

Teletrabalho – O Paradigma de um Novo Estilo de Trabalho

José Carlos Ferreira Júnior

(FACAMP) - jose.carlos@facamp.com.br

Resumo: *A manutenção de funcionários com o conhecimento ideal e exigido pelas empresas, assim como a diminuição do custo final dos produtos são, atualmente, um fator de sobrevivência no mercado competitivo. O objetivo deste artigo é apresentar os conceitos de teletrabalho, benefícios para a empresa e funcionários e os principais problemas. Com estes conceitos, a empresa pode manter o time de funcionários com uma produtividade aumentada, além de disponibilizar uma forma de melhoria no relacionamento entre a vida profissional e pessoal dos empregados. As alterações da forma de gerenciamento, mudando-se o enfoque para a objetividade, também é um fator analisado e discutido. A conclusão deste artigo reflete uma realidade verificada nas empresas.*

Palavras-chave: Trabalho em Casa; Gerenciamento à Distância; Horário Flexível de Trabalho; Teletrabalho.

Introdução

A busca de um melhor aproveitamento do espaço físico da empresa, impulsionado por constantes mudanças do mercado de trabalho, fez com que se abrisse a necessidade de estudos que minimizassem, em um curto espaço de tempo, as necessidades de se realizar a mesma quantidade de trabalho em um espaço físico menor, obtendo uma qualidade superior a atual e com o aumento crescente da motivação do empregado.

As vantagens dessa alternativa de trabalho devem ser ressaltadas tanto para o empregador como para o empregado. Também deve-se incentivar a adoção de um projeto inicial, por parte dos funcionários, quebrando-se barreiras e mitos tais como a “perda de emprego”, “falta de contato com os colegas de trabalho”, “esquecimento, por parte da gerência, nas horas de promoções” etc.

Conceito de teletrabalho

Teletrabalho redefine o tradicional entendimento sobre espaço de trabalho. Atualmente, as organizações estão se focando em novos valores, tais como, inovações, satisfação, responsabilidades, resultados e ambiente de trabalho familiar. A alternativa de teletrabalho complementa esses princípios e oferece flexibilidade aos patrões e empregados. É um conceito que, a cada dia, ganha mais força ao redor do mundo. Grandes empresas escolheram o trabalho de teletrabalho pelas facilidades que ele gera para o empregador.

A implantação do teletrabalho determina regras para se trabalhar em casa, em dias específicos da semana e, nos demais dias, trabalhar no escritório. O local de trabalho pode ser a casa ou, temporariamente por motivo de viagem, outros escritórios.

A idéia do teletrabalho não é nova. Ela começou a ser usada em formas primitivas durante anos por vendedores e representantes comerciais, que visitavam seus clientes em locais diferentes do local de trabalho. O que se alterou foi à adaptação a vários tipos de trabalho e o agendamento prévio dos dias de ausência ao local de trabalho. Computadores e outras novas tecnologias foram os responsáveis pelo crescimento e expansão do teletrabalho.¹

Convém ressaltar que todos os vínculos devem ser mantidos entre a empresa e o funcionário, no que tange às garantias de emprego, bonificações e reconhecimentos.

O início

O trabalho remoto, ou o gerenciamento a distância, foi inventado em 1857 por *J. Edgar Thompson*, da empresa *Penn Railroad*, quando descobriu que poderia usar o sistema privado de telegrafia de empresa para controlar o uso dos equipamentos do laboratório.²

O que torna o teletrabalho possível é a tecnologia existente e o equipamento que permitem levar virtualmente o escritório e o trabalho com o profissional, num local mais confortável, e da mesma forma, levar também seus clientes, seus colegas e sua empresa. Esses ambientes de trabalho não-tradicionais permitem que os funcionários sejam tão acessíveis e produtivos como se estivessem na empresa.

Os contratos de teletrabalho abrangem conceitos importantes de confiança e de autorização ao empregado e permitem que a companhia apóie os empregados, mantendo um equilíbrio

¹ SHAW, Lisa. Telecommute! Go to work without leaving home. p.21 e 22

² Kugelmass, Joel. Telecommuting. A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements. p.5

saudável entre as pressões de trabalho e a família.

Deve-se considerar o fato de que um número crescente de usuários distantes estará usando TI em cadeia. É necessário um cuidado especial com a circulação das informações em rede, a segurança de acessos remotos e a confiabilidade das transferências de dados aos locais remotos.

Se esses pontos não forem bem avaliados e o teletrabalho se desenvolver dentro da organização, partindo de cima para baixo, a empresa ficará sujeita aos seguintes problemas:

- A não-identificação dos trabalhos ou das pessoas adequadas para o teletrabalho pode resultar na escolha de pessoas erradas.
- Processos empresariais não adaptados às necessidades de teletrabalho.
- A falta de critérios satisfatórios de medição da produtividade do teletrabalhador.
- Administração inadequada dos teletrabalhadores.

Outros problemas que poderiam surgir na ausência de uma abordagem planejada de implementação do teletrabalho incluem:

- Dados de risco – usuários distantes que acessam dados centralizados que poderiam ser obsoletos, mas que continuam sendo usados.
- No trabalho, remotamente executado, não há modo algum de se verificar quais dados são usados no produto.
- Roubo de dados – é provável que os dados corram mais risco de roubo ou corrupção em uma casa/escritório.
- Pirataria de *software* – enquanto existem ferramentas para se fazer inventários de software em redes locais, é mais difícil de controlar *software* sem autorização em um ambiente distante.

Definindo o empregado de teletrabalho

Teletrabalho é uma atividade que requer certo tipo de pessoa. Esta forma de trabalho não é apropriada a todo mundo. Trabalhadores novos ou sem experiência, normalmente, não são satisfatórios. Nem pessoas que estão procurando soluções aos problemas de cuidar das crianças ou de si mesmas.

O teletrabalhador deve ser:

- Elegível por função de trabalho ou nível de responsabilidade.
- Independente.
- Familiar com as políticas de organização e procedimentos.
- Capaz de trabalhar períodos longos sem recompensa imediata.

- Persistente no contato com pessoas.
- Comunicador efetivo.
- Bem organizado.
- Ter boas habilidades de administração de tempo.
- Capaz de trabalhar sem realimentação constante.
- Ter três anos, no mínimo, de experiência nas suas funções.

Os principais fatores que determinam o crescimento de um teletrabalhador são: a necessidade de um equilíbrio na vida pessoal, a chance de alterar rotinas em sua vida e interesses particulares em novas filosofias de trabalho.³ É necessário ressaltar que a participação deve ser voluntária, nunca imposta.⁴

Possíveis problemas

Algumas desvantagens admitidas pelos funcionários praticantes do projeto são:⁵

- Sentem-se mais isolados sem o contato diário com os colegas no escritório.
- Encontram mais dificuldades em se auto motivar.
- Não possuem uma idéia clara da necessidade de parar de trabalhar no final do dia.
- Quando retornam ao escritório, sentem dificuldades de socializar-se.
- Não conseguem resistir à geladeira, televisão ou outras diversões em sua casa.

Alguns obstáculos comuns, listados a seguir, entre os empregadores e os empregados, sendo conveniente ressaltar que a maioria desses problemas resultam da falta de diálogo entre as partes envolvidas no projeto:⁶

- Gerentes não acreditam em supervisão a distância.
- Teletrabalhadores têm menos disposição às reuniões do que a exigida pela empresa.
- Há uma quebra de produção da equipe, quando há pessoas integrantes, praticando teletrabalho.
- Teletrabalhadores têm mais facilidades que os outros integrantes da equipe, segundo pensam os não participantes do projeto.
- As reuniões têm que ser planejadas com antecedência.

³ SHAW, Lisa. Telecommute! Go to work without leaving home. p.5

⁴ NILLES Jack M. Making Telecommuting Happen: A Guide For Telemanagers And Telecommuters. p.32

⁵ SHAW, Lisa. Telecommute! Go to work without leaving home. p.22

⁶ SHAW, Lisa. Telecommute! Go to work without leaving home. p.23

- As promoções podem ser afetadas para quem executa o teletrabalho.
- Os gerentes têm que gastar mais tempo e diferentes métodos para supervisionar os teletrabalhadores.

As opiniões sobre o teletrabalho devem ser discutidas pelos participantes. É importante discutir as possibilidades do projeto com todo o time que está diretamente envolvido e, se possível, com todos os teletrabalhadores.⁷

Benefícios

Muitos empregadores observam um aumento significativo na produtividade dos funcionários, além de menos exigências quanto ao tamanho dos escritórios. Custos indiretos, como menor índice de faltas, também podem ser observados com a prática do teletrabalho. A retenção de mão-de-obra e facilidades para conseguir trabalhadores específicos também são notadas em algumas empresas que adotam este projeto.

Os empregados podem ter uma redução em nível de tensão, ter o seu moral elevado e um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como resultado imediato do teletrabalho. Observam, também, uma melhora significativa em suas vidas particulares, podendo se dedicar à prática de esportes ou outras diversões. O aumento do contato familiar e o sentimento de confiança que o trabalhador sente, com relação à empresa, faz com que intensifique sua satisfação pessoal e eleve seu moral.

Vantagens para o empregador

Algumas vantagens podem ser facilmente observadas após a implantação do teletrabalho. Para o empregador, as principais vantagens estão listadas a seguir, segundo uma pesquisa realizada pela *Valley Metro* dos Estados Unidos.

- Aumento de produtividade.
- Redução da desatenção no trabalho.
- Continuidade no tempo de trabalho.
- Diminuição de tensão.
- Continuidade do trabalho em momentos de conflitos pessoais.
- Aumento da flexibilidade.
- Aumento da confiança e da responsabilidade do empregado.
- Queda no número de faltas.
- Menor rotatividade de funcionários.
- Maiores vantagens no recrutamento.

⁷ NILLES Jack M. Making Telecommuting Happen: A Guide For Telemanagers And Telecommuters. p.35

- Melhora das técnicas administrativas.
- Elevação do moral do empregado.
- Queda das demissões.

Aumento de Produtividade: O teletrabalho permite aos empregados trabalharem mais efetivamente – o programa piloto do Estado da Califórnia achou que os teletrabalhadores realizam 10% a 30% mais do que os trabalhadores de escritório.

A satisfação pessoal, o aumento do ego, a capacidade de gerenciamento de seu próprio horário, a possibilidade de trabalhar nos momentos mais produtivos, acabam gerando este aumento de produtividade que pode ser notada em empresas que adotam o teletrabalho.

Por que teletrabalhadores ficam mais produtivos? Longe das distrações de um escritório ruidoso, ocupado – e com interrupções não planejadas – um teletrabalhador pode se concentrar completamente nas suas tarefas.⁸ Motivado, teletrabalhadores podem envolver-se no que eles estão fazendo e ficar mais hábeis a trabalhar mais duro. Teletrabalhadores devem ser lembrados, de fato, a dar um intervalo ocasional entre sua tarefas.

Pesquisas de teletrabalhadores sugerem que o aumento em produtividade pessoal também seja devido, em parte, à sensação de autoridade pela confiança de um empregado trabalhar remotamente. O moral, normalmente, sobe muito e rapidamente.

Redução de Custos: Redução no tamanho da planta física e sua manutenção. Redução nos custos de produção, cópias, envio de *fax*, e entrega de informações impressas.

Flexibilidade Estratégica: Mobilidade para aproveitar oportunidades de mercado rapidamente, uso de recursos especializados e busca de parceiros na sociedade, sem levar em conta a localização. Disponibilização de informação e talento perto dos clientes.

Vantagens para o empregado

Os empregados que trabalham em regime de teletrabalho também obtêm algumas vantagens, segundo a mesma pesquisa realizada pela *Valley Metro* dos Estados Unidos:

- Diminuição do nível de tensão.
- Diminuição ou eliminação do tempo e dos gastos com viagens diárias.
- Maior flexibilidade nos horários de trabalho e do convívio familiar.
- Aumento de satisfação com o trabalho.
- Melhora do ambiente de trabalho.

Aumento de satisfação do empregado: Reduzindo tensão causada pelas viagens e congestionamento de pessoas no escritório podem ajudar a ter mais baixos custos incorridos por baixa produtividade e diminui as despesas médicas.

Equilíbrio entre o Trabalho e Obrigações Familiares: Flexibilidade na escolha de horas de trabalho. Acomoda o dia segundo às necessidades (crianças doentes, férias etc.).

⁸ Telework Guide – <http://att.com/telework>

Qualidade de Vida: Elimina tensão de viagens. Trabalha com mais eficiência, mais relaxado e em um ambiente mais tranqüilo. Gasta mais tempo com a família.

Custo benefício

A AT&T implementou o conceito de teletrabalho - livrando os empregados dos limites de um escritório e equipando-os para trabalharem a qualquer hora, em qualquer lugar/escritório - as necessidades de espaço foram reduzidas de modo significativo. Implementando arranjos de teletrabalho, a AT&T economiza, anualmente uma média, de US\$3.000, por teletrabalhador, na comparação do espaço associado ao custo.⁹

A ausência do empregado devido a baixa moral e tensão, ou enfermidade, é a relação de causa indireta, significando menos custos ao empregador. Dados do projeto inicial e estudos independentes chegaram à conclusão, por unanimidade, que um programa de teletrabalho melhorou o moral e reduziu a tensão entre os praticantes. O resultado destes benefícios pode significar uma redução para o empregador, devido a faltas, e resulta, assim, em uma troca de benefícios para o empregado e empregador.

Recursos mais produtivos e importantes reduções de custo podem aumentar o valor econômico de uma companhia. É uma medida chave de eficiência financeira nos negócios hoje em dia.¹⁰

Políticas de Teletrabalho

O salário do empregado, benefícios e cobertura de seguro, patrocinados pelo empregador, não mudarão como resultado da implantação do teletrabalho.

Oferecer a oportunidade para trabalhar em casa é uma opção de administração. Teletrabalho não é um benefício universal ao empregado. A participação de um empregado no programa teletrabalho é completamente voluntária. O empregado, supervisor ou gerente podem terminar o teletrabalho sem causa aparente. As condições do teletrabalhador de empregador para o empregado devem permanecer iguais aos empregados não praticantes de teletrabalho.

Uma discussão completa dos assuntos sobre arranjos de teletrabalho, inclusive a frequência, medidas e expectativas, são aconselháveis e necessárias. Nesta política, deve-se definir todos os acordos entre o empregador e o empregado.

Conclusão

A implementação do projeto inicial de teletrabalho deve ser iniciada de forma gradual e crescente na empresa. Devemos nos atentar às necessidades de treinamento dos participantes, tanto dos funcionários, quanto dos gerentes/supervisores.

Haverá uma alteração no comportamento do funcionário e da supervisão, principalmente no que se diz respeito às metas a serem atingidas. Não haverá mais o contato visual para se medir a produtividade do funcionário, que será medida por objetivos e não por produção. Haverá muito mais envolvimento do funcionário na execução dos cronogramas a serem cumpridos, pois o mesmo terá consciência da necessidade de se atingir a meta estabelecida pelo cronograma.

Não podemos esquecer de que não deve haver uma sobrecarga de funções aos praticantes do

⁹ Telework Guide – <http://att.com/telework>

¹⁰ | Telework Guide – <http://att.com/telework>

teletrabalho. A distribuição das tarefas deve ser igual aos teletrabalhadores e não-teletrabalhadores.

O funcionário praticante de teletrabalho consegue organizar sua vida pessoal com o trabalho, podendo se dedicar melhor ao relacionamento familiar. O teletrabalho não deve ser usado para resolver problemas de cuidar de crianças ou idosos. Ele apenas deve ser visto como uma possibilidade de se aproveitar melhor o tempo antes gasto com as viagens de casa ao escritório.

A confiança depositada pela empresa no funcionário faz com que cresça sua auto-estima e, conseqüentemente, ele cumprirá os compromissos assumidos perante seu supervisor.

A economia de bens imóveis também foi verificada pelas empresas norte-americanas. Com o crescimento dos praticantes de teletrabalho podemos diminuir até 30% dos bens imóveis da empresa. Apenas devemos nos atentar para os dias em que todos os funcionários, teletrabalhadores e não-teletrabalhadores, estiverem na empresa.

Os estudos também indicam a necessidade de participação dos funcionários teletrabalhadores em todos os eventos da empresa. As reuniões departamentais devem, quando possíveis, ser marcadas com antecedência, para que possa haver a presença dos teletrabalhadores. Com esta atitude o funcionário teletrabalhador não se sentirá excluído do grupo.

O acordo de teletrabalho pode ser terminado a qualquer momento. Apenas deve-se tomar o cuidado para que isso não ocorra de forma brusca, mas sim decidido com certa antecedência. Isso deve ser feito para não haver o descrédito do projeto. Muitas vezes o funcionário preenche todos os pré-requisitos necessários à execução do teletrabalho mas, quando inicia o trabalho em casa, ele verifica que não se adaptou com a nova maneira de se trabalhar. Esse funcionário deve procurar a gerência e relatar seus problemas.

A gerência não deve punir os funcionários que tentaram realizar o teletrabalho e não se adaptaram ao mesmo. A cada nova desistência devem ser analisados os conceitos de implementação de teletrabalho na empresa. Não devemos permitir que o insucesso do teletrabalho em um determinado departamento de uma empresa deixe um conceito negativo sobre essa filosofia.

Em alguns casos, a empresa decide terminar a utilização do teletrabalho. Também nessas situações, o término deve ser avisado com antecedência. Muitos trabalhadores, como o exemplo dos norte-americanos, procuram empresas que adotam o teletrabalho. Esses trabalhadores afirmam que, se houver uma desistência da empresa em se utilizar o teletrabalho, eles procurarão outras, que adotem esta filosofia.

Referências Bibliográficas

BREDIN, Alice. *The Virtual Office Survival Handbook*. USA: Wiley, 1996.

KUGELMASS, Joel. *Telecommuting. A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements*. USA: Lexington Books, 1995

NILLES, Jack. *Making Telecommuting Happen*. USA: VRN, 1994.

SHAW, LISA. *Telecommute! Go To Work Without Leaving Home*. USA: Jon Wiley & Sons, Inc., 1996.

AT&T – Telework Guide – <http://att.com/telework>