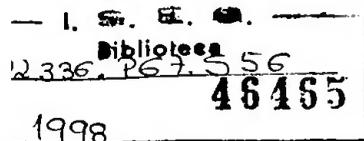


X-96-076052-X



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**O TELETRABALHO EM PORTUGAL: A SITUAÇÃO ACTUAL E
AS PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO - AS
IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS**

João Fernando Covas Simões

Orientação: Prof. Doutor José Manuel Monteiro Barata

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Ilona Zsuzsanna Kovacs

Vogais: Prof. Doutor Amândio de Jesus Vaz Velho

Agosto de 1998



RESUMO

A proliferação das tecnologias de informação, a rápida evolução no domínio das telecomunicações e a crescente concorrência e competitividade entre as empresas, levam à procura incessante de vantagens competitivas, acompanhando as tendências de descentralização decisional, realocização da produção, reengenharia de processos e redução de custos. A adopção do teletrabalho poderá ser uma medida importante para facilitar o alcance destes objectivos por parte das empresas. O teletrabalho é uma das múltiplas formas de organização do trabalho, que combina o uso de tecnologias de informação e comunicação com os conceitos de trabalho flexível e de distância.

O Teletrabalho em Portugal e as suas implicações na gestão das empresas de serviços é o tema central desta tese de mestrado. A dissertação está estruturada em cinco capítulos. Nos dois primeiros faz-se o enquadramento teórico do tema, abordando, respectivamente, a inovação tecnológica nos serviços e a emergência do paradigma técnico-económico das tecnologias de informação (Capítulo I) e os factores propulsores da difusão do teletrabalho (Capítulo II). O Capítulo III foi reservado ao tratamento teórico do fenómeno, em termos de delimitação conceptual do tema, diagnóstico do estado actual e perspectivas de desenvolvimento em Portugal e no estrangeiro, dando a conhecer algumas experiências. No Capítulo IV, faz-se a análise da viabilidade de aplicação do teletrabalho nas empresas, com destaque para as principais vantagens e desvantagens para entidades empregadoras, para os trabalhadores e para a sociedade, formando-se ainda algumas ideias sobre as principais estratégias em sede de gestão do teletrabalho, no que respeita aos factores críticos de sucesso para implementar e gerir um programa de teletrabalho (Capítulo IV). Por fim, são apresentadas as principais conclusões de um estudo empírico sobre o teletrabalho nas empresas de serviços portuguesas (Capítulo V).

Palavras Chave: teletrabalho, flexibilidade, mudança tecnológica, gestão de recursos humanos, produtividade, controlo de custos.



ABSTRACT

The proliferation of information technologies, the rapid evolution in the telecommunication world and the growth of companies concurrence and competitiveness, lead to the incessant demand of competitive advantage, following the trend towards a decentralised decision process, dislocation of production and the reengineering of processes and cost reduction.

Adopting teleworking could be an important tool in improving the depth scope of these objectives by the companies. Teleworking is one of the multiple ways of work organisation, which combines the use of information and communication technologies with concepts as flexible work and distance.

Teleworking in Portugal and the implications it has for the companies' management is the core subject of this dissertation, which is composed of five chapters. The first two chapters cover the theoretical framework of the subject, boarding, respectively, the technological innovation on services and the emergency of techno-economic paradigm of information technologies (Chapter I) and the propulsive factors of teleworking diffusion (Chapter II). Chapter III was reserved to the theoretical board of the phenomenon, in terms of conceptual delimitation, diagnostic of actual situation and perspectives of development in Portugal and abroad, making known some experiences. The analysis of the viability of the teleworking application to the companies is the topic of Chapter IV, pointing out the main advantages and disadvantages to employers, employees and society, and forming some ideas about the main strategies of teleworking management, regarding the critical factors of successful implementation and managing the teleworking program. Chapter V presents the principal conclusions of an empirical study about teleworking in portuguese service companies.

Key words: telecommuting, flexibility, technological change, human resource management, productivity, cost control.

ÍNDICE

<i>Lista de Quadros, Figuras e Gráficos</i>	7
<i>Prefácio</i>	10
<i>Agradecimentos</i>	11
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS: APROXIMAÇÃO TEÓRICA	
1 – <i>As Teorias das Ondas Longas no Desenvolvimento Capitalista</i>	19
2 – <i>Teorias de Inovação</i>	20
3 – <i>As Características dos Serviços e a Tecnologia</i>	22
4 – <i>Uma Teoria de Inovação nos Serviços</i>	25
5 – <i>A Emergência do Paradigma Técnico-Económico das Tecnologias de Informação</i>	29
CAPÍTULO II – FACTORES PROPULSIONADORES DA DIFUSÃO DO TELETRABALHO	
1 – <i>A Transição para a Sociedade da Informação</i>	32
2 – <i>A Evolução Organizacional das Empresas</i>	39
3 – <i>Os Recursos Humanos como Factor Crítico de Sucesso na Empresa</i>	41
4 – <i>A Necessidade de Novas Formas de trabalho</i>	43
CAPÍTULO III – A DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL E O DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ACTUAL E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DO TELETRABALHO	
1 – <i>A Delimitação Conceptual</i>	46
2 – <i>As Actividades mais Teletrabalháveis</i>	50
3 – <i>Experiências de Teletrabalho</i>	52
4 – <i>Dimensão Actual e Perspectivas de Evolução</i>	56

Gráfico 5.3.26 – A Actual Estratégia Contempla o Teletrabalho?.....	114
Gráfico 5.3.27 – Relação entre a Estratégia de Implementação e o Regime a Adoptar.....	114
Gráfico 5.3.28 – Relação Contratual a Adoptar	115
Gráfico 5.3.29 – Quem Irá Suportar os Custos?.....	115
Gráfico 5.3.30 – Previsão da Evolução do Número de Teletrabalhadores em Portugal	116

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DO TELETRABALHO NAS EMPRESAS

<i>1 – As Vantagens do Teletrabalho ao Nível da Gestão Empresarial, dos Recursos Humanos e da Sociedade.....</i>	<i>63</i>
1.1 – <i>Vantagens para as Entidades Empregadoras.....</i>	<i>63</i>
1.2 – <i>Vantagens para os Trabalhadores.....</i>	<i>67</i>
1.3 – <i>Vantagens para a Sociedade.....</i>	<i>69</i>
<i>2 – As Barreiras e Desvantagens à Implantação e Difusão do Teletrabalho.....</i>	<i>71</i>
2.1 – <i>A Óptica das Entidades Empregadoras.....</i>	<i>72</i>
2.2 – <i>A Óptica dos Trabalhadores.....</i>	<i>75</i>
2.3 – <i>A Tecnologia Disponível.....</i>	<i>78</i>
2.4 – <i>Os Aspectos Legais.....</i>	<i>79</i>
2.5 – <i>Outros Obstáculos e Desvantagens.....</i>	<i>84</i>
<i>3 – O Teletrabalho e a Gestão.....</i>	<i>85</i>
3.1 – <i>Principais Motivações para Implementar um Programa de Teletrabalho.....</i>	<i>85</i>
3.2 – <i>Os Factores Críticos de Sucesso para a Implantação de um Programa de Teletrabalho.....</i>	<i>86</i>
3.3 – <i>Controle e Supervisão do Teletrabalho.....</i>	<i>91</i>

CAPÍTULO V – O TELETRABALHO EM PORTUGAL: SITUAÇÃO ACTUAL E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO – AS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS. UM ESTUDO EMPÍRICO

<i>1 – A Problemática.....</i>	<i>95</i>
<i>2 – Questões Metodológicas.....</i>	<i>96</i>
<i>3 – Exploração dos Resultados.....</i>	<i>98</i>
3.1 – <i>O Campo de Pesquisa.....</i>	<i>98</i>
3.2 – <i>Características Técnico-Organizacionais das Empresas.....</i>	<i>103</i>
3.3 – <i>O Impacto do Teletrabalho nas Empresas e Aspectos Associados à Sua Implementação.....</i>	<i>105</i>
3.4 – <i>O Papel Estratégico do Teletrabalho.....</i>	<i>111</i>
3.5 – <i>A Dimensão Nacional do Teletrabalho.....</i>	<i>115</i>

CONCLUSÕES GERAIS.....	118
-------------------------------	------------

<i>Referências Bibliográficas</i>	121
<i>Anexos</i>	127
<i>Carta de Apresentação para o Questionário</i>	128
<i>Questionário</i>	130
<i>Exemplo de um Guia do Teletrabalho de uma Empresa</i>	137

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS:

Figura 1.3.1 – A produção de Bens e Serviços	23
Quadro 1.3.1 – Características dos “Serviços Baseados em Conhecimento e “Serviços Terciários”	24
Gráfico 1.3.1 – Taxa de Investimento em TI por Sector, em Portugal, em 1995.....	24
Figura 1.4.1 – Os Estágios do Ciclo do Produto Invertido e do Ciclo do Produto Normal.....	26
Figura 1.4.2 – Processo de Inovação Interactiva no Ciclo do Produto Invertido.....	28
Gráfico 2.1.1 – O Crescimento da <i>Internet</i> no Mundo.....	33
Gráfico 2.1.2 – A Composição da Força de trabalho nos Estados Unidos, Histórica e Previsional	37
Gráfico 2.1.3 – A Força de Trabalho na União Europeia em 1995.....	38
Gráfico 3.2.1 – Actividades em que o Teletrabalho é mais Usado na União Europeia	51
Quadro 3.2.1 – As Funções mais Teletrabalháveis	52
Quadro 3.4.1 – Estatísticas Nacionais Sobre Teletrabalho e Dados Relacionados (1994).....	57
Gráfico 3.4.1 – Percentagem de Teletrabalhadores Face à Força de Trabalho	58
Gráfico 3.4.2 – Evolução Previsional do Número de Teletrabalhadores nos Estados Unidos.....	59
Gráfico 3.4.3 – Evolução do Teletrabalho nos Estados Unidos.....	60
Gráfico 3.4.4 – Evolução do Teletrabalho em Portugal	60
Gráfico 4.1.1 – Vantagens do Teletrabalho para as Empresas	64
Gráfico 4.2.1 – Principais Barreiras ao Desenvolvimento do Teletrabalho	72
Gráfico 4.2.2 – Interesse Manifestado pelo Teletrabalho da parte dos Gestores e dos Trabalhadores	74
Quadro 4.2.1 – Custos de Instalação de um Teletrabalhador no Reino Unido	75
Gráfico 4.2.3 – Investimento em TI por País e por Habitante, em 1995.....	79
Gráfico 4.3.1 – Razões para Implementar Programas de Teletrabalho	86

Quadro 5.3.1 – Níveis de Resposta os Questionários	99
Gráfico 5.3.1 – Participações no Estudo por Actividades	100
Gráfico 5.3.2 – Participações no Estudo por Distritos	101
Gráfico 5.3.3 – Volume de Negócios.....	101
Gráfico 5.3.4 – Número de Trabalhadores	101
Gráfico 5.3.5 – Função dos Inquiridos.....	102
Gráfico 5.3.6 – Idade dos Inquiridos.....	102
Gráfico 5.3.7 – Sexo dos Inquiridos	102
Gráfico 5.3.8 – Habilitações Literárias	103
Gráfico 5.3.9 – Área de Ensino Superior	103
Gráfico 5.3.10 – Antiguidade dos Inquiridos na Função Actual.....	103
Gráfico 5.3.11 – Importância dos Mecanismos de Supervisão e Controle	104
Gráfico 5.3.12 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para as Entidades Empregadoras.....	106
Gráfico 5.3.13 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para os Trabalhadores	107
Gráfico 5.3.14 – Principais Barreiras à Difusão do Teletrabalho.....	108
Gráfico 5.3.15 – Factores que mais Contribuem para a Difusão do Teletrabalho	108
Gráfico 5.3.16 – Factores Críticos de Sucesso para a Implementação do Teletrabalho.....	109
Gráfico 5.3.17 – As funções Mais Teletrabalháveis	110
Gráfico 5.3.18 – Actividades com Maior Recurso ao Teletrabalho	112
Quadro 5.3.2 – Número de Trabalhadores Envolvidos	112
Gráfico 5.3.19 – Balanço do Recurso ao Teletrabalho.....	112
Gráfico 5.3.20 – Recurso ao Teletrabalho em Regime de Tempo Inteiro.....	112
Gráfico 5.3.21 – Recurso ao Teletrabalho em Regime de Tempo Parcial	112
Gráfico 5.3.22 – Recurso ao Teletrabalho em Função das Necessidades	112
Gráfico 5.3.23 – Relação Contratual Adoptada	113
Gráfico 5.3.24 – Quem Suportou os Custos?.....	113
Gráfico 5.3.25 – Motivos para a não Existência de Experiência de Teletrabalho.....	114

PREFÁCIO

Esta tese propõe-se abordar um assunto que, no campo prático, se encontra ainda em fase embrionária no nosso país: o teletrabalho.

Diz a sabedoria popular que *se Maomé não vai à montanha, a montanha vai a Maomé*. Assim se poderia encarar as novas tendências da estrutura laboral. Em vez de o trabalhador se deslocar até ao trabalho, é o trabalho que se desloca até ao trabalhador. É desta forma que o precursor do teletrabalho, o americano Jack Nilles, o define.

Nos EUA e em alguns países europeus, com recurso a avançadas tecnologias de informação e comunicação, muitas empresas estão a implementar políticas de teletrabalho, eliminando a necessidade de deslocação dos colaboradores, com vantagens para as entidades patronais, para os trabalhadores e para a própria sociedade.

Com base nas inúmeras publicações disponíveis sobre o tema, fundamentalmente americanas, elaborou-se um questionário para avaliar a situação actual e as perspectivas de evolução do teletrabalho em Portugal, procurando-se aquilatar das implicações desta nova forma de organização do trabalho para a gestão das empresas de serviços.

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração da dissertação de Mestrado que ora apresentamos muito contribuíram diversos e importantes apoios, quer de ordem institucional, quer de ordem pessoal, que desejamos antes de mais agradecer.

No âmbito dos apoios institucionais, gostaríamos de destacar duas organizações que marcaram o nosso percurso académico: a Universidade Moderna de Lisboa - o berço da nossa formação em Organização e Gestão de Empresas - e o Instituto Superior de Economia e Gestão, onde investimos no mestrado que nos trouxe até à presente dissertação.

A nível institucional e também pessoal, queremos expressar os nossos agradecimentos e reconhecimentos ao Professor Doutor José Monteiro Barata, orientador desta tese, desde logo pelo alento transmitido a um projecto que, numa fase inicial, encerrava mais dúvidas que certezas. Pelas palavras de incentivo que sempre nos concedeu, bem como pela sua ilimitada disponibilidade para a discussão de qualquer questão concreta que se nos levantasse, deixamos a nossa enorme gratidão.

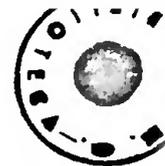
Não podemos também deixar de expressar o nosso agradecimento a todos os responsáveis das empresas que responderam aos inquéritos, sem os quais não teria sido possível a realização do estudo empírico. Em relação a esta parte do trabalho, deixamos ainda um especial agradecimento ao Dr. Jesualdo Fernandes da Páginas Amarelas, SA, pela colaboração na constituição de uma base de dados com a identificação das empresas objecto de estudo.

Para o Dr. Rui Fiolhais, que levou a cabo um dos primeiros estudos sobre o tema no nosso país, também endereçamos aqui uma palavra de agradecimento, pela troca de impressões possibilitada.

Institucionalmente, gostaríamos ainda de agradecer a colaboração das Bibliotecas do Instituto Superior de Economia e Gestão e da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica (actualmente designada por Fundação para a Ciência e Tecnologia).

Pela impossibilidade de referir nesta sede, todos os colegas, amigos e familiares, que contribuíram com a sua simpatia, colaboração e incentivo para a realização deste objectivo e pelo ânimo indispensável com que sempre nos privilegiaram, deixamos aqui um agradecimento que a todos pretende abranger e alcançar.

Por último, embora sejam estes os primeiros, deixo um sincero e grande agradecimento à Paula, aos meus pais, irmão e sogros, que muito me ajudaram, cada um à sua maneira, e a muito renunciaram para que este trabalho fosse possível.



ERRATA

Onde se lê

Deve ler-se

- Pág. 2, L. 22:

programa de teletrabalho (Capítulo IV).

programa de teletrabalho.

- Pág. 7, L. 2:

“Serviços Baseados em Conhecimento

“Serviços Baseados em Conhecimento”

- Pág. 47, L. 19:

a partir de casa ou de um local de um local de trabalho

a partir de casa ou de um local de trabalho

- Pág. 55, N.R. n.º 23:

os custos com os espaços de aluguer.

os custos com o aluguer de espaços.

- Pág. 73, L. 16:

O Gráfico 4.2.1 é um desses exemplos.

O Gráfico 4.2.2 é um desses exemplos.

- Pág. 77, L. 25-26:

direitos associados. o direito à informação

direitos associados. O direito à informação

- Pág. 86, L. 12:

também ser entendidas com fases

também ser entendidas como fases

- Pág. 94, L. 3:

implicações nas empresas de serviços

implicações na gestão das empresas de serviços

- Pág. 98, L. 4-5:

“análise de conteúdo”.

“análise estatística dos questionários”.

- Pág. 98, N.R. n.º 5:

Ghiglione, R. e outro (1997), pp. 177-227.

Ghiglione, R. e outro (1997), pp. 229-335.

- Pág. 111, L. 17:

no Quadro 5.3.1.

no Quadro 5.3.2.

O vertiginoso avanço da tecnologia altera conceitos que, num passado recente, eram tidos por verdades inquestionáveis. A capacidade de adaptação que se impõe, com o que tal significa ao nível das mentalidades, nem sempre é conseguida ao mesmo ritmo. Exemplo disso é a representação imbuída da noção de trabalho: ocupação a realizar em local específico, por norma nas instalações da entidade patronal, nunca na residência do trabalhador.

O desenvolvimento tecnológico, porém, pulverizou o conceito, concebendo outros tipos/formas de trabalho. A possibilidade de trabalhar fora do escritório tradicional, com recurso às novas tecnologias de informação e comunicação, é um dos exemplos elucidativos da crise do anterior modelo de trabalho, incapaz de responder às necessidades do momento.

O próprio conceito de distância é redefinido, revogando a pura associação geográfica. Com o desenvolvimento da sociedade da informação e da comunicação, as distâncias medem-se cada vez menos em quilómetros de auto-estrada ou horas de voo, e cada vez mais em *bites* de informação e larguras de banda das redes de comunicação. A virtualização torna concebível o que antes seria impensável.

A proliferação das tecnologias de informação, a rápida evolução no domínio das telecomunicações e a crescente concorrência e competitividade entre as empresas, levam à procura incessante de vantagens competitivas, acompanhando as tendências de descentralização decisional, relocalização da produção, reengenharia de processos e redução de custos. A adopção do teletrabalho poderá ser uma medida importante para facilitar o alcance destes objectivos por parte das empresas.

De forma sintética e simplista, poder-se-á definir teletrabalho como a possibilidade de trabalhar à distância, utilizando meios telemáticos. Trata-se de uma forma de organização do trabalho que se baseia na deslocação da presença física dos trabalhadores dos locais tradicionais de trabalho, para outros locais, com base na interligação entre as novas tecnologias de informação e comunicação.

Slogans como “lar, doce lar”, “trabalhar sem sair de casa”, “o trabalhador de pijama”, “o escritório virtual”, são alguns dos muitos exemplos que os meios de comunicação social utilizam, actualmente, para falar de teletrabalho. Para muitos, a deslocação diária ao

local de trabalho significa um autêntico suplício. Acordar de manhã, prescindir de fato e gravata, esquecer longas filas de trânsito, afastar o problema do estacionamento e, acima de tudo, desfrutar de mais tempo com quem se gosta é o sonho de muitos profissionais.

O desenvolvimento das sociedades e das economias nos últimos anos tem sido marcado por uma cada vez maior utilização das redes e serviços informáticos e de telecomunicações, provocando modificações na cultura empresarial, com inevitáveis repercussões ao nível social. Esta nova forma de trabalhar integra-se nas novas dinâmicas socioeconómicas, em formulação nas últimas décadas, de que resulta a emergência de um novo paradigma técnico-económico, concretamente o paradigma das tecnologias de informação. Com este novo paradigma estão conotadas novas tendências do mundo empresarial contemporâneo, como a evolução tecnológica, o aumento da flexibilidade, a redução dos custos fixos, a externalização e a mobilidade dos factores de produção.

A sofisticação das tecnologias de comunicação e ferramentas informáticas, caracterizadoras da sociedade da informação ou sociedade do conhecimento, permitem que quase todo o tipo de tarefas que se fazem no escritório sejam realizadas fora do local habitual de trabalho. A emergência da sociedade da informação vem revolucionar os mercados financeiros, os mercados de bens e serviços e também os mercados do trabalho e as suas condições de acesso. Num contexto de desenvolvimento económico e social que se deseja equilibrado, as oportunidades e formas de trabalho têm pois que assumir um papel crucial. Embora não se assuma como solução para todos os problemas do emprego, o teletrabalho pode constituir uma solução parcial. Na União Europeia, por exemplo, os problemas com o emprego assumem uma dimensão tal, que o fazem constar da maior parte dos documentos estratégicos de desenvolvimento da União.

Se bem gerido, o teletrabalho pode proporcionar várias vantagens às empresas que o adoptem, como a redução dos custos imobiliários, maior flexibilidade na organização do trabalho, maior facilidade na selecção de profissionais, aumentos de produtividade e uma melhor eficácia na produção. Do ponto de vista do teletrabalhador, pode fomentar uma maior autonomia e um maior índice de liberdade na organização do trabalho, a jornada laboral torna-se mais flexível, os custos com deslocações diminuem e o equilíbrio entre a vida familiar e profissional sai beneficiado. Não obstante, o teletrabalho também pode ter alguns aspectos menos positivos. Podemos mesmo dizer

que, se mal gerido, qualquer das vantagens apresentadas pode tornar-se numa desvantagem.

Para além dos benefícios para as entidades empregadoras e para os teletrabalhadores, o teletrabalho pode também mostrar-se benéfico para a sociedade de uma forma geral, verificando-se estas vantagens a três níveis: 1) no ordenamento do território, permitindo uma diminuição do trânsito nas cidades e possibilitando a reimplantação do espaço rural; 2) no ambiente, graças à diminuição do trânsito, com efeitos positivos na poluição; e, 3) a nível social, já que permite integrar no mercado de trabalho os desfavorecidos.

O teletrabalho em Portugal e as suas implicações na gestão das empresas de serviços é o tema central da presente dissertação. Trata-se de um estudo exploratório que pretende, através de uma abordagem teórica e empírica do fenómeno, aprofundar um tema que em Portugal está ainda a dar os primeiros passos. Pelo seu desenvolvimento noutros países, nomeadamente nos Estados Unidos e alguns países da Europa Central e do Norte, julgamos ser oportuno concretizar um plano de investigação que pretenda discutir os efeitos da introdução/proliferação desta nova forma de trabalhar, num contexto de globalização da economia, com profundas transformações e reorientações estratégicas, que as empresas não podem ignorar.

Debruçar-nos-emos sobre empresas de serviços, atendendo à própria natureza do fenómeno em estudo. Através do teletrabalho apenas conseguimos transferir *bits* de informação e não objectos. Não podemos transferir sapatos ou garrafas, mas podemos definir uma política ou uma estratégia para a produção, comercialização ou distribuição, mesmo que para outro país ou continente. O teletrabalho é “aplicável” a todas as actividades de criação, processamento, manipulação e distribuição de informação, o que acontece com a generalidade das empresas prestadores de serviços e com algumas funções em empresas industriais.

Embora tenhamos seleccionado uma temática de contornos de alguma forma específicos, “o teletrabalho em Portugal” nas “empresas de serviços”, tal não implica que, na elaboração de um quadro geral de análise, fosse desprezado o estudo das condições que dão suporte ao aparecimento do teletrabalho. De modo a garantir o enquadramento teórico do teletrabalho nas suas principais coordenadas explicativas, procurámos passar em revista algumas envolventes socioeconómicas do fenómeno.

A dissertação foi estruturada em cinco capítulos. Nos dois primeiros faz-se o enquadramento teórico do tema, abordando, respectivamente, a inovação tecnológica nos serviços e a emergência do paradigma técnico-económico das tecnologias de informação (Capítulo I) e os factores propulsores da difusão do teletrabalho (Capítulo II). Os dois seguintes foram reservados ao tratamento teórico do fenómeno, em termos de delimitação conceptual do tema, diagnóstico do estado actual e perspectivas de desenvolvimento em Portugal e no estrangeiro (Capítulo III) e da análise da viabilidade de aplicação do teletrabalho nas empresas (Capítulo IV). Por fim, apresentamos o estudo empírico, nas suas vertentes metodológica e interpretativa (Capítulo V). No início de cada capítulo apresentamos uma breve introdução às matérias focadas, para melhor se entender a sequência dos temas apresentados. Por julgarmos enriquecedor do presente trabalho, colocamos, em anexo, um exemplo concreto de um Guia do Teletrabalho de uma empresa.

No que ao estudo empírico concerne, importa salientar, desde já, que o mesmo não correspondeu às nossas melhores expectativas, conforme referiremos em local próprio. De facto, as dificuldades encontradas para assegurar uma amostra representativa foram enormes, o que nos “forçou” a dar maior ênfase à componente teórica, em detrimento da componente empírica.

Quanto às raízes teóricas da investigação, elas são múltiplas. Nesta perspectiva, destacam-se a Gestão de Inovação, a Gestão dos Recursos Humanos, a Gestão Estratégica e a Ergonomia, que possui ferramentas de intervenção que podem auxiliar tanto as empresas que já possuem o teletrabalho como, as que o desejam implantar com sucesso.

CAPÍTULO I

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS: APROXIMAÇÃO TEÓRICA

O primeiro capítulo desta Dissertação tem como propósito uma aproximação da teoria económica ao tema em análise. Iniciaremos o capítulo com uma apresentação sumária das teorias das ondas longas no desenvolvimento capitalista (Ponto 1), levando-nos às principais vertentes explicativas do fenómeno inovatório (Ponto 2). Prosseguiremos com uma aproximação destes conceitos ao sector específico das empresas de serviços (Pontos 3 e 4), terminando com a análise dos factores que fazem emergir o paradigma técnico-económico das tecnologias de informação (Ponto 5).

1 – As Teorias das Ondas Longas no Desenvolvimento Capitalista

Desde meados dos anos vinte que o tema das “ondas longas”, no desenvolvimento da economia, tem sido objecto de grande interesse, interesse esse renovado nos anos setenta, resultado da crise económica que o mundo atravessava. As primeiras abordagens das ondas longas do desenvolvimento capitalista são atribuídas a Parvus, Van Gelderen e De Wolff, mas o mais conhecido dos pioneiros das ondas longas é o economista russo Nikolai Kondratiev.

Por onda longa pode entender-se a alternância de movimentos de prosperidade e declínio em que as sucessivas fases são ligadas por um mecanismo causal ou por uma lógica interrelacional¹. Os autores pioneiros das ondas longas observaram, pelas variações dos preços, que os anos de 1815, 1849, 1873 e 1896 foram anos cruciais de mudança. A correlação, assim determinada, entre as flutuações de preços e o desenvolvimento económico, impôs a aplicação do fenómeno ondas longas ao próprio processo de produção capitalista, que tentam explicar através de um processo endógeno e cíclico.

N. Kondratiev previu com exactidão, como se veio a verificar, que a colectivização da agricultura russa levaria a um acentuado declínio da produção agrícola. O ciclo de ondas longas de N. Kondratiev foi popularizado no Ocidente pelo economista austro-

¹ Freeman, C. (1984), p. 20.

americano Joseph Schumpeter², que desenvolveu as suas quatro fases: prosperidade (crescimento), recessão (maturidade), depressão (declínio) e recuperação (introdução)³.

No seu trabalho *Business Cycles* (1939), J. Schumpeter aceitou a realidade do fenómeno dos ciclos longos de N. Kondratiev e ofereceu uma nova explicação. De acordo com J. Schumpeter, cada ciclo de negócio era único, devido à variedade de inovações tecnológicas e à diversidade de eventos exógenos, tais como: guerras, descobertas de ouro ou más colheitas. Mas, a despeito da insistência nas características específicas de cada flutuação e perturbação, ele acredita que o objecto da teoria económica era muito mais do que um mero catálogo de eventos acidentais. A mais importante de tais características, era, do seu ponto de vista, a inovação, na qual, apesar da sua grande variedade específica, ele viu o motor do crescimento e a fonte de lucro empresarial.

2 – Teorias de Inovação

É actualmente reconhecido que na teoria económica existem diferentes formas de explicar o processo de inovação associado à dinâmica de crescimento das empresas e das economias. No entanto, duas perspectivas são normalmente usadas: a que considera as forças de mercado como determinantes do processo de inovação; e, outra, que define a tecnologia como factor autónomo, ou quase autónomo do processo de inovação⁴.

A perspectiva dos que argumentam que o que estimula a inovação é a procura do mercado, é identificada por *demand-pull*. Este tese foi inicialmente apresentada por J. Schmookler (1966) e tem uma raiz profunda nas teorias neoclássicas da economia. Qualquer mercado que registre um aumento na procura tenderá a motivar, directa ou indirectamente, a inovação, sendo assim o progresso técnico sempre contínuo⁵. Esta teoria foi criticada, entre outros, por D. Mowery e N. Rosenberg (1979), argumentando estes autores que os avanços tecnológicos não são apenas uma mera resposta a

² Através do seu livro *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*, de 1939.

³ Para aprofundar esta matéria ver Freeman, C. (1984), p. 23.

⁴ Sobre as Teorias de Inovação ver, entre outros, Monteiro Barata, J. (1992) e Coombs, R. e outros (1987), pp. 94-103.

⁵ Para aprofundar o estudo deste assunto ver, entre outros, Freeman, C. (1982).

oportunidades que surgem no mercado, mas também uma resposta a oportunidades tecnológicas que vão surgindo.

Do lado oposto, está a perspectiva dos que argumentam que a inovação surge como que “empurrada” pelas descobertas científicas, identificada por *technology-push*. Esta tese foi inicialmente apresentada por J. Schumpeter nas suas primeiras obras (1912), tendo sido ajustada e actualizada em obra bastante posterior (1943). Esta perspectiva defende que os avanços tecnológicos surgem sem que haja, previamente, qualquer tipo de procura manifestada pelo mercado. Neste caso, os cientistas e tecnólogos desenvolviam o seu trabalho motivados, essencialmente, pela curiosidade de tentar obter novos conhecimentos. Esta teoria de inovação já admite a descontinuidade no processo inovatório.

Embora por caminhos diferentes, quer J. Schmookler, quer J. Schumpeter, consideraram a mudança tecnológica como uma componente importante do desenvolvimento económico. As suas ideias tornaram-se muito influentes servindo de modelo para estudos de inovação e de mudança tecnológica.

No entanto, para alguns autores, os estudos empíricos não confirmam nem a perspectiva da inovação movida exclusivamente pela procura, nem a visão da inovação determinada apenas pela emergência da ciência e tecnologia. A ideia de um modelo interactivo, em que as inovações surgem da combinação de factores *demand-pull* e *technology push*, foi apresentada na sequência de estudos empíricos nos anos setenta, realizados por uma equipa orientada por C. Freeman. A tese fundamental é de que, no decorrer da evolução de um sector (ciclo logo de Kondratiev), a ciência e as novas tecnologias tendem a dominar nas fases iniciais, enquanto a procura tende a imperar, como fonte de inovação, quando o sector se estabelece e caminha para a maturidade. Deste modo, as teses de J. Schmookler e de J. Schumpeter não seriam alternativas mas complementares, parecendo ser esta a solução mais correcta para a compreensão da dinâmica de inovação e do desenvolvimento tecnológico⁶.

⁶ Ver Monteiro Barata, J. (1995), p. 26.

3 – As Características dos Serviços e a Tecnologia

O processo de inovação nos serviços tem necessariamente que ser demarcado da inovação industrial, no qual se têm centrado a maioria das investigações do fenómeno inovatório. Impõe-se, assim, uma breve reflexão sobre as principais características dos serviços, confrontando-as com as características dos bens industriais para melhor se perceber as diferenças⁷.

Aos serviços podem ser atribuídas quatro características base: a intangibilidade; a associação da prestação de um serviço a “actos” que envolvem interações; a coincidência entre a produção e o consumo, dado que normalmente estes dois fenómenos se dão em simultâneo e no mesmo local; e, a participação do cliente na produção do serviço⁸.

A primeira característica, a intangibilidade, contrapõe-se à “materialidade” dos bens industriais. Consequência directa dela são: impossibilidade de armazenagem; dificuldade na demonstração (não existem antes da compra); impossibilidade de revenda; e, apesar de existir uma venda ou transacção, não se verifica nenhuma transferência de propriedade⁹.

A quarta característica, que deriva das anteriores e diz respeito à participação do cliente na produção do serviço, desperta a atenção para o facto das empresas de serviços terem de “gerir” e integrar os clientes como parte da força produtiva. Este é um dos principais atributos dos serviços, que o distingue da produção de bens industriais, e uma referência obrigatória a ter em conta na concepção e aplicação de novas tecnologias e formas organizacionais nas empresas de serviços.

A Figura 1.3.1 distingue o processo de produção de bens e de serviços. A principal conclusão a retirar é a função do cliente/consumidor como parte do processo de produção do bem ou serviço. Na prestação de um serviço, como por exemplo um corte de cabelo, o cliente é parte activa, dando as indicações durante a prestação do serviço.

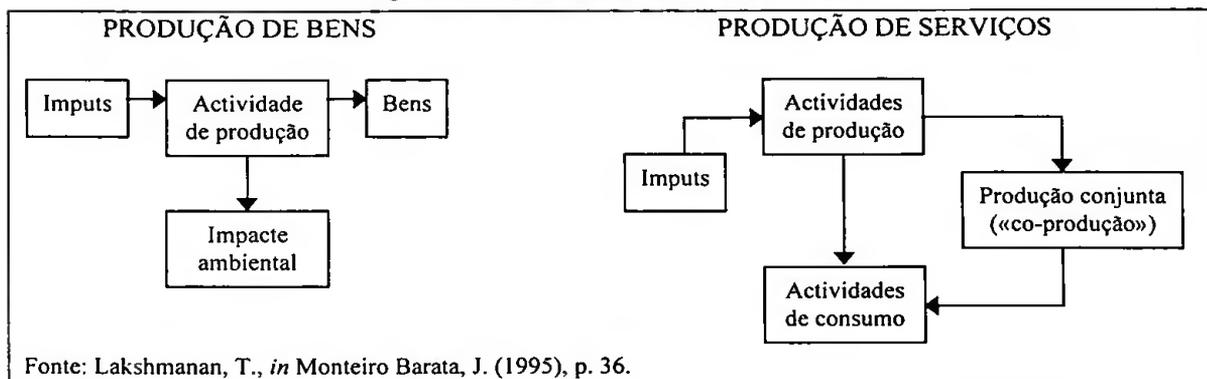
⁷ *Idem*, pp. 35-55. O autor baseou-se, entre outros, nos trabalhos de Normann, R. (1990), *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*, New York: John Wiley & Sons; e de Shaw, J. (1991), *Gestión de Servicios*, Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

⁸ *Ibidem*, pp. 35-36.

⁹ *Ibidem*, p. 35.

Deste modo, para se analisar a eficácia de uma prestação de serviço, não se pode ter apenas em conta as actividades da empresa prestadora do serviço, porque ela resulta de uma “co-produção” entre o prestador do serviço e o cliente/consumidor¹⁰.

Fig. 1.3.1 – A Produção de Bens e Serviços



O período de grande mutação tecnológica a que assistimos nos dias de hoje, associado à disseminação acelerada dos serviços em economias desenvolvidas, reforça a relação existente entre bens e serviços. A separação entre estes afigura-se inexistente. Prova disso é o facto de todas as empresas, mesmo as industriais, prestarem serviços (por exemplo, de assistência técnica). As próprias empresas industriais têm vindo a assumir a qualidade dos seus serviços como um importante factor de competitividade.

Embora existam, em teoria, várias classificações, podemos distinguir, nos serviços, os “serviços baseados em conhecimento” dos “serviços terciários”¹¹. O Quadro 1.3.1 faz a distinção entre ambos.

Os “serviços baseados em conhecimento” distinguem-se dos “serviços terciários” ou tradicionais, essencialmente pela contribuição da tecnologia. A tecnologia é factor decisivo para o desenvolvimento dos “serviços baseados em conhecimento”, justificando os investimentos em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e Tecnologias de Informação (TI) nestas empresas (a exemplo das industriais), de modo a aperfeiçoarem o seu nível de serviço. De acordo com o Gráfico 1.3.1, os sectores da economia portuguesa que mais estão a investir em TI são mesmo os serviços, com especial destaque para a banca.

¹⁰ *Ibidem*, p. 37.

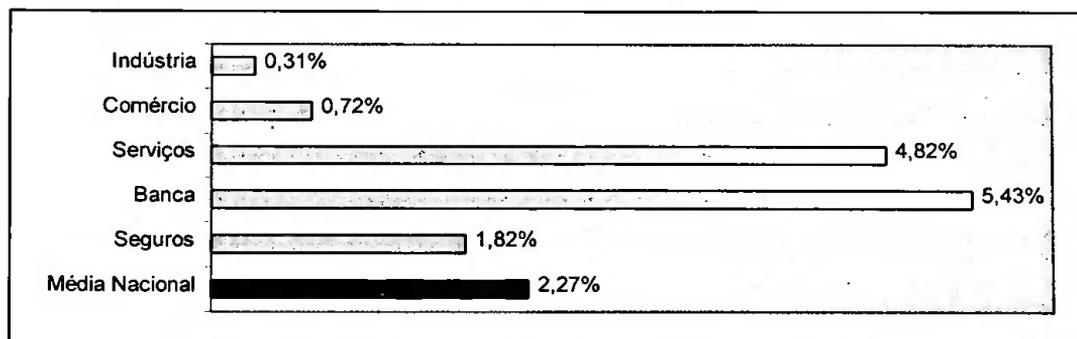
¹¹ Alic, J. (1994), p. 4.

Quadro 1.3.1 – Características dos “Serviços Baseados em Conhecimento” e “Serviços Terciários”

	“Serviços Baseados em Conhecimento”	“Serviços Terciários”
Qualificações	Nível elevado	Baixas
Remunerações	Relativamente elevadas	Baixas
Tecnologia	Quer o produto ou o processo de produção ou ambos dependem de tecnologia avançada, sendo o computador muitas vezes parte integrante do processo de produção do serviço. O computador aumenta as capacidades e as qualificações dos utilizadores	Em geral, quer a natureza do serviço quer a do processo de produção não são afectadas, de forma fundamental, pela tecnologia. O computador substitui as capacidades e as qualificações dos utilizadores
Mercados	Na maioria das vezes, destinam-se a mercados intermédios, fornecidos a outros sectores	Na maioria das vezes, destinam-se a mercados finais, fornecidos aos consumidores
Processo de produção	Os produtos e os processo supõem uma constante adaptação ao mercado, implicando um elevado conteúdo de informação/conhecimento	O serviço tende a ser “standardizado”, com o processo de produção mais ou menos fixo e de rotina
EXEMPLOS	Banca (MI); Seguros (MI); Serviços Profissionais (MI); Serviços de Tecnologias de Informação (MI); Saúde (MF); Educação (MF).	Distribuição (MI); Comércio por Retalho e por Grosso (MF); Viagens, Recreio (MF); Serviços Sociais (a maioria) (MF); Serviços Pessoais (a maioria) (MF).
(MI) – Mercados intermédios / (MF) – Mercados finais		

Fonte: Alic, J. (1994), pp. 4-5 (adap.)

Gráfico 1.3.1 – Taxa de Investimento em TI por Sector, em Portugal, em 1995¹²



Fonte: Price Waterhouse © 1996, in Ramos, J. (1997), p. 6.

As taxas de investimento em TI nos serviços e na banca, bastante acima da média nacional, mostram bem o protagonismo e dinamismo destes sectores na economia nacional, na tentativa de apresentarem melhores produtos, mais competitivos e com maior rentabilidade para as empresas suas clientes. Não obstante, no caso específico da

¹² Esta taxa de investimento em TI foi calculada dividindo o montante investido pelo volume de negócios.

banca, existem questões de caris conjuntural a explicar tais investimentos: as aquisições e fusões verificadas.

4 – Uma Teoria de Inovação nos Serviços

Pretende-se agora apresentar uma teoria de inovação nos serviços, centrada, fundamentalmente, nas tecnologias de informação. As teses expostas devem-se, essencialmente, a R. Barras¹³.

No sector produtor de bens de capital, as actividades de I&D dão lugar a novas tecnologias, que são incorporadas no desenvolvimento de novos produtos – este processo pode ser analisado com base na “teoria do ciclo de vida do produto”¹⁴. Neste teoria, existem três fases de desenvolvimento: a primeira é a fase de introdução, caracterizada pela inovação de produto; a segunda corresponde à fase de crescimento, caracterizada pelas inovações de processo radicais, com vista ao aumento da qualidade de uma gama decrescente de produtos; a terceira, a fase da maturidade, caracteriza-se pelas inovações de processo incrementais, com o objectivo de reduzir os custos unitários de produção de uma gama de produtos já reduzida e estabilizada. No final do ciclo, os produtos e a tecnologia mostram-se vulneráveis às investidas de tecnologias e a produtos mais desenvolvidos. Deparamo-nos, então, com uma quarta fase, a fase de transição, dando início a um novo ciclo (processo cíclico) de renascimento industrial¹⁵.

Conforme já analisado (Ponto 2 do presente capítulo), não é linear que o processo de inovação seja movido unicamente por forças de mercado (*demand-pull*), nem por determinantes da oferta (*technology-push*). Também neste caso, do “ciclo do produto”, ambas as forças interactuam em cada fase, sendo, ainda assim, legítimo admitir que a oferta de ciência e tecnologia predomine na primeira fase do ciclo (inovação de produto), enquanto que a procura do mercado impera nas duas últimas fases (inovação de processo).

¹³ Barras, R. (1990). Ver análise desta matéria em Monteiro Barata, J. (1995), pp. 44-55.

¹⁴ Teoria apresentada em primeiro lugar por S. Kuznets (1953) e aprofundada mais recentemente por J. Utterback (1979).

¹⁵ Monteiro Barata, J. (1995), pp. 45-46.

A tese de R. Barras para analisar o processo de inovação nas actividades de serviços tem por base esta teoria do ciclo do produto dos bens de capital, invertendo-lhe o sentido. O modelo teórico foi designado por “ciclo do produto invertido”¹⁶ e é composto pelas mesmas três fases do ciclo do produto “normal” – ver Figura 1.4.1.

Fig. 1.4.1 – Os Estágios do Ciclo do Produto Invertido e do Ciclo do Produto Normal



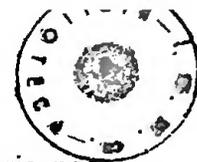
Na primeira fase do ciclo do produto invertido, os investimentos das empresas de serviços nas novas tecnologias conduzem a inovações de processo incrementais, permitindo o aumento da produtividade laboral nos serviços existentes, em mercados saturados, através de uma significativa redução dos custos e melhoria da eficácia. Esta fase concilia as alterações técnicas com uma poupança de trabalho (*labour saving*)¹⁷.

A segunda fase do ciclo caracteriza-se pela aplicação da tecnologia em inovações de processo radicais, possibilitando uma melhoria na eficiência dos serviços prestados. Esta fase permite uma melhoria geral na qualidade dos serviços, mais do que uma redução de custos, a qual tende a encorajar a expansão dos mercados. O progresso técnico assume um papel neutro¹⁸. Esta fase pode considerar-se intermédia entre a melhoria da eficácia na prestação dos serviços existentes (primeira fase) e a criação de novos tipos de serviços (terceira fase).

¹⁶ Barras, R. (1990), p. 216. Nesta artigo, o autor sintetiza o modelo que apresentou em 1986.

¹⁷ *Idem*, p. 217.

¹⁸ *Ibidem*.



A terceira fase consiste na inovação de produto¹⁹. Ainda que haja uma melhoria nos produtos existentes, predomina a geração de novos serviços. O ênfase competitivo assenta numa diferenciação de produto e na captura de novos mercados. Ao contrário da primeira fase, o impacto na criação de emprego é agora positivo²⁰.

A expansão em grande escala da inovação de produto nos serviços, baseada em TI, tem como condição necessária a existência de adequadas infraestruturas, nomeadamente redes digitais de telecomunicações. Posteriormente, estas redes providenciarão os meios de produção e de distribuição de novos serviços electrónicos interactivos. Estes novos serviços distinguem-se dos já existentes, pela combinação de três tipos de mudanças: 1) o local de prestação de serviço desloca-se do local de produção para o local de consumo; 2) maior flexibilidade e intensidade de informação; e, 3) alteração na relação produtor-consumidor, com um significativo acréscimo da “computorização” do conhecimento²¹.

Estabelecidos os novos serviços (terceira fase do ciclo do produto invertido), um novo ciclo de desenvolvimento se iniciará, a exemplo do ciclo do produto normal, descrito para o sector dos bens de capital.

Foi este modelo teórico de inovação nos serviços que R. Barras testou nos “sectores de vanguarda”, particularmente, no sector financeiro e nos serviços ligados à indústria²², argumentando que as estratégias seguidas pelas empresas adoptantes de inovação devem ser analisadas no contexto de um processo de “inovação interactiva”, numa dinâmica de rápida mutação tecnológica e incerteza²³. A Figura 1.4.2 ilustra o modelo de inovação interactiva nos serviços, ao longo do ciclo do produto invertido. Neste modelo, as novas possibilidades tecnológicas são confrontadas com as condições de evolução dos mercados e com o contexto institucional, conduzindo progressivamente a mais inovações radicais. O resultado cumulativo deste processo contínuo de inovação interactiva, ao longo do ciclo do produto invertido, é pelo menos tão acentuado como o

¹⁹ Dada a intangibilidade dos serviços, a literatura económica tem considerado que estes são, por definição “processos”, no entanto, R. Barras tem uma posição diferente, chamando a atenção para o significado de “inovação de produto” nos serviços. Ver Monteiro Barata, J. (1995), p. 49.

²⁰ Barras, R. (1990), p. 217.

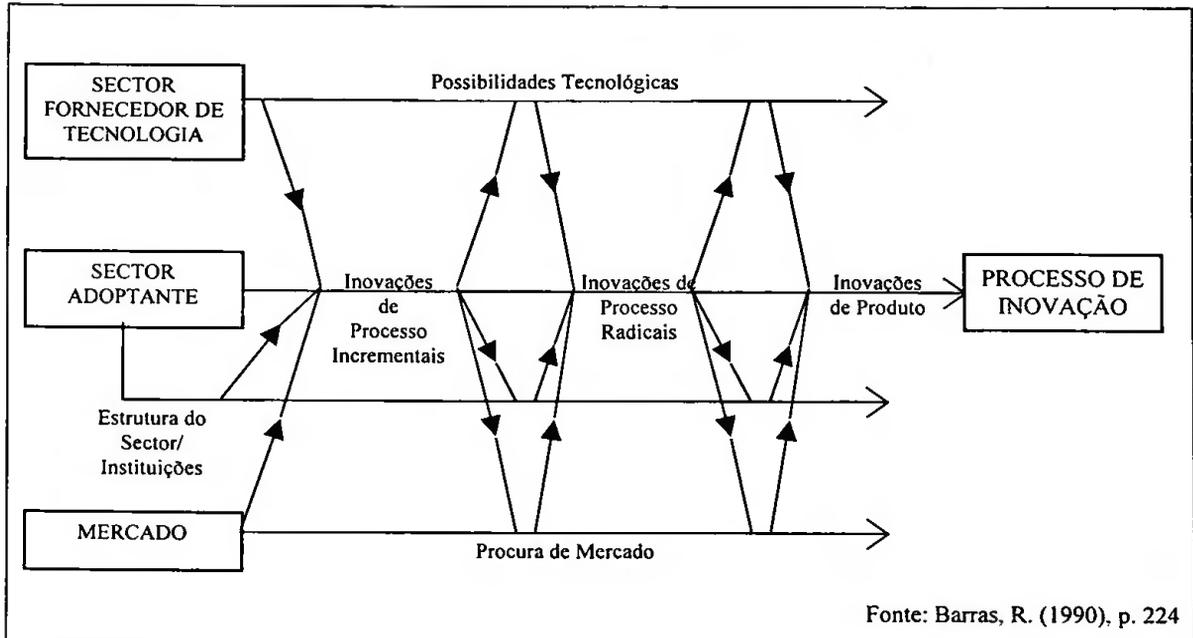
²¹ Estas são as conclusões que R. Barras (1986) retirou de um estudo que fez na Europa. Citado em Monteiro Barata, J. (1995), p. 49.

²² “... using the vanguard sector of financial and business services”. Barras, R. (1990), p. 215.

²³ *Idem*, p. 217.

resultado das inovações radicais de produto, descontínuas e conduzidas pela tecnologia, por de trás das revoluções tecnológicas do modelo Schumpeteriano²⁴.

Fig. 1.4.2 – Processo de Inovação Interactiva no Ciclo do Produto Invertido



O modelo incorpora três tipos de condições, já identificadas como influências cruciais no processo de inovação: a tecnologia, o mercado e as condições institucionais. Temos em primeiro lugar, as possibilidades tecnológicas, criadas pelas inovações no sector produtor de bens de capital; em segundo lugar, as condições de procura prevaletentes nos mercados servidos pelos sectores adoptantes; por último, a estrutura organizacional e institucional do sector adoptante. Estas condições modificam-se constantemente e as empresas do sector adoptante tenderão a ter informação imperfeita e expectativas de incerteza sobre estas mutações, nomeadamente em relação aos mais recentes desenvolvimentos tecnológicos ou às estratégias de inovação seguidas pelos concorrentes. Neste contexto, as empresas adoptantes operam num ambiente de incerteza e mutação, fazendo a correspondência das suas próprias possibilidades de avaliar a tecnologia com a sua percepção da procura e necessidades do produto no mercado. Em simultâneo, levam em consideração as acções e a posição de mercado dos concorrentes, bem como as oportunidades e as restrições colocadas pelo contexto

²⁴ *Ibidem*.

institucional no qual o seu sector opera. Este processo contínuo de adaptação implica que, quer os factores *demand-pull*, quer os *technology-push*, sejam influências igualmente importantes e complementares na inovação²⁵.

5 – A Emergência do Paradigma Técnico-Económico das Tecnologias de Informação

Na análise e interpretação das alterações técnicas e do processo de inovação, importa abordar teoricamente as inter-relações entre a evolução tecnológica, a economia e o processo de inovação. A análise Schumpeteriana e, posteriormente, a neo-Schumpeteriana²⁶, dá importância à dinâmica das vantagens competitivas pela utilização das novas tecnologias²⁷.

Defendendo que a fonte de inovação está no espírito empreendedor, Schumpeter apresenta três características do inovador: 1) aptidão para propor novas combinações; 2) provocar novos movimentos da procura; e, 3) afastar-se das rotinas dos comportamentos existentes. Schumpeter valoriza a I&D nas grandes empresas e refere o “processo de destruição criadora” com base numa ampla concepção das inovações²⁸. Por sua vez, a análise neo-Schumpeteriana considera que o processo de inovação é um processo evolutivo de mudança técnica, que transforma a estrutura da economia e da sociedade como um todo. As inovações de processo e de produto estão técnica e economicamente interrelacionadas e formam um novo sistema tecnológico, justificando a expressão de mudança de paradigma técnico-económico. Para que uma mudança de paradigma ocorra, é necessário que as novas tecnologias sejam caracterizadas por uma redução sustentada nos custos, um número ilimitado de fornecedores e uma aplicabilidade virtualmente universal.

Uma mudança de paradigma técnico-económico tem efeitos que influenciam de forma global o funcionamento do sistema económico. Uma revolução tecnológica – ou mudança de paradigma – verifica-se em consonância com o desenvolvimento de um ou

²⁵ *Ibidem*, pp. 224-225.

²⁶ Os principais desenvolvimentos desta análise derivam de C. Freeman e C. Perez.

²⁷ Carneiro, A. (1995), p. 21.

²⁸ *Idem*, p. 21.

vários sistemas tecnológicos que vão não só provocar o aparecimento de novos produtos e processos, mas também provocar alterações nos modos de organização económica e social e nos comportamentos dos agentes económicos²⁹. Neste final de século e no limiar de um novo milénio, o progresso e inovação tecnológicos são cada vez mais acelerados, resultando tal desenvolvimento numa maior instabilidade económica e social. A modificação dos equilíbrios geo-políticos, a criação de blocos económicos, a globalização das economias, assente na mobilidade dos factores de produção, na inovação e evolução tecnológicas, associada à velocidade vertiginosa da circulação da informação (a “aldeia global”) e aos novos contornos da divisão internacional do trabalho, serão, entre outros, “alguns dos vectores responsáveis pelo clima turbulento, instável e imprevisível que envolve a cena económica mundial”³⁰.

A vaga de mudanças e adaptações provocadas pelas novas tecnologias, designadamente as de informação, é uma vaga de fundo que, aliada ao alargamento dos mercados, cada vez mais segmentados e exigentes, altera as estratégias empresarias, criando novos conceitos de gestão. A transformação económica movida pelas tecnologias de informação constitui, por excelência, uma mudança de paradigma técnico-económico³¹. Desde os anos 50 que a indústria dos computadores tem tido um progresso tecnológico espectacular, baseado em inovações de produto e processo contínuas, estimando-se que, em média, o custo unitário dos computadores tenha descido mais de 20 por cento ao ano, facilitando, a sua aplicabilidade quase universal³². Deste modo, a actual conjuntura é caracterizada pela emergência de um novo paradigma técnico-económico, justamente designado por paradigma técnico-económico das tecnologias de informação, que apresenta como características essenciais “a intensidade em informação, a flexibilidade, a natureza sistémica e a base microelectrónica”³³.

²⁹ Monteiro Barata, J. (1992), p. 150. Exemplos de mudança de paradigma técnico-económico, temos o carvão e o aço - no século passado - e a produção em grande escala (iniciado na Ford).

³⁰ Fiolhais, R. (1995), p. 16.

³¹ Barras, R. (1990), p. 218.

³² *Idem*, p. 218.

³³ Fiolhais, R. (1995), p. 18.

CAPÍTULO II

FACTORES PROPULSIONADORES DA DIFUSÃO DO TELETRABALHO

O actual contexto histórico tem vindo a ser marcado por uma proliferação de novas tecnologias, nomeadamente as de informação, que têm vindo a marcar a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. É precisamente neste contexto que surge o teletrabalho. Este segundo capítulo pretende passar em revista os principais factores e tendências que fazem emergir esta nova forma de trabalhar. Analisaremos a transição, a que estamos a assistir, para a sociedade da informação (Ponto 1), as suas implicações no modelo de organização das empresas (Ponto 2), a importância cada vez maior dos recursos humanos nas empresas (Ponto 3) e, por fim, a necessidade das novas formas de trabalho.

1 – A Transição para a Sociedade da Informação

Num passado recente, as ligações digitais não se encontravam disponíveis, nem acessíveis, ao comum dos utilizadores. As linhas telefónicas analógicas apenas permitem a transferência de pequenos ficheiros, tornando assim reduzido o universo de potenciais teletrabalhadores. As ligações digitais permitem elevados débitos de transferência de dados, voz e imagem, rápidos estabelecimentos de ligações e, por isso, os trabalhadores com elevadas exigências de transmissão de dados podem efectivamente trabalhar fora do local tradicional.

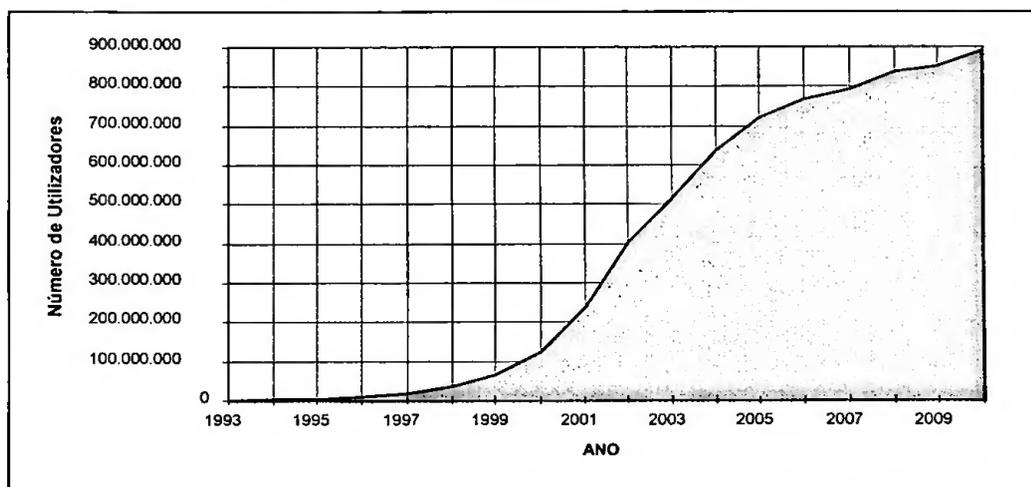
Também a tendência para a portabilidade crescente, com os computadores portáteis e os telefones celulares que, para além da sua tradicional função de meio de comunicação de voz, têm agora uma vasta gama de serviços disponíveis, sustentam esta expansão¹. Para além disso, e no caso português, a crescente concorrência entre os operadores móveis e a rede fixa, tem contribuído para a baixa sustentada dos preços das comunicações, podendo este processo manter-se por mais alguns anos, com entrada do terceiro operador móvel já no corrente ano de 1998 e com a liberalização do mercado das

¹ Como por exemplo: reencaminhamento de chamadas, chamada em espera, identificação do chamador, barramento, número verde e azul, *voice-mail*, videoconferência sobre PC, entre outros.

telecomunicações e o fim do monopólio do actual operador de rede fixa, previsto já para o ano 2000².

O preço dos computadores também tem apresentado uma curva descendente acelerada. Cada vez mais, se encontram computadores melhor equipados a menores preços³. Aliado ao aumento do número de computadores, está outro fenómeno apontado pela teoria como um dos principais impulsionadores do crescimento do teletrabalho - a difusão da *internet*. Prevê-se que no ano 2010 existam cerca de 900 milhões de utilizadores em todo o mundo (Gráfico 2.1.1).

Gráfico 2.1.1 – O Crescimento da *Internet* no Mundo



Fonte: Jala International Forecasts (1997)

O desenvolvimento das ligações digitais, a proliferação dos telefones celulares, a baixa sustentada do preço dos computadores e o crescimento da *internet*, são factores importantes para a emergência da sociedade da informação. A sociedade da informação é a expressão actualmente utilizada para designar “um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação, conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas,

² Em Espanha, por exemplo, o fim do monopólio da rede fixa de telecomunicações contribuiu para uma baixa significativa do preço das comunicações, sendo significativamente bem mais baratas do que as nossas.

³ O próprio Estado Português resolveu dar um incentivo à venda de computadores pessoais, permitindo que a partir de 1998 as despesas com a sua aquisição possam ser dedutíveis no IRS, até um certo montante.

desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das práticas culturais”⁴. Este é um tipo de sociedade que se baseia cada vez mais no uso de redes digitais de informação. A sociedade da informação caracteriza-se por uma economia global de rede; um ambiente no qual qualquer empresa ou trabalhador, em qualquer local das economias mais desenvolvidas, pode ligar-se rapidamente e com custos marginais a qualquer outra empresa ou trabalhador para trabalhar, para comercializar, para trocar ideias e *know-how* ou simplesmente para se divertir e desfrutar da companhia dos outros⁵.

A transição para a sociedade da informação, a que hoje assistimos, mais não é do que a passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial, dominada por sistemas de informação e pelo uso de tecnologias de informação e de comunicação que invadiram toda a vida e actividade humana. A passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial ou sociedade da informação constitui uma mudança ainda mais radical do que foi a passagem da sociedade pré-industrial para a sociedade industrial, podendo mesmo falar-se na revolução da sociedade da informação⁶. A evolução na sociedade pós-industrial não é conduzida pela força muscular ou pela energia, mas antes pelo domínio da informação. O desenvolvimento da sociedade da informação apresenta enormes potencialidades na criação de emprego, no aumento da produtividade, na melhoria da qualidade de vida e na coesão económica e social. Todavia, é também característico deste tipo de sociedade o aceleração do ritmo de vida das pessoas e a instabilidade suscitados pela introdução das novas tecnologias e comunicações.

Passemos agora a uma breve análise dos reflexos e manifestações da sociedade da informação nas empresas e, em especial, sob o ponto de vista da organização do trabalho.

A sociedade da informação é uma sociedade de mercado, que impõe algumas transformações às empresas, quer do ponto de vista organizativo, adoptando procedimentos resultantes do uso das novas tecnologias que as tornam mais produtivas e competitivas, quer do ponto de vista da oportunidade de exploração de novas oportunidades de negócio. Estas transformações das empresas têm reflexos no mercado e organização do trabalho e no modo de exercício de algumas profissões. Efectivamente,

⁴ Missão para a Sociedade da Informação (1997), p. 9.

⁵ Ver European Telework (1997), p.13

a sociedade da informação impõe a criação de novos empregos, a reformulação de alguns já existentes e a eliminação de outros que se tornaram obsoletos. Por outro lado, é ainda de referir que a sociedade da informação é cada vez mais exigente quanto aos níveis de qualificação e quanto à capacidade criativa.

A sociedade da informação valoriza especialmente o factor humano no processo produtivo, premiando-se os mais qualificados e criativos em detrimento dos restantes. A actividade produtiva é hoje mais intelectual e exige uma maior amplitude de conhecimentos dos titulares de postos de trabalho, pois o recurso às tecnologias pressupõe o desenvolvimento de processos de simulação e de antecipação para programação de máquinas, planeamento do trabalho, comunicação e apoio e controle da qualidade. Por isso as empresas devem apostar, cada vez mais, na formação e educação dos seus trabalhadores, investindo nos seus recursos humanos por forma a garantir a sua aprendizagem permanente.

O trabalhador típico da sociedade da informação pode ser caracterizado como o agente dotado de elevados níveis de instrução e flexibilidade, que facilmente se adapta a novas posições e responsabilidades, que se insere em equipas e grupos de trabalho e que é receptivo à mudança.

As novas tecnologias têm dado novas formas à vida profissional, à organização das empresas e de toda a sociedade. Nas empresas privilegiam-se as estruturas descentralizadas com ligações em rede e com funções mais complexas em detrimento das antigas estruturas hierarquizadas e organizadas com base em tarefas simples. A utilização e domínio das novas tecnologias de informação e das telecomunicações é actualmente um instrumento indispensável na obtenção de vantagens competitivas pelas empresas. O teletrabalho é um importante instrumento de transição para a sociedade da informação, tendo um importante papel no aumento da competitividade cada vez mais global, no crescimento e na prosperidade das empresas. Pode mesmo dizer-se que o teletrabalho é um dos paradigmas de trabalho característicos da sociedade da informação.

Este novo modo flexível de trabalho, que permite aos trabalhadores desempenharem as suas funções remotamente a partir de sua casa ou de outros locais, numa determinada parte do seu horário de trabalho, é naturalmente mais adequada para o desempenho de

⁶ Coelho, J. (1997), p. 5.

tarefas que envolvam o manuseamento, processamento, transformação e disseminação da informação. Neste sentido pode dizer-se que a informação é sempre teletrabalhável, pois o *know how* pode ser partilhado através das redes do teletrabalho. Contudo, importa referir que existem trabalhos e tarefas que não podem ser desempenhadas através do teletrabalho: são aquelas que exigem que o trabalhador esteja disponível em determinadas horas e que trabalhe de uma forma específica.

A sofisticação das tecnologias de informação e comunicação e ferramentas informáticas, própria da sociedade da informação, permite que quase todo o tipo de tarefas que se fazem no escritório, sejam realizadas fora do local habitual de trabalho: em casa, em viagem, num hotel, no estabelecimento de um cliente, num escritório próximo da casa do trabalhador ou num centro de negócios. As novas tecnologias são indispensáveis no desempenho do trabalho remoto, pois é através delas que se ultrapassam barreiras geográficas e se pode partilhar a informação entre vários locais remotos.

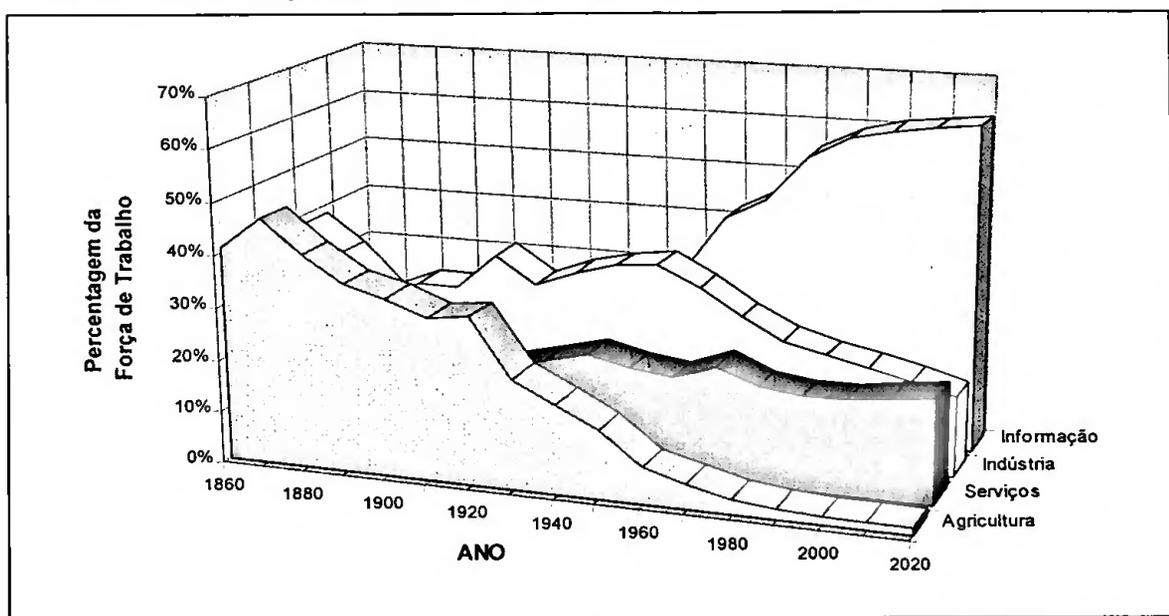
O teletrabalho é uma nova forma de trabalho que surge graças à utilização das tecnologias de informação e comunicação caracterizadoras da sociedade da informação, mas, ele é também um factor de estímulo do desenvolvimento económico e tecnológico das empresas, que desta forma se tornam mais competitivas.

Por outro lado, o crescimento da sociedade da informação tem levado a que haja mesmo quem considere que para além dos três sectores económicos tradicionais (agricultura, indústria e serviços), está a surgir um quarto, precisamente o dos trabalhadores de informação – “indivíduos cuja principal actividade económica envolve a criação, processamento, manipulação e distribuição de informação”⁷.

⁷ US Department of Transportation (1993), *in* Handy, S. e outro (1996), p. 229. Ver também Nilles, J. (1994), p. 2. De acordo com J. Nilles, praticamente todos os censos realizados nos países da União Europeia, reconhecem o trabalho da informação como um sector económico – foi essa a mensagem que J. Nilles passou num seminário sobre “O Teletrabalho e a Nova Ordem Empresarial”, realizado em Lisboa, em Abril de 1997. J. Nilles tem 66 anos de idade e é considerado o “pai” do teletrabalho. Formou-se em Física e começou a sua carreira como engenheiro aerospacial, desenhando veículos espaciais para a Força Área e a NASA. Inventou o conceito de “teletrabalho” há mais de 20 anos e iniciou uma investigação sobre a sua implementação prática a partir do *Center for Futures Research* na Universidade do Sul da Califórnia, em Los Angeles. Em 1980 criou com a mulher a *Jala International Inc.*, que se dedica à consultoria internacional na área do teletrabalho. Já escreveu vários livros sobre o tema, foi presidente do *Telecommuting Advisory Council* dos Estados Unidos e é membro do grupo coordenador do Fórum Europeu de Teletrabalho e Telemática, apoiado pela Comissão Europeia. Já recebeu vários prémios pelas suas contribuições na área da estratégia ambiental sustentável. Participa actualmente, nos EUA e na Europa, em diversas conferências e seminários sobre o teletrabalho.

De facto, nos dois últimos séculos, o mundo tem assistido a várias revoluções não militares. A primeira foi a revolução agrícola, iniciada alguns séculos atrás e que proporcionou um significativo crescimento da população humana. A revolução industrial, iniciada no século XVIII na Europa, cresceu nos Estados Unidos, de tal modo que, no final do século XIX a principal força de trabalho já pertencia ao sector industrial, conforme podemos observar no Gráfico 2.1.2, que nos mostra as alterações da composição da força de trabalho nos Estados Unidos desde meados do século XIX, até ao século XXI.

Gráfico 2.1.2 - A Composição da Força de Trabalho nos Estados Unidos, Histórica e Previsional

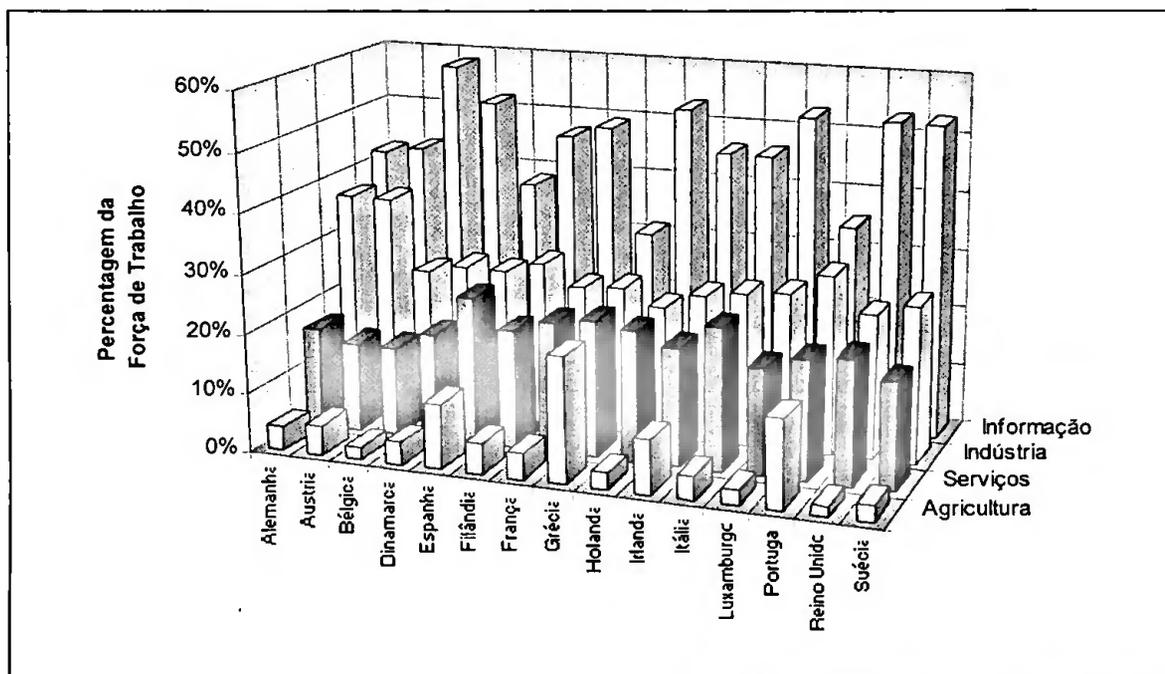


Fonte: Nilles, J. (1994), p. 2.

Um dos maiores efeitos da revolução industrial foi o de transferir os trabalhadores rurais para as cidades e, dentro destas, para as fábricas/indústrias emergentes, ou seja, para postos de trabalho fixos e concentrados, completamente separados do local de habitação. Outro efeito crucial da revolução industrial, foi o crescimento dos trabalhadores de informação. Conforme podemos observar no Gráfico 2.1.2, em meados do século XX o sector da informação já era a principal origem de emprego nos Estados Unidos. Actualmente os trabalhadores de informação constituem perto de 60% da força de trabalho nos Estados Unidos.

Na União Europeia a situação é similar, conforme o demonstra o Gráfico 2.1.3. Apesar de algumas variações de país para país, o trabalho da informação é a forma de emprego dominante em toda a União Europeia.

Gráfico 2.1.3 - A Força de Trabalho na União Europeia em 1995



Fonte: Jala International Forecasts (1997).

Para além de assistirmos a alterações substanciais na força de trabalho dos países desenvolvidos, o ritmo de mudança também é cada vez maior. Na Grã-Bretanha, por exemplo, foram necessários quarenta anos, entre 1780 e 1820, para que o processo de industrialização deslocasse 20% da força de trabalho dos campos para as cidades e, dentro destas, para as fábricas/indústrias emergentes. Mais recentemente, quinze anos, entre 1955 e 1980, foram suficientes para transferir 15% da força de trabalho das indústrias para os serviços. Se no primeiro caso foram necessários quarenta anos, uma geração de trabalho, no segundo bastaram quinze anos, um período de tempo que não chega, sequer, a metade duma vida de trabalho. Nestes dois casos, surgiram perspectivas de um novo emprego e de uma melhoria do bem estar económico das pessoas.

Do ponto de vista histórico, não deixa de ser curioso constatar que, no mundo de hoje, assistimos ao surgimento e desenvolvimento de um paradigma diametralmente oposto ao processo que se iniciou na Revolução Industrial, com a concentração dos

trabalhadores em grandes unidades – as fábricas – completamente separados do local de habitação.

2 – A Evolução Organizacional das Empresas

A transição para a sociedade da informação, que acabámos de referir, vem prenunciar a crise do sistema de produção industrial ou “fordista”, dando lugar a um novo sistema pós-industrial ou “automatizado de produção”, caracterizado por⁸: crescente integração dos sistemas técnicos avançados; extensão da automatização flexível; maior velocidade e flexibilidade ao nível de processos e produtos; crescente integração entre as actividades industriais e de serviços; elevada e contínua taxa de mutação tecnológica; emergência do modelo orgânico e flexível de organização; maior vulnerabilidade face aos erros e falhas; necessidade de serem adoptadas opções de fundo em termos de organização de trabalho, qualificação e formação de trabalhadores.

O modelo orgânico e flexível de organização que está a emergir e a que nos referimos, tem, do ponto vista organizacional, as seguintes principais características⁹: uma abertura relativa às influências do meio; escassa formalização das actividades baseadas na estrutura; actividades gerais, por vezes sobrepostas; sistema de gestão baseado numa estrutura em rede da autoridade, das comunicações e do controle, privilegiando a interligação de componentes; coordenação baseada na interacção pessoal; autoridade dispersa; responsabilidade partilhada; flexibilização de papéis e tarefas; padrões de interacção e de influência de carácter horizontal e diagonal; procedimentos e regras escassos e gerais, frequentemente informais e não escritos; grande proximidade, em termos de *status* e de poder, entre os estratos hierárquicos; planeamento flexível e geral; tomada de decisões descentralizada e participativa; a mobilidade, como principal fonte de eficácia e veículo da difusão da inovação; estrutura organizacional flexível e permanentemente adaptável a novas situações.

O teletrabalho surge precisamente inserido neste sistema de produção pós-industrial e num modelo de organização orgânico e flexível. De facto, quer seja encarado como uma

⁸ Fiolhais, R. (1995), p. 19.

⁹ *Idem*, p. 19. O autor inspirou-se aqui em I. Kovács e outros (1992) e em Strategor (1993).

moda, como uma nova ordem empresarial ou apenas como uma forma diferente de trabalhar, a verdade é que se tornou indiscutível a entrada do teletrabalho nas empresas, modificando de imediato a sua cultura e o seu sistema organizacional. O teletrabalho é, sem sombra de dúvida, um desafio para as empresas, pela alteração dos modelos de gestão clássica e pela reinvenção do trabalho. É uma revolução, um novo mundo que emerge. Uma compreensão do teletrabalho é agora essencial para as estratégias das empresas e para as carreiras individuais.

Uma das características da actual conjuntura económica reside no facto das empresas procurarem fragmentar o mais possível os seus processos produtivos, por forma a estarem em condições de ser informatizadas e automatizadas e conseguirem, assim proceder à externalização da produção de cada segmento, com vista a obter uma melhor produtividade interna e um aumento da satisfação de clientes e fornecedores¹⁰.

Convém, no entanto, salientar que, através do teletrabalho só conseguimos obter uma transferência de *bits* de informação, seja de que espécie for, e não de *átomos*. Não poderemos transferir fisicamente sapatos, garrafas, tecidos, máquinas ou automóveis, mas estaremos em condições de definir, gerir e introduzir na produção, comercialização e distribuição quantidades, características, horários, locais e ritmos de fabricação, pontos de aquisição e venda no mercado, mesmo que localizados noutra continente¹¹.

As teleactividades e os teleserviços constituindo presentemente factores estratégicos dos processos produtivos, comerciais e distributivos, caracterizados pela sua nomadização, estão a contribuir para o desenvolvimento acelerado da globalização da economia e mundialização do trabalho, nesta sociedade pós-industrial dos nossos dias¹².

O desenvolvimento do teletrabalho, proporcionando a ausência de fronteiras geográficas, é aguardado com grande expectativa nos países em vias de desenvolvimento, uma vez que dará condições a estas populações para aceder e participar, activamente, no mercado mundial de trabalho, contribuindo para a globalização da produção, comercialização e distribuição de bens e serviços, obtendo os

¹⁰ Modesto, J. (1997), p. 16.

¹¹ *Idem*.

¹² Estamos a caminhar para uma economia global de rede, um ambiente no qual qualquer empresa ou trabalhador, em qualquer local das economias desenvolvidas, pode ligar-se rapidamente com custos marginais a qualquer outra empresa ou trabalhador, para trabalhar, comercializar, trocar ideias e *know how*, ou simplesmente para se divertir e desfrutar da companhia dos outros. Ver European Telework (1997), p. 13.

benefícios resultantes da transferência da produção segmentada, para áreas como estas, onde as empresas conseguem obter custos mais reduzidos, para o mesmo nível de qualidade¹³.

O teletrabalho, caracterizado por uma grande volatilidade nos postos de trabalho, mesmo entre continentes e regiões, “é, teoricamente, uma forma de trabalho que nos dará a possibilidade, excepcional, de orientar a Humanidade para um melhor equilíbrio de vida, racionalização na utilização dos transportes e do habitat, conseqüentemente reordenamento do território e do ambiente, e definição e concretização duma inserção social mais favorável, harmoniosa e feliz”¹⁴. O futuro nos dirá se o conseguiremos concretizar na prática.

3 – Os Recursos Humanos como Factor Crítico de Sucesso na Empresa

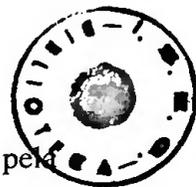
Nas últimas décadas, o mercado de trabalho tem sofrido profundas alterações. A grande depressão dos anos 30, a segunda Guerra Mundial e os anos de reconstrução que se seguiram, marcaram de forma decisiva o modo como as últimas três ou quatro gerações encaram o trabalho e o emprego. A preocupação dominante durante muito tempo foi a sobrevivência, sendo então aceites modelos taylorianos de organização do trabalho e a subordinação ao arbítrio patronal no tocante à evolução profissional e às oportunidades de carreira. Um emprego para toda a vida - era assim que o emprego era visto.

As subseqüentes alterações de estilo de vida e de valores sociais acarretaram uma exigência crescente de maior qualidade de vida, que se traduziu no mundo laboral em menos horas de trabalho, empregos com conteúdo mais estimulante e mais oportunidades de desenvolvimento e realização pessoal. A assunção, sobretudo pelos quadros, do controle da sua própria carreira, veio causar uma crescente mobilidade dos profissionais, que assim conseguem gerir, ao ritmo que ambicionam, os seus planos de carreira, mudando, quando necessário, de entidade empregadora.

Todos estes fenómenos, que hoje damos por adquiridos nas sociedades mais avançadas e que têm uma significativa penetração em alguns sectores empresariais do nosso país,

¹³ *Ibidem*, pp. 16-17.

¹⁴ *Ibidem*, p. 17.



estão associados a alterações da estrutura do mercado de trabalho, ditadas pela demografia, pela liberdade de circulação dentro de grandes espaços económicos e pela globalização da economia.

Nos países desenvolvidos, a melhoria dos cuidados de saúde aumentou a esperança média de vida das pessoas, o que fez com que os profissionais mantenham a sua capacidade produtiva durante mais anos. Este fenómeno conduziu a um acentuado envelhecimento da força de trabalho, que provocará alterações na forma de prestação do trabalho e tornará mais comum o trabalho desenvolvido em casa, a partilha de lugares entre duas ou mais pessoas e o trabalho em *part-time* ou temporário.

Importa, ainda, referir que a globalização dos negócios leva as empresas a encarar o mercado de trabalho em termos cada vez mais amplos: no caso do nosso país, nacionais/ibéricos/comunitários e, em breve, possivelmente, mundiais. Efectivamente, é hoje cada vez mais frequente a pesquisa transnacional de executivos ou o recrutamento de especialistas, em certas áreas, em países estrangeiros.

O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas e constantes. As mudanças científicas, tecnológicas, económicas, sociais, políticas, entre outras, atingem e influenciam o desenvolvimento das organizações em geral, sejam elas empresas industriais, empresas de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos ou universidades. O ambiente geral que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. A mudança organizacional não deve, pois, ser deixada ao acaso: deve ser um processo contínuo e devidamente planeado¹⁵.

A resposta aos desafios colocados por estas mudanças tem levado as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho. Às estruturas fortemente hierarquizadas herdadas do passado sucederam as organizações flexíveis; e à tomada de decisão no topo da pirâmide organizacional substituiu-se a delegação de competências e a aposta no poder decisório das equipas que realizam o trabalho e estão mais próximas dos clientes.

Todas estas mudanças, que se processam a um ritmo sempre crescente, trouxeram os recursos humanos para o centro das preocupações dos gestores e fizeram-os emergir

¹⁵ Ver Chiavenato, I. (1988), pp. 316-317.

como um factor crítico de sucesso. Com efeito, a ideia de que deles dependia a adaptação da empresa aos sucessivos desafios do mercado e, portanto, a sua sobrevivência no longo prazo, foi-se sedimentando.

É necessário que se opere uma notável alteração da mentalidade dos gestores – o reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira, de uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões receptivas mutações futuras e às necessidades de aumento de produtividade.

De um director de recursos humanos, devemos hoje esperar o seu contributo em áreas inovadoras, como a implementação de formas de organização do trabalho que permitam o aumento de produtividade, utilizando o trabalho em equipas pluridisciplinares, a polivalência para assegurar a máxima flexibilidade na repartição do trabalho dentro da equipa e a transferência do poder de decisão para as equipas, que passarão a dispor da necessária autonomia para organizar e determinar o seu trabalho. Além disso, é ainda fundamental que o director de recursos humanos encoraje um clima organizacional que prepare e crie a apetência pela mudança. A mudança é, em si mesma, um processo gerador de insegurança e *stress* nas pessoas envolvidas e é essencial criar e manter o impulso necessário para que ela arranque e prossiga, sem vacilações, nem riscos de retrocesso.

Perante a complexidade e fluidez crescentes do mundo dos negócios e os exemplos objectivos do desabar de empresas outrora emblemáticas, que não deram aos seus recursos humanos o necessário enfoque, as afirmações de circunstância, a que nos habituámos no passado, acerca da importância das pessoas no sucesso das organizações, ganham maior importância e actualidade. Para alguns autores, as pessoas são mesmo a única vantagem competitiva sustentável de que uma empresa pode dispor, no longo prazo.

4 – A Necessidade de Novas Formas de Trabalho

Numa sociedade em plena mutação tecnológica, como a actual, temos de distinguir dois tipos de trabalho: o novo e o velho trabalho. O novo trabalho é o que corresponde aos

novos postos de trabalho, resultantes dos novos sectores de mercado ou dos novos produtos e serviços emergentes da moderna sociedade, enquanto o velho trabalho, típico dos velhos postos de trabalho, é aquele que está instalado nos velhos sectores de mercado e nos velhos produtos e serviços, da anterior sociedade industrial. Naturalmente, o velho trabalho irá sendo progressivamente substituído pelo novo. Esta é a lei da vida, também aplicável na economia¹⁶.

Coloca-se a questão de saber se, em cada região natural, essa substituição é feita de forma pacífica ou se, pelo contrário, obriga a migrações humanas ou mesmo a convulsões sociais. Claro está que a situação ideal será aquela em que, pelo menos, o desaparecimento dos velhos postos de trabalho, se faça ao mesmo ritmo e na mesma proporção do aparecimento dos novos postos de trabalho. É esta diferença de ritmo e de proporção que está na origem dos movimentos migratórios das populações, movidas pelas ofertas de emprego ou por situações de desemprego.

O crescimento do desemprego na União Europeia nos últimos anos, parece indiciar que na transição para a Sociedade de Informação, os novos postos de trabalho, entretanto criados, estão a ser inferiores aos velhos postos de trabalho extintos. Impõe-se então saber, que alterações estruturais se deverão introduzir no mercado de trabalho, de modo a ultrapassar este problema.

No entanto, nomeadamente nos Estados Unidos, há quem entenda “que os actuais empregos criados são superiores aos anteriores empregos extintos, com a vantagem de proporcionarem salários mais elevados. Com um óbice: a localização geográfica da implantação destes postos de trabalho não corresponde, necessariamente, à dos antigos postos de trabalho”¹⁷. Estamos, de facto, a assistir à confirmação de que os progressos tecnológicos contribuem para a globalização da economia e a mundialização do trabalho. Como forma flexível de trabalho, o teletrabalho pode ser uma boa solução para resolver estes problemas de falta de correspondência entre o local onde é necessário o trabalho e o local onde está a força de trabalho, através do recurso às novas tecnologias de informação.

¹⁶ Modesto, J. (1997), p. 21.

¹⁷ *Idem*, p. 21.

CAPÍTULO III

A DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL E O DIAGNÓSTICO DO ESTADO ACTUAL E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DO TELETRABALHO

Findos os dois primeiros capítulos, que tiveram como objectivo enunciar os principais factores que envolvem a emergência do fenómeno teletrabalho, é chegado o momento de abordar mais de perto a problemática que nos ocupa. Para tal, iniciaremos este capítulo na procura de um conceito para teletrabalho que nos sirva de guia para a presente dissertação, enunciaremos as actividades mais teletrabalháveis, algumas experiências de teletrabalho e faremos uma avaliação da actual dimensão quantitativa e geográfica, acompanhada de algumas perspectivas quanto ao futuro do teletrabalho.

1 – A Delimitação Conceptual

Como vimos nos dois primeiros capítulos, o aparecimento do teletrabalho está intimamente ligado às tendências evolutivas do mundo empresarial contemporâneo e às dinâmicas de inovação que fizeram emergir o novo paradigma técnico-económico das tecnologias de informação. É uma das múltiplas formas de organização do trabalho, que combina o uso de tecnologias de informação e comunicação com os conceitos de trabalho flexível e de distância e é uma consequência de fenómenos como a sociedade da informação, a globalização da economia, a crescente competitividade entre as empresas, a evolução das tecnologias de informação e comunicação, a dificuldade de acesso aos grandes centros urbanos e as crescentes preocupações ambientais.

A origem do termo “teletrabalho” parece remontar ao ano de 1973, quando o americano Jack Nilles assinou algumas publicações usando o termo “*telecommuting*”^{1 2 3}. Nos anos seguintes, J. Nilles dedicou-se à investigação deste novo fenómeno, com o propósito de proceder à sua implementação prática.

¹ Embora haja quem considere que a origem do teletrabalho remonte a 1969, quando Alan Kiron, em artigo publicado no *Washington Post*, introduziu o termo *dominetics*, surgindo mais tarde, em 1971, a expressão *flexiplace* pela mão de Frank Schiff. Fiolhais, R. (1995), p. 78.

² Na vasta bibliografia sobre o assunto, encontramos várias expressões referindo-se ao teletrabalho, como por exemplo (em inglês): *Teleworking, Telework, Telecommuting, Flexible Work, Independent Work Location, Geographical Independent Work*.

³ O termo *telecommuting* é, ainda, hoje, o mais usado nos Estados Unidos, enquanto o termo *telework* tem sido mais popularizado na Europa, através do seu uso pela Comissão Europeia, a qual tem patrocinado vários estudos sobre o assunto, particularmente no uso do teletrabalho como uma actividade de desenvolvimento económico e criação de oportunidades de trabalho em áreas rurais ou lugares com problemas económicos.

De uma forma simples, a filosofia que preside ao conceito de teletrabalho é nada mais do que levar o trabalho até às pessoas, em vez de serem as pessoas a dirigirem-se a um dado lugar para o executarem. A substituição total ou parcial do local de trabalho tradicional pelas tecnologias de informação e comunicação está associada a alterações de política, organização, gestão e estrutura das empresas.

Muitas têm sido as designações dadas ao teletrabalho e, bem assim, os conceitos e definições. De entre os inúmeros conceitos dados a teletrabalho, destacamos os seguintes: substituição do trabalho que exige a deslocação a um local de emprego, por outro qualquer tipo de trabalho apoiado nas tecnologias de informação (telecomunicações e computadores)⁴; é a prática de trabalhar em casa, ou num local satélite perto de casa, onde os empregados usam computadores e tecnologias de telecomunicação, em vez de se deslocarem fisicamente para um local central de trabalho⁵; é um termo que descreve grupos de trabalhadores que não se deslocam até um edifício para trabalhar num ambiente tradicional de escritório cinco dias por semana⁶; trabalho efectuado num local onde, longe dos escritórios ou dos estabelecimentos principais, o trabalhador não tem contacto pessoal com os colegas, mas pode comunicar com eles fazendo uso das novas tecnologias⁷; “é um modo flexível de trabalho, cobrindo várias áreas de actividade, em que os trabalhadores podem desempenhar as suas funções remotamente a partir de casa ou de um local de um local de trabalho (telecentro), numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho”⁸; é um sistema flexível de organização do trabalho que consiste no desempenho da actividade profissional sem a presença física do trabalhador na empresa e que geralmente implica o uso de meios electrónicos de informação e permanente contacto com outras pessoas e/ou sistemas da empresa através de meios de telecomunicações⁹; é trabalho que é independente de localização geográfica e que utiliza telefone, fax, computadores, correio electrónico e

⁴ Nilles, J. (1994), p. 12.

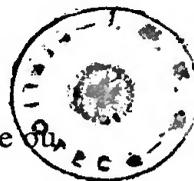
⁵ Cooper, R. (1996), p. 10.

⁶ Avery, S. (1996), p. 63.

⁷ Di Martino, V. e outro (1990), p. 530.

⁸ Missão para a Sociedade da Informação (1997), p. 58.

⁹ Noção dada pelo *European Community Telework Forum*, uma associação criada pela Comissão Europeia que disponibiliza vasta informação sobre teletrabalho na *internet*.



outras tecnologias telemáticas para realizar o trabalho e comunicar com os clientes e empresa¹⁰.

De uma análise a mais de 50 definições de teletrabalho, concluiu-se que existem três conceitos principais comuns a todas elas: organização, localização e tecnologia¹¹. De facto, na grande maioria das definições de teletrabalho, parecem estar subjacentes estes três conceitos: organização, no sentido de ser uma forma de trabalho flexível, com inevitáveis implicações na estrutura das empresas; localização, dado que o local da prestação do trabalho terá que ser afastado do estabelecimento principal; e, tecnologia, atendendo a que são necessários equipamentos informáticos e de telecomunicações que permitam a ligação comunicacional entre o trabalhador e a empresa/organização.

Após a análise do conceito de teletrabalho, há que esclarecer alguns aspectos menos claros que surgem nas referidas noções. Não são raros os casos em que os termos “trabalho à distância” e “trabalho no domicílio” são empregues como sinónimos de teletrabalho. O “trabalho à distância” engloba todas as formas de trabalho efectuadas fora do escritório principal. O “trabalho no domicílio”, sendo mais restrito, pode ser um dos exemplos de “trabalho à distância”. No entanto, nem todo o “trabalho no domicílio”, nem todo o “trabalho à distância” são formas de teletrabalho: se estiver ausente o elo tecnológico-comunicacional, já não podemos falar em teletrabalho.

Também é frequente que os meios de comunicação social e a população em geral associem o teletrabalho apenas ao trabalho efectuado a partir de casa. Como vimos, nem todo o “trabalho no domicílio” é teletrabalho, nem o teletrabalho é apenas “trabalho no domicílio”. Deste modo, enquanto “trabalho à distância”, o teletrabalho compreende, pelo menos, quatro modalidades¹²:

a) O Teletrabalho no Domicílio¹³. O trabalhador executa grande parte das suas tarefas em sua casa, recorrendo às tecnologias de informação, que asseguram uma ligação directa (*on line*) ou indirecta (*off line*) com o escritório principal. Esta é a forma mais

¹⁰ Noção obtida junto do Fundo para o Desenvolvimento do Ensino da Engenharia e da Tecnologia Electrotécnica, Electrónica e dos Computadores (FUNDETEC), actualmente a fazer um estudo sobre o teletrabalho em Portugal.

¹¹ Di Martino, V. (1990), p.530.

¹² As quatro modalidades aqui apresentadas são as mais comuns na literatura mais recente, também propostas por Nilles, J. (1994), p. 6-9 e por Di Martino, V. e outro (1990), p. 530.

¹³ As designações mais comuns, em inglês, são: *Home-Based Work*, *Home-Based Telework*, *Home Working*, *Work-at-Home*, *Electronic Homework*.

popular de teletrabalhar e, talvez, a mais descentralizada de trabalho à distância. Nesta modalidade de teletrabalho pode haver “teletrabalhadores por conta de outrém” ou “teletrabalhadores por conta própria”, podendo a prática de teletrabalho ser ainda a tempo parcial (idas regulares ao estabelecimento principal) ou a tempo inteiro (visitas ao escritório principal muito esporádicas ou mesmo inexistentes).

b) O Teletrabalho em Centros Satélites¹⁴. É o trabalho executado em centros que constituem unidades descentralizadas de uma empresa ou organização pública ou privada, equipados como verdadeiros escritórios ou delegações, com todas as facilidades electrónicas e de comunicação. As organizações que recorrem a esta modalidade de teletrabalho instalam normalmente este tipo de centros em zonas rurais ou residenciais onde vive parte do seu potencial de mão de obra. Os trabalhadores passam, assim, a realizar menos deslocações para o escritório principal e a realizar todo um conjunto de tarefas, que aí podem ser executadas, num sistema integrado com a empresa. Em resumo, estes centros são unidades organizacionais geograficamente separadas do escritório principal, mas ligadas a este por meios telemáticos e próximos da residência dos trabalhadores.

c) O Teletrabalho em Telecentros¹⁵. É o trabalho realizado a partir de centros que podem ser utilizados por trabalhadores de diferentes empresas ou organizações públicas ou privadas, ou até por profissionais e empresários independentes, em regime de locação flexível, mediante contratos estabelecidos com os proprietários dos centros. Os proprietários dos telecentros poderão ser diversas organizações, trabalhadores independentes, administração pública central ou local ou até os trabalhadores dependentes de empresas, que se associam com o objectivo de fornecer aos trabalhadores da região as facilidades electrónicas necessárias para poderem executar trabalho remoto. Não se trata de realocações de postos de trabalho, como nos centros satélites, mas sim criação de raiz de centros onde se prestam serviços remotamente.

d) O Teletrabalho Móvel. Os desenvolvimentos tecnológicos na área das telecomunicações móveis e na informática, permitem actualmente o teletrabalho móvel. É a actividade exercida à distância por trabalhadores “nómadas” que, por razões de

¹⁴ As designações mais comuns, em inglês, são: *Satellite Offices, Branch Offices, Satellite Telework Centers.*

¹⁵ As designações mais comuns, em inglês, são: *Neighbourhood Work Centers, Hared Facilities Centers, Local Telework Centers.*

deslocações, viagens ou visitas a clientes, estão muito tempo ausentes da empresa, mas permanentemente conectados com ela através de meios tecnológicos e informáticos aplicados às redes telefónicas fixas e celulares.

Deste modo e atendendo às combinações possíveis, o teletrabalho comporta um leque de modalidades praticamente inesgotável, podendo ser praticado por trabalhadores assalariados ou independentes, profissionais liberais ou empresários em nome individual, empresas privadas ou funcionários públicos da administração central, regional ou local, a tempo inteiro ou a tempo parcial, de forma individual ou colectiva, no domicílio ou na rua, em centros satélite ou em telecentros, em meios de transporte ou junto dos clientes, “enfim, caricaturando um pouco, por qualquer trabalhador, a qualquer momento, em qualquer local, desde que estejam reunidos os requisitos tecnológicos mínimos”¹⁶. É precisamente este o fenómeno em estudo na presente dissertação, isto é, o teletrabalho como forma flexível de organização do trabalho, que permite o desempenho da actividade profissional sem a presença física do trabalhador na empresa, durante uma parte importante da sua jornada laboral, recorrendo às tecnologias de informação e comunicação para o estabelecimento do contacto entre a empresa e o trabalhador.

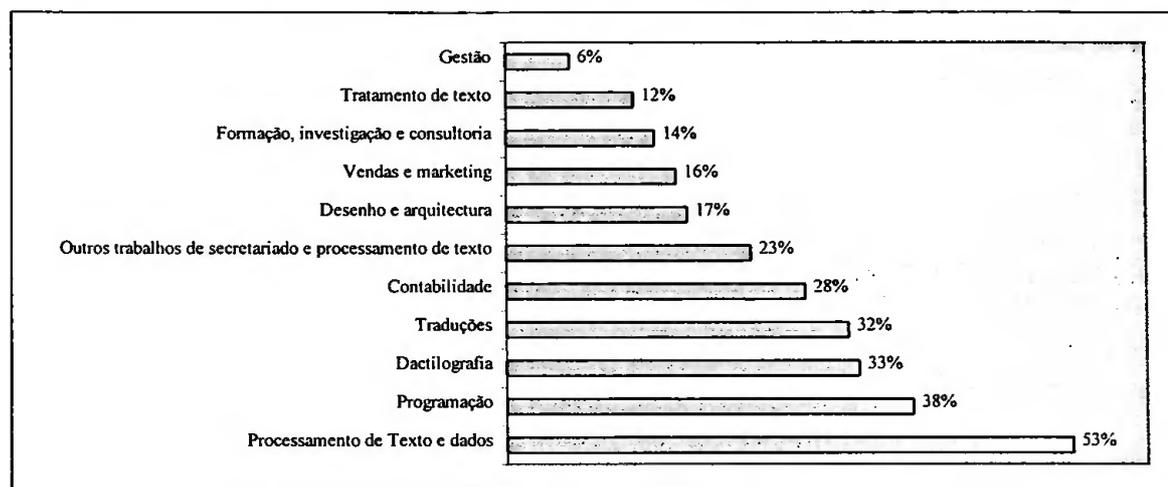
2 – As Actividades mais Teletrabalháveis

Subjacente ao conceito de teletrabalho está a criação, processamento, manipulação e distribuição de informação, pelo que nem todas as actividades são susceptíveis de serem teletrabalháveis. Importa pois definir algumas características gerais destas actividades, que são, entre outras, as seguintes: relativa autonomia face à actividade dos outros trabalhadores da empresa; possibilidade de serem avaliadas pelo resultado; possibilidade de serem realizadas num ambiente exterior ao escritório, designadamente por não ser necessário um equipamento especial que apenas aí exista.

Mesmo nas funções que podem ser desempenhadas através do teletrabalho, existem certas tarefas que ganham consideravelmente com as interacções de uma equipa, que trabalha em conjunto numa sala, ou com as sinergias de equipas supervisionadas de

perto. Como mostra um estudo efectuado na União Europeia, o teletrabalho é mais usado, por ordem decrescente, para o processamento de texto e dados, programação, dactilografia, traduções, contabilidade, outros trabalhos de secretariado e processamento de texto, desenho e arquitectura, vendas e marketing, formação e consultoria, tratamento de texto e gestão (ver Gráfico 3.2.1).

Gráfico 3.2.1 – Actividades em que o Teletrabalho é mais Usado na União Europeia



Fonte: Empirica (1994), in Telework Benefits All (1997), p. 7.

Por sua vez, J. Nilles, através da sua longa experiência de teletrabalho, apresenta mais actividades susceptíveis de serem teletrabalháveis, a partir de casa (a tempo inteiro ou parcial), a partir de centros satélite ou de telecentros (ver Quadro 3.2.1).

Estudos mais recentes dão conta de novas actividades susceptíveis de serem exercidas à distância, como as seguintes: engenheiros de telecomunicações; engenheiros de manutenção de equipamento; telemedicina (diagnósticos à distância e apoio a intervenções cirúrgicas de emergência); ensino à distância; vídeo digital; desenhadores de páginas da *Web*; gestores de bases de dados; gestores de fortunas; monitores de *software e hardware*; edição electrónica; estudos de mercado; vendedores por catálogo electrónico; assistência técnica; planeamento financeiro; secretariado; prestação de informações; agência de emprego; escriturários; correctores de seguros; cambistas; juristas; responsáveis de recrutamento e gestão de pessoal; bancários; relações públicas; agentes imobiliários; escritores; quadros diversos, etc.

¹⁶ Fiolhais, R. (1995), p. 80.

Quadro 3.2.1 – As Funções mais Teletrabalháveis

Teletrabalho em casa a tempo inteiro		Teletrabalho em casa a tempo parcial, em Centros Satélite e em Telecentros*	
• Analista de bolsa	• Digitador	• Advogado	• Gestor de compras
• Analista de mercados	• Engenheiro civil	• Auditor	• Gestor de marketing
• Analista de risco	• Engenheiro de software	• Cientista de computação	• Gestor de pessoal
• Analista financeiro	• Físico teórico	• Contabilista	• Gestor de sistemas
• Arquitecto	• Jornalista	• Dactilógrafo	• Professor universitário
• Artista gráfico	• Operador de aplicações	• Economista	• Programador de sistemas
• Autor	• Registador de dados	• Engenheiro de CAD-CAM	• Psicólogo
• “Broker” bolsista	• Revisor técnico	• Engenheiro de projecto	• Publicitário
• Corrector de imóveis	• Telefonista	• Engenheiro de sistemas	• Supervisor
• Dactilógrafa		• Engenheiro industrial	• Técnico de manutenção
		• Estatístico	• Vendedor de viagens

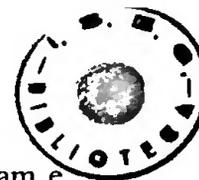
* Além dos mencionados a tempo inteiro

Fonte: Nilles, J. (1994), p. 27 (adap.)

Deste modo, o teletrabalho pode aplicar-se a vários níveis de trabalhadores, desde quadros altamente qualificados, como escritores, analistas financeiros e designers, até trabalhadores com baixo nível de qualificação, associados a tarefas como a constituição de bases de dados, pesquisas de mercado ou vendas por telefone. Por outro lado e por norma, os teletrabalhadores pertencem ao sector terciário e trabalham para empresas financeiras, companhias de seguros, auditoria, consultoria, empresas de informática e de telecomunicações e, de uma forma geral, empresas de prestação de serviços diversos.

3 – Experiências de Teletrabalho

O facto do teletrabalho trazer inegáveis vantagens para a sociedade, como o descongestionamento do trânsito nas zonas urbanas e a consequente redução dos consumos de energia e da poluição ambiental, para além de ter efeitos positivos no ordenamento do território, tem feito despertar o seu interesse nos meios políticos. De modo a maximizar os benefícios e minimizar os riscos derivados do teletrabalho, a Comissão Europeia tem apoiado uma ampla variedade de actividades, incluindo a investigação, o desenvolvimento tecnológico, a informação, a criação de modelos e a



partilha de informação e boas práticas¹⁷. De entre as várias instituições que estudam e promovem o teletrabalho, com o apoio da Comissão Europeia, salientamos as seguintes:

- O *European Community Telework Forum* (ECTF) é uma das instituições com esse propósito. Trata-se de uma associação sem fins lucrativos, que agrupa os peritos e organizações interessadas no teletrabalho à escala europeia. Organiza anualmente uma Conferência Internacional que discute o estado da arte e as experiências em curso. O primeiro encontro realizou-se em Palma de Maiorca em 1994, seguindo-se as assembleias de Roma, Viena¹⁸, Estocolmo¹⁹ e Lisboa (a realizar em Setembro de 1998).

- Outra instituição importante a nível Europeu é a *European Telework Development* (ETD), suportada pela Comissão Europeia (DGXIII), como parte do Programa Avançado das Tecnologias da Comunicação e Serviços. Tem o apoio de mais de 40 empresas e está representada em todos os países da Europa Comunitária. Esta iniciativa visa despertar o interesse pelo teletrabalho e estudar o seu impacto a nível Europeu. Esta organização tem disponível um *site* na *internet* (*European Telework Online*) que é bem demonstrador do crescente interesse pelo teletrabalho: durante 1996 e 1997 este *site* atraiu utilizadores de mais de 60 países, tendo utilizadores regulares em mais de 50; subscritores de mais de 40 países participam em discussões *on-line* sobre teletrabalho e matérias conexas; o número de utilizadores cresce, consistentemente, cerca de 50% por mês²⁰.

- Outra instituição é a *Teleworking Remote Enterprise Network Development* (*Ten-TREND*). Trata-se de um projecto de redes pan-europeias vocacionadas para as pequenas e médias empresas de toda a União Europeia. Este projecto tem como objectivo definir linhas de orientação, identificar condicionantes, oportunidades, impacto sociológico, requisitos técnicos e operacionais, ambiente legal e metodologias de gestão para que indivíduos e organizações possam utilizar o teletrabalho à escala pan-europeia. Nesse sentido, o *Ten-TREND*, com uma duração de 36 meses e um investimento dos seus promotores de 33.750.000 ECUs, está em terreno desde o início de 1997 para desenvolver uma série de soluções que explorem todas as possibilidades

¹⁷ A este respeito, ver os vários documentos elaborados pela Comissão Europeia que constam da bibliografia da presente dissertação.

¹⁸ 3rd European Assembly on Telework and New Ways of Working, *Working in a Wider Europe*, Vienna, 4-6 Nov. 1996.

¹⁹ 4th European Assembly: *Good Practice for the Future*, Stockholm, 24-26 September 1997.

²⁰ European Telework (1997), p. 14.

de aplicações do teletrabalho, tanto para indivíduos, especialmente deficientes, como para empresas e outras organizações em geral. Trata-se assim de um projecto altamente ambicioso, envolvendo 19 organizações provenientes de 11 países europeus, entre os quais Portugal, que se propõem identificar todas as tendências e limitações (económicas, tecnológicas e sociológicas) que condicionam o desenvolvimento do teletrabalho na Europa nos próximos anos.

No caso português também já existem movimentações oficiais no sentido de promover o teletrabalho nas empresas e na Administração Pública. É o caso do Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, uma iniciativa nacional para a sociedade da informação, aprovada em Conselho de Ministros e presente à Assembleia da República²¹.

Outro importante desenvolvimento que se tem dado, é na criação de associações de teletrabalhadores em quase todos os estados membros da UE. Devido à expansão do teletrabalho no nosso país, em Julho de 1997, um grupo de teletrabalhadores portugueses resolveram juntar-se e criar um organismo representativo dos seus interesses e desta nova forma de desempenho pessoal. Trata-se da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Teletrabalho (APDT), um organismo sem fins lucrativos, que “tem por objectivo promover e desenvolver o teletrabalho em função do crescimento da economia e da criação de empregos, com a finalidade de dar apoio aos seus associados na criação de um plano de negócio a nível de pesquisa de mercado, publicidade e promoção do mesmo”²². Um dos grandes desafios desta associação a curto prazo é o da organização em Portugal do “*Telework 98 - Encontro Mundial de Teletrabalhadores*”, em colaboração com a Portugal Telecom, a Telemantenção e a Câmara Municipal de Lisboa e com o apoio da Comissão Europeia. A realização desta reunião de alto nível em Lisboa irá atrair uma grande atenção mediática sobre esta nova

²¹ Uma das medidas tem o propósito de “Conceber enquadramentos legislativos e organizacionais que reconheçam e incentivem o teletrabalho. Fomentar a implantação de teletrabalho na Administração Pública nos casos de actividades em que tal seja possível e desejável, quer pela racionalização de recursos, quer pelo efeito de demonstração que possibilitem. O aparecimento e incentivação de tais práticas poderá passar por desbloquear novas admissões quando o trabalho seja realizado em centros de teletrabalho fora dos centros das grandes cidades; por permitir aos serviços a utilização de parte dos meios com a desocupação de instalações nos centros das cidades para financiarem a implementação de centros de teletrabalho, a melhoria das condições de trabalho, formação, etc., ou ainda por criar condições para aquisição de serviços externos em regime de teletrabalho.” Missão para a Sociedade da Informação (1997), p. 66.

²² Semanário Expresso – Caderno XXI, 09/08/97, p. 2.

forma de trabalhar, quer no estrangeiro, quer no nosso país. O encontro deverá juntar peritos de toda a Europa, dos Estados Unidos e do resto do mundo, com a finalidade de abordar o teletrabalho nos domínios económico, sociológico, organizativo, tecnológico, regulamentar, etc.

Quanto a experiências de teletrabalho, não deixa de ser interessante o elevado número de casos conhecidos, quer em entidades privadas, quer em entidades públicas. Começando pelas empresas privadas e nos Estados Unidos, são conhecidos, entre outras, as seguintes experiências: *AT&T* (cerca de 20% dos seus empregados residentes nos Estados Unidos são teletrabalhadores), *Pacific Bell*, *Bell Atlantic*, *Georgia Power*, *Hewlett Packard*, *Andersen Consulting*, *Lotus Development Corp.*, *IBM*, *Apple Computer*, *Kodak*, *Ford*, *Levi Strauss*, *American Express*, *Intel*, *United Airlines*, *Texas Instruments*, etc. Na Inglaterra, salientam-se os casos da *British Telecom*, do *Barclays Bank*, da *Shell*, da *Marks & Spencer* e da *Tektronix*. Em França, podem salientar-se os casos da *Intel France*, da *FranceTélécom*, da *Legrand*, da *Total* e da *AXA Assurances*. Na vizinha Espanha, são conhecidos os casos da *IBM*²³ e da *Enred*. Apesar de ser um fenómeno ainda embrionário em Portugal, também já são conhecidas algumas práticas de teletrabalho em empresas como a *Hewlett Packard Portugal (HPP)*²⁴, a *Portugal Telecom*, a *IBM Portuguesa*, a *Telemanutenção*, o *Instituto de Comunicações de Portugal (ICP)*, a *Telepac*, a *Time Sharing* e a *ParaRede*. Embora muitos outros casos se pudessem acrescentar a esta lista, nomeadamente nos Estados Unidos e em alguns países da Europa comunitária, estes exemplos são perfeitamente elucidativos da expansão desta nova forma de trabalhar.

²³ A *IBM Espanha* tem quase 60% da sua força de trabalho em regime de teletrabalho. Numa fase inicial, em 1993, o projecto arrancou com 20 pessoas e veio a revelar-se um fracasso. Disponibilizou-se o equipamento às pessoas, mas não se deu o apoio devido. Em 1995, após uma reflexão séria, a IBM reviu as coordenadas do programa e implantou o teletrabalho a tempo parcial (dois a três dias por semana), com um sistema rotativo de secretárias (uma secretária para uma média de três utilizadores). No primeiro ano esta solução permitiu a aderência de 600 voluntários, mais 1.700 em 1996. A empresa obteve acréscimos significativos na produtividade e melhorias na relação com o cliente, para além de ter reduzido em cerca de 50% os custos com os espaços de aluguer. Ver Nascimento Rodrigues, J. (1997c), p. 14.

²⁴ A HPP é uma das empresas pioneiras do teletrabalho em Portugal. Tem 95 empregados, 23% dos quais são teletrabalhadores (22% nas vendas, 20% na área técnica e 25% na área administrativa). Recorre ao teletrabalho como uma metodologia opcional, isto é, em regime de tempo parcial, apresentando as seguintes vantagens deste regime: não existe a ausência total de contacto com o escritório, os objectivos das tarefas a realizar em teletrabalho são facilmente determináveis, potencialmente existe uma maior visibilidade das mesmas para o resto da equipa, maior motivação para a conclusão das tarefas, aproveitamento total das vantagens deste regime de trabalho e igual nível de comunicação com as unidades de outros locais. Hewlett Packard (1997).

No âmbito das experiências de teletrabalho sob os auspícios dos poderes políticos, em Portugal e do nosso conhecimento, apenas há uma situação em estudo na Câmara Municipal de Lisboa. Na Europa Comunitária e nos Estados Unidos são conhecidas várias experiências de teletrabalho em Organismos da Administração Pública ou em telecentros promovidos por entidades públicas, como os casos do Administração do Estado da Califórnia, que lançou em 1985 um projecto de teletrabalho domiciliário para parte dos seus funcionários; o projecto do município de Los Angeles²⁵ nos Estados Unidos; mais recentemente o programa CATRAL em França²⁶; entre muitos outros exemplos possíveis em países como o Japão, o Canadá, a Alemanha, a Holanda, a Inglaterra, a Irlanda e os países Escandinavos²⁷.

4 – Dimensão Actual e Perspectivas de Evolução

Quando surgiu, nos anos 70, o fenómeno do teletrabalho provocou um ambiente de grande euforia. A crise petrolífera nos sectores da energia e dos transportes, o enorme progresso no sector da informática e a terciarização das economias dos países mais desenvolvidos, faziam antever um enorme crescimento do teletrabalho. Nas décadas de 70 e 80, vários estudos previam que até ao final do século cerca de 40% da força de trabalho dos países mais desenvolvidos estaria a recorrer a sistemas de teletrabalho. No entanto, passadas duas décadas desde o aparecimento do fenómeno, a sua expansão e desenvolvimento ficaram muito aquém das previsões iniciais, prevendo-se actualmente que na passagem para o novo milénio haja cerca de 10 a 15% da população activa a recorrer ao teletrabalho. Algumas empresas têm sido confrontadas com situações de falta de controle dos empregados, de quebra do espírito de equipa e de envelhecimento do ambiente de trabalho, enquanto, por sua vez, os trabalhadores têm constatado o

²⁵ Iniciado em 1989, envolveu mais de 400 trabalhadores e teve os seguintes objectivos: redução da poluição do ar e dos congestionamentos de trânsito; eficiência nos custos; poupança de energia; redução da procura de espaços para escritórios; incremento do uso das TI; aumento das oportunidades de emprego para pessoas com incapacidades motoras. Ver Nilles, J. (1997).

²⁶ Programa iniciado em 1997, que visa a criação de uma rede piloto de 100 telecentros na região de Paris, até ao ano 2014. A criação desta rede de telecentros têm como objectivo agrupar empregados de empresas de serviços e administração pública em locais próximos das suas áreas residenciais. Ver Nascimento Rodrigues, J. (1997a), pp. 12-13.

²⁷ Ver, por exemplo, Di Martino, V. (1990), pp. 550-552.

aborrecido que é passar o dia em “pijama e chinelos” entre as quatro paredes do lar, confrontando-se com o isolamento social, com a falta de espaço das suas casas e com os riscos e dificuldades de progressão na carreira profissional. Por outro lado, em meados dos anos 80, as rendas dos escritórios eram bastante caras em alguns países e as empresas estudavam a redução desses custos, recorrendo ao teletrabalho. Com a recessão da década de 90, aumentaram os despedimentos e baixaram os preços das rendas dos escritórios, perdendo assim importância alguns dos argumentos favoráveis ao teletrabalho.

Quadro 3.4.1 – Estatísticas Nacionais Sobre Teletrabalho e Dados Relacionados (1994)

País	Força de Trabalho	Teletrabalhadores	Linhas de Telefone por 100 habitantes	% da Força de Trabalho com <i>email</i>
Alemanha	36.528.000	149.013	45,7	13,0%
Reino Unido	25.630.000	563.182	49,4	17,2%
França	22.021.000	215.143	53,6	6,9%
Itália	21.015.000	96.722	41,8	6,9%
Espanha	12.458.000	101.571	36,4	4,1%
Holanda	6.561.000	80.000	50,0	26,2%
Portugal	4.509.000	25.107	31,1	2,6%
Bélgica	3.770.000	18.044	43,7	8,1%
Grécia	3.680.000	16.830	27,6	2,1%
Suécia	3.316.000	125.000	67,0	44,7%
Áustria	3.278.000	8.195	46,5	9,0%
Dinamarca	2.584.000	9.800	58,9	19,2%
Finlândia	2.400.000	60.000	55,0	22,0%
Irlanda	824.000	15.000	32,8	16,3%
Luxemburgo	165.000	832	54,1	11,4%
TOTAL EU	148.739.000	1.484.439	-	-
Estados Unidos	121.600.000	5.518.860	57,4	-

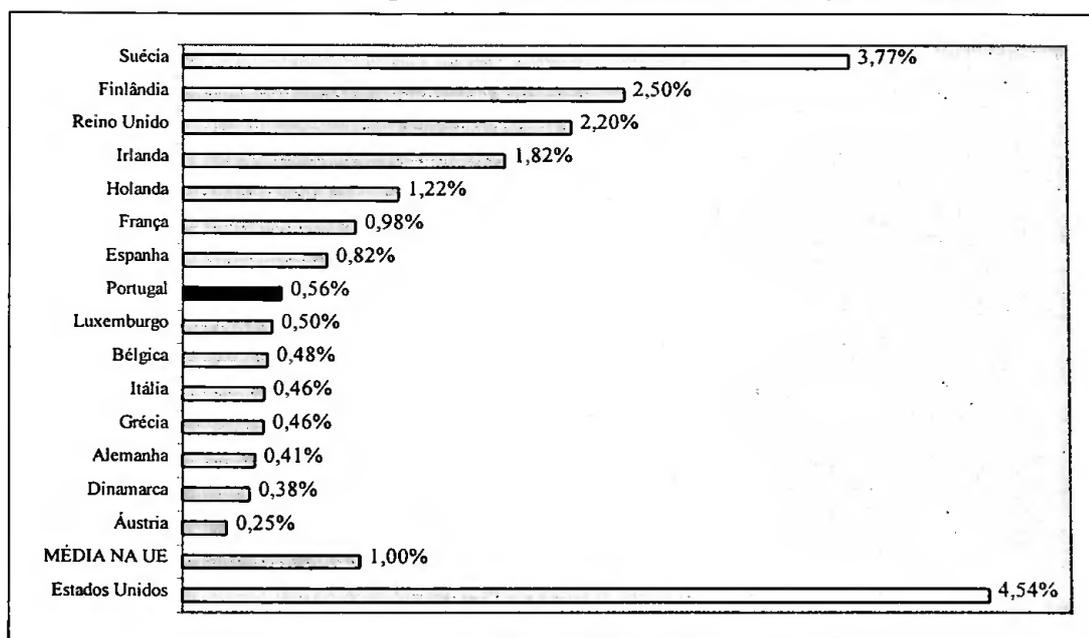
Fonte: Telefutures (1996), in European Telework (1997), pág. 20.

Atendendo à diversidade de experiências, conceitos e metodologias, a quantificação do número actual de teletrabalhadores tem sido uma tarefa difícil. Como é evidente, têm sido usados diferentes modos de recolher estatísticas em diferentes países, fazendo com que as comparações directas sejam extremamente dificultadas. De qualquer modo, têm sido feitos alguns esforços nesse sentido. Um desses exemplos é o relatório *Telefutures*²⁸ elaborado na Irlanda em 1996, com dados relativos a 1994 (ver Quadro 3.4.1).

²⁸ *Telefutures: A Study on Teleworking in Ireland, 1996*, by Imogen Bertin and Gerard O'Neill, Forbairt and Telecom Éireann, citado em European Telework (1997), p. 20. Por sua vez, este estudo baseou-se no

Uma visualização mais evidente da difusão do teletrabalho, nos países da União Europeia e nos Estados Unidos, é dada pelo Gráfico 3.4.1. Verifica-se que é nos Estados Unidos que o fenómeno tem tido uma maior expansão, com 4,5% da força de trabalho a teletrabalhar, contra apenas 1,0% na União Europeia. A justificação avançada por alguns analistas está nas tradições mais liberais e nas características regulamentadoras do mercado de trabalho norte-americano. Atendendo “à própria filosofia de vida e conceitos económicos dos americanos, qualquer posto de trabalho é, pela sua essência, sempre de natureza precária, conduzindo a vínculos laborais muito ténues”²⁹. Na União Europeia, a expansão do teletrabalho tem sido mais lenta, sendo atribuídas razões de natureza cultural, organizacional e legal³⁰.

Gráfico 3.4.1 - Percentagem de Teletrabalhadores Face à Força de Trabalho



Fonte: *Telefutures* (1996), in *European Telework* (1997), pág. 20.

TELDET Report: Telework, Penetration, Potential and Practice in Europe, 1996, Amsterdam: IOS Press. O TELDET estudou o teletrabalho em cinco países europeus (Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Espanha) e o *Telefutures* extrapolou os dados desses países para os países vizinhos.

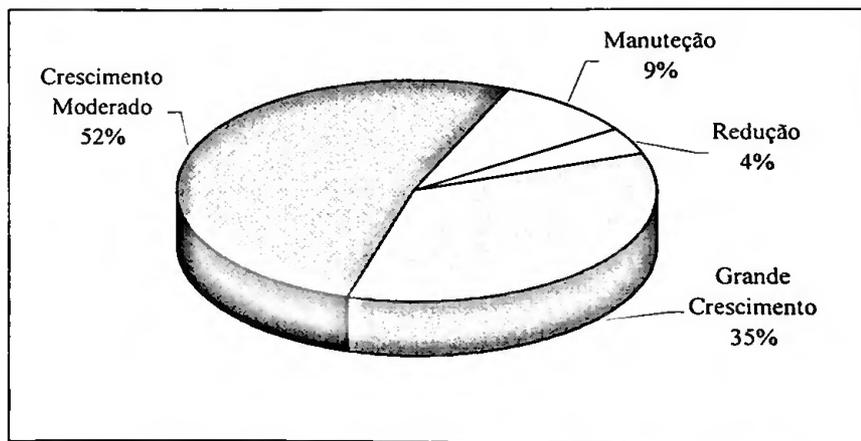
²⁹ Modesto, J. (1997), p. 24.

³⁰ J. Nilles é da opinião que a Europa tem dez anos de atraso em relação aos Estados Unidos, em termos de teletrabalho. Para este especialista, uma das principais justificações para esta diferença, é de que, na América, o teletrabalho surgiu da iniciativa privada, ainda que tenha influência governamental significativa, enquanto, na Europa, a principal motivação vem do sector público, ainda que haja alguma influência do sector privado. Ver Nascimento Rodrigues, J. (1996a), p. 8.

A análise dos dados nos países da União Europeia vem revelar a existência de um fosso considerável entre o norte e o sul, tomando a Suécia a dianteira com 3,8% da sua população activa a praticar teletrabalho, enquanto que em países como Portugal, Espanha, Itália e França³¹, essa mesma percentagem não atinge 1%. É de salientar, no entanto, que estes dados referem-se a 1994, existindo algumas projecções mais recentes evidenciando um claro crescimento do número de teletrabalhadores nos vários países.

Por exemplo, no que aos Estados Unidos concerne, calcula-se que em 1997 existiam cerca de nove a doze milhões de teletrabalhadores, prevendo-se um crescimento anual de 15% e esperando 80% dos americanos ser teletrabalhadores no futuro³². As previsões quanto ao número de teletrabalhadores nos Estados Unidos no ano 2000, também são muito divergentes, indo desde 14 milhões³³ a 30 milhões³⁴, passando por 24 milhões (ver Gráfico 3.4.3). Por outro lado, cerca de 87% dos americanos perspectivam um crescimento do teletrabalho no futuro (ver Gráfico 3.4.2).

Gráfico 3.4.2 – Evolução Previsional do Número de Teletrabalhadores nos Estados Unidos



Fonte: Consumer Survey Center, in Daniels, S. (1997), p. 23³⁵.

³¹ Nos anos 70, em França, houve muitas experiências de teletrabalho a tempo inteiro fracassadas, porque esta modalidade foi encarada como um verdadeiro enclausuramento. Alguns centros de teletrabalho também se defrontam com grandes dificuldades, devido a erros de sobreavaliação no cálculo dos mercados para as teleactividades. Cfr. em Girard, H., *apud* Nascimento Rodrigues, J. (1996b), p.99. Neste artigo, Hélène Girard concede uma entrevista à *Executive Digest* sobre o seu livro *Comprendre le Télétravail - Un Guide pour L'entreprise*, Les Éditions du Téléphone (1996).

³² *Managing Office Technology* (1997), p. 14.

³³ Ver Williams, K. (1997), p. 14 e Leonard, B. (1997), p. 8.

³⁴ Harler, C. (1997), p. 19

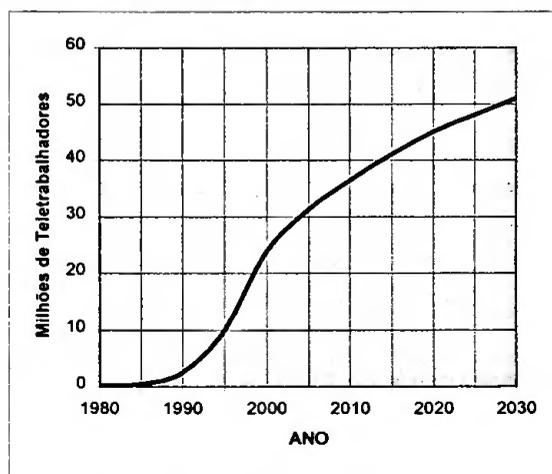
³⁵ Este estudo feito com base na opinião de 150 executivos das 1.000 maiores empresas americanas.

Em relação à União Europeia, os dados mais recentes apontam para cerca de 2 milhões de teletrabalhadores³⁶. No que toca às perspectivas de desenvolvimento, também aqui existe grande divergência quanto aos resultados dos estudos: um estudo realizado na Inglaterra, em 1997, concluiu que 32% dos ingleses esperam trabalhar em casa nos próximos 15 anos³⁷, enquanto que outro estudo, também efectuado em Inglaterra, apurou que 85% dos ingleses esperam ser teletrabalhadores no futuro³⁸.

No que toca a Portugal, os dados sobre o número de teletrabalhadores apontam para cerca de 65 a 90 mil, num universo de 900.000 trabalhadores que trabalham com informação³⁹. As primeiras previsões de J. Nilles para Portugal, indicam que no ano 2005 esse número já poderá ser superior a 200.000, enquanto que em 2030 deverá superar o milhão, ou seja, quase 50 por cento da população activa que trabalhe com informação nessa altura (ver Gráfico 3.4.4)⁴⁰.

Gráfico 3.4.3

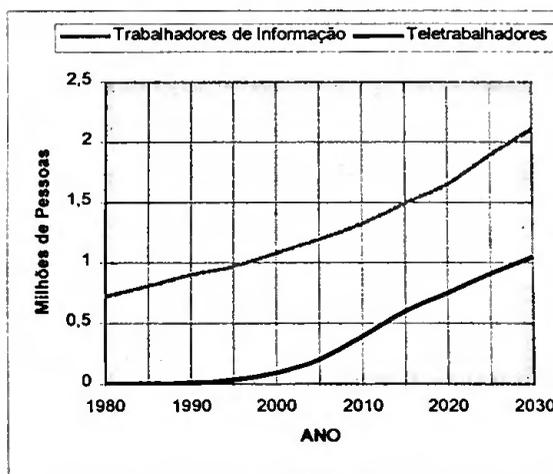
Evolução do Teletrabalho nos Estados Unidos



Fonte: Jala International Forecasts (1997)

Gráfico 3.4.4

Evolução do Teletrabalho em Portugal



Fonte: Jala International Forecasts (1997)

³⁶ European Telework (1997), p. 19.

³⁷ Estudo feito pela *British Telecom* – ver “Teletrabalho Custa Menos”, *Semanário Expresso* – Caderno XXI, 23/08/97, p. 2.

³⁸ Estudo rotulado como o maior inquérito sobre teletrabalho feito no Reino Unido, feito pela *Small World Connections* (uma empresa especializada em trabalho flexível) – ver *Management Services* (1997), p. 8.

³⁹ Estudo realizado por J. Nilles, Marktest e Telemantenção, entre outras, citado em Nascimento Rodrigues, J. e outro (1996), p. 10.

⁴⁰ Esta estimativa foi baseada na análise das tendências económicas e populacionais para Portugal, em comparação com os estágios evolucionários do teletrabalho nos EUA.

Embora a maioria das previsões apontem para uma evolução crescente do número de teletrabalhadores em todo o mundo, o futuro do teletrabalho nos vários países e regiões, estará sempre condicionado por alguns factores, como os seguintes⁴¹: condições geográficas (distâncias, densidades populacionais, discrepâncias urbano/rural); factores demográficos (distribuição etária da população, níveis de escolaridade, estruturas familiares e sociais); infraestruturas de telecomunicações e evolução dos preços praticados; evolução dos equipamentos informáticos (custo, capacidade e integração de equipamentos); capacidade de cobertura do fenómeno do teletrabalho pelos *media*⁴²; quantidade e dimensão das grandes e pequenas empresas, nomeadamente no sector dos serviços; tradições culturais e sistemas de educação; familiaridade das populações com as novas tecnologias de informação e comunicação; acessos à *internet*; existência de associações de teletrabalhadores; iniciativas das empresas de telecomunicações e de tecnologias de informação; outros factores como a taxa de desemprego e o suporte de políticas governamentais para promover o teletrabalho. Para além dos factores referidos, é importante lembrar que o teletrabalho não é aplicável a qualquer pessoa ou a qualquer actividade e que nem todas as empresas que podem teoricamente adoptar o teletrabalho irão fazê-lo, nem todos os trabalhadores com oportunidade de teletrabalhar irão fazer esta opção⁴³. Seja como for, a evolução do número de teletrabalhadores e a escolha da sua modalidade, terá implicações ao nível económico, social e ambiental dos países.

⁴¹ Ver a este respeito European Telework (1997), p. 23.

⁴² Como muitos relatórios indicam, o interesse dos *media* pelo teletrabalho tem aumentado nos últimos anos. Os jornalistas estão interessados pelo assunto e procuram activamente obter informações, reflectindo o grande interesse que o teletrabalho tem vindo a despertar nos meios científicos. Este interesse dos jornalistas pelo fenómeno também está, por vezes, associado ao facto de muitos jornalistas recorrerem ao teletrabalho no exercício da sua actividade profissional. Cfr. em European Telework (1997), p. 22.

⁴³ Ver Handy, S. (1996), p.227-238.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DA VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DO TELETRABALHO NAS EMPRESAS

O presente capítulo tem o objectivo de analisar as principais vantagens, barreiras e desvantagens do teletrabalho, nas suas vertentes micro (entidades empregadoras e trabalhadores) e macro-económicas (sociedade) e, por outro lado, formar ideias sobre as principais estratégias em sede de gestão do teletrabalho, no que respeita aos factores críticos de sucesso para implementar e gerir um programa de teletrabalho.

1 – As Vantagens do Teletrabalho ao Nível da Gestão Empresarial, dos Recursos Humanos e da Sociedade

As vantagens do teletrabalho podem ser classificadas em três grandes categorias: para as entidades empregadoras, para os trabalhadores e para a sociedade em geral¹.

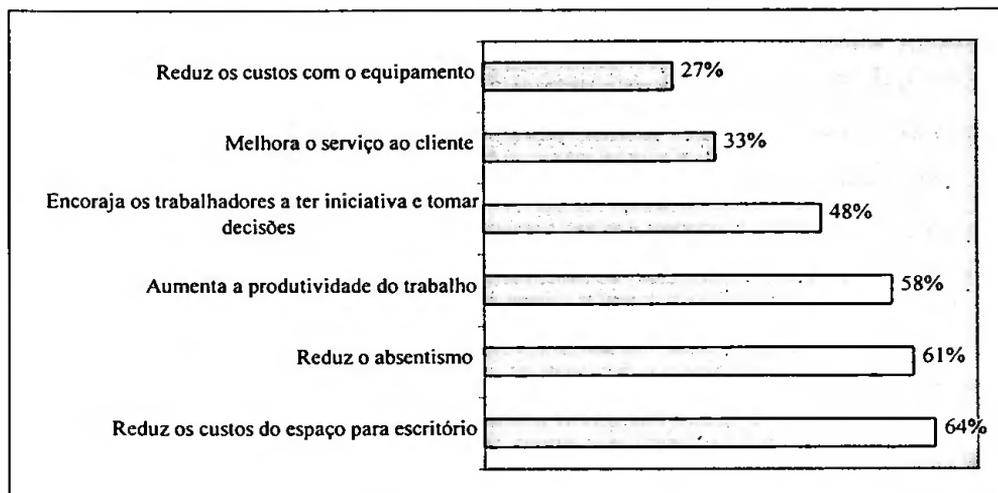
Interessa realçar que as vantagens aqui apresentadas devem ser consideradas com algumas precauções, podendo mesmo considerar-se que cada vantagem traz consigo o risco de se tornar uma desvantagem, caso não se adoptem medidas preventivas do seu aparecimento.

1.1 – Vantagens para as Entidades Empregadoras

Um estudo feito nos Estados Unidos, na perspectiva das entidades empregadoras, veio demonstrar que as principais vantagens do teletrabalho estão na redução dos custos do espaço utilizado para escritório, num menor absentismo e no aumento da produtividade dos trabalhadores (Gráfico 4.1.1).

¹ De salientar ainda que as vantagens enumeradas resultam, em regra, do teletrabalho domiciliário.

Gráfico 4.1.1 – Vantagens do Teletrabalho para as Empresas



Fonte: *Telecommute America*, in Avery, S. (1996), p. 63.

Numa perspectiva mais ampla, podemos enunciar as seguintes vantagens para as entidades empregadoras:

Aumento da flexibilidade organizacional e produtiva. O teletrabalho permite uma maior flexibilidade na organização do trabalho, sendo possível uma melhor adaptação às situações de mudança, características do sector empresarial actual das economias mais desenvolvidas; permite o emagrecimento das estruturas das empresas e a redução dos níveis hierárquicos; permite que os trabalhadores, que trabalham em equipas dispersas, sejam agregados consoante as necessidades de mudança da empresa; permite a criação de equipas constituídas pelos trabalhadores com melhores qualidades e maior experiência para um projecto específico, independentemente das zonas geográficas onde residam, com o mínimo de deslocações; permite resolver problemas de picos de trabalho, sem necessidade de deslocações dos trabalhadores.

Redução de custos. As principais economias estão relacionadas com os custos fixos de estrutura e com as despesas gerais do escritório, como o consumo de electricidade e despesas de limpeza². As empresas que adoptam métodos de teletrabalho podem reduzir

² Um projecto piloto numa empresa americana (a NCR), com uma duração de 18 meses, originou uma redução de custos operacionais entre 10 e 45%, pela supressão de algumas filiais, papel e espaço dos escritórios – ver Girard. K. (1997), p. 2. Por sua vez, a *Telecommute America*, um consórcio sem fins lucrativos, composto por empresas privadas e organismos públicos, estima que cada dólar investido em novas tecnologias para teletrabalhadores, origina uma poupança de dois dólares para a empresa – ver *Managing Office Technology* (1997), p. 14. Outro exemplo é a IBM nos Estados Unidos, com 20.000

os espaços dos seus escritórios e dos parques de estacionamento para automóveis em zonas urbanas onde, o espaço é bastante caro, reduzindo os custos fixos de estrutura. Para compensar a redução dos espaços nos escritórios, as empresas podem implementar sistemas rotativos de trabalho nas instalações, que se apresentam como alternativa à atribuição fixa de secretárias pelos empregados³. Outra vantagem, por vezes indicada, prende-se com a possibilidade de converter custos fixos em variáveis, nomeadamente quando a empresa recorre à externalização de algumas actividades através do teletrabalho. Por outro lado, uma estratégia de teletrabalho, pode reduzir ou mesmo eliminar os custos associados à deslocação de pessoal e reduzir os custos com o recrutamento de pessoal.

Aumento da produtividade. Os aumentos de produtividade típicos dos programas de teletrabalho situam-se entre os 10% e os 20%⁴, existindo algumas referências mais extremas a ganhos de produtividade acima dos 40%. Os teletrabalhadores rentabilizam melhor o seu tempo, uma vez que podem aproveitar total ou parcialmente o tempo que demorariam em viagem para o trabalho⁵ e sofrem menor desgaste psicológico e fadiga. Os níveis de concentração dos teletrabalhadores podem ser mais elevados, uma vez que eles podem seleccionar os seus períodos horários de maior concentração e porque são menos interrompidos do que no escritório. Nos programas de teletrabalho bem sucedidos, os empregados têm respondido bem ao sinal de confiança dado pela entidade patronal, ao adoptarem formas mais independentes de trabalho. Sentindo-se mais responsabilizados, os trabalhadores têm maior motivação, resultando daí um aumentando da produtividade do trabalho⁶.

teletrabalhadores, que calcula que a redução de custos de arrendamento varia entre 40 a 60% – ver O’Connell, S. (1996), p. 51.

³ Estes sistemas rotativos destinam-se aos trabalhadores que estão frequentemente fora do escritório e podem ser de dois tipos: 1) o “*hot-desking*”, quando várias pessoas usam a mesma secretária, em horas diferentes; 2) o “*hoteling*”, quando existe em sistema de reservas de secretárias, análogo ao dos hotéis. Exemplos de empresas que praticam o *hoteling* são: a *Xerox*, a *AT&T*, a *Ernst and Young*, a *Dun and Bradstreet* e a *Kodac*. Ver Handy, S. (1996), p. 232 e Warner, M. (1997), p. 165.

⁴ A *AT&T* estima que os seus teletrabalhadores (cerca de 45.000 em 1994) são 20% mais produtivos do que os trabalhadores no escritório – ver Hartstein, B. e outro (1996), p. 179. Por seu lado, a *IBM* estima esse aumento de produtividade em 15% – ver O’Connell, S. (1996), p. 51.

⁵ A este respeito, é de referir que trinta minutos diários perdidos no trânsito, correspondem a 15 dias úteis de trabalho por ano.

⁶ Considerando que os problemas dos empregados podem ser tão estratégicos como os problemas de mercado, muitas empresas estão a implementar políticas “amigas da família” (“*family-friendly policies*”) com o objectivo de aumentar a satisfação e motivação dos seus empregados, de modo a obter um desempenho mais produtivo e profissional. Estas políticas incluem normalmente programas de

Menor absentismo. A prática de teletrabalho está também associada a menores taxas de absentismo. Como o trabalhador executa as suas tarefas em casa e gere o seu próprio tempo, sente menos necessidade de faltar ao trabalho, uma vez que pode conciliar mais facilmente a sua actividade profissional com os seus assuntos pessoais.

Rápida adaptação às novas tecnologias. A possibilidade de realização do teletrabalho assenta no desenvolvimento e utilização sistemática de novas tecnologias, nomeadamente de informação e telecomunicação, que permitem disponibilizar a informação em qualquer local onde nos encontremos. O teletrabalho poderá funcionar como um estímulo importante no desenvolvimento económico e tecnológico das empresas, sobretudo nas de pequena e média dimensão, que desta forma poderão competir melhor com as empresas maiores que não optem por métodos de trabalho inovadores e mais flexíveis.

Melhoria da retenção e selecção de trabalhadores. O teletrabalho permite que se mantenham na empresa os empregados que de outra forma teriam que sair, como acontece, por exemplo, quando uma família se desloca, devido a uma mudança de emprego de um dos seus membros. Os empregados que terminam a sua carreira podem continuar a trabalhar em regime de tempo parcial e permanecer em contacto com o negócio, contribuindo com a sua experiência para o sucesso das empresas, sem necessidade de se deslocarem ao escritório. As empregadas que estão de licença de parto podem continuar a encarregar-se de algumas tarefas, ficando assim mais facilitada a sua reintegração no trabalho. Por outro lado, o teletrabalho atrai novos empregados, especialmente aqueles que procuram flexibilidade, permitindo também o recrutamento de pessoas numa escala global, uma vez que as fronteiras geográficas desaparecem. Para além disso, as empresas conseguirão também criar novas oportunidades de emprego, por exemplo para cidadãos com deficiências motoras, o que lhes poderá trazer incentivos fiscais importantes.

Maior elasticidade. As organizações com programas de teletrabalho são mais elásticas, isto é, têm maior poder de recuperação face a situações impeditivas de utilização das instalações actuais, como por exemplo: greve de transportes, condições climatéricas bastante adversas, desastres naturais ou acções terroristas. Para além disso, a adopção do

teletrabalho. A *AT&T*, *Coopers & Lybrand*, *General Motors*, *IBM*, *Johnson & Johnson*, *Merck* e *Procter & Gamble*, são alguns desses exemplos. Ver a este respeito Correia, G. (1997), pp. 50-52 e Alexander, S.

teletrabalho permite ainda a uma empresa dispor de uma reserva potencial de força de trabalho, sendo possível reunir rapidamente equipas para objectivos específicos e pontuais, compostas por trabalhadores altamente qualificados e geograficamente dispersos. A constituição destas equipas com recurso a redes de teletrabalho poderá ter custos inferiores aos resultantes da concentração geográfica e temporal do modelo de trabalho tradicional⁷.

Melhor serviço aos clientes. Os serviços ao cliente podem ser estendidos para além do dia ou da semana de trabalho, sem os custos inerentes ao pagamento de trabalho extraordinário ou ao pagamento de pessoas recrutadas especialmente para trabalhar (e viajar) em horas não sociais. Estando subjacente ao teletrabalho os conceitos de flexibilidade e disponibilidade, o teletrabalho pode proporcionar uma maior rapidez na execução do trabalho, aumentando o nível de satisfação dos clientes e tornando-se numa importante vantagem competitiva para a empresa.

Melhor imagem. O recurso ao teletrabalho poderá trazer benefícios significativos para a empresa ao nível da sua imagem social e comercial, devido, por exemplo, ao facto de ser mais “amiga” do ambiente e o seu recrutamento de trabalhadores ser muito mais abrangente.

1.2 – Vantagens para os Trabalhadores

O teletrabalho pode proporcionar aos trabalhadores várias vantagens, das quais pode resultar uma significativa melhoria da sua qualidade de vida. Os principais benefícios são os seguintes:

Redução do tempo de viagem de e para o trabalho. A redução do tempo e dos inconvenientes das deslocações de e para o local de trabalho é, para muitos teletrabalhadores, o benefício mais óbvio e a sua primeira motivação. O tempo ganho em deslocações pode ser usado pelos teletrabalhadores para trabalhar mais, para passar mais tempo com a família e divertir-se ou para ambas as situações.

(1997), p. 69.

⁷ Missão para a Sociedade da Informação (1997), p. 59.



Maior rendimento real. Desaparecendo a necessidade de deslocação ao escritório da empresa, reduzem-se os gastos com transportes ou manutenção do veículo, com a aquisição e tratamento da roupa e com a aquisição de casa, pois passa a ser possível viver em zonas menos dispendiosas, fora das cidades, uma vez que a localização da residência em relação ao local de trabalho perde importância. Por outro lado, graças ao teletrabalho e nomeadamente nos casos em que não há um regime de exclusividade com uma só entidade patronal, o teletrabalhador pode oferecer os seus serviços a várias empresas (poliemprego), aumentando deste modo o seu rendimento.

Maior autonomia e flexibilidade de horários. Os padrões típicos de trabalho dos escritórios, com horários rígidos para cumprir, condicionam todos os trabalhadores ao mesmo horário, enquanto o teletrabalho pode significar liberdade individual para começar e parar, de acordo com o que for melhor e mais produtivo – cada trabalhador tem um ritmo próprio de trabalho diário: algumas pessoas são mais criativas e dinâmicas de manhã, outras à noite. No entanto, é necessário ter em conta certos casos em que as tarefas requerem que o teletrabalhador esteja disponível em horas específicas, por exemplo nas actividades de serviço a clientes. Outro aspecto relacionado com a autonomia, é o facto do teletrabalho permitir um maior controle pessoal das condições de trabalho (exemplo: temperatura, música, etc.). De uma maior autonomia e flexibilidade no trabalho, pode resultar um aumento da realização profissional dos trabalhadores.

Aumento das oportunidades de emprego. Com o teletrabalho, as oportunidades de emprego não estão confinadas aos empregos situados a uma distância razoável de viagem, surgindo mais oportunidades profissionais para os quadros que se queiram deslocar e para segmentos especiais, como cidadãos com deficiências físicas ou motoras (para quem a deslocação ao local de trabalho poderá ser difícil ou mesmo impossível), para quadros em pré-reforma ou reforma e para pessoas com doenças cujo tratamento ou profilaxia aconselham a permanência em casa.

Melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar. Um teletrabalhador não está sujeito às necessidades de mudança para novos locais, em virtude de movimentos impostos pela sua carreira profissional, resultando daí uma maior estabilidade da sua vida familiar. Não obstante o teletrabalhador poder ter mais horas de trabalho efectivo, pode passar mais horas com a família e mais facilmente participar nas responsabilidades

da casa, como fazer compras, dar assistência a um familiar doente, cuidar de filhos menores, levar as crianças à escola e resolver problemas familiares escolares, entre outras. A um melhor equilíbrio entre a vida familiar e profissional, corresponde, normalmente, um aumento da satisfação no trabalho.

Diminuição do *stress*. O facto de não terem que suportar as longas filas de trânsito para chegar ao local de trabalho e de não precisarem procurar um lugar para estacionar, pode ser um factor importante na diminuição do *stress* dos teletrabalhadores.

Risco reduzido de doenças e acidentes. A redução das deslocações em transportes e o menor contacto com outras pessoas, reduz o perigo de acidentes e a exposição ao perigo de doenças contagiosas como a gripe, viroses e outras causadas pelo *stress*.

Desenvolvimento de características/capacidades pessoais. O teletrabalho pode proporcionar aos trabalhadores o desenvolvimento de características como a auto-disciplina, a auto-confiança, a auto-organização, a responsabilidade e o conhecimento de novas tecnologias.

Participação na comunidade local. Um importante benefício para muitos teletrabalhadores dos meios rurais, é estarem mais disponíveis para participar nas actividades da comunidade – por exemplo em clubes locais, sociedades recreativas ou associações de pais.

1.3 – Vantagens para a Sociedade

Enquanto muitos empregadores e trabalhadores vão reconhecendo as vantagens do recurso ao teletrabalho, os seus potenciais benefícios económicos e vantagens para a sociedade podem ser uma boa razão para as entidades políticas competentes o promoverem⁸. Podemos salientar os seguintes benefícios para a sociedade:

⁸ Existem vários exemplos nesse sentido, como é o caso do Livro Branco sobre o teletrabalho elaborado pela Comissão Europeia em 1995, de onde constavam as seguintes grandes orientações e acções propostas: o desenvolvimento regional, a educação e a informação, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, a guarda das crianças e a vida familiar, a inclusão social, a organização e as negociações colectivas, as práticas de gestão e as condições de trabalho, a protecção social e a carga regulamentar – ver *Commission Européenne* (1995), pp. 39-68. Outro exemplo foi o programa comunitário ORA (*Opportunities for Information Technology and Telecommunications in Rural Areas*) –

Redução dos congestionamentos de trânsito, consumos de energia e poluição urbana. O teletrabalho pode ter impactos benéficos no domínio ambiental, sendo encarado como uma fonte redutora de poluição do ar, uma vez que reduzirá as deslocações diárias dos trabalhadores aos seus locais de trabalho e conseqüentemente o número de automóveis em circulação, ajudando a resolver os problemas com os congestionamentos do trânsito urbano, baixando também os consumos de energia e a emissão de gases poluentes. Em alguns países existem programas legais e fiscais que visam encorajar o teletrabalho, como parte de um programa de medidas anti-poluição⁹.

Ordenamento territorial/Revitalização das áreas rurais. O teletrabalho pode ter um papel fundamental como pólo descentralizador dos locais tradicionais de trabalho, concentrados nos grandes centros urbanos, contribuindo para atenuar desequilíbrios regionais, nomeadamente quando se privilegia a redistribuição espacial das unidades produtivas, a criação de empregos em zonas de grande desemprego ou declínio urbano, bem como em regiões geograficamente remotas, permitindo deste modo uma melhoria nos processos de ordenamento do território. O teletrabalho contribui ainda para controlar a subida dos preços de arrendamento ou venda de escritórios urbanos. Grande parte dos apoios comunitários ao desenvolvimento do teletrabalho têm subjacentes uma lógica de compensação de assimetrias regionais e revitalização das áreas rurais, promovendo-se a criação de telecentros¹⁰.

Menores gastos públicos. O teletrabalho possibilita a diminuição dos encargos com os transportes públicos e a redução dos custos com a construção e manutenção de edifícios e estradas¹¹.

Mais emprego e oportunidades de trabalho. O teletrabalho pode fazer emergir novas actividades e profissões baseadas na utilização intensiva de novas tecnologias e num

ver Tsiligirides, T. (1993), p. 253. No caso português, ver o Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, Missão para a Sociedade da Informação (1997).

⁹ Entre os vários exemplos conhecidos com estes objectivos, talvez o mais divulgado seja o do Estado da Califórnia nos Estados Unidos. Ver, por exemplo, Tsiligirides, T. (1993), p. 253.

¹⁰ Exemplos de programas de teletrabalho promovidos pelo sector público, com este tipo de preocupações são, entre outros, os casos de França e dos países Escandinavos.

¹¹ A comprovar que as vantagens do teletrabalho para a sociedade poderão ser uma boa razão para que as entidades oficiais promovam o seu crescimento, está um estudo recentemente efectuado em Londres, pelo Jornal *Times*. Este estudo mostra que os custos para construir uma auto-estrada capaz de suportar o trânsito no ano 2007 são de 435 milhões de contos, enquanto que o custo para construir Centros de Teletrabalho para a população dessa altura, é de apenas 135 milhões, existindo uma poupança de 300 milhões de contos. Ver *Worklife Report* (1997), p.10.

aumento da mobilidade geográfica, gerando novos empregos. Com o crescimento da sociedade da informação, cada vez mais os empregos perdem a sua imagem tradicional, isto é, uma actividade com horários fixos que se desempenha durante um período de tempo relativamente longo com um vínculo laboral a uma empresa/organização, para passarem a ser encarados como oportunidades de trabalho, ou seja, tarefas que são executadas durante curtos períodos de tempo com vínculos laborais de diferentes naturezas. Deste modo, estão criadas condições para que o teletrabalho colabore activamente na criação de emprego. Por um lado, os profissionais liberais, especializados em determinadas áreas, podem desempenhar funções para diversas empresas (por vezes mais do que uma em simultâneo) e desta forma auferir rendimentos acrescidos, por outro, a criação de pequenas empresas especializadas (geradoras de emprego) é fortemente facilitada¹². Outro aspecto prende-se com o facto do teletrabalho possibilitar, às pessoas das áreas com elevado desemprego, o acesso a oportunidades de trabalho que surjam em qualquer parte do mundo. No entanto, para tirar partido desta possibilidade, ou os trabalhadores têm capacidades pessoais que despertem a atenção na rede electrónica de trabalho ou a comunidade local cria, ela própria, as oportunidades de trabalho para as pessoas da região, através de contactos com as entidades empregadoras ou da constituição de telecentros.

Instrumento de política social. O teletrabalho também pode permitir o acesso ao trabalho de pessoas que tenham problemas específicos, contribuindo para a sua integração na sociedade: é o caso dos que têm incapacidade física para viajar para o trabalho; dos que têm dificuldade em cumprir um horário normal das nove às seis; dos pais sozinhos que precisam estar em casa para cuidar das crianças; dos que têm a responsabilidade de cuidar de um parente mais velho ou doente.

2 – As Barreiras e Desvantagens à Implantação e Difusão do Teletrabalho

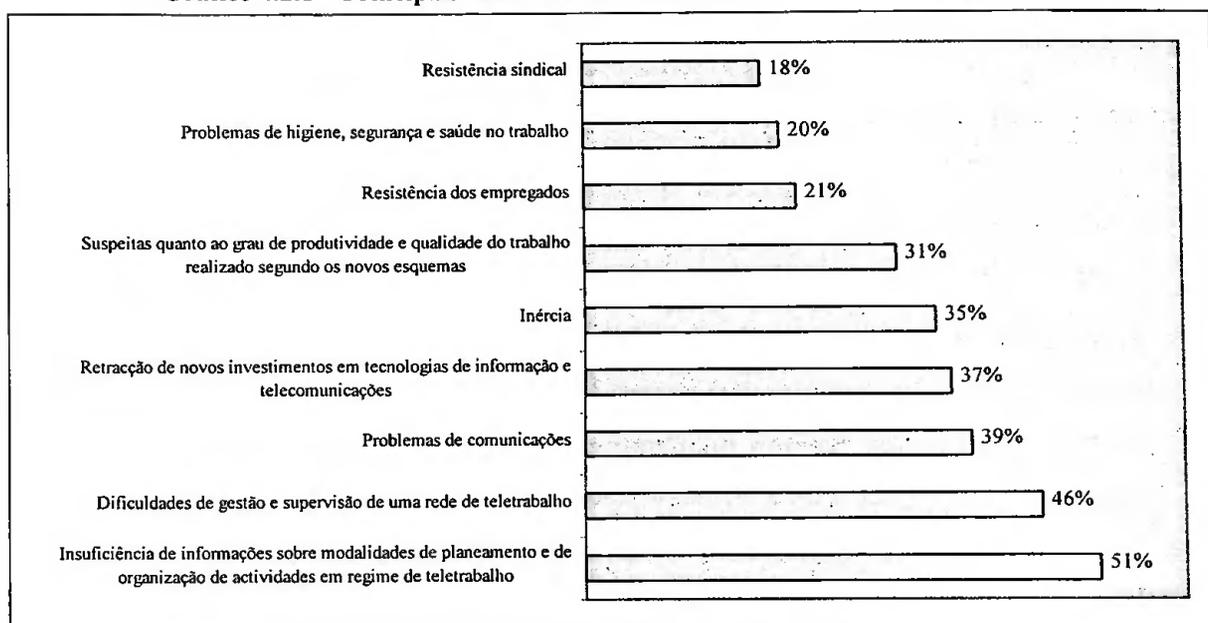
Embora se aceite que o teletrabalho possa possibilitar um aumento da produtividade e uma melhor resposta às solicitações dos clientes e fornecedores, com menores custos,

¹² Missão para a Sociedade da Informação (1997), p. 73.

existe uma certa hesitação por parte de alguns empregadores e trabalhadores, em avançarem para esta nova forma de trabalho.

Um estudo conduzido em 1994 por um centro de investigação europeu, que abrangeu cinco países, considerava a insuficiência de informação como uma das principais barreiras ao desenvolvimento do teletrabalho. Certamente que hoje esta barreira já não terá tanto peso dada a grande difusão de informação sobre o teletrabalho, todavia, as outras barreiras indicadas no Gráfico 4.2.1, como a resistência dos gestores e os problemas com comunicações, mantêm-se ainda actuais.

Gráfico 4.2.1 – Principais Barreiras ao Desenvolvimento do Teletrabalho



Fonte: Empirica, in Fiolhais, R. (1995), p. 85.

Veremos agora os pontos de vista das entidades empregadoras e dos trabalhadores, bem como as questões da tecnologia disponível e dos aspectos legais.

2.1 – A Óptica das Entidades Empregadoras

Para além de estar limitado a algumas empresas e funções, o teletrabalho pode criar algumas dificuldades de gestão, bem como um aumento dos custos.

Dificuldades de gestão. Os aspectos mais sensíveis relacionados com a implantação do teletrabalho relacionam-se fundamentalmente com as culturas organizacionais existentes. O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho representativa de um período de transição no quadro de globalização da economia e da sociedade e como qualquer transição envolve o choque entre elementos dos dois períodos. Apesar de existir tecnologia para apoiar o teletrabalho, na maior parte das empresas não existe uma perspectiva estratégica da sua gestão e os gestores sentem-se ameaçados e pouco à vontade quando os seus empregados propõem trabalhar em casa durante alguns dias da semana, a fim de evitar longas deslocações¹³. A resistência cultural por parte dos gestores e dos empresários é, deste modo, um dos principais óbices ao desenvolvimento do teletrabalho¹⁴. É ainda muito frequente o mito de que só se trabalha se se estiver na empresa durante o horário fixado. De acordo com J. Nilles, mesmo em 1973, altura em que começou a estudar o fenómeno, a tecnologia não era uma barreira, o maior obstáculo sempre esteve na gestão¹⁵. De facto, em todos os estudos sobre as principais barreiras ao desenvolvimento do teletrabalho, surge a resistência dos gestores na primeira linha, mais do que a dos empregados. O Gráfico 4.2.1 é um desses exemplos.

O teletrabalho põe em causa o estilo de gestão clássica e os gestores têm receios e dificuldades em gerir e supervisionar uma força de trabalho geograficamente afastada, sem a existência de controle directo. Teletrabalhar implica satisfazer objectivos e resultados, sem haver um controle dos procedimentos e dos tempos de presença do indivíduo. Também pressupõe um clima de confiança e os quadros da gestão demonstram, muitas vezes, enormes dificuldades em se adaptar a este novo papel. Algumas empresas têm sistemas de gestão e culturas que não estão bem adaptadas à flexibilidade que o teletrabalho impõe. Existem muitos gestores que não se sentem capazes de “gerir à distância” e outros que têm falta de confiança no seu pessoal e por isso pensam que os teletrabalhadores poderão ter um menor desempenho.

Os problemas de gestão ainda se podem prolongar ao recrutamento, devido à necessidade de procedimentos mais selectivos na admissão de candidatos a

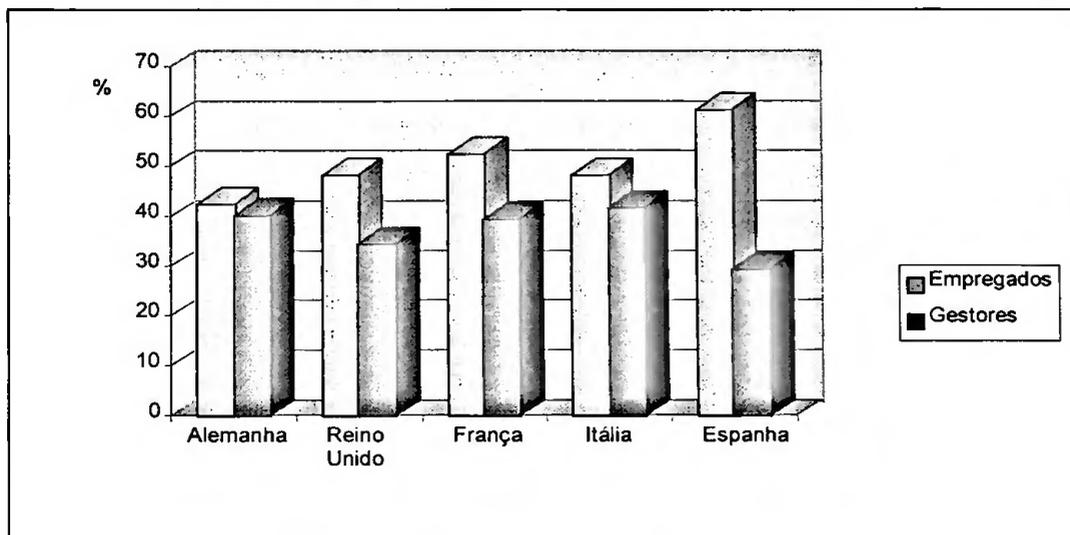
¹³ Kugelmass, J. (1995a), p. 70.

¹⁴ De acordo com a *Small World Connections*, 60% dos ingleses consideram que a atitude negativa dos gestores, é o principal impedimento à introdução do teletrabalho. Este estudo conclui ainda que a atitude dos gestores muda muitas vezes ao experimentarem pela primeira vez o teletrabalho. Ver *Management Services* (1997), p. 8.

¹⁵ Jornal Expresso, caderno de Economia, de 29/06/96, p. 8.

teletrabalhadores; aos problemas com eventuais avarias técnicas fora do escritório; e ao facto de poderem surgir dificuldades quando a falta de contactos e a ausência de comunicações informais entre colegas provocam situações de diminuição de lealdade e da motivação no trabalho, com os inevitáveis riscos de perda do “espírito de grupo” face à identidade empresarial.

Gráfico 4.2.2 - Interesse Manifestado pelo Teletrabalho da parte dos Gestores e dos Trabalhadores



Fonte: Empírica; Teldet; Forum 1994

Receio de aumento dos custos. Em relação aos custos iniciais, o facto de ter que se investir – mesmo que se reconheça que é dinheiro que rapidamente se recupera por substituição de custos – na aquisição de *hardware* e *software* adequados, nas comunicações, em formação específica, destinada a permitir uma utilização eficiente dos equipamentos, em eventuais regalias adicionais a dar aos trabalhadores, entre outros, também representa um risco que o empregador, principalmente o mais tradicionalista, considera muito elevado, nomeadamente por ainda não haver uma divulgação e avaliação aprofundada dos impactos do teletrabalho. Por outro lado, é natural que a empresa depare, pelo menos numa fase inicial, com custos acrescidos com a manutenção do parque tecnológico disperso.

Até há alguns anos atrás, os custos económicos associados ao investimento inicial para colocar um empregado no regime de teletrabalho poderiam ser considerados uma das principais barreiras ao desenvolvimento do mesmo. Actualmente, a realidade é outra

porque o preço do equipamento necessário tem vindo a baixar. De acordo com um estudo realizado no Reino Unido, os custos de instalação de um teletrabalhador em 1997 são de cerca de 400 contos, menos 200 contos do que em 1996, isto para não falar nos custos proibitivos de 1992, que atingiam os 1.600 contos (Quadro 4.2.1).

Quadro 4.2.1 – Custos de Instalação de um Teletrabalhador no Reino Unido (contos)

	1992	1996	1997
Computador	1.340	480	300
Modem	154	52	50
Impressora	90	52	50
Fax	-	52	50
Telefone	9	7	7
TOTAL	1.593	643	457

Fonte: *British Telecom*, in *Semanário Expresso* – Caderno XXI, 23/08/97, p.2.

Para além dos custos iniciais, outros custos e riscos têm que ser tidos em conta: os custos constantes gastos em formação permanente, destinada a manter o espírito de grupo e a cultura empresarial; os custos suplementares com a integração de um teletrabalhador deficiente, quando não surge o retorno em termos de produtividade; o esforço financeiro na criação de centros satélites, quando as rendas imobiliárias se tornam demasiado elevadas, entre outros.

2.2 – A Óptica dos Trabalhadores

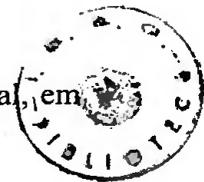
Os trabalhadores também são, por vezes, fonte de obstáculo à difusão do teletrabalho, atendendo à potenciais desvantagens conhecidas, que passamos a expor.

Isolamento social e profissional. Do ponto de vista do trabalhador, esta é talvez a principal desvantagem apontada ao teletrabalho. No ambiente da empresa o trabalhador tem contacto com os colegas de trabalho, pode trocar ideias e relacionar-se com as pessoas, o que não pode acontecer quando trabalha em casa. A necessidade de interacção face-a-face e, em alguns casos, o sentimento de que ficar em casa pode ser mal interpretado pela vizinhança ou pelos colegas, condicionam em muitos casos a

opção pelo teletrabalho¹⁶. Para algumas pessoas, ir para o trabalho é uma parte importante das suas vidas e o “local de trabalho” é onde eles fazem amigos e desenvolvem os seus contactos e capacidades sociais. Para os jovens que trabalham pela primeira vez, também pode ser importante tirar proveito do trabalho em equipas convencionais nos primeiros anos. Associadas à questão do isolamento social, existem muitas outras desvantagens, como: a diminuição das oportunidades de progressão na carreira e de promoção; a perda do estímulo profissional e social; o risco de depreciação de competências no relacionamento interpessoal, por falta de contactos com colegas; a perda do sentimento de pertença à organização devido ao esbatimento da sua visibilidade; as menores oportunidades de formação e aprendizagem; as dificuldades em contactar com as chefias; o menor acesso a serviços do escritório (exemplo: fotocópias); o deficiente aproveitamento da autonomia por falta de formação; a perda de hábitos de exercício físico, como a simples caminhada para o trabalho; os problemas socio-psicológicos, como a ruptura da família e da vida social privada, o *stress*, o alcoolismo, a solidão ou as depressões; as dificuldades de conciliação do trabalho com a vida doméstica, entre outras. O teletrabalho domiciliário a tempo parcial, o teletrabalho nos centros satélites ou em telecentros pode responder a algumas, mas não a todas estas questões.

Esbatimento entre a vida profissional e privada. Este é outro dos grandes problemas do teletrabalho, principalmente no domiciliário. Se não houver uma grande disciplina e condições adequadas para o trabalho, pode dar-se a invasão do trabalho profissional no espaço privado que é o lar. Em alguns casos pode existir uma sensação de disponibilidade quase que permanente face ao empregador e frequente ultrapassagem dos limites do horário de trabalho. Para se conseguir harmonizar o trabalho profissional e as tarefas domésticas e respeitar a privacidade das pessoas da família, é necessário o trabalhador ter um certo perfil psicológico e uma casa com um espaço próprio para trabalhar, bem demarcado. Os trabalhadores podem necessitar de disciplina externa fornecida pelo horário rígido e por uma supervisão mais próxima e rigorosa. Ainda em relação às casas dos trabalhadores, muitas não estão preparadas, nem equipadas para certos tipos de teletrabalho. Por exemplo, mesmo o teletrabalhador mais motivado, pode ter problemas em concentrar-se e executar certas tarefas, num apartamento com crianças

¹⁶ É voz corrente dizer-se que em vez de trabalhar, está a mandriar, a “navegar” na *Internet* ou a jogar no computador.



e vizinhos barulhentos. Mais uma vez, o teletrabalho domiciliário a tempo parcial, em centros satélites ou em telecentros poderá resolver alguns destes problemas.

Dificuldades do ponto de vista técnico-organizacional. Uma falha telecomunicacional ou um simples esquecimento de um dossier no escritório, pode ser o suficiente para impedir a realização de um determinado trabalho. Podem existir também dificuldades ou atrasos na manutenção dos equipamentos, que causam atrasos na execução do trabalho dentro dos prazos, prejudicando quem “recebe à tarefa”.

Aumento dos encargos pessoais. Caso não sejam feitas as devidas negociações com a empresa, o teletrabalho pode acarretar um aumento das contas de electricidade e do telefone, para não falar nas despesas com consumíveis e reparações e nas diversas despesas domésticas acrescidas pelo trabalho em casa.

Degradação das condições de trabalho. Para além de em alguns casos poderem piorar as condições gerais de trabalho, pode acontecer que o teletrabalhador perca irreversivelmente o espaço físico que lhe é destinado nas instalações da empresa. Por outro lado, alguns programas de teletrabalho produzem efeitos negativos, desde logo na segurança no emprego, beneficiando da nebulosidade que ainda envolve o estatuto jurídico-laboral do teletrabalhador¹⁷. Também pode acontecer que a autonomia seja sinónimo de perda de regalias, como o subsídio de alimentação.

De modo a combater algumas destas desvantagens, há quem defenda que devem ser concedidos quatro direitos ao teletrabalhador¹⁸. O direito ao isolamento que abrange o direito do trabalhador não ser incomodado a todo o momento, bem como o direito individual da organização do período de actividade diária e de reserva da sua vida pessoal. O direito à inserção na empresa que consiste na possibilidade do trabalhador poder alternar entre o trabalho em casa e o trabalho na empresa, a tempo inteiro, sendo-lhe garantido o regresso ao local de trabalho, com todos os direitos associados¹⁹. o direito à informação que permite ao teletrabalhador ter acesso às informações sobre a vida da empresa, a que têm acesso os colegas que se encontram fisicamente no escritório da empresa. O direito à negociação que consiste na possibilidade do trabalhador negociar a opção pelo teletrabalho; nenhum patrão pode impor este regime

¹⁷ Ver Fiolhais, R. (1995), p. 98.

¹⁸ Girard, H., *apud* Nascimento Rodrigues, J. (1996b), p. 100.

¹⁹ De notar que este direito põe em causa uma das principais vantagens atribuídas ao teletrabalho para as entidades empregadoras: a redução dos custos com o aluguer de espaço.

unilateralmente, ou proceder arbitrariamente à deslocação do actual posto de trabalho, sem renegociação do contrato.

2.3 – A Tecnologia Disponível

Do ponto de vista tecnológico quase tudo é possível, dependendo do que se pretende obter. Desde a situação minimalista do teletrabalho no domicílio, para a qual é suficiente uma linha telefónica, um modem e um computador, até ao teletrabalho móvel, em que é necessário um telefone celular, um computador portátil e um modem, é apenas uma questão de escolha de entre a grande variedade de equipamentos que o mercado oferece. Como ao nível da informática e dos serviços de telecomunicações os preços têm vindo a baixar de forma sistemática, os custos de implantação do teletrabalho são cada vez mais concorrenciais quando comparados com os custos fixos (espaço e mobiliário, entre outros) para manter os trabalhadores concentrados num só local.

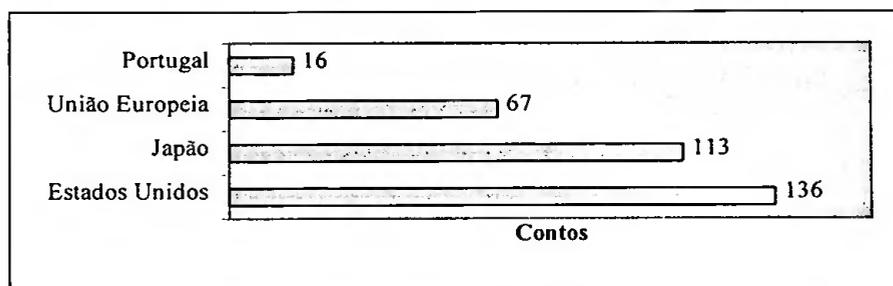
No entanto, a insuficiente liberalização do mercado de telecomunicações, que se reflecte em alguma lentidão na redução dos custos das tarifas telecomunicacionais, o sistema de tarifação, as dificuldades de integração e compatibilização das redes de telecomunicações e o facto de todos os dias serem anunciadas inovações tecnológicas no campo das telecomunicações e das tecnologias de informação – substituindo por vezes serviços ou produtos que ainda não foram sequer bem assimilados pelos mercados - colocam ainda algumas reservas a muitos dos que equacionam a possibilidade de adoptar o teletrabalho, nomeadamente sobre opções a tomar, a que geralmente se associam aspectos das funcionalidades, velocidade de transmissão de dados e garantias de confidencialidade e de segurança das comunicações²⁰. Acresce ainda que, por muito que evoluam as tecnologias, nada pode substituir os encontros face-a-face em algumas ocasiões.

Fazendo o teletrabalho uso das tecnologias de informação, os reduzidos investimentos nesta área são certamente uma barreira à sua difusão. Deste modo, outro aspecto importante no campo das barreiras tecnológicas ao desenvolvimento do teletrabalho em

²⁰ Na maior parte dos casos, em regimes de teletrabalho não é possível manter os mesmos níveis de segurança na informação, comparativamente com o trabalho no escritório. Ver Zolkos, R. (1997), p. 15.

Portugal, está relacionado com o facto de Portugal não se encontrar numa posição de vanguarda na área das tecnologias de informação, implementado apenas, *a posteriori*, os avanços e inovações, entretanto atingidos noutros países, conforme o demonstra o Gráfico 4.2.3. Os Estados Unidos investiram, em 1995, 136 contos por habitante em tecnologias de informação, o Japão investiu um pouco menos, 113 contos, porque as dificuldades do alfabeto nipónico e as características dos métodos de trabalho japoneses impedem que haja uma maior proliferação dos computadores pessoais, enquanto a União Europeia investiu apenas 67 contos por habitante e Portugal apenas 16 contos por habitante, estando portanto muito abaixo da média comunitária.

Gráfico 4.2.3 – Investimento em TI por País e por Habitante, em 1995



Fonte: Modesto, J. (1997), p. 19.

2.4 – Os Aspectos Legais

O surgimento e desenvolvimento do teletrabalho tem revelado uma série de novas questões resultantes do enquadramento jurídico que se tem tentado fazer deste novo fenómeno laboral. Também em Portugal existem lacunas da lei quanto à abordagem e regulamentação jurídica do teletrabalho.

A omissão de disciplina jurídica sobre esta matéria contribui também, ela mesma, para o aparecimento de resistências e obstáculos ao desenvolvimento do teletrabalho, quer do lado dos trabalhadores e sindicatos, que temem que esta nova forma de organização do trabalho seja uma ameaça aos seus direitos adquiridos e que crie situações de subcontratação barata e trabalho precário, quer dos empregadores e associações patronais, que receiam, entre outras coisas, a perda do controle e supervisão do trabalho e da fidelidade e identificação dos trabalhadores com a empresa. Relacionada com estes

receios, está a previsão de alguns de que será no Continente Asiático que se verificarão os maiores desenvolvimentos em iniciativas de teletrabalho, pois por tradição os países do Oriente têm muito menos “protecção” no trabalho, quando comparados com os países da Europa e dos Estados Unidos.

Na disciplina jurídico-laboral portuguesa actual não existe o termo teletrabalho, não sendo este ainda legalmente reconhecido como forma distinta de laboração, na generalidade dos países europeus²¹. Também é muito raro encontrar, na prática, contratos de trabalho específicos para teletrabalhadores, até porque são muito diversas as práticas contratuais adoptadas para dar forma jurídica ao teletrabalho²². Na generalidade dos casos, não existe qualquer formalização contratual para o teletrabalho.

A evolução tecnológica e as necessidades da sociedade e das empresas, obrigaram ao surgimento de formas de trabalho que não se enquadram nas práticas habituais já regulamentadas. Assim, não restam dúvidas que o direito do trabalho terá que sofrer significativas alterações e adaptações, no curto prazo, tomando em consideração as diversas pressões e interesses em jogo e por vezes em conflito.

São muito diversas as questões que se colocam no que respeita às incidências jurídicas do teletrabalho, principalmente as que envolvem os direitos e deveres da entidade empregadora e do teletrabalhador e, em especial, nos casos de teletrabalho no domicílio. Dada a falta de regulamentação específica sobre o teletrabalho e dadas as particularidades deste fenómeno em relação ao trabalho tradicional, tal como tem sido concebido pelos ordenamentos jurídicos e pelo direito do trabalho, muitos e variados problemas surgem da tentativa de aplicação das normas que regulam as relações de trabalho tradicionais.

Algumas questões, como as abaixo mencionadas, devem ser tidas em consideração e ser bem esclarecidas quando se decide avançar para um programa de teletrabalho, sobretudo para o teletrabalho domiciliário, sob pena de se poderem suscitar problemas jurídicos²³:

²¹ Fiolhais, R. (1995), p. 101.

²² Como refere Fiolhais, R. (1995), p. 102, “Algumas das modalidades recenseadas mostram ser este um terreno fértil em termos de criatividade contratual: desde os arranjos informais de contratos pré-existentes à aposição de adendas, passando pelos contratos de «substituição» e outros acordos «especiais», não restam dúvidas que a imaginação dita aqui as suas leis.”

²³ A este respeito, ver, entre outros, Modesto, J. (1997), pp. 27-28; Hartstein, B. e outro (1996), pp. 179-187; Norris, J. (1997), p.4.; e, Comissão Europeia (1997a), p.22.

Relação da empresa com o teletrabalhador. Este continua a ser um trabalhador da empresa ou passa a prestar um serviço à empresa com maior autonomia? Qual é o vínculo jurídico existente entre ambos?

Horário de trabalho. Quem decide (o empregador ou o trabalhador) a que hora se deve começar e terminar o trabalho? Quando devem ser feitos intervalos e qual a sua duração?

Supervisão. Como poderá ser feita a supervisão e o controle do teletrabalhador e como se determinarão os aspectos da disciplina, que são um dos actuais pilares do contrato de trabalho? Como será feita a avaliação do teletrabalhador e quais as suas possibilidades de progressão na carreira? Em que casos e a que horas haverá direito de acesso ao domicílio do trabalhador, por parte do empregador, sem que haja motivo para que essa visita possa vir a ser considerada, mais tarde, violação e invasão da privacidade ou da propriedade?

Local de trabalho. A noção de local de trabalho altera-se profundamente, podendo envolver localizações em diferentes zonas do país, ou mesmo no estrangeiro, podendo surgir diversas lacunas sobre o enquadramento jurídico; por outro lado, no caso do empregado não residir em casa própria, mas sim alugada, o contrato estabelecido entre empregador e empregado implicará a anuência do senhorio, por se tratar duma sub-locação da divisão ou divisões da residência, onde estão instalados os vários equipamentos, que dão suporte ao teletrabalho e da utilização da casa para uma finalidade diferente daquela que inicialmente foi fixada.

Remuneração. Quais os ajustes na remuneração do teletrabalhador, tendo em conta os diversos custos da empresa que se transferem para a residência do teletrabalhador?

Equipamento. Quem suportará o seu custo de aquisição, da correspondente instalação, manutenção e operação? Como se fará a salvaguarda da utilização do equipamento para fins ilegítimos e da quebra da confidencialidade de dados, ou mesmo do seu manuseamento, por pessoas não autorizadas? Aquando da imobilização operacional dos equipamentos no domicílio do teletrabalhador, pelo facto deste não poder desempenhar as suas funções, devido a circunstâncias fortuitas ou provocadas, breves ou prolongadas, decorrentes de direitos estabelecidos ou não, e, sendo aqueles propriedade do empregador, que continuará a suportar os encargos de ligação, assistir-lhe-à a faculdade de os retirar da residência do trabalhador? Em que prazos? Em que condições? Será

necessário mandato judicial? Quem será o titular dos respectivos contratos com a empresa de telecomunicações e de electricidade?

Higiene. Quem suportará agora, as despesas com a instalação e manutenção das casas de banho, da responsabilidade das empresas/organizações/instituições, nos locais de trabalho tradicionais?

Acidentes. Em caso de acidente físico ocorrido fora das instalações do empregador, quando e em que situações será o mesmo considerado acidente de trabalho? Num incêndio ou avaria, a quem caberá a responsabilidade pela indemnização dos danos?

Refeições. A quem competirá o fornecimento de refeições nos casos em que estas, anteriormente, eram proporcionadas pelos serviços sociais do empregador?

Trabalho precário. Como se poderá prevenir que o teletrabalho no domicílio não se transforme num factor propiciador do trabalho infantil? Ou que o mesmo seja utilizado como forma de prestação de trabalho por indivíduos que recebem subsídios de desemprego ou de doença, iludindo-se, assim, a possibilidade de fiscalização?

Propriedade intelectual e sigilo profissional. A quem pertencem os direitos de autor de uma descoberta ou invenção do teletrabalhador em sua casa num período que seria normalmente de descanso? Como se poderá apurar a responsabilidade pela divulgação de uma informação secreta na rede telemática?

Estas e outras questões, que sem muito esforço se podem equacionar no espírito daqueles que se debruçam sobre o novo fenómeno telelaboral, demonstram que o teletrabalho pode subverter os critérios e elementos tradicionalmente apontados como identificadores do contrato de trabalho. Com efeito, uma mesma relação telelaboral pode incluir elementos que a aproximam, em simultâneo, dos padrões do trabalho subordinado e da actividade independente.

Assim, vejamos algumas das características e especificidades mais comuns das relações telelaborais, mesmo para o caso de teletrabalho subordinado²⁴: 1) não há uma posição de supremacia clara do empregador, podendo mesmo falar-se em crise da subordinação jurídica, essencial nos contratos de trabalho tradicionais; 2) favorece-se a ideia do resultado como principal objectivo da prestação devida, em detrimento dos meios; 3) a retribuição varia consoante os resultados atingidos, devendo o trabalhador ser

compensado quanto aos custos domésticos causados pelo teletrabalho; 4) a autonomia organizativa, o auto-controle e a auto-avaliação, contrapõem-se aos comandos e ordens sobre o modo de realização da prestação de trabalho e a fiscalização própria dos contratos tradicionais; 5) o tempo de trabalho tem pouca relevância como critério remuneratório, deixando de fazer sentido os conceitos de remuneração por trabalho extraordinário ou de retribuição do trabalho nocturno; 6) a propriedade dos instrumentos de trabalho pertence, em muitos casos, ao teletrabalhador; 7) o teletrabalho encoraja o poliemplego que contraria o princípio da exclusividade do trabalho; 8) a inserção do trabalhador numa organização e hierarquia é cada vez mais esbatida; 9) é difícil garantir o respeito pelas regras de higiene, saúde e segurança no trabalho, sendo mesmo posta em causa a noção tradicional de acidente de trabalho; 10) o teletrabalho torna mais reduzidas as visitas do teletrabalhador à empresa e propicia a extinção do local físico que ocupava nos escritórios do empregador, o que pode impossibilitar a reintegração do trabalhador e o seu regresso ao trabalho no escritório e pôr em causa o exercício dos direitos sindicais da empresa; 11) o teletrabalho propicia situações de desrespeito da privacidade do domicílio do teletrabalhador, de abuso no tratamento e acesso a dados confidenciais; com o teletrabalho é cada vez menos clara a divisão entre a vida profissional e pessoal, cultivando-se a ideia de uma disponibilidade permanente²⁵ do teletrabalhador que vê os seus períodos de descanso violados e reduzidos.

Face a todas estas novas questões e especificidades, podemos concluir que tudo o que envolver teletrabalho, pelo menos em Portugal, dependerá ainda durante algum tempo de adaptações do quadro jurídico, aceites pelo empregador e pelo teletrabalhador, que é de todo o interesse que fiquem claramente esclarecidas e formalmente consagradas. Exemplos desta formalização poderão ser a elaboração de adendas aos contratos de trabalho ou de regulamentos internos da empresa²⁶.

Como se refere no Relatório Final do Grupo de Peritos de Alto Nível, denominado “Construir a Sociedade Europeia de Informação para Todos”, tratando-se o teletrabalho “de uma das principais novas formas de trabalho que serão estabelecidas na Sociedade de Informação, é indispensável uma acção concertada a fim de garantir que seja

²⁴ A este respeito, ver Fiolhais, R. (1995), pp. 101-116.

²⁵ No seu estudo, Fiolhais, R. (1995), pp. 110-111, fala mesmo em “difusão de uma cultura de teledisponibilidade”.

²⁶ Como, por exemplo, o Guia do Teletrabalho do *Barclays Bank*, em anexo à presente dissertação.

incentivado no âmbito de um quadro concebido para diminuir ao mínimo as suas implicações negativas”²⁷. Tais incentivos passam por uma clarificação do estatuto jurídico e fiscal das várias formas de teletrabalho, operando-se uma adaptação coerente do enquadramento social e legal²⁸. Desde modo, os políticos, as estruturas sindicais e patronais, terão aqui, em conjunto com especialistas das novas tecnologias e com os juristas, uma grande responsabilidade no desenvolvimento de um enquadramento jurídico que permita ao mercado das tecnologias de informação assumir o seu papel de “motor” no crescimento da economia, ficando também ao serviço do incremento de qualidade de vida da sociedade em geral.

2.5 – Outros Obstáculos e Desvantagens

Para além dos obstáculos e desvantagens atrás enunciadas, existem outras de cariz mais macro-económico, que passamos a expor:

Sociedade. A introdução do teletrabalho implica mudanças de organização, de aspectos legais e sociais, de planos de formação, investigação, transportes, energia e telecomunicações, para os quais a maioria dos países não estão preparados. Por outro lado, o teletrabalho vem aumentar a concorrência de mão-de-obra estrangeira, assim como a dependência tecnológica de certos países, podendo ainda correr-se o risco de um aumento da precarização do mercado de trabalho.

Associações sindicais. O enfraquecimento da comunidade laboral resultante da fragmentação do trabalho, pode contribuir para que haja um menor contacto com representantes sindicais e uma menor vigilância do cumprimento de instruções de regulamentação colectiva do trabalho²⁹. Por norma, os sindicatos têm uma atitude de reserva³⁰, embora a evolução seja para uma oposição mais moderada, nomeadamente quando se trata de teletrabalho em telecentros ou centros satélite.

²⁷ Comissão Europeia, (1997b), p.41.

²⁸ A este respeito, ver Comissão das Comunidades Europeias (1997), p. 13.

²⁹ Sobre a posição dos sindicatos face ao teletrabalho, dominada por preocupações deste tipo, ver, Horner. D. e outros (1995), pp. 333 e ss.

³⁰ Ver Di Martino, V. e outro (1990), pp. 548-550.

3 – O Teletrabalho e a Gestão

O teletrabalho exige dos gestores uma nova sensibilidade e o desenvolvimento de novas capacidades e estilos de gestão, que se adaptem à mudança organizativa que este fenómeno impõe. Neste ponto analisaremos as principais motivações que levam as empresas a adoptar programas de teletrabalho; identificaremos os factores críticos de sucesso para implementação do teletrabalho; e tentar-se-á definir os métodos de controle e supervisão adequados a esta nova forma de trabalho flexível.

3.1 – Principais Motivações para Implementar um Programa de Teletrabalho

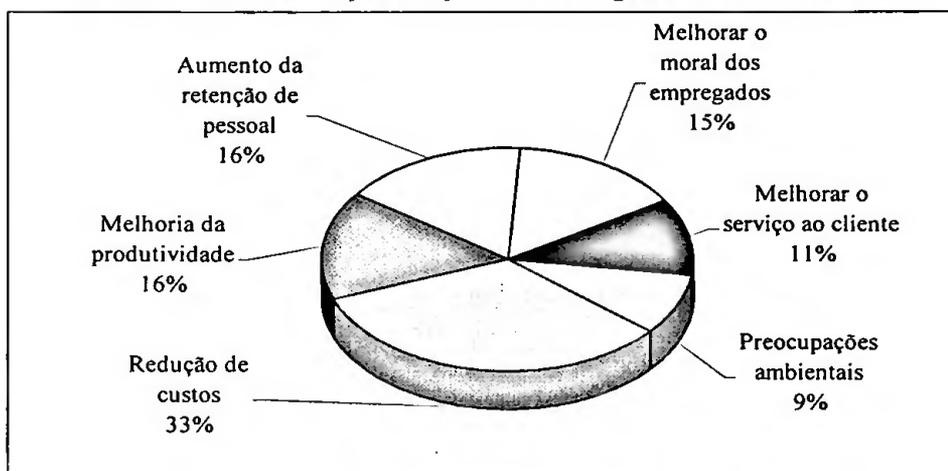
Um estudo com o propósito de encontrar as principais razões para as empresas implementarem programas de teletrabalho, apresentou os seguintes motivos (ver Gráfico 4.3.1): para ajudar a manter e aumentar a competitividade através da redução dos custos operacionais; para obter ganhos de produtividade e de eficiência³¹; para reter profissionais qualificados que, por exemplo, querem passar mais tempo com os seus familiares; para melhorar o moral colectivo dos empregados; para melhorar o serviço ao cliente, assegurando uma maior proximidade geográfica e/ou disponibilizando serviços fora das horas normais de trabalho; e, por preocupações ambientais.

Para além destas motivações, as empresas podem ter ainda por objectivo obter outros benefícios, como a possibilidade de recrutar trabalhadores em diferentes locais e geograficamente distantes, a redução do tempo gasto em deslocações de casa para o escritório, a prevenção de flutuações na procura de trabalho, ter acesso a especialistas que apenas são necessários ocasionalmente, entre outros. Como é natural, as empresas

³¹ De acordo com J. Kugelmass, cerca de 40% dos quadros e gestores de empresas, adquirem computadores pessoais domésticos com o propósito levar algum trabalho para casa. As pessoas levam trabalho para casa por razões semelhantes às que motivam o teletrabalho, isto é, para evitar interrupções, cumprir prazos, compensar tempo insuficiente no escritório, ter melhores condições de trabalho e resolver o problema da falta de pessoal. Assim, a adopção do teletrabalho requer apenas uma pequena mudança de visão: que este passe a ser considerado como uma alternativa de trabalho em período regular. Segundo este ponto de vista, o trabalho em casa torna-se numa técnica destinada a obter ganhos de eficiência e não mais um mero complemento ao horário normal. Kugelmass, J. (1995a), p. 70.

que recorrem ao teletrabalho procuram beneficiar das vantagens enunciadas no Ponto 1 do presente capítulo.

Gráfico 4.3.1 – Razões para Implementar Programas de Teletrabalho



Fonte: *Hok Facilities Consulting Report on Alternative Officing*, in Reilly, E. (1997), p. 5.

3.2 – Os Factores Críticos de Sucesso para a Implantação de um Programa de Teletrabalho

Alguns dos obstáculos e barreiras, acima assinalados, que podem surgir na implantação do teletrabalho numa empresa, não podem ser removidos e ultrapassados por simples intervenção da empresa/empregador, como é o caso das barreiras legais. Todavia, é possível, teoricamente, antecipar um conjunto de medidas que podem e devem ser implementadas pela empresa para que um projecto de teletrabalho seja bem sucedido, acautelando-se assim o aparecimento no futuro de desvantagens e inconvenientes para todos os intervenientes³².

Na implantação do teletrabalho deve, pois, procurar-se conjugar uma série de factores, que a seguir enumeraremos. Estas condições ou factores críticos de sucesso podem também ser entendidas com fases ou etapas por que deve passar um programa de teletrabalho, embora se deva também dizer que nem todas têm que ser necessariamente

executadas e que a sua ordem pode variar. Com efeito, algumas das condições promotoras do sucesso do teletrabalho devem ser entendidas e adaptadas em função das características de cada caso concreto, tais como os objectivos que se pretendem atingir, a extensão do programa de teletrabalho, a dimensão da empresa, o número de trabalhadores abrangido pelo programa, entre outras.

Debate alargado na empresa sobre o tema da flexibilidade no trabalho. As empresas que ponderam a adopção do teletrabalho devem promover amplos debates a nível interno, entre todos os trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos, sobre os temas próprios da flexibilidade no trabalho. O objectivo deste processo consiste em: revelar as perspectivas dos empregados e dos gestores face ao teletrabalho e as razões que os levam a aceitar ou a apresentarem reservas ao mesmo; identificar os aspectos e problemas concretos de cada um dos intervenientes, que podem ajudar ou constituir obstáculos ao programa de teletrabalho; e, atrair quer os trabalhadores, quer os gestores, para o projecto do teletrabalho, de modo a que todos tenham a maior motivação e empenhamento no seu desenvolvimento. Sobre este último aspecto refira-se que é indispensável o apoio dos directores de departamentos, dos administradores de topo³², dos gestores intermédios, dos supervisores e dos responsáveis pelas tecnologias de informação da empresa, desde o início do projecto. Este tipo de debates proporciona uma maior solidificação do relacionamento entre os empregados e as chefias, tendente a desenvolver uma forte cultura de empresa e a lealdade dos trabalhadores.

Seleção das actividades teletrabalháveis. Como já se referiu, o teletrabalho não é adequado a todo o tipo de funções, pelo que antes de se iniciar qualquer experiência de teletrabalho é indispensável identificar criteriosamente as funções concretas que podem ser teletrabalháveis. Caso tal não aconteça o projecto irá necessariamente fracassar.

Definição dos critérios de selecção dos teletrabalhadores. O teletrabalho não é adequado a todas as pessoas, sendo por isso necessário definir prévia e objectivamente o perfil do bom candidato a teletrabalhador. Abordando esta problemática, deixamos aqui alguns traços principais de personalidade e características individuais adequadas ao teletrabalho: forte auto-motivação; auto-disciplina; capacidade de organização e auto-

³² A este respeito, ver, entre outros, Reilly, E. (1997), pp. 5-6; Piskurich, G. (1996), p. 23-27; Kugelmass, J. (1995a), pp. 71-72K; Vowles, A. (1996), pp. 21-22.

³³ São vários os estudos a dar relevo ao envolvimento dos gestores de topo nos projectos de teletrabalho. Cfr., entre outros, Girard. k. (1997), p. 2.

gestão, nomeadamente de tempo; aptidão para atingir os resultados sem uma supervisão muito próxima e rigorosa; flexibilidade e boa adaptação às inovações e à mudança; vontade de aderir ao projecto de teletrabalho e compromisso com o mesmo; capacidade de decisão; conhecimentos/aptidões tecnológicas; competência e experiência na actividade em causa (o teletrabalho não é recomendável para “princípios”); capacidade para manter o trabalho separado da família; pouca ou nenhuma necessidade de uma interacção social. No que ao teletrabalho domiciliário concerne, para além destes critérios relacionados com a personalidade e as qualidades do teletrabalhador, existem outros relacionados com a casa que ele habita, tais como as condições de conforto e de concentração, recomendando-se um espaço para trabalhar demarcado do resto da casa.

Desenvolvimento da política de teletrabalho e dos procedimentos que irão servir de guia³⁴. Estas políticas fornecem a estrutura geral para o processo específico dentro do qual os teletrabalhadores e os seus gestores irão actuar. É aconselhável a elaboração de um guia de teletrabalho para a empresa, que inclua os seguintes aspectos: indicação da razão pela qual a empresa apoia e promove o teletrabalho; indicação dos objectivos a atingir; definição consensual do teletrabalho para a empresa; definição dos critérios de selecção das actividades teletrabalháveis e dos teletrabalhadores; listagem dos mais importantes benefícios e desvantagens do teletrabalho para o empregado, a empresa e a comunidade; listagem do que se espera que o teletrabalhador faça e não faça no seu novo ambiente de trabalho; tipos de equipamento e *software* necessários e forma da sua obtenção; critérios de gestão e supervisão dos teletrabalhadores; critérios de resolução de problemas legais suscitados pelo teletrabalho³⁵; indicação dos factores de sucesso do programa; informação sobre como o trabalhador e o gestor devem dar início ao teletrabalho; e, no caso do teletrabalho domiciliário, deve ainda incluir aspectos administrativos relacionados com a responsabilidade pelo pagamento de despesas de telefone, de material de escritório e de outras despesas domésticas acrescidas pela execução do trabalho em casa, bem como a forma de instalação do escritório em casa e as condições de comodidade e segurança.

³⁴ Ver, como exemplo, o Guia do Teletrabalho do *Barclays Bank*, anexo da presente dissertação.

³⁵ Como a segurança dos teletrabalhadores, os horários de trabalho, as indemnizações por perdas de equipamento. Ver, por exemplo, Posch, R. (1997), pp. 64-65.

Implementação de um programa piloto. Os programas de teletrabalho devem iniciar-se com programas piloto, começando numa escala reduzida e limitada a um certo número de departamentos e/ou de participantes. As vantagens destes programas piloto são a maior concentração dos recursos no programa, a maior facilidade de supervisão e a limitação dos riscos reais ou potenciais, para além de acarretar menores custos. Note-se, porém, que se o projecto piloto tiver uma dimensão muito reduzida, corre-se o risco de o mesmo fracassar e acabar por se traduzir em “doações de equipamento”³⁶ feitas pelo empregador ao trabalhador.

Escolha dos teletrabalhadores e de um coordenador ou grupo de coordenação para dirigir o programa. Uma vez decidido desenvolver o programa de teletrabalho há que determinar os trabalhadores que reúnem os requisitos e qualidades mais adequadas ao teletrabalho, de acordo com os critérios de selecção fixados e abordá-los para verificar a sua vontade de aderir. Para dirigir o programa é necessário escolher uma pessoa ou um grupo de pessoas, pois as políticas e procedimentos estabelecidos não são suficientes para resolver as questões concretas que surgem, relacionadas com o pessoal, com a tecnologia utilizada ou com as instalações. As empresas devem designar um coordenador ou, em alternativa, recorrer a consultores independentes e empresas especializadas na implantação de teletrabalho. Em alguns casos, têm sido significativos os benefícios do recurso a empresas especializadas e experientes³⁷.

Formação dos gestores, dos supervisores e de todos os empregados. A nova realidade do teletrabalho exige por parte da empresa um grande investimento na formação do pessoal, que deverá ser adequada à modalidade de teletrabalho a desenvolver. Uma vez que os gestores e supervisores têm que enfrentar problemas diversos dos empregados, devem ser organizadas sessões de trabalho diferentes para cada um destes grupos, sendo que a formação das chefias deverá começar antes do início do processo de implementação do teletrabalho. A formação deverá orientar-se quer para aspectos técnicos relacionados com a utilização das tecnologias, quer para as regras e práticas de actuação mais correctas no âmbito de um programa de teletrabalho. Existem alguns aspectos genéricos, relativamente à extensão da tecnologia existente no escritório a locais afastados, que devem ser ensinados a todos os trabalhadores da

³⁶ Girard, K. (1997), p. 2.

³⁷ Sobre a importância de recorrer a consultores externos para implementar e gerir mais eficientemente o teletrabalho, ver Greene, T. (1997), p. 27, onde é dado o exemplo da *Hewlett-Packard Co.*

empresa, como por exemplo, o acesso à rede informática da empresa/departamento, os mecanismos de segurança, a comunicação entre computadores, o acesso aos aparelhos de fax, a tecnologia dos computadores portáteis, o correio electrónico, entre outros.

Escolha da modalidade de teletrabalho mais adequada. A nível organizativo, os programas de teletrabalho domiciliário são fáceis de implementar e ajudam a organização a preparar-se para futuros programas mais complexos e rentáveis. Em relação aos centros satélites fora da empresa, estes levam mais tempo a organizar e são mais dispendiosos. As empresas devem calcular bem os custos da instalação deste tipo de centros, os potenciais ganhos em termos de produtividade, o eventual acesso a novos mercados de trabalho e o impacto sobre as deslocações para o trabalho. Ainda neste âmbito, importa realçar que as decisões mais acertadas na implantação do teletrabalho têm sido as que optaram pela sua aplicação apenas a tempo parcial, em dois ou três dias por semana, com idas regulares ao escritório da empresa³⁸.

Elaboração de orçamento e plano de financiamento para o teletrabalho. O processo de elaboração do orçamento deve identificar as fontes de financiamento, definir e autorizar as despesas a realizar para cada um dos empregados participantes. Na maioria dos casos, os programas de teletrabalho não acrescentam novas despesas significativas ao orçamento das empresas. Exceptuando a tecnologia, formação e eventuais despesas promocionais, os custos directos são geralmente reduzidos e podem enquadrar-se em quase todos os orçamentos.

Escolha do equipamento. A melhor opção tecnológica deve compreender um equilíbrio entre os equipamentos, o *software*, as comunicações e as questões de segurança da informação e deverá ir ao encontro dos objectivos e dimensão do programa de teletrabalho em causa. Em termos de equipamento, quer quando se trabalha desde um escritório montado na própria casa do teletrabalhador, quer quando a actividade requer ser desenvolvida noutra sítio, é fundamental contar com um sistema informático composto, no mínimo, por um computador, um sistema telefónico (fixo ou móvel) e um *modem* para ligação à rede. Para assegurar o funcionamento mínimo do teletrabalho, é indispensável a existência de um eficaz sistema de comunicações entre o teletrabalhador e a empresa, bem como com os restantes trabalhadores. Todo o equipamento tecnológico necessário deverá ser fornecido pela entidade empregadora, evitando-se

³⁸ Ver neste sentido Murphy, E. (1996), p. 68.

assim o surgimento de problemas relacionados com a sua harmonização com os sistemas utilizados pelo empregador e com a sua manutenção.

Avaliação dos resultados. No decurso do programa de teletrabalho devem avaliar-se o benefícios e obstáculos surgidos. Esta avaliação deve fazer-se em reuniões onde participam os gestores, os supervisores e os teletrabalhadores, devendo dar-se oportunidade a todos para expor os problemas surgidos e sugerir soluções para a sua resolução. Devem também ser promovidos eventos informais em que se possam trocar ideias, experiências e soluções, como forma de reduzir o isolamento do colaborador que trabalha em casa e de aperfeiçoar o programa estabelecido. Findo o programa, a avaliação de resultados coloca aos gestores, supervisores, empregados e mesmo aos clientes um conjunto de questões comuns. A primeira passa por saber se os objectivos foram atingidos, em termos quantitativos e qualitativos. Além disso, é também importante medir eventuais diferenças de *performance* entre os teletrabalhadores e os outros trabalhadores. As situações de fracasso deverão ser identificadas e deve também averiguar-se se os objectivos foram correctamente estabelecidos ou se, pelo contrário, eram demasiado exigentes e irrealistas. É ainda importante avaliar se os aspectos tecnológicos foram um obstáculo ao processo, se este foi preparado de uma forma eficaz e se o serviço ao cliente foi afectado. Em função da sua importância, as empresas poderão estar dispostas a pagar a um consultor externo para levar a cabo uma avaliação formal e isenta. Um analista independente poderá conseguir obter respostas mais francas em inquéritos e entrevistas, obtendo desta forma uma informação de melhor qualidade. Estas avaliações permitirão, por sua vez, fazer alterações aos programas implementados, corrigindo-se as deficiências reveladas.

3.3 – Controle e Supervisão do Teletrabalho

O teletrabalho é uma forma de descentralização e flexibilização do trabalho, que impõe uma recriação do estilo de gestão e uma mudança dos métodos de controle e supervisão dos trabalhadores. À gestão de processos, concentrada nos métodos de trabalho – *inputs* – e baseada numa lógica de aprovação prévia, sucede a gestão por objectivos,



concentrada nos resultados – *outputs* – e baseada numa lógica de avaliação posterior

Neste novo modelo de gestão e supervisão, a avaliação de desempenho ganha um grande relevo, pois, mais do que os comportamentos, interessa avaliar e medir resultados e objectivos alcançados. Teletrabalhar implica satisfazer objectivos e resultados, sem que haja um controle interno dos procedimentos e da organização, designadamente temporal, do trabalho.

Esta mudança de orientação e atitudes, que se impõe aos gestores, constitui um desafio, que nem todos conseguem alcançar. Com efeito, muitos deles sentem-se apreensivos quanto às novas formas de trabalho flexível, receando perder a autoridade que lhes assiste. A persistência dos gestores na adopção dos métodos tradicionais de gestão constitui um factor de fracasso do teletrabalho. A relação entre o teletrabalhador e o gestor caracteriza-se pela maior delegação de funções e poderes e pela confiança e responsabilização dos teletrabalhadores pela gestão da sua actividade. A função dos gestores é mais orientar e dar assistência, do que verificar o processo de trabalho em curso, podendo mesmo dizer-se que a gestão é “partilhada entre gestor e teletrabalhador”⁴⁰. Perante todas estas mudanças deve, pois, concluir-se que é impossível conciliar os métodos tradicionais da gestão com as exigências de flexibilidade do teletrabalho.

O controle e supervisão do teletrabalho pode revestir qualquer uma das seguintes modalidades⁴¹: uma supervisão remota *on line* do trabalho executado em terminais; uma avaliação do grau de consecução dos objectivos pré-definidos; e um exame directo dos resultados do trabalho (mais adequado para os teletrabalhadores independentes). Considerando o grau e exigência do controle nestas três modalidades, podemos dizer que só nas duas primeiras encontramos ainda algumas semelhanças com os modelos de gestão tradicionais. O distanciamento do teletrabalhador em relação ao gestor, encarregue da sua supervisão, dificulta a efectividade desta, sendo todavia possível aos gestores implementar algumas práticas que têm por objectivo assegurar um mínimo de controle, como sejam: a obtenção de relatórios regulares da actividade do teletrabalhador em documento escrito (para arquivar), preferencialmente via *e-mail* ou fax, com uma frequência mensal ou quinzenal; a marcação de reuniões regulares na

³⁹ Ver Di Martino, V. e outro (1990), p. 543.

⁴⁰ Potter e Krishnamurthy, *apud* Fiolhais, R. (1995), p. 91.

⁴¹ Fiolhais, R. (1995), p. 91.

empresa para acompanhamento dos trabalhos; e a sujeição dos trabalhadores a inspecções periódicas⁴². Para assegurar estas modalidades de supervisão é necessário possuir um bom sistema de comunicações e definir claramente os objectivos a atingir com o teletrabalho e os prazos da sua realização. A modalidade de controle e supervisão escolhida e os critérios de avaliação devem ser pré-determinados, de forma objectiva, aquando da definição das políticas e devem constar do guia do teletrabalho.

⁴² A este respeito, ver Campagna, F. (1996), p. 9.

CAPÍTULO V

O TELETRABALHO EM PORTUGAL: SITUAÇÃO ACTUAL E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO – AS IMPLICAÇÕES NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS. UM ESTUDO EMPÍRICO

Feito o enquadramento e o tratamento teórico do tema, chega o momento de confrontar as coordenadas, entretanto fixadas, com a embrionária realidade do teletrabalho em Portugal. Começaremos por definir a problemática que nos propusemos testar empiricamente, passaremos a uma breve sistematização das questões metodológicas que fazem a transição entre a teoria e o estudo científico e, por fim, passaremos à interpretação dos principais resultados obtidos.

1 – A Problemática

Em termos concretos, a problemática subjacente à presente dissertação, estrutura-se em torno de uma questão principal que é a de saber quais as principais implicações que o fenómeno “teletrabalho” tem para a gestão das empresas portuguesas de serviços. Uma série de questões mais específicas, resultantes da problemática que temos vindo a expor, serviu de guia à exploração empírica, nomeadamente:

- a) No que respeita às características técnico-organizacionais das empresas nacionais de serviços: que equipamentos de informática e telecomunicações dispõem? Qual o grau de adesão das empresas aos novos serviços de comunicação (dados e voz), como por exemplo a *intranet* e a videoconferência? Quais os principais sistemas operativos utilizados? Que tipo de linhas usam as empresas para estabelecer as suas comunicações? Qual a importância dada a alguns dos mais correntes mecanismos de supervisão/controlado do trabalho?
- b) No que respeita ao impacto do teletrabalho nas empresas e aos aspectos associados à sua implementação: quais são as principais vantagens e desvantagens da sua aplicação para as entidades empregadores? E para os trabalhadores? Quais são as principais barreiras à difusão do teletrabalho? Quais são os principais factores persuasores do teletrabalho? Quais são as etapas a ter em conta, para a implementação, com sucesso, de um projecto de teletrabalho? Quais são as actividades com maior possibilidade de serem executadas com recurso ao teletrabalho?

- c) No que respeita ao papel estratégico do teletrabalho: Qual o nível de adesão das empresas nacionais de serviços ao teletrabalho? Em relação às que já aderiram, quantos trabalhadores foram envolvidos? Em que funções? Que balanço é feito da experiência telelaboral? Que regimes foram adoptados? Qual a relação contratual predominante? Que modalidades de teletrabalho foram seguidas? Quem suportou os custos com o equipamento? Em relação às empresas que ainda não têm experiência telelaboral, quais os motivos apontados para esse facto? As estratégias dessas empresas contemplam, ou não, a implementação do teletrabalho? Se sim, no curto, médio ou longo prazo? Quais os regimes de teletrabalho preferidos? Qual a relação contratual que prevêem adoptar? Qual a modalidade mais adequada? Quem irá suportar os custos com o equipamento?
- d) No que respeita à dimensão nacional do teletrabalho: existe uma atitude positiva ou negativa? Todos já ouviram falar do fenómeno? Qual a evolução prevista para Portugal? São conhecidas experiências de teletrabalho noutras organizações?

2 – Questões Metodológicas

Atendendo ao exposto nos capítulos anteriores, podemos concluir que a introdução do teletrabalho nas empresas e organizações está bastante relacionada com a disponibilidade de meios de telecomunicações e tecnologias de informação, bem como com a capacidade de utilização dos mesmos por parte dos trabalhadores. Também podemos concluir que, em teoria, o teletrabalho é “aplicável” a todas as actividades de criação, processamento, manipulação e distribuição de informação e que, por norma, os teletrabalhadores pertencem ao sector terciário e trabalham em empresas financeiras, companhias de seguros, auditoria, consultoria, empresas de informática e de telecomunicações e, de uma forma geral, em empresas de prestação de serviços diversos. É precisamente sobre este tipo de empresas que incide o presente estudo¹.

Tendo em conta a problemática em jogo, o método seleccionado para a recolha de informação foi o “questionário” (ver questionário anexo). Atendendo à difusão recente

¹ A este respeito convém lembrar que este tipo de empresas se insere nos “sectores de vanguarda”, onde R. Barras testou o modelo teórico de inovação nos serviços, analisado no Capítulo I desta dissertação.

da *internet* no nosso país e ao facto do teletrabalho estar relacionado com a transferência de informação através das redes de telecomunicações, entendeu-se que o envio dos questionários por *e-mail* para as empresas poderia despertar um maior interesse dos inquiridos e aumentar o nível de participação no estudo; por outro lado, através do *e-mail* delimitava-se consideravelmente o “universo” da investigação².

Para a constituição de uma base de dados, em ficheiro informático, com *e-mails* de empresas nacionais, foi solicitada ajuda a cerca de uma dezena de entidades com acesso privilegiado a este tipo de informação. A única resposta positiva neste sentido foi dada pela empresa *ITT – Páginas Amarelas, SA*, sob o compromisso escrito da nossa parte de que a base dados apenas seria usada para os fins a que se destinava, isto é, o estudo do teletrabalho em Portugal no âmbito de uma tese de mestrado. Foi então solicitado a esta empresa que nos fornecesse uma base de dados com cerca de 1.000 empresas de serviços com *e-mail*, das seguintes cinco áreas³: instituições monetárias e não monetárias/seguros; profissionais liberais; comunicação, publicidade e promoção; informática e telecomunicações; e serviços prestados às empresas. Solicitamos igualmente que a base de dados incluísse os seguintes dados de cada empresa: nome, sub-sector, telefone, morada e *e-mail*.

Deste modo, o campo de pesquisa foi composto por empresas de serviços portuguesas, inseridas num dos cinco sub-sectores mencionados e com *e-mail* na base de dados da *ITT*. Deste modo, devemos admitir, por um lado, que as conclusões retiradas deste estudo não são representativas de todo o sector dos serviços em Portugal, mas apenas de um grupo de empresas: das que tinham *e-mail* em Janeiro de 1998; por outro lado, que também partilhamos a posição dos que defendem que, por vezes, “é necessário substituir a noção global de representatividade por uma noção mais ampla, a de adequação da amostra aos objectivos estabelecidos”⁴. Seja como for e atendendo ao carácter embrionário do teletrabalho em Portugal e às dificuldades encontradas na recolha dos

² Deste modo, a amostra das empresas inquiridas não resultou de um processo de amostragem aleatória ou probabilística, mas antes de uma “amostra de conveniência ou acidental” escolhida pelo investigador. Alguns estudos em Ciências Sociais têm vindo a demonstrar que a diferença entre estes dois métodos de amostragem não é significativa – ver Mitchell, T. (1985), citado em Monteiro Barata, J. (1995), p. 429.

³ Na base de dados da *ITT* as empresas estão agrupadas por sectores e sub-sectores. De entre os vários sub-sectores dos serviços, escolhemos os cinco que mais se identificavam com as actividades mais teletrabalháveis. Decidimos excluir a Administração Pública, atendendo às características particulares da sua gestão.

⁴ Ghiglione, R. e outro (1997), p. 58.

dados, o presente estudo empírico não tem outras ambições que não sejam as de lançar um primeiro ensaio exploratório, que abra caminho a outras investigações em torno do impacto do teletrabalho na gestão das empresas de serviços.

Terminando as questões metodológicas, referimos que a técnica de tratamento da informação utilizada foi a de “análise de conteúdo”⁵.

3 – Exploração dos Resultados

Com base nas considerações anteriores, passaremos de seguida a uma síntese do campo de pesquisa seleccionado, para então procedermos a uma exploração dos principais resultados da investigação.

3.1 – O Campo de Pesquisa

A base de dados que a ITT nos forneceu era composta por 798 empresas. Enviamos o questionário para as 798 empresas, pela primeira vez, entre os dias 27 de Janeiro e 1 de Fevereiro de 1998. Desses 798 envios, 98 vieram devolvidos por *e-mail* desconhecido ou inexistente. O questionário terá chagado então a apenas 700 empresas. Dentro do prazo dado para resposta (duas semanas), recebemos 23 respostas. Nos dias 2 e 4 de Março de 1998 repetimos o envio para as empresas que ainda não tinham respondido e recebemos mais 21 respostas. Uma análise mais pormenorizada das participações das empresas, pode ser feita através do Quadro 5.3.1, onde decidimos desagregar os cinco sub-sectoros em treze, para uma análise mais pormenorizada das “taxas de adesão” por actividade.

Assim, enviamos o questionário para 798 empresas, mas apenas 700 o receberam, sendo esse o campo de pesquisa do presente estudo. Dessas 700 empresas, 44 responderam ao questionário (6,3%), 37 enviaram uma resposta ao *e-mail* comunicando que não estavam

⁵ É actualmente uma das técnicas mais comuns na investigação empírica das diferentes Ciências Sociais e Humanas. Para aprofundar esta técnica de análise e interpretação dos dados, ver, entre outros, Ghiglione, R. e outro (1997), pp. 177-227.

interessadas em participar no estudo (5,3%)⁶, enquanto as restantes nada disseram (88,4%).

Quadro 5.3.1 – Níveis de Resposta aos Questionários

ACTIVIDADE	ENVIADOS		DEVOLVIDOS		ENTREGUES		RESPOSTAS			INVÁLIDOS ⁵		S/ RESPOSTA	
	N.º	%	N.º	% ¹	N.º	% ²	N.º	% ³	% ⁴	N.º	% ³	N.º	% ³
Advogados	148	18,5%	25	16,9%	123	17,6%	2	1,6%	4,5%	4	3,3%	117	95,1%
Agências de Informação	8	1,0%	1	12,5%	7	1,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	7	100,0%
Companhias de Seguros	15	1,9%	1	6,7%	14	2,0%	0	0,0%	0,0%	1	7,1%	13	92,9%
Comunicação Social	57	7,1%	9	15,8%	48	6,9%	1	2,1%	2,3%	2	4,2%	45	93,8%
Consultores	110	13,8%	11	10,0%	99	14,1%	15	15,2%	34,1%	9	9,1%	75	75,8%
Economia e Gestão	19	2,4%	1	5,3%	18	2,6%	0	0,0%	0,0%	2	11,1%	16	88,9%
Empresas Financeiras	25	3,1%	0	0,0%	25	3,6%	2	8,0%	4,5%	1	4,0%	22	88,0%
Informática	167	20,9%	17	10,2%	150	21,4%	5	3,3%	11,4%	4	2,7%	141	94,0%
Projectos e Estudos	87	10,9%	7	8,0%	80	11,4%	5	6,3%	11,4%	4	5,0%	71	88,8%
Publicidade e Design	84	10,5%	16	19,0%	68	9,7%	5	7,4%	11,4%	6	8,8%	57	83,8%
Telecomunicações	42	5,3%	5	11,9%	37	5,3%	4	10,8%	9,1%	2	5,4%	31	83,8%
Tradutores e Intérpretes	23	2,9%	3	13,0%	20	2,9%	5	25,0%	11,4%	2	10,0%	13	65,0%
Outros Serviços	13	1,6%	2	15,4%	11	1,6%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	11	100,0%
TOTAL	798	100,0%	98	12,3%	700	100,0%	44	6,3%	100,0%	37	5,3%	619	88,4%

¹ Percentagem de questionários devolvidos, face aos questionários enviados

² Peso de cada actividade no total de questionários entregues

³ "Taxa de resposta", face aos questionários entregues

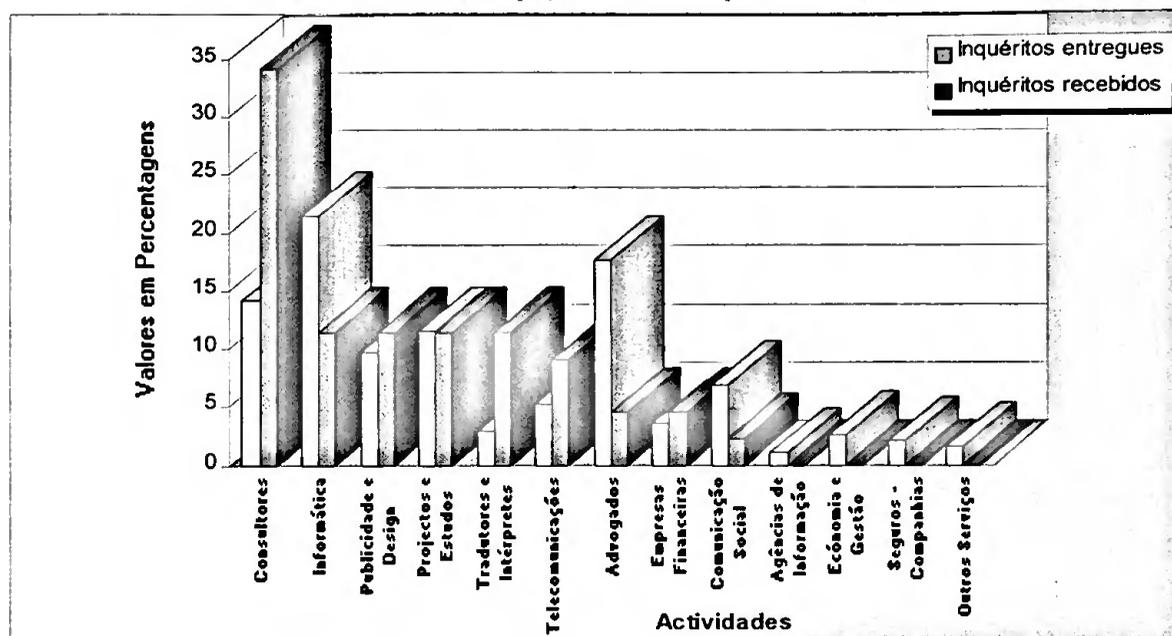
⁴ "Taxa de resposta", face ao total de respostas

⁵ Empresas que responderam dizendo que não estavam interessadas em participar no estudo

Entre os 700 questionários entregues, a actividade predominante foi a informática (21,4%), seguindo-se os advogados (17,6%), os consultores (14,1%) e os projectos e estudos (11,4%). Quanto ao número de respostas obtidas, o destaque vai largamente para os consultores (34,1%), seguidos pela informática, pelos projectos e estudos, pela publicidade e *design* e pelos tradutores e intérpretes, todos com o mesmo número de respostas (11,4% cada). É ainda de salientar, pela positiva, o grau de participação dos consultores (14,1% dos inquiridos entregues corresponderam a 34,1% de respostas) e dos tradutores e intérpretes (a mesma relação aqui foi de 2,9% para 11,4%) e, pela negativa, a pouca aderência do ramo da informática (21,4% dos inquiridos entregues corresponderam a 11,4% de respostas) e dos advogados (a mesma relação aqui foi de 17,6% para 4,5%). Estas relações podem ser observadas no Gráfico 5.3.1.

⁶ Os motivos apresentados foram vários: falta de tempo; razões de política interna da empresa, solicitação de dados confidenciais, desconhecimento do tema, entre outros.

Gráfico 5.3.1 – Participações no Estudo por Actividades



No que concerne à distribuição das empresas por distritos, Lisboa tomou a dianteira, quer em inquéritos entregues (49,6%), quer em termos de respostas (54,5%), seguindo-se o Porto (20,9%, contra 20,5%), de Aveiro (4,0%, contra 9,1%), da Madeira (3,3%, contra 4,6%), de Braga (2,7%, contra 4,6%), de Coimbra (2,7%, contra 4,6%) e de Vila Real (1,0%, contra 2,3%). Nos restantes distritos não obtivemos qualquer resposta (ver Gráfico 5.3.2)⁷.

As 44 empresas participantes são, essencialmente, de reduzida dimensão, com volumes de negócios entre os 10.000 e os 49.999 contos (31,8%) e entre os 50.000 e os 499.999 contos (29,5%), conforme se verifica no gráfico 5.3.3. Por outro lado, predominam as empresas com menos de 10 trabalhadores (67,4%) (Gráfico 5.3.4).

⁷ Os três distritos dos Açores foram agrupados num só, designado "Açores".

Gráfico 5.3.2 – Participações no Estudo por Distritos

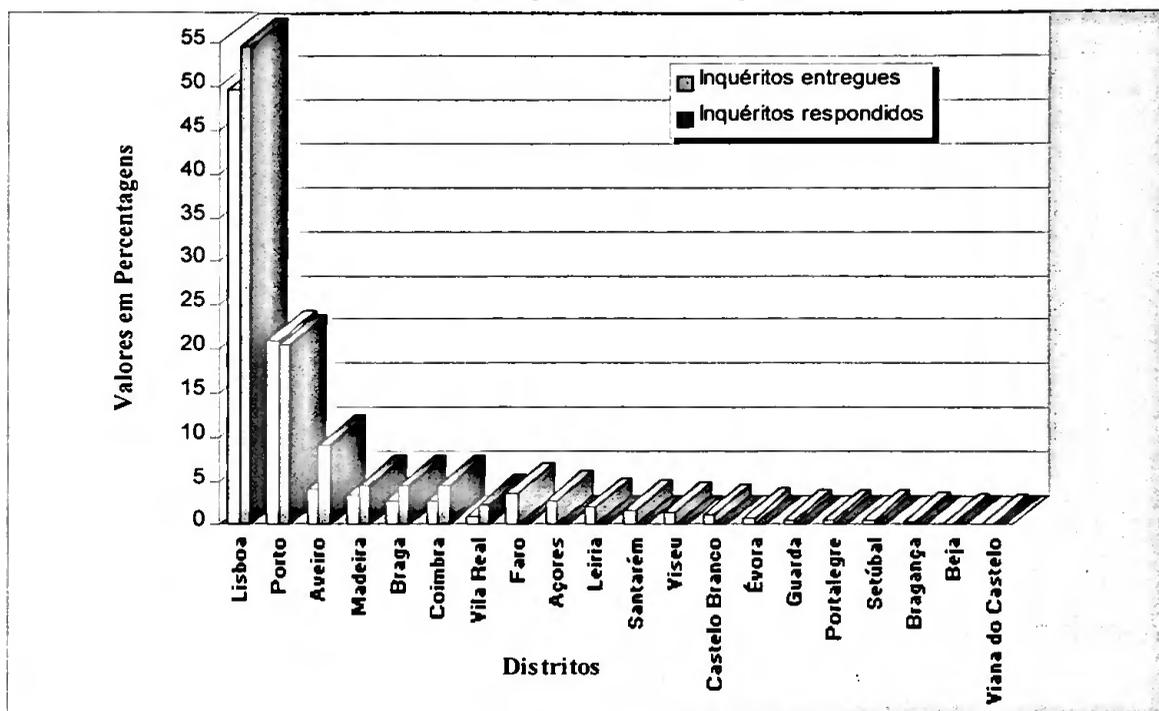


Gráfico 5.3.3 – Volume de Negócios (contos)

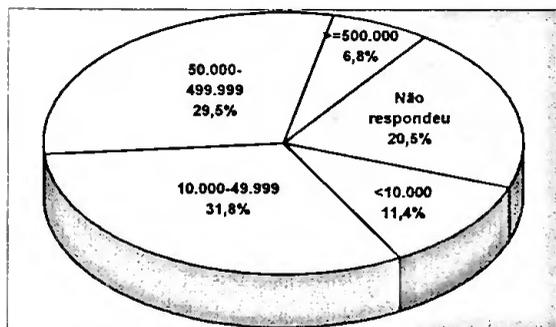
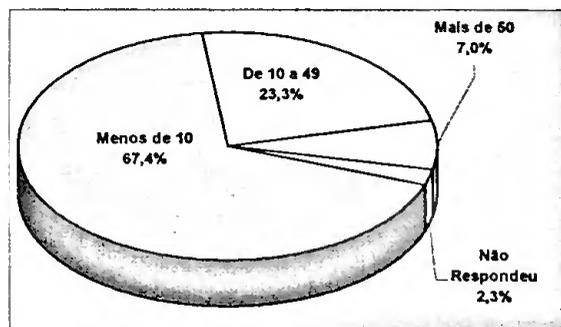


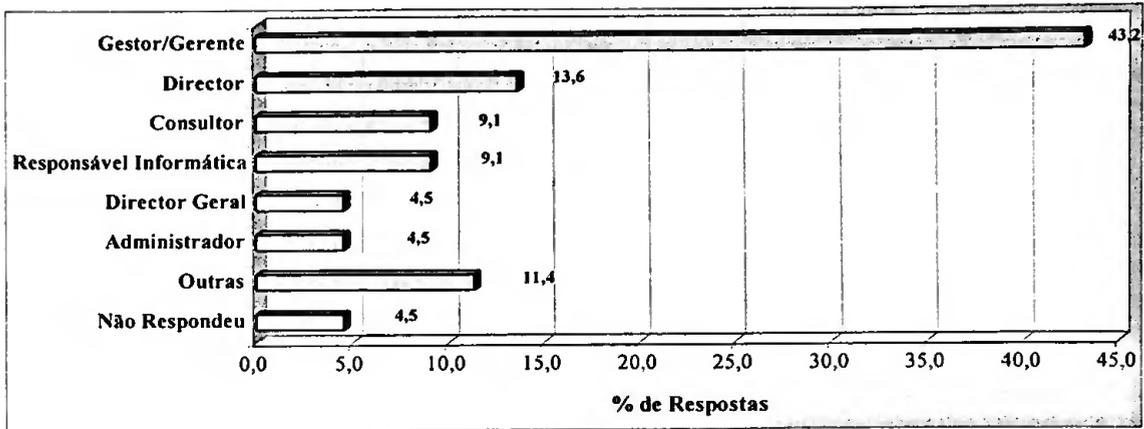
Gráfico 5.3.4 – Número de Trabalhadores



Passemos agora à identificação dos inquiridos que participaram no estudo⁸. As principais funções por eles desempenhadas são as de gestor/gerente (43,2%), seguindo-se os cargos de direcção (13,6%), de consultor e de responsável pela informática (ambos com 9,1%) (ver Gráfico 5.3.5).

⁸ Ver Capítulo VII do Questionário, em anexo.

Gráfico 5.3.5 – Função dos Inquiridos



A faixa etária predominante é a dos 30 aos 40 anos (36,4%), acompanhada de perto pelos mais jovens, com menos de 30 anos (29,5%) e pelo escalão entre os 40 e os 50 anos (22,7%), numa amostra onde a população masculina é claramente a mais representativa (88,6%). Ver Gráficos 5.3.6 e 5.3.7.

Gráfico 5.3.6 – Idade dos Inquiridos

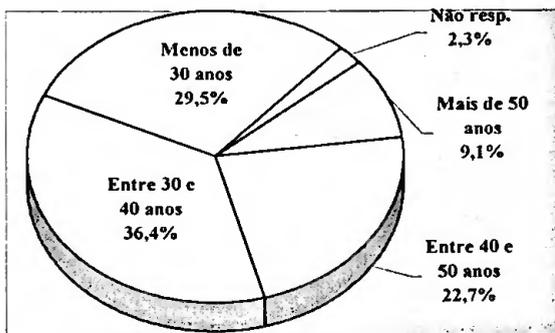
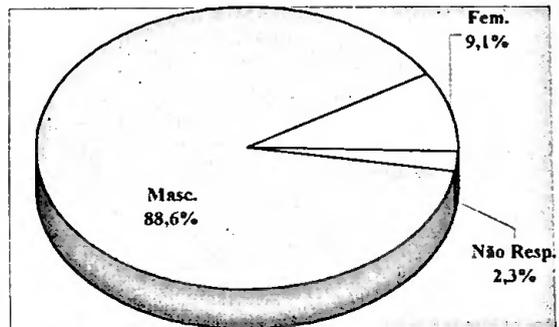


Gráfico 5.3.7 – Sexo dos Inquiridos



A grande maioria dos 44 inquiridos têm formação universitária (79,5%), predominando as áreas da informática, engenharia e matemática (36,4%) e da gestão, economia e contabilidade (22,7%). Ver Gráficos 5.3.8 e 5.3.9.

Gráfico 5.3.8 – Habilitações Literárias

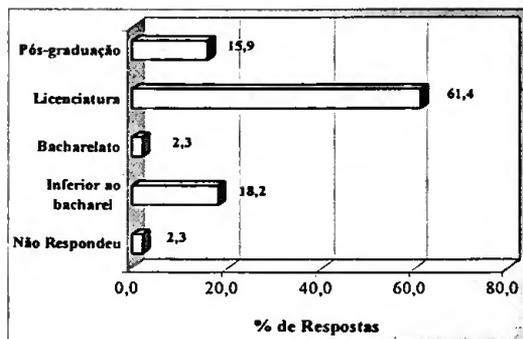
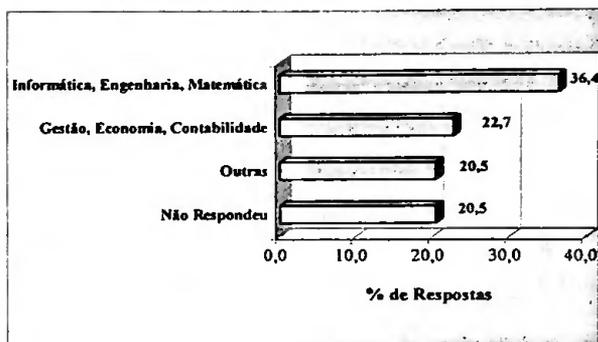
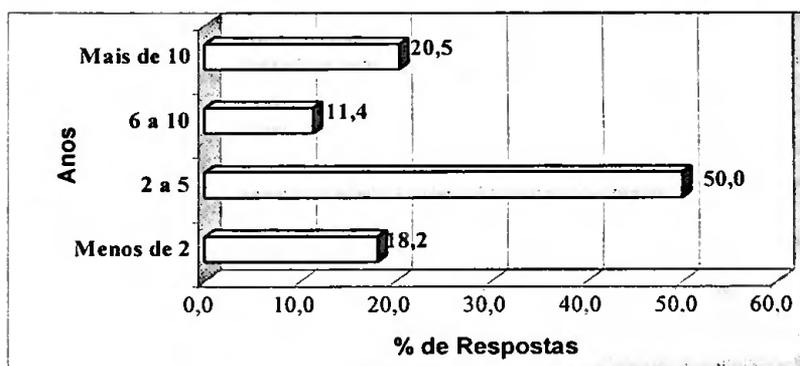


Gráfico 5.3.9 – Área de Ensino Superior



A última questão relacionada com a identificação dos inquiridos, prendia-se com a sua antiguidade na empresa. Neste campo, o escalão dos 2 a 5 anos é de longe o mais representativo (50,0%), conforme se pode observar no Gráfico 5.3.10.

Gráfico 5.3.10 – Antiguidade dos Inquiridos na Função Actual



3.2 – Características Técnico-Organizacionais das Empresas

No que respeita aos equipamentos de informática e telecomunicações utilizados pelas empresas, de reduzida dimensão média, mais importante do que fazer uma análise quantitativa⁹, é avaliar o grau de adesão das empresas a alguns dos novos serviços e sistemas. Neste sentido, verificou-se que a maioria das empresas recorre a serviços de

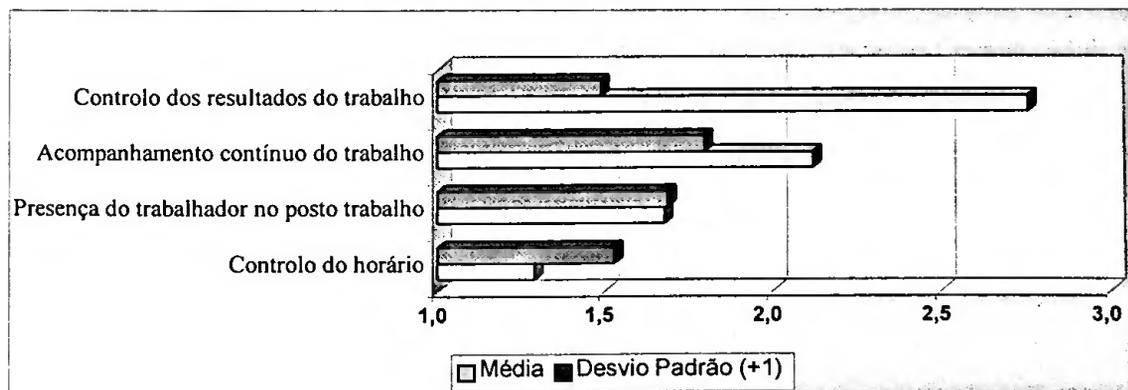
⁹ A título de exemplo e em termos puramente estatísticos, apresentam-se aqui algumas conclusões em termos quantitativos: em média, as empresas têm 10,9 computadores pessoais; 1,0 servidores (36,4% não têm 40,9% apenas têm um); 1,0 computadores portáteis; 4,0 impressoras; 4,5 CD ROM; 0,7 scanners; e, 2,5 telemóveis.



transferência electrónica de ficheiros (77,3%), todas têm *internet* e a maioria não têm emulação de terminal (77,3%), nem *intranet* (70,5%), nem videoconferência (90,9%). Em termos de sistemas operativos, obtiveram-se os seguintes resultados: o *MS DOS* ainda existe na maioria das empresas (54,5%), embora esteja a ser substituído pelo *Windows 95* (já existe em 97,7% das empresas); o *Windows NT* também é bastante utilizado (em 45,5% dos casos); enquanto outros sistemas como o *OS 2* (2,3%), o *UNIX* (22,7%) e o *Macintosh* (13,6%) não são partilhados pela maioria das empresas¹⁰. Em termos de sistemas de comunicações, procurou-se saber qual o grau de aderência das empresas às linhas digitais. Neste campo, as linhas analógicas já não existem em algumas empresas (15,9%), estando as linhas *RDIS* já com alguma implantação (utilizadas em 40,9% das 44 empresas), bem como as linhas dedicadas (22,7%).

Em termos organizacionais, procurou-se determinar quais eram os principais mecanismos de supervisão e controle de trabalho utilizados nas empresas. Os resultados são esclarecedores: privilegia-se claramente o controle dos resultados do trabalho, em detrimento do controle de horário ou da presença do trabalhador nas instalações da empresa. Este é um dos aspectos reveladores de que a maioria destas empresas podem implementar programas de teletrabalho. Ver Gráfico 5.3.11 (pedia-se a classificação de cada mecanismo: 1, pouco importante; 3 muito importante).

Gráfico 5.3.11 – Importância dos Mecanismos de Supervisão e Controle



¹⁰ Na pergunta de resposta aberta, houve ainda uma referência ao sistema operativo *Novell Netware 3.12*.

3.3 – O Impacto do Teletrabalho nas Empresas e Aspectos Associados à Sua Implantação

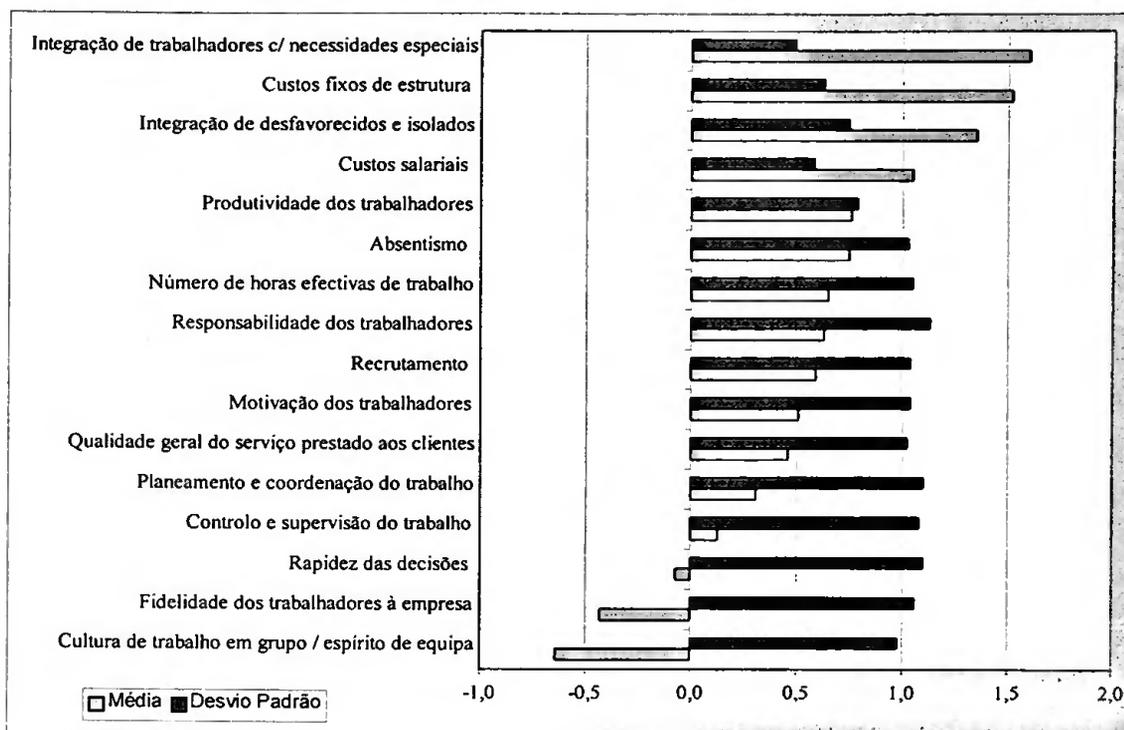
Esta abordagem procura identificar as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, nas perspectivas das entidades empregadoras e dos trabalhadores. Para tal, elaborou-se uma listagem de factores e pedia-se a sua classificação entre muito positivo (2), positivo (1), negativo (-1) e muito negativo (-2).

Na óptica das entidades empregadoras, foram identificadas vantagens claras do recurso ao teletrabalho, como (por ordem decrescente de importância) a possibilidade de integração de trabalhadores que necessitem de regimes/horários de trabalho especiais (por exemplo, as mulheres em período de pré e pós parto); a redução dos custos fixos de estrutura (por exemplo, o aluguer de espaços para escritório); a possibilidade de integração de profissionais desfavorecidos (por exemplo, os deficientes ou presos, o que poderá trazer benefícios fiscais para a empresa); e o aumento da produtividade dos trabalhadores¹¹. Factores ainda positivos para as entidades empregadoras, mas com maior grau de divergência entre os inquiridos, atendendo aos desvios padrões elevados, foram a redução do absentismo, o aumento do número de horas efectivas de trabalho, uma maior responsabilidade dos trabalhadores, as maiores possibilidades de recrutamento, o aumento da motivação dos trabalhadores, a melhoria da qualidade geral do serviço prestado aos clientes e a maior facilidade em planear, controlar e supervisionar o trabalho. Com média negativa, isto é, factores potencialmente desvantajosos para as empresas, aparece em primeiro lugar a perda do espírito de equipa e da cultura de trabalho em grupo, a menor fidelidade dos trabalhadores à empresa e a menor rapidez nas decisões¹². Estes resultados podem ser conferidos no Gráfico 5.3.12.

¹¹ Quanto a outros factores muito positivos, foram citados a maior concentração no trabalho e o incentivo à criatividade.

¹² Na resposta aberta destinada a apontar outros factores muito negativos, existiam referências à perda do contacto directo com os clientes, à dificuldade em transmitir a visão e os valores da empresa aos colaboradores, ao fluxo de informação mais restrito e houve ainda quem apontasse o factor “distância”, como sinónimo de “menor flexibilidade”.

Gráfico 5.3.12 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para as Entidades Empregadoras

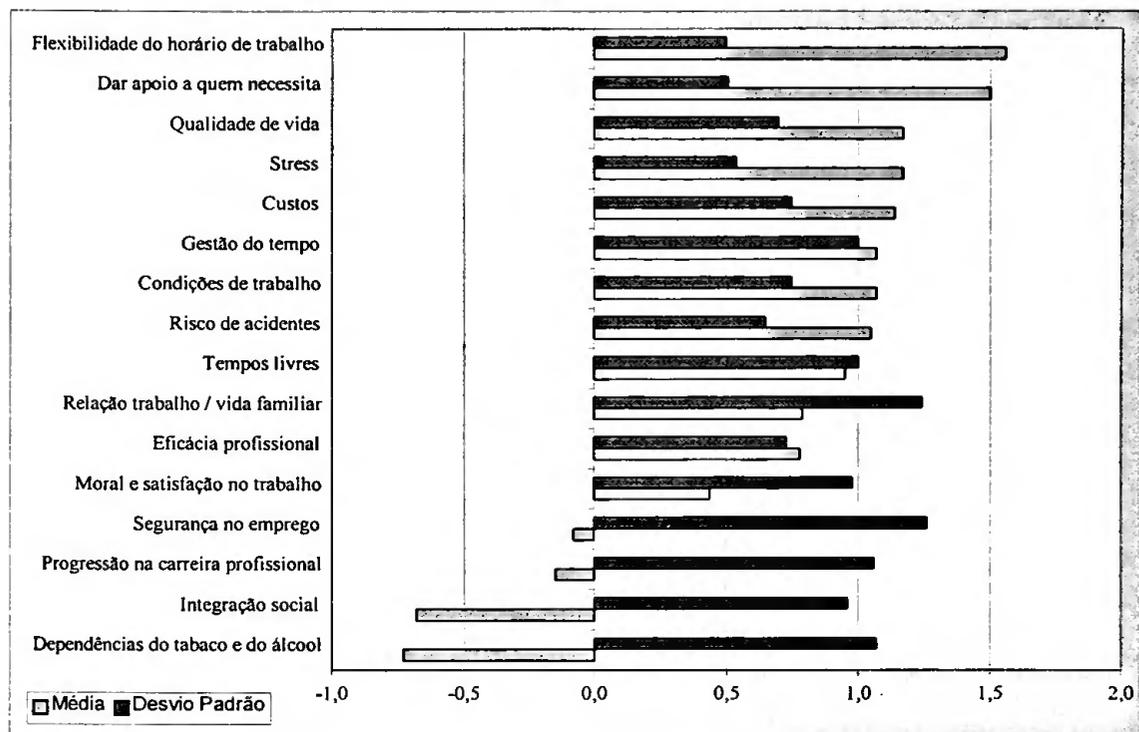


Tal como para as entidades empregadoras, o teletrabalho também parece trazer mais vantagens do que desvantagens para os trabalhadores, conforme se poderá constatar no Gráfico 5.3.13. As principais vantagens identificadas foram a maior flexibilidade do horário de trabalho; a possibilidade de dar apoio a pessoas necessitadas (por exemplo os recém nascidos); a melhoria na qualidade de vida; a diminuição do *stress*; a redução dos custos (por exemplo, no arrendamento ou aquisição de casa, vestuário, transportes e manutenção do veículo); a melhor gestão do tempo; a melhoria das condições de trabalho e o menor risco de acidentes¹³. Factores ainda positivos, mas com maior diversidade de opiniões, foram referidos o aumento e melhor aproveitamento dos tempos livres, o melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar, o aumento da eficácia profissional e a elevação do moral e satisfação no trabalho. Factores negativos para os trabalhadores (desvantagens), mas igualmente com elevado grau de divergência, foram referidos o aumento das dependências face ao álcool e ao tabaco, fruto do

¹³ Uma curiosa vantagem referida na questão aberta, foi a aumento do tempo livre para sonhar.

isolamento social que é também uma das principais desvantagens, a menor possibilidade de progressão na carreira profissional e a diminuição da segurança no emprego¹⁴.

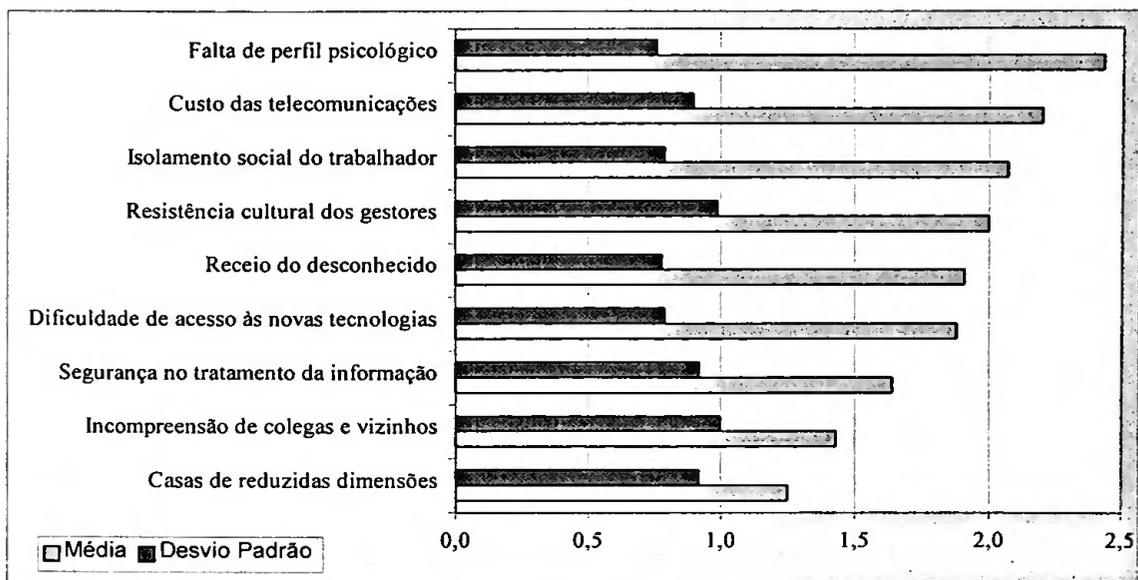
Gráfico 5.3.13 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para os Trabalhadores



Após o apuramento das principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, para as entidades empregadoras e para os trabalhadores, passou-se à identificação das principais barreiras a uma maior difusão do teletrabalho em Portugal nas empresas de serviços. Para tal, elaborou-se uma listagens de várias barreiras e pedia-se a sua classificação gradual entre “não é barreira” (0) e “grande barreira” (3). Os resultados estão apresentados no Gráfico 5.3.14 e as principais ilações a retirar dos mesmos são que os obstáculos surgem mais do lado dos trabalhadores (falta de perfil psicológico para separar trabalho e família, isolamento social e receio do desconhecido) e das entidades empregadoras (aumento do custos, nomeadamente de telecomunicações, resistência cultural dos gestores), do que devido à tecnologia disponível (acesso às novas tecnologias e as questões de segurança na informação).

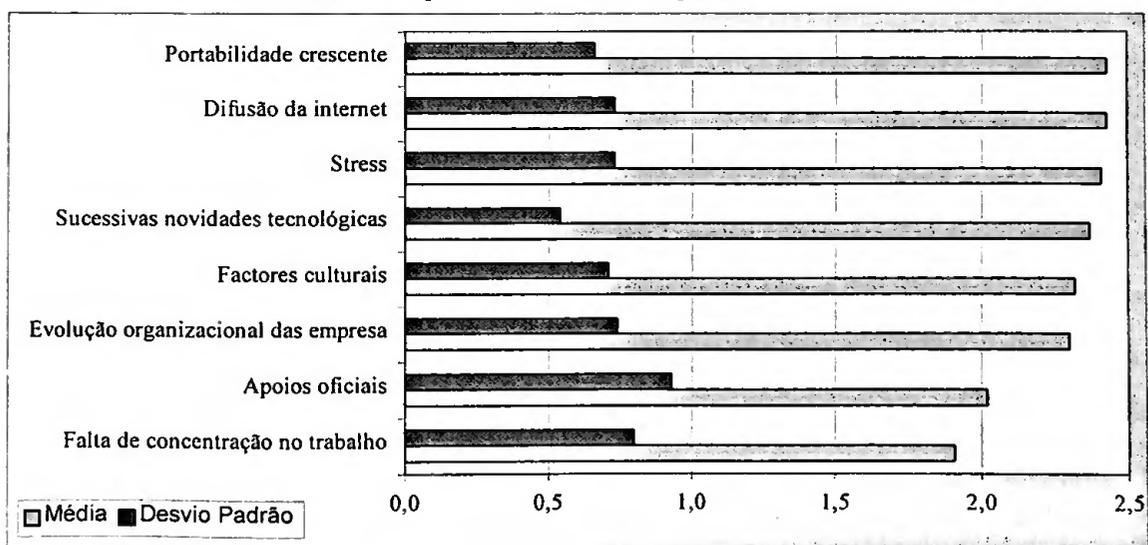
¹⁴ Quanto a outras desvantagens na questão aberta, foram referidas a dificuldade em absorver a cultura da empresa, a dispersão de interesses e a dificuldade em “cortar” com o trabalho.

Gráfico 5.3.14 – Principais Barreiras à Difusão do Teletrabalho



Com o objectivo de compreender quais são os factores que mais contribuem para a difusão do teletrabalho, foi pedido às empresas que classificassem alguns factores, quanto à sua importância para tal (0, sem importância, a 3, muito importante). Todos os factores propostos foram considerados importantes ou muito importantes, conforme se pode observar no Gráfico 5.3.15.

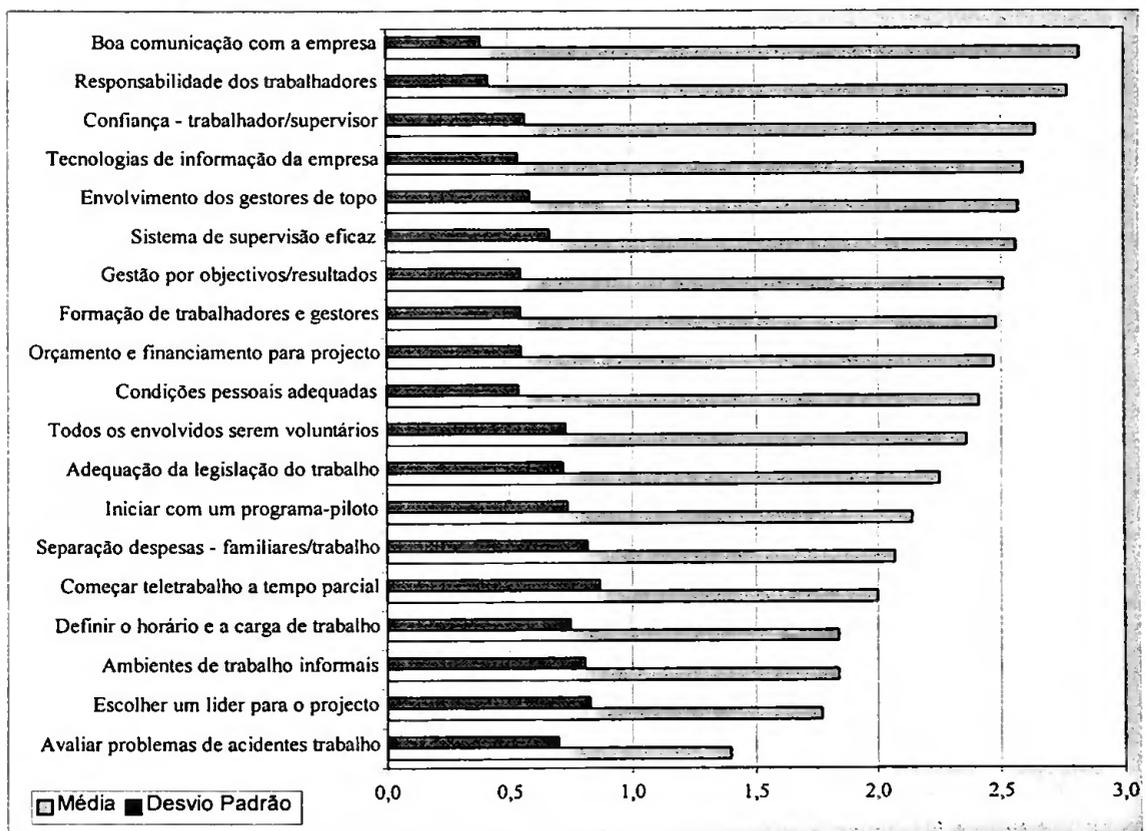
Gráfico 5.3.15 – Factores que mais Contribuem para a Difusão do Teletrabalho



Apesar de importantes, os apoios oficiais não parecem ser o principal “motor” desta nova forma de trabalhar, dando-se maior importância à evolução tecnológica (tendência para a portabilidade crescente dos computadores e telefones, difusão da *internet* e o aparecimento de sucessivas novidades tecnológicas).

Seguindo a mesma metodologia da abordagem anterior, procurou-se determinar quais eram os factores críticos de sucesso para a implementação de programas de teletrabalho nas empresas (ver Gráfico 5.3.16).

Gráfico 5.3.16 – Factores Críticos de Sucesso para a Implementação do Teletrabalho

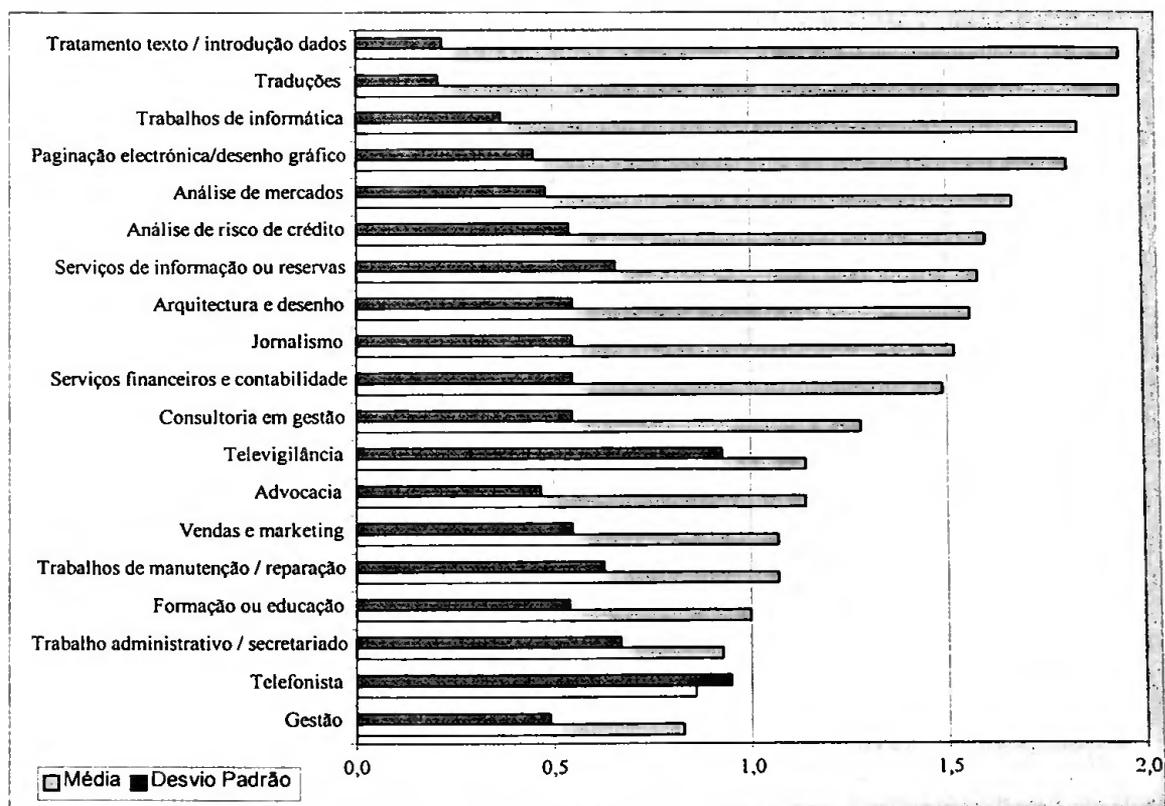


Neste sentido, conclui-se que: é necessário assegurar um bom sistema de comunicação entre o trabalhador e a empresa; é fundamental seleccionar trabalhadores responsáveis e com autocontrolo; tem que existir um clima de confiança entre o teletrabalhador e o seu supervisor; os gestores de topo têm que estar envolvidos no programa; tem que ser desenvolvido um mecanismo de supervisão eficaz para acompanhar o trabalho desenvolvido à distância; a gestão deve ser por objectivos, devendo o sistema de remuneração focar os resultados e não os processos utilizados; a formação dos

teletrabalhadores, dos gestores e supervisores é igualmente preponderante; deve ser elaborado um orçamento e um plano de financiamento para o programa, ficando bem claro quais são os custos a suportar pela empresa e pelo trabalhador; o teletrabalhador deve ter condições pessoais adequadas. Estes são alguns dos factores mais referidos, entre outros também indicados pelos inquiridos, conforme se pode observar no Gráfico 5.3.16.

Para finalizar a questão dos aspectos relacionados com a implementação do teletrabalho nas empresas, procurou-se determinar quais eram as actividades mais teletrabalháveis a partir do domicílio¹⁵: se a tempo inteiro (2), a tempo parcial (1) ou se o teletrabalho não é aplicável (0) – ver Gráfico 5.3.17.

Gráfico 5.3.17 – As Funções Mais Teletrabalháveis



¹⁵ Optou-se aqui por não considerar as outras modalidades de teletrabalho (em centros satélite, em telecentros ou o teletrabalho móvel). As características particulares do teletrabalho domiciliário tornam-no o mais estudado em estudos empíricos e foi o que fizemos, de modo a não tornar mais extenso o questionário.

Pode concluir-se que o teletrabalho domiciliário a tempo inteiro é mais adequado para as actividades de tratamento de texto, introdução de dados, traduções, trabalhos de informática e desenho gráfico. Por outro lado, as actividades com menor possibilidade de serem teletrabalháveis, são as de gestão, telefonista e trabalho administrativo.

3.4 – O Papel Estratégico do Teletrabalho

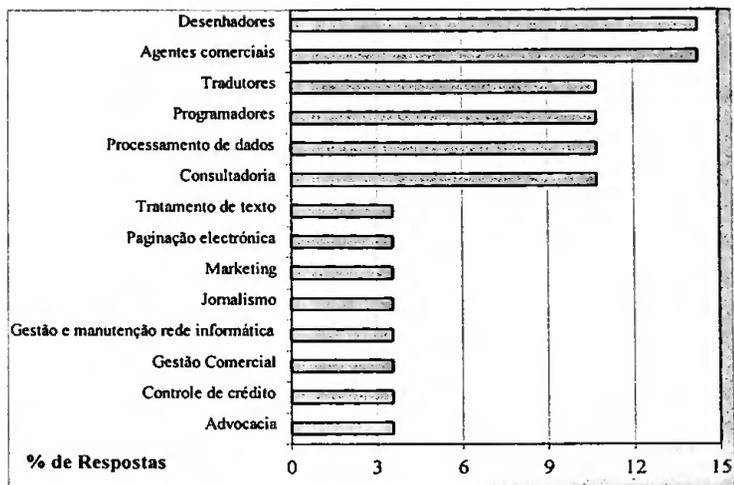
Terminada a análise do impacto do teletrabalho para as empresas portuguesas de serviços e de alguns aspectos associados à sua implementação, o objectivo seguinte é o de analisar as experiências de teletrabalho das empresas inquiridas, bem como as perspectivas de adesão das que ainda não aderiram ao teletrabalho. Das 44 empresas participantes no estudo, a repartição entre as que indicam ter experiências de teletrabalho e as que indicam não ter é muito equitativa: 23 não têm experiência (52,3%), enquanto 21 manifestam já ter recorrido ao teletrabalho (47,7%).

Entre as empresas com experiência de teletrabalho (21), procuramos aquilatar a dimensão dos programas, os regimes adoptados e o balanço feito até ao momento (ou no final de programa, se for esse o caso). As actividades, onde o recurso ao teletrabalho foi mais comum, foram os desenhadores e os agentes comerciais, enquanto a solução mais utilizada foi o recurso a dois teletrabalhadores (42,9%), conforme se pode observar no Gráfico 5.3.18 e no Quadro 5.3.1.

Na sequência das abordagens anteriores, procurou-se determinar qual o balanço que as empresas faziam do recurso ao teletrabalho, se muito positivo, positivo, negativo ou muito negativo. A opinião foi unanimemente positiva, a maioria fez mesmo um balanço muito positivo (71,4%) (ver Gráfico 5.3.19).

Quanto ao regime de teletrabalho adoptado, a maioria das empresas recorreu a esta forma de trabalho apenas em função das necessidades e disponibilidades da empresa e do trabalhador (57,1%), em detrimento do teletrabalho a tempo inteiro e a tempo parcial, com um número certo de dias por semana (ver estas conclusões nos Gráficos 5.3.20, 5.3.21 e 5.3.22).

Gráfico 5.3.18 – Actividades com Maior Recurso ao Teletrabalho



Quadro 5.3.2 – Número de Trabalhadores Envolvidos

Número Trabalhadores	Quantidade Empresas	%
1	3	14,3%
2	9	42,9%
3	4	19,0%
4	2	9,5%
20	1	4,8%
75	1	4,8%
300	1	4,8%
TOTAL	21	100,0%

Gráfico 5.3.19 – Balanço do Recurso ao Teletrabalho

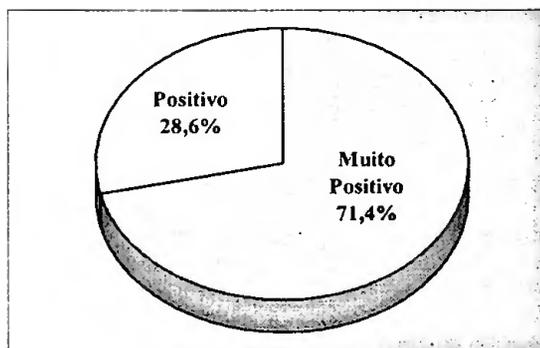


Gráfico 5.3.20 – Recurso ao Teletrabalho em Regime de Tempo Inteiro

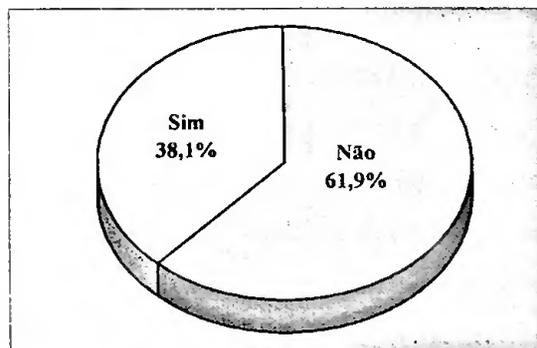


Gráfico 5.3.21 – Recurso ao Teletrabalho em Regime de Tempo Parcial (dias por semana)

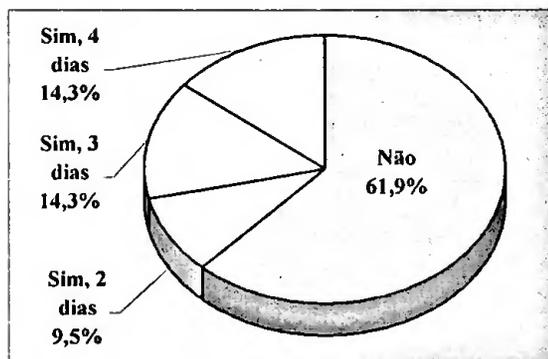
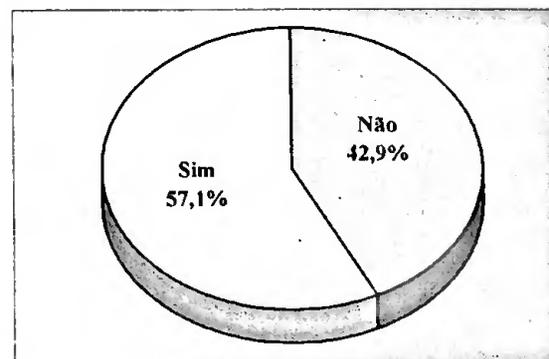


Gráfico 5.3.22 – Recurso ao Teletrabalho em Função das Necessidades



Quanto à relação contratual adoptada, a maioria preferiu claramente o regime de prestação de serviços (60,0%) (Gráfico 5.3.23). Os custos com o equipamento necessário e outros custos associados ao teletrabalho foram maioritariamente assumidos pelos trabalhadores (71,4%), conforme indica o Gráfico 5.3.24. A interpretação destes resultados indica que as empresas adoptaram explicitamente sistemas muito flexíveis de trabalho.

Gráfico 5.3.23 – Relação Contratual Adoptada

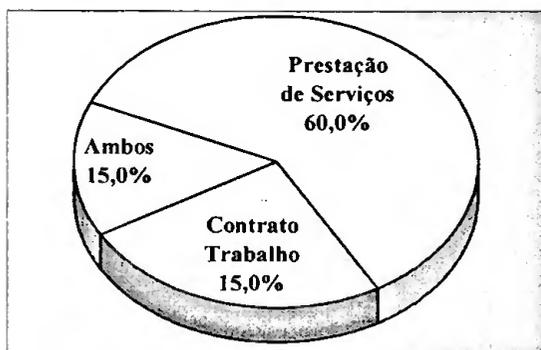
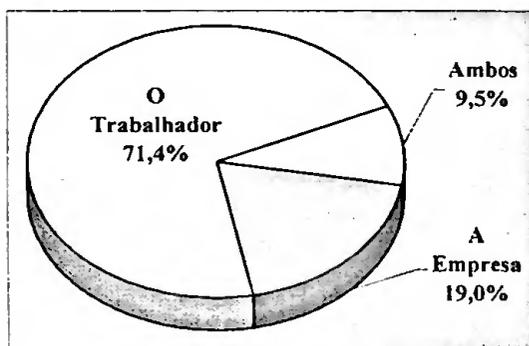


Gráfico 5.3.24 – Quem Suportou os Custos?



Em relação às empresas que ainda não recorreram ao teletrabalho (23, que corresponde a 52,3% do total de empresas inquiridas), procurou-se saber as principais razões para tal opção, se estava ou não prevista a sua implementação e em que regime. Os principais motivos apontados para que ainda não haja experiência de teletrabalho naquelas empresas estão essencialmente relacionados com a reduzida dimensão das mesmas, existindo uma resposta indiciadora desta situação: “todos moram perto da empresa” (ver Gráfico 5.3.25).

Quanto às estratégias destas empresas, em relação à implementação futura do teletrabalho, apurou-se que a maioria pretende vir a fazê-lo (52,2%) nos próximos dois anos (21,7%), conforme se pode observar no Gráfico 5.3.26. O Gráfico 5.3.27 apresenta a relação entre a estratégia futura de implementação do teletrabalho e o regime a adoptar. Verifica-se que as empresas que pretendem implementar o teletrabalho no curto prazo (dentro de 6 meses), tencionam fazê-lo apenas em regime de tempo parcial (33,3% a três dias por semana, outros tantos por cento a dois dias semanais, igual percentagem em função da conveniência e disponibilidade). Verifica-se, assim, que num

horizonte de mais longo prazo, as empresas encaram mais favoravelmente o teletrabalho a tempo inteiro.

Gráfico 5.3.25 – Motivos para a não Existência de Experiência de Teletrabalho

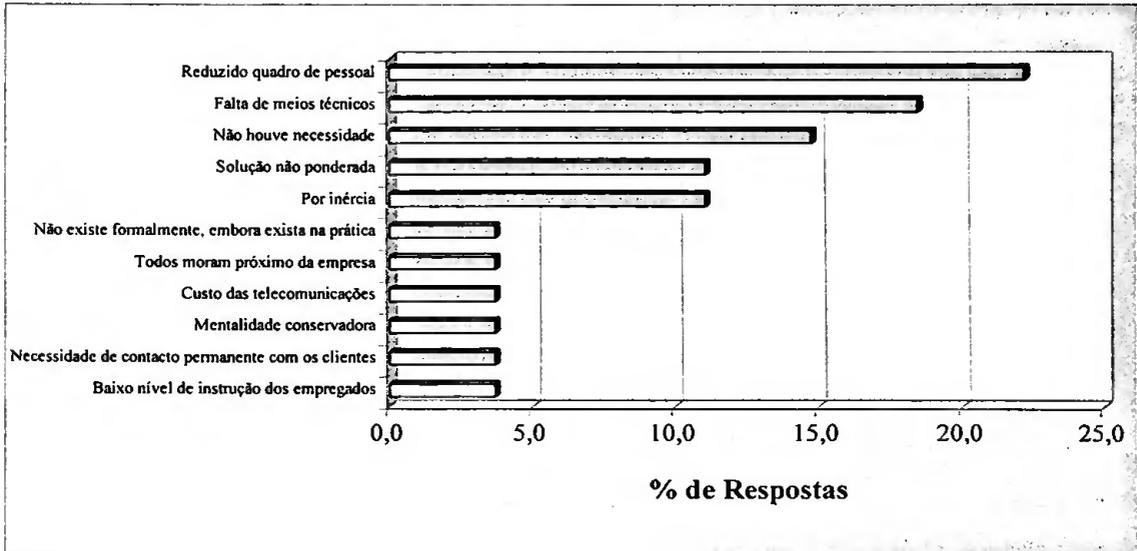


Gráfico 5.3.26 – A Actual Estratégia Contempla o Teletrabalho?

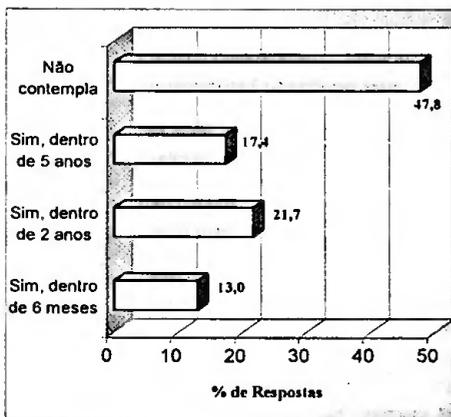
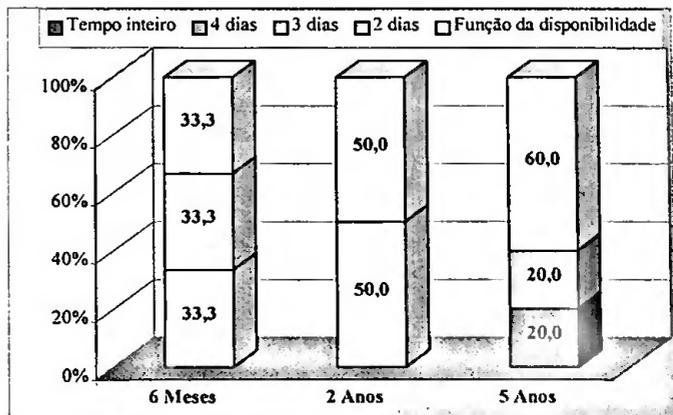


Gráfico 5.3.27 – Relação entre a Estratégia de Implementação e o Regime a Adotar



Para concluir esta abordagem, procurou-se determinar entre as empresas que não têm experiência de teletrabalho, mas tencionam vir a tê-la, se é em regime de contrato individual de trabalho ou em regime de prestação de serviços e, por outro lado, qual a predisposição das empresas para assumirem os custos associados ao teletrabalho. Os Gráficos 5.3.28 e 5.3.29 apresentam estas conclusões. Por um lado, verificar-se que, tal como nos casos de experiências já existentes de teletrabalho, a relação contratual

pretendida continua a ser o regime de prestação de serviços (60,0%); por outro lado, conclui-se que a predisposição das empresas, que ainda não recorreram ao teletrabalho mas pretendem fazê-lo, para suportar os custos do equipamento e outros associados, é bem superior, comparativamente com as empresas onde já se verificaram experiências de teletrabalho (40,0%, contra apenas 19,0%).

Gráfico 5.3.28 – Relação Contratual a Adoatar

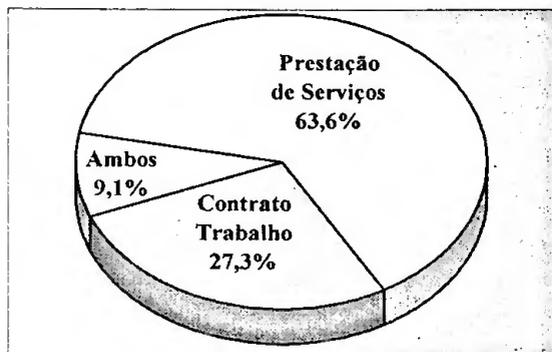
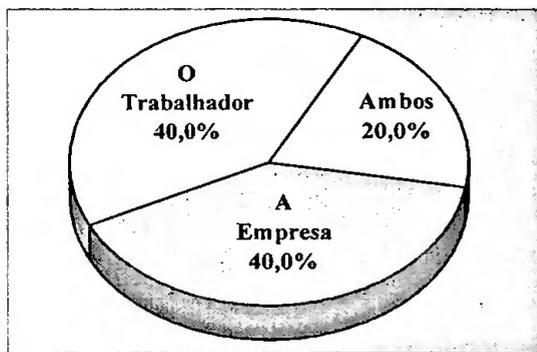


Gráfico 5.3.29 – Quem Irá Suportar os Custos?



3.5 – A Dimensão Nacional do Teletrabalho

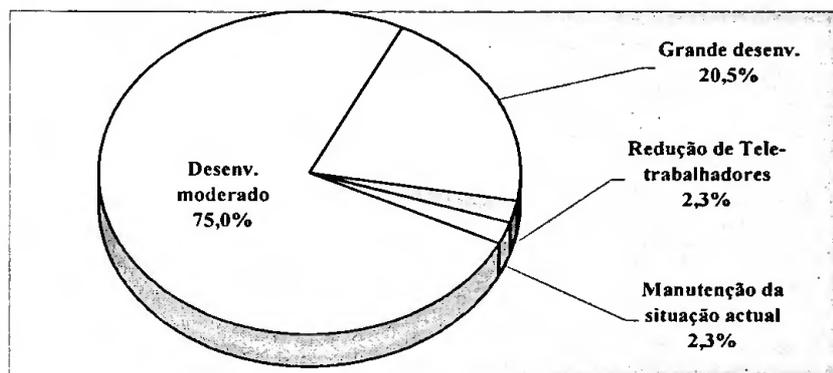
Não se trata aqui de tentar quantificar o número de teletrabalhadores em Portugal, mas tão somente verificar se existe uma atitude favorável ao teletrabalho; se todos os inquiridos já conheciam a expressão “teletrabalho”; qual a evolução do número de teletrabalhadores para Portugal; e, se tinham conhecimento de experiências de teletrabalho externas à sua empresa.

Em relação às duas primeiras questões, as respostas foram completamente unânimes. Todos os inquiridos têm uma atitude favorável ao teletrabalho e todos já tinham conhecimento desta modalidade de trabalhar, antes de responder ao questionário.

Quanto á evolução prevista do número de teletrabalhadores em Portugal, a grande maioria das empresas perspectiva um desenvolvimento moderado (75,0%), ou mesmo

um grande desenvolvimento (20,5%)¹⁶, enquanto muito poucas prevêem que o número de teletrabalhadores no futuro venha a reduzir (2,3%)¹⁷, conforme se pode observar no Gráfico 5.3.30.

Gráfico 5.3.30 – Previsão da Evolução do Número de Teletrabalhadores em Portugal



Em relação a experiências de teletrabalho conhecidas noutras empresas ou organizações, a maioria dos inquiridos revelou não ter conhecimento (52,3%) deste tipo de experiências. Dos que manifestaram ter conhecimento de outras experiências de teletrabalho, alguns não as identificaram (41,8%), enquanto que as principais actividades identificadas foram as traduções (21,1%), as actividades de marketing (15,8%) e os programadores (10,5%).

¹⁶ As empresa com experiência de teletrabalho são aquelas que perspectivam o seu maior desenvolvimento para Portugal (33,3%), enquanto as que não têm experiência de teletrabalho são mais reservadas (apenas 8,7% prevêem um grande desenvolvimento).

¹⁷ É o caso de uma empresa sem experiência de teletrabalho. Esta análise vem confirmar a versão daqueles que consideram que quem experimenta o teletrabalho, normalmente fica com uma opinião mais favorável.

CONCLUSÕES GERAIS

Terminado o ciclo metodológico inicialmente proposto, em ordem a avaliar a situação do teletrabalho em Portugal e das suas implicações para a gestão das empresas de serviços, é chegado o momento de fazer emergir aquelas que são as principais conclusões obtidas.

Iniciámos com uma aproximação da teoria económica ao tema em análise, que nos permitiu fazer uma reflexão inicial sobre a interacção entre o ritmo de mutação tecnológica e os factores económicos e, conseqüentemente, analisamos a ligação cada vez mais forte entre os processos de inovação e a competitividade das empresas. As principais conclusões do primeiro capítulo, podem ser sistematizadas do seguinte modo: a forma mais correcta para a compreensão da dinâmica de inovação e do desenvolvimento tecnológico é aquela que combina os factores de “procura de mercado” e de “oferta de tecnologia”; a análise de algumas características dos serviços permitiu-nos concluir que as empresas de serviços têm que “gerir” e integrar os clientes como parte da força produtiva; o processo de inovação nos serviços pode ser analisado pela “teoria do ciclo do produto” dos bens de capital, mas invertendo-lhe o sentido – “ciclo do produto invertido”, que é composto por três fases: inovação de processo incremental, inovação de processo radical e inovação de produto; a actual conjuntura económica é caracterizada pela emergência de um novo paradigma técnico-económico, designado por paradigma das tecnologias de informação, que apresenta como principais características a intensidade de informação, a flexibilidade, a natureza sistémica e a base microelectrónica.

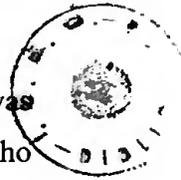
Proseguimos com a análise dos principais factores que fazem emergir o teletrabalho. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, caracterizadoras da sociedade da informação, permitem que quase todo o tipo de tarefas que se fazem no escritório sejam realizadas fora do local habitual de trabalho. Mas a emergência do teletrabalho não resulta apenas da inovação técnica no mundo telecomunicacional, é também o resultado das alterações de factores de ordem económica, social, política, cultural e organizacional, que dão origem ao novo modelo orgânico e flexível de organização das empresas.

Analisando mais de perto o conceito de teletrabalho, verificou-se que ele abrange três ideias principais: organização, localização e tecnologia. O teletrabalho pode definir-se como forma flexível de organização do trabalho, que permite o desempenho da

actividade profissional sem a presença física do trabalhador na empresa, durante uma parte importante da sua jornada laboral, recorrendo às tecnologias de informação para o estabelecimento do contacto entre a empresa e o trabalhador. Enquanto forma de trabalho à distância, podem existir quatro modalidades de teletrabalho: no domicílio, em centros satélites, em telecentros e o teletrabalho móvel. Concluiu-se também que qualquer actividade que envolva a criação, processamento, manipulação e distribuição de informação é susceptível de ser teletrabalhável. Em termos de dimensão actual do fenómeno, é nos Estados Unidos que o teletrabalho assume maior implantação, essencialmente por motivos culturais. Na Europa, os dados disponíveis revelam a existência de um fosso entre o norte, onde a difusão do fenómeno é maior, e o sul.

Avançando para a análise da viabilidade de aplicação do teletrabalho nas empresas, enunciamos as principais vantagens, barreiras e desvantagens do teletrabalho, para as entidades empregadoras, para os trabalhadores e para a sociedade. Um projecto de teletrabalho bem conduzido, pode efectivamente trazer benefícios para as entidades empregadoras, para os trabalhadores e para a sociedade em geral, no entanto, esta nova forma de trabalhar exige dos gestores uma nova sensibilidade e o desenvolvimento de novas capacidades e estilos de gestão, que se adaptem à mudança organizativa que o fenómeno impõe. Atendendo à distância que o teletrabalho impõe, é necessário adequar os métodos de controle e supervisão dos trabalhadores, que devem concentrar-se nos resultados do trabalho, em detrimento dos processos. Na implementação de um programa de teletrabalho deve conjugar-se uma série de factores essenciais para o sucesso do mesmo, como: o debate alargado na empresa sobre o tema da flexibilidade no trabalho; a selecção das actividades teletrabalháveis; a definição dos critérios de selecção dos teletrabalhadores; o desenvolvimento da política de teletrabalho e dos procedimentos que irão servir de guia; a implementação de um programa piloto; a escolha dos teletrabalhadores e de um coordenador ou grupo de coordenação para dirigir o programa; a formação dos gestores, dos supervisores e de todos os empregados; a escolha da modalidade de teletrabalho mais adequada; a elaboração de um orçamento e plano de financiamento; a escolha do equipamento; e a avaliação dos resultados.

Terminámos com a apresentação dos principais resultados obtidos no estudo empírico. A questão essencial centrava-se na avaliação da situação actual e perspectivas de desenvolvimento do teletrabalho em Portugal e das suas implicações na gestão das empresas de serviços. Os resultados da investigação, mau grado o escasso suporte



científico da pesquisa e conseqüente reduzido grau de generalização das respectivas conclusões, permitem concluir, de uma forma geral, que esta nova forma de trabalho está a desenvolver-se entre nós, com boas perspectivas de crescimento e, naturalmente, que a sua implementação tem implicações importantes na gestão das empresas de serviços. Enviamos um questionário, via *e-mail*, para 700 empresas de serviços e a taxa de resposta ficou-se pelos 6,3%, isto é, apenas 44 respostas. De entre as empresas que participaram na investigação, 48% das mesmas manifestou já ter experiências de teletrabalho. Estamos certos que não podemos generalizar estas conclusões para o sector dos serviços em Portugal, assumindo mesmo que o questionário terá tido maior aceitação da parte das empresas que, de uma forma ou de outra, já tinham algum conhecimento ou experiência de teletrabalho.

No campo das vantagens e desvantagens do teletrabalho, quer na perspectiva da entidade empregadora, quer na do trabalhador, ficou bem patenteado, através das respostas, que as vantagens assumem maior relevo do que as desvantagens. No entanto, as empresas deverão avaliar e ponderar um conjunto de questões antes de passarem o teletrabalho à prática. As dificuldades de gestão, um possível enfraquecimento do espírito de grupo e cultura empresarial e receios quanto a acréscimos de custos são barreiras a ter em conta na implementação de projectos de teletrabalho. Quanto aos factores críticos de sucesso para a implementação de um programa de teletrabalho, as respostas vieram confirmar a importância dos factores atrás enumerados.

As empresas com experiência de teletrabalho fazem um balanço muito positivo do recurso a esta forma de trabalho, tendo seguido predominantemente regimes de teletrabalho em função das necessidades da empresa e dos trabalhadores. Quanto à relação contratual adoptada, a maioria indicou o regime de prestação de serviços, sendo os custos do equipamento assumidos pelo trabalhador. Entre as empresas que ainda não recorreram ao teletrabalho (52%), a maioria pretende vir a fazê-lo no futuro, também em regime de prestação de serviços, em detrimento do contrato individual de trabalho, mas a predisposição das empresas para suportar o custo dos equipamentos é, neste caso, superior.

Por fim, apurou-se que a atitude das empresas perante o teletrabalho é unanimemente positiva e que 95% das respostas prevêem um aumento do número actual de teletrabalhadores em Portugal nos próximos anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, Steve (1997), Family Affairs, *Computerworld*, Vol. 31, January, pp. 65, 69.
- Alic, J. (1994), Technology in the Service Industries, *Internacional Journal of Technology Management*, Vol. 9, N.º 1, pp. 1-14.
- At Home in Office (1996), *Management Today*, Março, pp. 15-16.
- Avery, Susan (1996), Use of Client/Server Networks Raises Productivity, Cuts Costs, *Purchasing*, Vol. 121, September, pp. 63-64.
- Barras, Richard (1990), Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution, *Research Policy*, Vol. 19, pp. 215-237.
- Brandão, Miguel (1996), *O Escritório em Casa – Novas Alternativas de Emprego*, Oeiras: Telemanutenção
- Campagna, Francine (1996), Managing Telecommuters, *Training & Development*, Vol. 50, December, p. 9.
- Carneiro, Alberto (1995), *Inovação – Estratégia e Competitividade*, Lisboa: Texto Editora.
- Chiavenato, Idalberto (1988), *Recursos Humanos – Edição Compacta*, São Paulo: Editora Atlas.
- Coelho, J. (1997), A Sociedade da Informação – Um Desafio para a Europa, *Revista Informação & Informática*, n.º 18, pp. 4-6.
- Comissão das Comunidades Europeias (1997), *Comunicação Sobre a Dimensão Social e Laboral da Sociedade da Informação: Prioridade à Dimensão Humana – Etapas Seguintes*, Bruxelas: 23.07.1997, COM(97) 390 final.
- Comissão Europeia (1997a), *Parceria para uma Nova Organização do Trabalho – “Livro Verde”*, Boletim da União Europeia, Suplemento 4/97, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia (1997b), *Construir a Sociedade Europeia da Informação para Todos – Relatório Final do Grupo de Peritos de Alto Nível*, Manuscrito Terminado

em Abril de 1997, Direcção-Geral – Emprego, Relações Laborais e Assuntos Sociais, Unidade V/B/4.

Commission Européenne (1995), *Europe Sociale, Suivi du Livre Blanc; A – Le Télétravail; B – Le Secteur Informel*, Supplément 3/95, Direction Générale de l'Emploi, des Relations Industrielles et des Affaires Sociales.

Coombs, R., Saviotti, P. e Walsh, W. (1987), *Economics and Technical Change*, London: MacMillan Education.

Cooper, Richard (1996), Telecommuting: The Good, The Bad And The Particulars, *Spervision*, Vol. 57, February, pp. 10-12.

Corbett, Merlisa (1996), Telecommuting: The New Workplace Trend, *Black Enterprise*, Vol. 26, June, pp. 256-260.

Correia, Geráldine e Vasco, Rute (1997), As Soluções das Melhores Empresas, *Exame*, N.º 54, Março, pp. 50, 52.

Daniels, Susan (1997), Flexible Hours, Telecommuting Increasing, *National Underwriter*, Vol. 101, nº 35, p. 23.

Di Martino, Vittorio e Wirth, Linda (1990), Telework: A new Way of Working and Living, *International Labour Review*, Vol. 129, nº 5, pp. 529-554.

Earls, Alan (1997), True Friends of the Family, *Computerworld*, Vol. 31, February, pp. 83-84.

Eco, Umberto (1995), *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*, 6ª Ed., Lisboa: Editorial Presença.

Esters, Stephanie (1996), Telecommuting Gaining Converts Among Insurers, *National Underwrite*, Vol. 100, May, pp. 3, 40.

European Telework (1997), *Telework 97*, Final.doc, 07/10/1997.

Expectativas e Realidades do Teletrabalho (1997), *Dealer World*, Setembro, pp. 64-67.

Fiolhais, Rui (1995), *As Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal*, Tese de Mestrado, Lisboa: ISCTE.

For 'Virtual Workers' and Their Companies, Life May Not Be a Fantasy (1996), *Facilities Design & Management*, Vol. 15, August, p. 17

- Freeman, Christopher (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, London: Pinter.
- Freeman, Christopher (1984), *Long Waves in World Economy*, London: Pinter.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997), *O Inquérito – Teoria e Prática*, 3ª ed., Oeiras: Celta.
- Girard, Hélène (1996), *Comprendre le Télétravail - Un Guide pour L'entreprise*, Les Éditions du Téléphone, in Nascimento Rodrigues, Jorge (1996b).
- Girard, Kim (1997), Telecommuting Gets Real, *Computerworld*, Vol. 31, nº 40, p. 2.
- Goff, Leslie (1996), Telecommuting, *Computerworld*, Vol. 30, pp. 68-69.
- Gonçalves, Miguel e Vilaverde, Óscar (1998), Quais as Vantagens de Montar um Escritório em Casa para Bulir sem Tensão, *Quo*, Maio, pp. 86-89.
- Handy, Susan e Mokhtarian, Patricia (1996), The Future of Telecommuting, *Futures*, Vol. 28, N.º 3, pp. 227-240.
- Harler, Curt, (1997), Telecommuting: Making the Commitment Work, *Managing Office Technology*, Vol. 42, February, pp. 18-21.
- Hartstein, Barry e Schulman, Mark (1996), Telecommuting: The New Workplace of the '90s, *Employee Relations Law Journal*, Vol. 21, N.º 4, Spring, pp.179-188.
- Hequet, Marc (1996), Virtually Working: Dispatches from the Home Front, *Training*, Vol. 33, August, pp. 28-35.
- Horner, David e Day, Peter (1995), Labour and the Information Society: Trades Union Policies for Teleworking, *Journal of Information Science*, 21 (5) 1995, pp. 333-341.
- Kugelmass, Joel (1995a), Guia do Trabalho Flexível, *Executive Digest*, Dezembro de 1995, pp. 70-72.
- Kugelmass, Joel (1995b), *Telecommuting: A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements*, The Free Press, in Kugelmass, Joel (1995a).
- Leonard, Bill (1997), Number of Telecommuters in the U. S. Continues to Increase, *HRMagazine*, Vol. 42, Aug., p. 8.
- Lopes, Ernâni (1997), Da Era Industrial à Era da Informação – A Emergência de um Novo Mundo, 1º Seminário Nacional "O Teletrabalho e a Nova Ordem Empresarial", 02/04/97, Lisboa: Centro Cultural de Belém.

- Managers Oppose the Spread of Teleworking (1997), *Management Services*, September 1997, p. 8.
- Missão para a Sociedade da Informação (1997), *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, Lisboa: Ministério da Ciência e Tecnologia.
- Modesto, Joana (1997), Alguns Aspectos sobre a Problemática do Teletrabalho, *Revista Informação & Informática*, n.º 18, pp. 16-28.
- Monteiro Barata, J. (1992), Inovação e Desenvolvimento Tecnológico: Conceitos, Modelos e Medidas. Pistas para a Investigação Aplicada, *Estudos de Economia*, Vol. XII, n.º 2, pp. 147-171.
- Monteiro Barata, J. (1995), *Inovação nos Serviços: Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal*, Tese de Doutoramento, Lisboa: ISEG/UTL.
- Mowery, D. e Rosenberg, N. (1979), The Influence of Market Demand Upon Innovation: a Critical Review of Some Recent Empirical Studies, *Research Policy*, Vol. 8.
- Murphy, Edna (1996), Work Is Where the Phone Is, *Director*, Vol. 49, February, pp. 65-68.
- Nascimento Rodrigues, Jorge (1996a), EUA: Teletrabalho pode Abranger Metade da População, *Semanário Expresso – Caderno de Economia*, 29/06/96, p. 8.
- Nascimento Rodrigues, Jorge (1996b), “Os Prós e os Contras do Teletrabalho”, *Executive Digest*, Outubro de 1996, pp. 98-100.
- Nascimento Rodrigues, Jorge (1996c), As Previsões do Pai do Teletrabalho, *Executive Digest*, Dezembro de 1996, pp. 114-116.
- Nascimento Rodrigues, Jorge (1997a), A Moda «Latina» do Teletrabalho, *Semanário Expresso - Caderno XXI*, 08/03/97, pp. 12-13.
- Nascimento Rodrigues, Jorge (1997b), Chegou o «Marketing» dos Telecentros, *Semanário Expresso - Caderno XXI*, 06/12/97, pp. 12-13.
- Nascimento Rodrigues, Jorge (1997c), Um excelente Cartão de Visita em Espanha, *Semanário Expresso - Caderno XXI*, 12/04/97, p. 14.

- Nascimento Rodrigues, Jorge e Ramos, João (1996), Teletrabalho: a Nova Vaga no Emprego, *Semanário Expresso - Caderno XXI*, 07/09/96, pp. 10-13.
- Nascimento Rodrigues, Jorge e Ramos, João (1997), «Lisboa Deve Colocar-se no Mapa do Teletrabalho», *Semanário Expresso – Caderno XXI*, 12/04/97, pp. 12-14.
- Nilles, Jack (1994), *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Nilles, Jack (1997), Teletrabalho na Cidade de Los Angeles, *1º Seminário Nacional “O Teletrabalho e a Nova Ordem Empresarial”*, 02/04/97, Lisboa: Centro Cultural de Belém.
- Norris, James (1997), Labor Law and Telecommuting, *Getting Results...for the Hands-on Manager*, May 1997, p. 4.
- Hewlett Packard (1998), O Teletrabalho como Metodologia Opcional, *Seminário “Teletrabalho”*, 27 e 28 de Janeiro de 1998, Lisboa: Hotel Metropolitan.
- O’Connell, Sandra (1996), The Virtual Workplace Moves at Warp Speed, *HR Magazine*, Vol 41, March, pp. 51-53, 55, 57.
- Piskurich, George (1996), Making Telecommuting Work, *Training & Development*, Vol. 50, February, pp. 20-27.
- Posch, Robert (Jr.) (1997), Telecommuting Will Define Much Of The 21st Century Workforce, *Direct Marketing*, July 97, pp. 64-66.
- Ramos, João (1997), O Deve e o Haver das TI’s, *Semanário Expresso – Caderno XXI*, 25/01/97, pp. 6-7.
- Reilly, E. (1997), Telecommuting: Putting Policy Into Practice, *HR Focus*, Vol. 74, September, pp. 5-6.
- Rodrigues, Maria J. (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa: D. Quixote.
- Schmookler, Jacob (1966), *Invention and Economic Growth*, Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

- Schumpeter, Joseph (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*, New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, Joseph (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper.
- Telecommuting Facts and Figures (1997), *Managing Office Technology*, February, p. 14.
- Teletrabalhadores Associam-se (1997), *Semanário Expresso - Caderno XXI*, 09/08/97, p. 2.
- Teletrabalho Custa Menos (1997), *Semanário Expresso - Caderno XXI*, 23/08/97, p. 2.
- Teletrabalho – Uma Forma Diferente de Trabalhar (1997), *Telepac em Notícias*, Março, pp. 15-26.
- Telework Benefits All (1997), *Worklife Report*, Vol. 10, N.º 4, p. 7 e 10.
- Tsiligirides, T. (1993), Teleworking: an Information Technology Toll For Integrated Broadband Communication Development in Rural Areas of Europe, *Journal of Information Technology*, N.º 8, pp. 241-255.
- Turn on, Tune in, Churn out – A Survey of Teleworking (1996), *IRS Employment Review*, Jun 1996, pp. 6-15.
- Vowles, Andrew (1996), Home Is Where the Office Is, *CMA Magazine*, Vol. 70, February, pp. 19-22.
- Warner, Melanie (1997), Working at Home – The Right Way To Be a Star in Your Bunny Slippers, *Fortune*, Vol. 135, March, pp. 165-166.
- Williams, Kathy (1997), Where's Your Office?, *Management Accounting*, Vol. 79, Set., pp. 14-16.
- Zolkos, Rodd (1997), Telecommuters Take a Risk Manager's Work Home, *Business Insurance*, February 10, pp. 15-16.

ANEXOS

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA O QUESTIONÁRIO (Enviada entre 27/01/98 e 01/02/98)

Nota Prévia:

ESTA MENSAGEM DESTINA-SE, PREFERENCIALMENTE, AO RESPONSÁVEL DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA, OU FUNÇÃO SIMILAR.

Exmos Senhores,

Encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação sobre "O Teletrabalho em Portugal - Situação Actual e Perspectivas de Desenvolvimento", com vista à elaboração de uma tese de mestrado, sob a orientação do Prof. Doutor José Monteiro Barata, a apresentar no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa.

O conceito de Teletrabalho foi inventado em 1973 pelo norte-americano Jack Nilles e é hoje muito utilizado por grandes empresas multinacionais. O Teletrabalho consiste na substituição do trabalho que exige a deslocação a um local de emprego, por outro qualquer tipo de trabalho apoiado nas tecnologias de informação (telecomunicações e computadores).

Como elemento fundamental de trabalho, elaborou-se o questionário em anexo, que se envia, por E-Mail, a uma amostra significativa de cerca de mil empresas portuguesas. A sua empresa foi uma das seleccionadas de entre as que constam nas "Páginas Amarelas na Internet".

A colaboração de Vs. Exas. neste projecto, através do preenchimento e devolução deste questionário, é de extrema importância. Deste modo, agradecia que a resposta me fosse enviada até ao final da segunda semana de Fevereiro.

Agradecendo desde já a Vossa colaboração, apresento os meus melhores cumprimentos,

João Simões

E-Mail: joao.simoes@mail.telepac.pt

Tel.: XXX XX XX

(...)

NOTAS:

- 1) ...
- 2) Caso não estejam interessados em participar neste estudo, agradecia que, mesmo assim, me respondessem a esta mensagem (com a indicação de que não estão interessados em responder ao questionário).

2ª CARTA (Enviada entre 02/03/98 e 03/3/98)

Dado que a Vossa colaboração, através da resposta ao questionário anexo, é fundamental para a elaboração do estudo que estou a desenvolver, tomo a liberdade de solicitar, mais uma vez, a Vossa participação (até ao próximo dia 20 do corrente mês de Março).

Caso não tenham respondido pelo facto de algumas questões formuladas pertencerem ao foro interno da empresa, podem deixar essas questões em aberto e/ou, em alternativa, enviarem-me o questionário por correio, sem identificação do remetente, garantindo assim o anonimato absoluto.

Agradecendo mais uma vez a Vossa atenção, apresento os meus melhores cumprimentos,

João Simões

(Cópia da primeira carta)

O TELETRABALHO EM PORTUGAL:

SITUAÇÃO ACTUAL E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO

Contacto: João Simões - Tel.: 01 – XXX XX XX, E-Mail: joao.simoes@mail.telepac.pt

NOTA: Este questionário tem objectivos meramente académicos (realização de uma tese de Mestrado - ISEG/UTL).

Todas as informações prestadas estão sujeitas a um rigoroso sigilo. Garante-se a total confidencialidade das respostas dos inquiridos, assim como, um tratamento estatístico que observe o anonimato das empresas envolvidas.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

- 1) Desloque-se de campo para campo através da tecla "Tab", "Shift + Tab" (para retroceder) ou do "Rato";
- 2) Quando for pedido que inscreva um "X", pode fazê-lo através das teclas "X", "Space" ou do "Rato". A anulação de um "X" é feita primindo pela segunda vez uma dessas teclas.

I. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome da Empresa (opcional): _____
2. Distrito: _____
3. CAE (REV 2): _____
4. Número médio de Trabalhadores em 1996: _____
5. Volume de negócios em 1996 (em contos): _____

II. BREVE CARACTERIZAÇÃO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

1. Dos seguintes equipamentos e serviços de **informática e telecomunicações**, quais aqueles que existem na empresa e em que número?

1.1. Equipamento: [Inscreva um "X" e a quantidade, nas opções seleccionadas].

- | | | |
|--|---|---|
| a) Computadores Pessoais (PC) <input type="checkbox"/> _____ | b) Fax/Modem <input type="checkbox"/> _____ | c) Telemóveis <input type="checkbox"/> _____ |
| d) Computadores Portáteis <input type="checkbox"/> _____ | e) Fax <input type="checkbox"/> _____ | f) Impressoras <input type="checkbox"/> _____ |
| g) Workstation <input type="checkbox"/> _____ | h) Modem <input type="checkbox"/> _____ | i) CD ROM <input type="checkbox"/> _____ |
| j) Servidores <input type="checkbox"/> _____ | k) Scanner <input type="checkbox"/> _____ | l) Outro, qual ? _____ |

1.2. Para além do correio electrónico (e-mail), que outros serviços são utilizados: [Inscreva um "X" nas opções seleccionadas].

- | | | |
|--|--|--------------------------------------|
| a) FTP (transferência electrónica de ficheiros) <input type="checkbox"/> | b) Internet/WWW <input type="checkbox"/> | c) Intranet <input type="checkbox"/> |
| d) Emulação de Terminal (telnet) <input type="checkbox"/> | e) Videoconferência <input type="checkbox"/> | f) Outro, qual ? _____ |

1.3. Sistemas Operativos: [Inscreva um "X" nas opções seleccionadas].

- | | | |
|--|---|--|
| a) MS DOS <input type="checkbox"/> | b) Windows 3.X <input type="checkbox"/> | c) Windows 95 <input type="checkbox"/> |
| d) Windows NT <input type="checkbox"/> | e) Windows 3.11 For Workgroups <input type="checkbox"/> | f) OS 2 <input type="checkbox"/> |
| g) UNIX <input type="checkbox"/> | h) Macintosh <input type="checkbox"/> | i) Outro, qual ? _____ |

1.4. Sistema de Comunicações: [Inscruva um "X" e a quantidade, nas opções seleccionadas].

- a) Linhas Analógicas _____ b) Linhas RDIS _____ c) Linhas Dedicadas _____
 d) Outras, quais ? _____

2. Qual a importância dos seguintes mecanismos de supervisão/controlo do trabalho na sua empresa? [Inscruva um "X" por alínea].

	<u>Muito</u> <u>Importante</u>	<u>Importante</u>	<u>Pouco</u> <u>Importante</u>	<u>Não</u> <u>Aplicável</u>
a) Acompanhamento contínuo do trabalho desenvolvido no posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Controlo de horário (ex.: relógio de ponto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Controlo dos resultados do trabalho desenvolvido (produtos e serviços desenvolvidos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Presença do trabalhador no posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Outro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. O IMPACTO DO TELETRABALHO

1. Classifique o impacto que o teletrabalho tem para a entidade empregadora, em cada um dos seguintes factores: [Inscruva um "X" por alínea].

	<u>Muito</u> <u>Positivo</u>	<u>Positivo</u>	<u>Negativo</u>	<u>Muito</u> <u>Negativo</u>
a) Absentismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Controlo e supervisão do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Cultura de trabalho em grupo / espírito de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Custos fixos de estrutura (ex: gastos com o aluguer dos espaços para escritório)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Custos salariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Fidelidade dos trabalhadores à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Integração profissional de populações desfavorecidas ou isoladas (deficientes, refugiados, presos, trabalhadores em pré-reforma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Integração profissional de trabalhadores que necessitam de regimes/horários especiais (ex.: pessoas com familiares menores, com pessoas a cargo, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Motivação dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Número de horas efectivas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Planeamento e coordenação do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Produtividade dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Qualidade geral do serviço prestado aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Rapidez das decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Recrutamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Responsabilidade dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Outro factor positivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Outro factor negativo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Classifique o **impacto** que o teletrabalho tem para o **trabalhador**, em cada um dos seguintes factores: [Inscreeva um "X" por alínea].

	<u>Muito</u> <u>Positivo</u>	<u>Positivo</u>	<u>Negativo</u>	<u>Muito</u> <u>Negativo</u>
a) "Stress"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Apoio a quem necessita (ex.: recém-nascidos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Custos (ex: aquisição / arrendamento da casa, aquisição e limpeza de roupa, transportes e manutenção do veículo, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Dependências do tabaco e do álcool (em casa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Eficácia profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Flexibilidade do horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Gestão do tempo (ex: trabalho, descanso, refeições, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Integração social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Moral e satisfação no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Progressão na carreira profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Qualidade de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Relação trabalho / vida familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Risco de acidentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Segurança no emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Tempos livres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Outro factor positivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Outro factor negativo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. ASPECTOS ASSOCIADOS À IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

1. Quais são, no seu entender, as principais **barreiras** à difusão do teletrabalho? [Inscreeva um "X" por alínea].

	<u>Grande</u> <u>Barreira</u>	<u>Barreira</u>	<u>Pequena</u> <u>Barreira</u>	<u>Não é</u> <u>Barreira</u>
a) Casas de reduzidas dimensões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Custo das telecomunicações / sistema de tarifação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Dificuldade de acesso às novas tecnologias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Falta de perfil psicológico para separar trabalho e família em casa e ser disciplinado e organizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Incompreensão de colegas e vizinhos (voz corrente: em vez de trabalhar está a mandriar, a navegar na internet ou a jogar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Isolamento social do trabalhador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Receio do desconhecido - medo pessoal de cair em situações de subcontratação barata e emprego precário (falta de legislação laboral adequada e de protecção jurídica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Resistência cultural dos gestores e empresários (o mito de que só se trabalha se estiver na empresa durante o horário)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Segurança no tratamento da informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Outra:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Classifique cada um dos seguintes factores, consoante a sua importância / contributo para a **difusão** do teletrabalho? [Inscriva um "X" por alínea].

	<u>Muito</u> <u>Importante</u>	<u>Importante</u>	<u>Pouco</u> <u>Importante</u>	<u>Sem</u> <u>Importância</u>
a) "Stress" motivado pela necessidade de chegar ao trabalho no dia-a-dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Apoios oficiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Difusão da internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Evolução organizacional das empresas, em que se pede cada vez mais responsabilidade e criatividade aos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Factores culturais, como um reflexo da fuga à cidade e cultura do espaço verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Falta de concentração no trabalho, devido às constantes interrupções no escritório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Sucessivas novidades tecnológicas (ex.: o aparecimento das redes telemáticas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Tendência para a portabilidade crescente, com os computadores portáteis e os telefones celulares GSM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Outro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Qual a importância de cada um dos seguintes factores, para a **implementação**, com sucesso, do teletrabalho numa empresa/organização? [Inscriva um "X" por alínea].

	<u>Muito</u> <u>Importante</u>	<u>Importante</u>	<u>Pouco</u> <u>Importante</u>	<u>Sem</u> <u>Importância</u>
a) Assegurar que o teletrabalhador está contactável com os que trabalham no escritório da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Adequação da legislação do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ambientes de trabalho informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Assegurar o envolvimento dos gestores de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Avaliar os problemas resultantes de acidentes de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Clima de confiança - trabalhador/supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Começar com Teletrabalho a tempo parcial e não a tempo inteiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Condições pessoais adequadas (ex.: familiares e de espaço), por parte do potencial teletrabalhador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Definir previamente o horário de trabalho e a carga de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Elaboração de um orçamento e financiamento para o teletrabalho (distinguir formalmente os custos a suportar pela empresa e pelo trabalhador)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Elevado nível de responsabilidade, autocontrolo, autodisciplina e profissionalismo dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Empresa detentora de reais competências em informática e telecomunicações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Escolher um verdadeiro campeão no teletrabalho para liderar o projecto de implantação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Formação de trabalhadores, gestores e supervisores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Gestão por objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| p) Implementação de um mecanismo eficaz de supervisão e acompanhamento do trabalho desenvolvido | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q) Iniciar com um programa-piloto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r) O trabalhador ter bem separadas as despesas correntes da casa e do escritório | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| s) Sistema de remunerações focalizado nos resultados e não nos processos utilizados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| t) Todos os envolvidos serem voluntários | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| u) Outro: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Classifique cada uma das seguintes **funções**, de acordo com a maior ou menor possibilidade de serem executadas a partir de casa, recorrendo ao teletrabalho: [Inscriva um "X" por alínea].

	<u>Teletrabalho a</u> <u>Tempo Inteiro</u>	<u>Teletrabalho a</u> <u>Tempo Parcial</u>	<u>Teletrabalho</u> <u>não Aplicável</u>
a) Advocacia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Análise de mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Análise de risco de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Arquitectura e desenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Consultoria em gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Formação ou educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Jornalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Paginação electrónica e desenho assistido por computador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Serviços de informação ou reservas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Serviços financeiros e contabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Telefonista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Televigilância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Trabalho administrativo ou de secretariado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Trabalhos de informática (ex.: programação, análise de sistemas, composição e edição de páginas internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Trabalhos de manutenção ou reparação (ex.: de equipamento e sistemas informáticos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Traduções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Tratamento de texto ou introdução de dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Vendas e marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Outra função:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. O TELETRABALHO NA SUA EMPRESA

1. Na sua empresa existe/existiu alguma experiência de teletrabalho? [Inscriva um "X" na opção seleccionada].

a) Sim (passe para a questão 2)

b) Não (passe para a questão 3)

2. Responda apenas se assinalou "Sim":

2.1. Quantos trabalhadores envolve(u)? ____

2.2. Em que funções? _____

2.3. Qual o balanço que faz do recurso ao teletrabalho?

- a) Muito Positivo b) Positivo c) Negativo d) Muito Negativo

2.4. Qual dos seguintes regimes de teletrabalho foi adoptado? [Inscruva um "X" na opção (ou opções) seleccionada(s)].

- a) Teletrabalho a tempo inteiro
b) Teletrabalho a tempo parcial, com o seguinte número médio de dias por semana, por trabalhador:
 b.1) 1 dia b.2) 2 dias b.3) 3 dias b.4) 4 dias
c) Apenas em função das conveniências e disponibilidades da empresa e do trabalhador
d) Outro, qual? _____

2.5. Qual a relação contratual adoptada? [Inscruva um "X" na opção seleccionada].

- a) Regime de contrato individual de trabalho (com exclusividade)
b) Regime de prestação de serviços

2.6. De que forma foi feito o teletrabalho? [Inscruva um "X" na opção seleccionada].

- a) No domicílio do trabalhador:
 a.1) Com o equipamento necessário e custos associados assumidos pela empresa
 a.2) Com o equipamento necessário e custos associados assumidos pelo trabalhador
b) Noutro local, qual? _____

3. Responda apenas se assinalou "Não":

3.1. Porque é que não há nenhuma experiência de teletrabalho na sua empresa? _____

3.2. A actual estratégia da empresa contempla a implementação do teletrabalho? [Inscruva um "X" na opção seleccionada].

- a) Não contempla b) Sim, nos próximos 6 meses
c) Sim, nos próximos 2 anos d) Sim nos próximos 5 anos

3.3. Se contempla (se não contempla, passe para o próximo capítulo), qual dos seguintes regimes de teletrabalho lhe parece ser o mais indicado? [Inscruva um "X" na opção (ou opções) seleccionada(s)].

- a) Teletrabalho a tempo inteiro
b) Teletrabalho a tempo parcial, com o seguinte número médio de dias por semana, por trabalhador:
 b.1) 1 dia b.2) 2 dias b.3) 3 dias b.4) 4 dias
c) Apenas em função das conveniências e disponibilidades da empresa e do trabalhador
d) Outro, qual? _____

3.4. Qual o regime de trabalho mais adequado? [Inscruva um "X" na opção seleccionada].

- a) Regime de contrato individual de trabalho (com exclusividade)
b) Regime de prestação de serviços

3.5. Parece-lhe mais indicado que os teletrabalhadores desenvolvam o seu trabalho: [Inscruva um "X" na opção seleccionada].

- a) No domicílio do trabalhador:
 a.1) Com o equipamento necessário e custos associados assumidos pela empresa
 a.2) Com o equipamento necessário e custos associados assumidos pelo trabalhador
b) Num Centro de Teletrabalho - Telecentro (local devidamente equipado e partilhado por trabalhadores de diferentes empresas e/ou por profissionais por conta própria)

GUIA DO TELETRABALHO DO *BARCLAYS BANK*¹

1. Introdução ao teletrabalho

1.1. O teletrabalho no *Barclays* pode ser definido da seguinte forma:

É uma forma de organização do trabalho em que o pessoal executa regularmente parte do seu trabalho no ambiente do seu lar, ou noutra local, distante dos escritórios do Banco. Os teletrabalhadores trabalham normalmente com o apoio das tecnologias de informação (TI) e comunicação, com ligações ao escritório central, a outros trabalhadores e a clientes (ex. via computador pessoal, telefone, fax, etc.)

1.2. Justificação do guia para o teletrabalho

O conceito de teletrabalho tem-se tornado cada vez mais conhecido dentro do Banco.

A vontade de criar este guia surgiu porque:

- A secção de pesquisa recebe regularmente pedidos de informação sobre teletrabalho proveniente das várias áreas de negócio do Banco. No passado, estes pedidos foram negociados numa base *ad hoc*.
- Há alguns anos atrás, os gestores de operações do Banco eram questionados sobre as suas ideias para ajudar o pessoal, relativamente às suas responsabilidades no trabalho. A resposta esmagadora e o *feedback* recebidos, apontaram para o desejo de uma grande flexibilidade nos padrões de trabalho, por forma a ajudar as pessoas a equilibrar o trabalho com as suas responsabilidades familiares. Entre as ideias postas em evidência, estava a sugestão de trabalhar em casa - teletrabalho, na linguagem das TI.
- A prática do teletrabalho mantém os valores de grupo do Banco e promove oportunidades de trabalho flexível.
- As mudanças nas TI têm criado muitas oportunidades para o pessoal trabalhar em locais remotos.
- Todos os indícios apontam para o aumento do teletrabalho nos negócios em todo o mundo.

Todas estas novas oportunidades criaram um grande número de problemas e questões e esta brochura foi escrita com o objectivo de ser um guia para essas questões.

2. Teletrabalho - Vantagens e desvantagens para o Banco

2.1. Vantagens para o Banco

Aumento da produtividade - O pessoal que trabalha em casa tem menos interrupções, comparativamente com o que trabalha no ambiente normal do escritório.

Redução do tempo gasto em viagens e redução dos problemas de circulação – Demoras/greves/bombas/*stress*.

Retenção de pessoal - Permitindo um uso amplo do teletrabalho, o Banco pode aumentar a taxa de retenção de pessoal qualificado e, consequentemente, reduzir a rotatividade e substituição de trabalhadores. Isto será particularmente vantajoso para áreas com falta de pessoal qualificado ou quando os custos de recolocação dos trabalhadores são muito elevados ou inportáveis. Além disso, o teletrabalho pode ser muito útil para os “casais com dupla carreira” quando a recolocação não é imediatamente possível.

Maior flexibilidade da força de trabalho - O teletrabalho permite conciliar o pessoal com a carga de trabalho existente em cada momento.

Redução de custos - Tendo em vista evitar que o espaço do escritório seja deixado vago enquanto o pessoal está a trabalhar em casa, a prática do “*hot-desking*”² pode ser estabelecida com o correr do tempo, o que permitirá uma redução de custos.

2.2. Desvantagens para o Banco

¹ Este é o Guia do Teletrabalho do *Barclays Bank* no Reino Unido, elaborado pelo Departamento de Pessoal, em Fevereiro de 1996. Foi traduzido, com ligeiras adaptações, da *IRS Employment Review*, Jun 1996, p. 11-14. Escolhemos este Guia, porque entre aqueles a que tivemos acesso, pareceu-nos ser o mais completo.

² “*Hot desking*” é a prática de divisão e partilha da mesma secretária, dentro do ambiente de escritório. O espaço da secretária não pertence a um dos trabalhadores, pelo contrário, o pessoal móvel ou teletrabalhadores devem reservar previamente o espaço quando visitam o escritório.

Custos de arranque - A compra e manutenção de TI e equipamentos de comunicação podem resultar em elevados custos e despesas gerais, especialmente quando os teletrabalhadores mantêm também o escritório base ocupado no próprio edifício do Banco.

Supervisão e controle - Os métodos tradicionais da gestão diária do pessoal podem precisar de ser revistos, por forma a introduzir-se um novo modo de gestão e supervisão a longa distância. Alguns gestores podem sentir dificuldades na supervisão de trabalhadores que estão distantes.

Perda de identificação com o Banco e com a sua cultura de trabalho - Estando muitas pessoas a trabalhar em casa ou noutras áreas remotas, as comunicações inter-Banco e inter-departamentos podem ficar prejudicadas.

3. Teletrabalho - Vantagens e desvantagens para o pessoal

3.1. Vantagens para o pessoal

Maior flexibilidade - O pessoal tem mais flexibilidade nos seus padrões de trabalho e tem mais oportunidades para organizar o trabalho, conciliando-o com as responsabilidades pessoais.

Melhoria da qualidade de vida - A maior flexibilidade e redução de tempo de viagens irá melhorar o estilo de vida, especialmente para os trabalhadores que têm que percorrer longas distâncias para chegar ao Banco e/ou clientes.

Melhoria da produtividade - Para alguns tipos de trabalho (ex.: trabalho de projecto) a oportunidade de trabalhar em casa durante uma parte da semana, pode permitir ao pessoal trabalhar com menos distrações e interrupções e consequentemente melhorar a eficiência global.

3.2. Desvantagens para o pessoal

Problemas de isolamento - O pessoal que passa longos períodos de tempo a trabalhar em casa, não está exposto à interacção diária com outros trabalhadores. Isto pode afectar o ambiente da equipa de trabalho dentro das secções/departamentos e dar menos oportunidades de troca espontânea de ideias e estimulação da equipa.

Acresce que o pessoal pode ser afectado pela restrição das oportunidades de interacção social casual no escritório. Muitas investigações e estudos piloto têm mostrado que apesar das várias vantagens, o trabalho isolado é mais adequado para certas pessoas do que para outras.

Antes do teletrabalho ser introduzido numa secção/departamento, tem de ter-se em consideração as consequências do isolamento individual e da equipa.

Oportunidades de carreira - O pessoal que trabalha regularmente em casa pode sentir que não toma conhecimento ou que é afastado das promoções e de outras oportunidades de carreira, porque não está presente no escritório. O factor "esquecimento" pode ser minorado através das boas ligações de comunicação e de reuniões regulares da equipa.

Ruptura da vida doméstica - O pessoal teletrabalhador pode continuar a trabalhar no horário e período normal de funcionamento do escritório, mas pode ser contactado por telefone nos dias ou períodos de descanso. Por vezes, deve existir uma divisão da casa reservada em exclusivo para o teletrabalho.

4. Adequação do trabalho ao teletrabalho

É essencial que antes da introdução do teletrabalho se considere as exigências do trabalho.

Os seguintes pontos evidenciam os critérios mais importantes para avaliar se o trabalho é adequado ao teletrabalho. O uso adequado das TI pode ser a solução para alguns destes pontos:

- **Poderá o trabalho ser executado fora e longe do escritório** - Requererá o trabalho reuniões/contactos regulares com os outros trabalhadores (ex.: verificação detalhada de dados)?
- **Segurança de dados** - O trabalho do sector é sensível ou confidencial? É essencial que sejam mantidos os padrões de segurança do Banco. Se houver alguma dúvida sobre a sensibilidade da informação ou sobre a sua confidencialidade, a determinação do risco operacional deve ser feita pelo gestor de risco operacional responsável pelo sector específico que esteja em causa. Se o gestor de risco operacional tiver dúvidas sobre a localização do sector em causa, pode ser esclarecido pelo grupo de risco operacional em *Radbroke Hall*. Pode também ser necessário consultar a inspecção para assegurar a construção de quaisquer sistemas de controlo e segurança.
- **Facilidade de comunicações** - O trabalho requer comunicações regulares verbais, escritas ou face-a-face, que possam tornar-se mais difíceis para os teletrabalhadores?

- **Capacidade para satisfazer prazos limite** - Será que a distância geográfica atrasa o tempo de execução do trabalho?

5. Quem são os melhores teletrabalhadores?

É importante considerar as características de cada potencial teletrabalhador para avaliar a sua capacidade para o teletrabalho.

As seguintes capacidades e características podem ser identificadas como chaves do sucesso do teletrabalho:

- **Motivação própria** - A característica dominante que se deve identificar antes de todas as outras capacidades é o grau individual de auto-motivação.
- **Gestão de tempo** - Um teletrabalhador de sucesso deve possuir uma boa capacidade de auto-gestão e auto-organização tendo em vista a satisfação dos prazos e a obtenção de resultados, enquanto trabalha de forma independente, fora do escritório base.
- **Capacidade para trabalhar sem supervisão próxima e rigorosa** - Além de serem pessoas de confiança no desempenho das suas responsabilidades de trabalho enquanto teletrabalham, é também vital que o pessoal seja capaz de seguir as normas de segurança do Banco por forma a manter a confidencialidade e segurança dos ficheiros em suporte de papel ou informático. Acresce que os teletrabalhadores devem ser responsáveis por assegurar o cumprimento dos regulamentos de segurança do Banco.
- **Capacidade para trabalhar isolado** - Além das capacidades de auto-organização, um teletrabalhador bem sucedido deve sentir-se bem ao trabalhar longe da “interacção social” do escritório base, por longos períodos de tempo. Apenas o trabalhador que fica satisfeito por trabalhar em casa e que sente que isso poderá ser uma vantagem para si, poderá ser considerado como potencial teletrabalhador.
- **Tomada de decisão/capacidade de resolução de problemas** - Este aspecto está muito ligado à capacidade de trabalhar sem uma supervisão rigorosa e sem o suporte imediato do escritório.

6. Gestão e controlo dos teletrabalhadores

6.1. Avaliações

Todos os teletrabalhadores devem continuar a ser avaliados anualmente, usando-se o sistema de avaliação habitual.

Como o pessoal teletrabalhador pode estar ausente do escritório base durante uma parte significativa das horas de trabalho e conseqüentemente não trabalha em contacto directo com o avaliador, a avaliação da performance e desenvolvimento deverá ser feita com cuidado. Por esta razão, bem como para uma gestão efectiva, devem realizar-se reuniões regulares entre os teletrabalhadores e os seus superiores e/ou colegas de trabalho.

6.2. Gestão de tempo

Embora um dos elementos fundamentais do sucesso do teletrabalho seja a confiança mútua entre o pessoal, é de qualquer modo importante que haja algum “output” de supervisão, tendo em vista assegurar que o pessoal teletrabalhador esteja a gerir o seu tempo de forma eficiente.

Ao pessoal com experiência limitada de trabalho independente ou trabalho isolado devem ser dadas oportunidades de treino para desenvolver a capacidade de gestão do seu tempo antes de começarem a teletrabalhar numa base regular.

6.3. Stress

É largamente reconhecido que na maior parte dos casos o teletrabalho aumenta a produtividade individual. Isto é, em parte, o resultado de menos interrupções e paragens. Contudo, é também o resultado directo de muitos trabalhadores usarem o tempo que poupam em viagens, a trabalhar. Isto, com efeito, não é uma aumento de produtividade, mas um aumento das horas de trabalho.

Começando o pessoal a trabalhar nestas horas ocultas, é esperado um aumento do nível de produtividade – este facto pode conduzir a uma séria pressão e *stress* sobre os trabalhadores.

Noutros casos, os teletrabalhadores sentem que para serem objecto da confiança dos seus superiores e/ou colegas, devem melhorar significativamente os níveis de produtividade. Isto também pode conduzir a excessivas pressões e *stress* no pessoal, se continuarem a fazer trabalho extraordinário.

6.4. Comunicações

É importante a realização de reuniões regulares para a gestão efectiva e para reduzir o risco dos que trabalham em casa se sentirem isolados ou perderem a identificação com a sua equipa ou empresa.

A gestão deve assegurar que todos os teletrabalhadores recebam cópias de todas as circulares do Banco e outra correspondência relevante respeitante a reuniões, mudanças nos departamentos e actividades sociais.

6.5. Formação de gestores

Pode ser necessária a formação em gestão de trabalhadores distantes, apesar dos dados da investigação terem mostrado que 75% dos gestores não têm tido dificuldades de maior.

7. Equipamentos e questões das TI relacionados com o teletrabalho

7.1. Equipamento

Inicialmente, o uso de computadores pessoais pode fornecer o suporte suficiente de TI para o teletrabalho.

De qualquer modo, se o teletrabalho é para ser adoptado mais frequentemente, é necessário um *hardware* mais ergonómico e avançado. O Banco deve fornecer toda a mobília e equipamento necessário, como teclados, impressoras, secretárias, arquivo, máquinas de fax, etc. Neste ponto é importante considerar os valores dos custos/benefícios do equipamento adicional.

7.1. Questões das TI

Devem também ser consideradas as seguintes questões quando se inicia o teletrabalho:

- **Instalação e manutenção** – As recomendações e normas de utilização para o computador e equipamentos de escritório, podem ser encontradas nas instruções do escritório principal.
- **Segurança/back-up** - Os teletrabalhadores devem assegurar a adesão ao *UKBS Security Architecture*, relativamente à protecção da informação armazenada no equipamento e computador do Banco. É essencial que os modelos ou padrões de segurança do Banco sejam mantidos. Mais esclarecimentos sobre questões de segurança das TI podem ser obtidas no gestor de segurança de informação local ou no gestor de segurança da informação, *UK Technical Support Group*.
- **Back-up da armazenagem** - Os discos ou fitas de *back-up* devem ser guardados numa caixa/sala à prova de fogo. Os discos/fitas de *back-up* devem ser armazenados num local separado da área normal de trabalho.

8. Questões de saúde e segurança

Enquanto trabalham em casa, os teletrabalhadores deve continuar a seguir as directrizes de saúde e segurança do Banco, detalhadas no manual de saúde e segurança no trabalho.

Antes de começar a trabalhar em casa, o local de trabalho deve ser visitado por alguém do Banco com conhecimentos em saúde e segurança no trabalho. As recomendações para a instalação e uso do equipamento estão disponíveis no manual de saúde e segurança no trabalho.

Todo o pessoal que trabalha em casa e usa equipamento com écran, deve ser confrontado com as páginas anteriores e deve ser obtida uma confirmação assinada de que leram e concordam com os procedimentos.

O pessoal deve também ver o vídeo de formação sobre saúde e segurança e obter informações sobre a configuração do equipamento.

Devem ser realizados exames sobre saúde e segurança no trabalho, de acordo com o manual, de 6 em 6 meses, registando as notas mais importantes.

9. Questões relacionadas com seguros

9.1. Responsabilidade do empregador

No caso de um acidente ocorrido durante o trabalho em casa, o teletrabalhador, a sua casa, os seus ocupantes e visitas permanecem cobertos pelo seguro de responsabilidade do Banco enquanto entidade patronal, contanto que sob o ponto de vista do Banco, o incidente tenha ocorrido no normal decurso da actividade do Banco e o empregado não esteja exposto a um risco anormal.

9.2. Construção da casa/ Seguro do seu conteúdo

Todos os teletrabalhadores devem avisar as suas seguradoras de que começaram a trabalhar em casa. O Banco não aceitará qualquer responsabilidade proveniente da falta deste requisito. Quaisquer prémios adicionais resultantes do uso da casa como local de trabalho serão satisfeitos pelo Banco.



9.3. Uso de veículos privados ao serviço do Banco

Os trabalhadores que usam os seus próprios veículos quando trabalham ao serviço do Banco, devem verificar se eles têm seguros adequados que permitam indemnizar o Banco contra as reclamações de terceiros e que cubram o uso do veículo na actividade do Banco.

10. Questões relacionadas com impostos

10.1. Despesas de deslocação

O pessoal que cumpre uma parte significativa dos seus deveres normais em sua casa, deve ser aceite pelas autoridades fiscais como um trabalhador que trabalha em casa. A autorização fiscal para este efeito tem por base a ideia de que o escritório em casa é o local normal de trabalho e que as deslocações daquele escritório para outras dependências do Banco serão deslocações de trabalho, reembolsadas em função dos quilómetros efectuados.

O pessoal que trabalha em casa numa base ocasional e tem o seu escritório principal no próprio edifício do Banco não será considerado trabalhador em casa ou itinerante para efeitos fiscais.

O pessoal que trabalha em casa numa base regular ou permanente, mas que tenha que comunicar regularmente com o Banco, será geralmente considerado como “*site-based*” (em função do local) se os seus deveres normais só começarem no escritório do Banco, no qual eles estão situados durante aquele período de tempo (ex.: equipa de fusão). As viagens de casa para o local de trabalho e deste para casa serão consideradas como viagens casa/trabalho e tributadas se reembolsadas.

Apenas o pessoal cujo trabalho consiste em viagens diárias constantes entre vários locais e que não tem local de trabalho normal, ao qual se desloque regularmente, pode ser aceite pelas autoridades fiscais como itinerante e por isso não são tributados os reembolsos dos quilómetros realizados em serviço dentro do seu território uma vez obtida a autorização das autoridades fiscais.

10.2. Computador e outro equipamento de trabalho - Possíveis benefícios tributáveis

A amortização de computadores e outro equipamento de escritório, como telefones móveis, é considerada um benefício tributável se o uso pessoal ou privado for permitido. Além disso, será da responsabilidade do próprio Banco dar conhecimento às autoridades fiscais deste equipamento. Para calcular o montante sujeito a imposto, o benefício será medido por uma percentagem média de custo do equipamento a que se deduz a proporção da utilização dos bens ao serviço do Banco.

Para evitar que o Banco seja responsabilizado pela comunicação de tais benefícios, o pessoal deve ser avisado de que o equipamento não é para uso pessoal.

10.3. Imposto de mais-valias

Nos regulamentos correntes das Finanças, o pessoal que usa parte da sua residência principal exclusivamente para a sua actividade profissional será responsável pelo imposto de mais-valias nessa proporção quando vendida a residência. Contudo, quando parte da propriedade não é usada exclusivamente para a actividade profissional e é usada também para fins domésticos, pode não haver apuramento de mais-valias.

10.4. Despesas de telefone

O pessoal deve solicitar uma conta de telefone detalhada, por forma a que as chamadas relacionadas com o trabalho possam ser identificadas e o seu custo reembolsado. Para o pessoal que se preveja tenha um elevado uso do telefone, será preferível para o Banco fornecer uma linha separada que se destine apenas à actividade profissional. Qualquer linha que seja usada apenas e exclusivamente para o trabalho não poderá ser tributada.

Os telefones móveis, fornecidos pelo Banco, ocasionam um benefício fixo tributável se puderem ser utilizados para uso privado, a não ser que a totalidade do custo das chamadas privadas e do IVA seja compensado pelo Banco.

11. Outras questões

11.1 Condições de hipoteca e contratos de arrendamento

Os teletrabalhadores devem garantir que o trabalho em casa não viola a sua hipoteca/contrato de arrendamento ou a segurança do edifício. (Por exemplo - o contrato de mútuo no ponto 6.8. das condições de hipoteca do *Barclays* estipula que o mutuário não pode fazer nada na propriedade que ponha em risco a sua segurança).



11.2. Subsídio de deslocação

Para o pessoal que trabalha principalmente no escritório do Banco, o subsídio de deslocação deve ser baseado no local do escritório.

11.3. Guarda de crianças

O teletrabalho não pode ser visto como um substituto para a guarda das crianças e devem manter-se os sistemas de guarda das crianças utilizados anteriormente (particularmente crianças em idade pré-escolar).

11.4. Despesas de almoço

Ver o manual do pessoal.

12. Critérios de Sucesso

O teletrabalho no *Barclays*, ainda que numa base informal e *ad hoc*, traz muitos benefícios e oportunidades potenciais, quer para o Banco, quer para os trabalhadores. O avanço e disponibilidade das novas tecnologias vem tornar cada vez mais comum o uso do teletrabalho, quer no ambiente do escritório, quer em casa, prevendo-se um crescimento significativo para os próximos anos.

No entanto, para garantir que todos “ganhem” com as vantagens do teletrabalho é essencial que os prós e os contras sejam estudados a fundo, em todos os pontos de vista.

Os seguintes pontos, resultantes de um conjunto de questões fundamentais, podem fornecer as directrizes do sucesso do teletrabalho no Banco.

Condições Gerais

O trabalho é desenvolvido por um departamento/secção adequada ao teletrabalho?

- segurança nos dados e restrições de confidencialidade;
- reduzida comunicação verbal e face-a-face; e
- distância geográfica dificultando o cumprimento de objectivos.

Quais os membros do pessoal que serão mais adequados ao teletrabalho?

- auto-motivação;
- capacidade para trabalhar sem supervisão rigorosa;
- capacidade para trabalhar isoladamente;
- independência na tomada de decisões e capacidade para resolver problemas; e
- oportunidades para grande flexibilidade e aumento de qualidade de vida.

Poderá o teletrabalho adaptar-se às necessidades e funções do departamento ou da equipa?

- grande flexibilidade;
- aumento da produtividade;
- comunicação restrita impedindo o trabalho em equipa; e
- redução do trabalho orientado e da interacção social entre o pessoal.

Como poderá o teletrabalho ser gerido/supervisionado dentro do departamento?

- realização de avaliações;
- confiança mútua entre o teletrabalhador e os co-trabalhadores;
- precauções para a exposição ao *stress*; e
- comunicações regulares.

Será o equipamento disponível adequado para suportar o teletrabalho?

- custos adicionais dos equipamento em TI;
- adesão aos regulamentos de saúde e de segurança interna;
- custos adicionais do equipamento de escritório (secretária, ficheiros); e
- disponibilidade de espaço na casa do teletrabalhador para acomodar o equipamento.