
TELECOMMUTING: O PARADIGMA DE UM NOVO ESTILO DE TRABALHO

José Carlos Ferreira Júnior

INTRODUÇÃO

A busca de melhor aproveitamento do espaço físico da empresa, impulsionada por constantes mudanças do mercado de trabalho,

aumento crescente da motivação do empregado.

Essa nova postura colocará as empresas que a adotarem em destaque perante a nova realidade do mercado mundial, que exige, cada

também a adoção desse projeto piloto por parte dos funcionários, quebrando-se barreiras e mitos, tais como a perda do emprego, a falta de contato com os colegas de trabalho, o “esquecimento”, por parte da gerência, na hora das promoções, etc.

A implantação do *telecommuting* 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.

vez mais, preços competitivos e agilidade para a resolução de problemas em curto espaço de tempo.

As vantagens dessa alternativa de trabalho devem ser ressaltadas tanto para o empregador como para o empregado. Deve-se incentivar

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 à atual, com o

vez mais, preços competitivos e agilidade para a resolução de problemas em curto espaço de tempo.

As vantagens dessa alternativa de trabalho devem ser ressaltadas tanto para o empregador como para o empregado. Deve-se incentivar

O conceito de *telecommuting*

O *telecommuting* 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 oferecida pelo *telecommuting* complementa esses princípios e oferece flexibilidade a patrões e empregados. É um conceito novo que, a cada dia, ganha mais força ao redor do mundo. Grandes empresas escolheram o trabalho de *telecommuting* pelas facilidades que ele gera para o empregador.

A implantação do *telecommuting* 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 *telecommuting* 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 foi alterado foi a adaptação a vários tipos de trabalho e o agendamento prévio dos dias de ausência no local de trabalho. Computadores e outras novas tecnologias foram os responsáveis pelo crescimento e pela expansão do *telecommuting* (Shaw, 1996, p. 20-21). Convém ressaltar que todos os vínculos devem ser mantidos entre a empresa e o funcionário, no que tangere às garantias de emprego, às bonificações e aos reconhecimentos.

O início

O trabalho remoto, ou o gerenciamento a distância, foi inventado em 1857 por J. Edgar Thompson, da empresa Penn Railroad, quando ele descobriu que poderia usar o sistema privado de telegrafia de empresa para controlar o uso dos equipamentos do laboratório (Kugelmass, 1995, p. 5).

O *telecommuting* está crescendo em média 15% ao ano. Em 1993, aproximadamente 8 milhões de norte-americanos trabalharam em casa como *telecommuters*, e as estimativas previam triplicar esse número até o final de 1996, chegando à casa dos 30 milhões de pessoas (Bredin, 1996, p. 24).

O que torna o *telecommuting* possível são a tecnologia e o equipamento existentes, que permitem ao profissional levar virtualmente o escritório e o trabalho a um local mais confortável e, da mesma forma, levar também seus clientes, seus colegas e sua empresa. Esses ambi-

entes de trabalho não tradicionais permitem que os funcionários sejam tão acessíveis e produtivos como se estivessem na empresa.

Os contratos de *telecommuting* abrangem conceitos importantes de confiança e de autorização ao empregado e permitem que a companhia apóie os empregados, mantendo um equilíbrio saudável entre as pressões de trabalho e a família.

Devemos 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, com a segurança de acessos remotos e com a confiabilidade das transferências de dados aos locais remotos.

Os contratos de *telecommuting* abrangem conceitos importantes de confiança e de autorização ao empregado e permitem que a companhia apóie os empregados, mantendo um equilíbrio saudável entre as pressões de trabalho e a família.

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

- a) escolha de pessoas erradas, resultante da não-identificação dos trabalhos ou das pessoas adequadas para o *telecommuting*;
- b) processos empresariais não adaptados às necessidades de *telecommuting*;
- c) falta de critérios satisfatórios de medição da produtividade do *telecommuter*;
- d) administração inadequada dos *telecommuters*.

Outros problemas que poderiam surgir da ausência de uma aborda-

gem planejada de implementação do *telecommuting* incluem:

- a) dados de risco: usuários distantes acessam dados centralizados que poderiam ser obsoletos, mas que continuam sendo usados;
- b) trabalho remoto: no trabalho remotamente executado não há modo algum de se verificar quais dados são usados no produto;
- c) roubo de dados: é provável que os dados corram mais risco de roubo ou corrupção em casa/escritório;
- d) pirataria de *software*: enquanto existirem ferramentas para se fazer inventários de *software* em LANs, é mais difícil controlar um *software* sem autorização em um ambiente distante.

Definindo o empregado de *telecommuting*

O *telecommuting* é uma atividade que requer um certo tipo de pessoa. Essa forma de trabalho não é apropriada a todo mundo. Trabalhadores novos ou sem experiência, normalmente, não são satisfatórios. Pessoas que estão procurando soluções aos problemas de cuidar das crianças ou de si mesmas também não são apropriadas.

O *telecommuter* deve ser:

- a) elegível por função de trabalho ou nível de responsabilidade;
- b) independente;
- c) familiar com as políticas de organização e com os procedimentos;
- d) capaz de trabalhar por períodos

- longos sem recompensa imediata;
- e) persistente no contato com pessoas;
 - f) comunicador efetivo;
 - g) bem organizado;
 - h) bom administrador de tempo;
 - i) capaz de trabalhar sem realimentação constante;
 - j) ter três anos, no mínimo, de experiência nas suas funções.
- são listados a seguir. É conveniente ressaltar que a maioria desses problemas resultam da falta de diálogo entre as partes envolvidas no projeto (Shaw, 1996, p. 23).
- a) Os gerentes não acreditam em supervisão a distância.
 - b) Os *telecommuters* têm menos disposição às reuniões do que o exigido pela empresa.

O *telecommuting* é uma atividade que requer um certo tipo de pessoa. Essa forma de trabalho não é apropriada a todo mundo. Trabalhadores novos ou sem experiência, normalmente, não são satisfatórios.

Os principais fatores que determinam o crescimento de um *telecommuter* 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 (Shaw, 1996, p. 12). É necessário ressaltar que a participação deve ser voluntária, nunca imposta (Nilles, 1994, p. 32).

Possíveis problemas

Algumas desvantagens admitidas pelos funcionários praticantes do projeto são (Shaw, 1996, p. 22):

- a) sentem-se mais isolados sem o contato diário com os colegas do escritório;
- b) encontram mais dificuldades em se automotivar;
- c) não possuem uma idéia clara da necessidade de parar de trabalhar no final do dia;
- d) quando retornam ao escritório, sentem dificuldades de socializar-se;
- e) não conseguem resistir à geladeira, televisão ou outras diversões em sua casa.

Alguns obstáculos comuns entre os empregadores e os empregados

c) Há uma quebra de produção da equipe quando há pessoas integrantes praticando *telecommuting*.

d) Os *telecommuters* têm mais facilidades que os outros integrantes da equipe, segundo pensam os não-participantes do projeto.

e) As reuniões têm que ser planejadas com antecedência.

f) As promoções podem ser afetadas para quem executa o *telecommuting*.

g) Os gerentes têm que gastar mais tempo e diferentes métodos para supervisionar os *telecommuters*.

As opiniões sobre o *telecommuting* 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 *telecommuters* (Nilles, 1994, p. 35).

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 *telecommuting*. A retenção de mão-de-obra e as facilidades para conseguir trabalhadores específicos também são notadas em algumas empresas que adotam esse projeto.

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

Vantagens para o empregador

Algumas vantagens podem ser facilmente observadas após a implantação do *telecommuting*. Para o empregador, as principais vantagens estão listadas a seguir, segundo uma pesquisa realizada pela ValleyMetro, dos Estados Unidos (ValleyMetro, 1998):

- a) aumento de produtividade;
- b) redução da desatenção no trabalho;
- c) continuidade no tempo de trabalho;
- d) diminuição de tensão;
- e) continuidade do trabalho em momentos de conflitos pessoais;
- f) aumento da flexibilidade;
- g) aumento da confiança e da responsabilidade do empregado;
- h) queda no número de faltas;
- i) menor rotatividade de funcionários;
- j) maiores vantagens no recrutamento;
- k) melhora das técnicas administrativas;
- l) elevação do moral do empregado;
- m) queda das demissões.

Aumento de produtividade: o *telecommuting* permite aos empregados trabalharem mais efetivamente; o programa piloto do estado da Califórnia constatou que os *telecommuters* produzem de 10% a 30% mais do que os trabalhadores de escritório (ValleyMetro, 1998).

A satisfação pessoal, o aumento do ego, a capacidade de gerenciamento de seu próprio horário e a possibilidade de trabalhar nos momentos mais produtivos acabam gerando esse aumento de produtividade, que pode ser notado em empresas que adotam o *telecommuting*.

Geralmente, os supervisores notam um aumento de produtividade quando os empregados executam o *telecommuting*. A qualidade e quantidade de trabalho podem melhorar, segundo os resultados de pesquisas realizadas durante os projetos piloto de *telecommuting*.

Por que *telecommuters* ficam mais produtivos? Longe das distrações de um escritório ruidoso, ocupado e com interrupções não planejadas, um *telecommuter* pode se concentrar completamente nas suas tarefas (AT&T, 1998). Motivados, eles podem envolver-se no que estão fazendo e ficar mais dispostos a trabalhar mais intensivamente. Os *telecommuters* devem ser lembrados, de fato, a dar um intervalo ocasional entre suas tarefas.

Pesquisas com *telecommuters* sugerem que o aumento em produtividade pessoal também ocorre devido, em parte, à sensação de auto-riedade pela confiança demonstrada pelo empregador ao permitir que um empregado trabalhe remotamente. O moral, normalmente, sobe muito e rapidamente.

O *telecommuting* também torna mais fácil para empregados trabalharem em momentos de atritos pessoais. Quando acontece um imprevisto, há um novo redirecionamento das atividades. Os empregados de *telecommuting* têm flexibilidade

para reconhecer o melhor horário de trabalho e compartilhar melhor seus horários com os de sua família. Por exemplo, um *telecommuter* poderia preferir trabalhar durante um bloco de seis horas, fazer um breve inter-

pelos viagens e pelo congestionamento de pessoas no escritório pode ajudar a ter mais baixos custos incorridos por baixa produtividade e diminui as despesas médicas (Motorola, 1998).

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 *telecommuting*.

val para assuntos pessoais ou exercícios físicos e então voltar e trabalhar duas ou mais horas depois.

Redução de custos: redução do tamanho da planta física e de sua manutenção, além de redução nos custos de produção, cópias, envio de fax e entrega de informações impressas.

Flexibilidade estratégica: mobilidade para aproveitar rapidamente oportunidades de mercado, 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 *telecommuting* também obtêm algumas vantagens, segundo a mesma pesquisa realizada pela ValleyMetro, dos Estados Unidos (ValleyMetro, 1998):

- diminuição do nível de tensão;
- diminuição ou eliminação do tempo e dos gastos com viagens diárias;
- maior flexibilidade nos horários de trabalho e de convívio familiar;
- aumento de satisfação com o trabalho;
- melhora do ambiente de trabalho.

Aumento de satisfação do empregado: a redução da tensão causada

Equilíbrio entre o trabalho e as obrigações familiares: flexibilidade na escolha de horas de trabalho. O *telecommuter* tem a possibilidade de acomodar o dia segundo as necessidades (crianças doentes, férias, etc.).

Qualidade de vida: elimina a tensão de viagens. O *telecommuter* trabalha com mais eficiência, mais relaxado e em um ambiente mais tranquilo. Gasta mais tempo com a família.

Custo-benefício

A AT&T implementou o conceito de *telecommuting*, livrando os empregados dos limites de um escritório e equipando-os para trabalhar a qualquer hora e em qualquer lugar/escritório. Dessa forma, as necessidades de espaço foram reduzidas de modo significativo. Implementando arranjos de *telecommuting*, a AT&T economiza, anualmente, uma média de US\$ 3 mil por *telecommuter*, na comparação do espaço associado ao custo (AT&T, 1998).

A ausência do empregado devido a baixo moral e tensão ou enfermidade é a relação de causa indireta, significando menores custos ao empregador. Dados do projeto piloto e estudos independentes chegaram à conclusão, por unanimidade, de que o programa de *telecommuting*

melhorou o moral e reduziu a tensão entre os praticantes. O resultado desses benefícios pode significar uma redução, para o empregador, de gastos devido a faltas, resultando, assim, em uma troca de benefícios entre o empregado e o 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 (AT&T, 1998).

Políticas de *telecommuting*

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

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

Uma discussão completa dos assuntos sobre arranjos de *telecommuting*, inclusive a frequência, as medidas e as expectativas, é aconselhável e necessária. Nessa política, devem-se definir todos os acordos entre o empregador e o empregado.

Responsabilidades

As responsabilidades para o sucesso de um projeto de *telecommuting* devem ser repartidas entre todos os envolvidos no projeto. Analisaremos as principais responsabilidades dos empregados e supervisores.

Empregados: os empregados de *telecommuting* são responsáveis por (AT&T, 1998):

- a) familiarizar-se com a política e as diretrizes do *telecommuting*, com um acordo predefinido e documentos relacionados;
- b) propor um arranjo de *telecommuting* ao supervisor;
- c) montar uma área de trabalho dedicada em casa, que fique segura para o empregado e outros que a freqüentem;
- d) estabelecer práticas de trabalho que façam o arranjo de *telecommuting* transparente para clientes, isto é, assegurar que esse procedimento não incomode os clientes do empregado ou da companhia;
- e) proteger informação proprietária (embora a forme) como especificou através de instruções de segurança da companhia;
- f) respeitar leis federais, do estado e implicações de impostos locais que resultam de trabalhar em casa e satisfazer as obrigações de impostos pessoais;
- g) obedecer a todas as outras condições e termos do emprego.

Supervisores: os supervisores são responsáveis por (AT&T, 1998):

- a) familiarizar-se com a política e as diretrizes para o *telecommuting*, com o acordo predefinido e documentos relacionados;
- b) considerar, quando o empregado pede para trabalhar em casa, qual benefício o *telecommuter* trará e se isso não afeta os interesses da companhia;
- c) decidir se um arranjo de *telecommuting* é benéfico ao empregado e à companhia;
- d) rever as instruções de segurança da companhia para o computador e a informação que estarão com o empregado;
- e) manter um inventário de equipamentos da companhia que estarão na casa do empregado;
- f) continuar as atividades de supervisão normais, inclusive desen-

volvimento de carreira, reavaliação contínua e avaliações de desempenho;

- g) aumentar a responsabilidade de segurança;
- h) mudar a filosofia de administração;
- i) administrar por meio de objetivos, e não de observação;
- j) administrar projetos, e não tarefas individuais;
- k) alterar o monitoramento atual de horas trabalhadas;
- l) avaliar os custos operacionais;
- m) providenciar suporte técnico e gerencial;
- n) monitorar o progresso;
- o) analisar benefícios e custos;
- p) conduzir o crescimento;
- q) resolver problemas.

Evitando problemas de *telecommuting*

O *telecommuting* deveria reduzir a tensão dos empregados, mas, às vezes, provavelmente porque estes são altamente motivados a escolherem o *telecommuting*, termina criando tensão. Sem uma separação física entre o trabalho dos *telecommuters* e sua vida familiar, eles podem ter dificuldades em parar de trabalhar (Motorola, 1998).

Sem a rotina do escritório e a estrutura do tempo, eles podem deixar o trabalho influenciar a rotina de suas vidas particulares. Gerentes podem ajudar fazendo com que respeitem um dia de trabalho normal e insistindo para que os empregados do escritório respeitem o horário do *telecommuter* em sua casa.

ESTUDOS DE CASO

Uma história de sucesso: o exemplo da AT&T

Em 1990, a AT&T e o estado do Arizona envolveram, em um projeto piloto, 134 *telecommuters* e 70 supervisores. Durante a tentativa, os *telecommuters* trabalharam um dia por semana em casa.

Dos supervisores, 95% informaram uma comunicação adequada com seu pessoal e 80% disseram que o *telecommuting* aumentou a produtividade do empregado. Quase dois terços de todos os não-*telecommuters* se tornariam *telecommuters* se tivessem a oportunidade.

Baseada em parte na experiência adquirida com essas tentativas de *telecommuting*, a AT&T adotou uma política de *telecommuting* incorporada formalmente em 1992. O acordo de um *telecommuter* e diretrizes acompanham a política para o uso pelos empregados e seus supervisores. Além disso, cursos de treinamento de *telecommuting* para *telecommuters* em potencial e seus supervisores foram desenvolvidos e oferecidos pela Escola AT&T de Negócio & Tecnologia.

Desde então, a companhia experimentou um crescimento contínuo no número de empregados que utilizam arranjos de *telecommuting*. No começo de 1994, 21% dos gerentes da AT&T eram *telecommuters*. Em 1995, o número aumentou para 38%. Em 1997, a AT&T tinha 55% de seus gerentes norte-americanos – 36 mil – trabalhando em *telecommuting*. Desses, 87% utilizavam o *telecommuting* uma média de seis dias no mês. Os gerentes restantes ficam em um tipo de escritório virtual. Esses empregados são equipados com telefones sem fio, fax e computadores, que lhes permitem trabalhar onde quer que eles precisem.

O *telecommuting* na American Express Service Center

Para participar do programa, o empregado deveria ter um alto grau de produtividade, conhecimento profundo do trabalho que desenvolve, conhecimento de todos os requerimentos para a realização do trabalho, conhecimento básico de computação, conseguir ter uma vida profissional longe do ambien-

te do escritório, ser automotivado e organizado.

Para esse projeto piloto, foram selecionados trabalhos relacionados com a parte de créditos, serviços de telefonia, serviços de cheques de viagens, serviços de contadores, recepcionistas e todo o nível administrativo. Houve um critério de seleção das pessoas parti-

Os empregados podem ter uma redução em nível de tensão, o seu moral elevado e um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal como resultado imediato do *telecommuting*.

cipantes, uma aceitação por parte delas e a definição de toda a política adotada com o *telecommuting*.

Com a implementação do projeto de *telecommuting*, foram observados: redução do custo real dos empregados, aumento no moral e no interesse dos empregados, facilidades de recrutamento de mão-de-obra, aumento de *performance* e produtividade do trabalho, redução dos gastos com viagens, aumento da flexibilidade da empresa e aumento de competitividade.

No primeiro ano de utilização do *telecommuting*, a empresa calculou uma economia de US\$ 1,25 milhão, ao fazer 200 empregados trabalharem em casa diariamente. Se a empresa colocasse 5% de todos os seus empregados trabalhando em casa, que são 65 mil em todo o mundo, economizaria aproximadamente US\$ 25 milhões em cinco anos de experiência.

Atualmente, a American Express possui 3.500 empregados, desses, 150 fazem *telecommuting* de duas a três vezes por semana. O programa teve início em 1992.

Para a organização, houve redução de custos reais. A empresa tam-

bém decidiu adotar essa política para aumentar a satisfação de seus empregados. Para os empregados praticantes, houve um aumento de produtividade, além da satisfação pessoal. Os funcionários economizaram em viagens e hospedagens, além da melhoria da qualidade de vida pessoal e do aumento de integração familiar.

Os gerentes não compraram a idéia inicialmente, mas, atualmente, estão totalmente envolvidos com ela, pois perceberam o aumento de produtividade e a economia resultantes do *telecommuting*.

Para os clientes, o *telecommuting* é praticamente transparente. Eles não conseguem perceber a diferença entre um trabalho desenvolvido em casa ou no escritório.

ANÁLISE DOS DADOS

As conclusões relacionadas foram conseguidas por meio de uma pesquisa realizada pela AT&T em maio de 1997. Ela reflete as atitudes dos *telecommuters* nas empresas e seus estilos de trabalho. A metodologia escolhida foi a seguinte (AT&T, 1998):

- discagens aleatórias para 11.997 casas norte-americanas de praticantes de *telecommuting* de diferentes empresas;
- entrevistas básicas com 500 *telecommuters*;
- entrevistas detalhadas com 400 *telecommuters*.

Dados gerais

A Tabela 1 apresenta um perfil

do padrão social, familiar e educacional dos praticantes de *telecommuting* da AT&T americana.

Impactos na vida pessoal

Uma das questões propostas verificava se o *telecommuter* estava mais ou menos satisfeito com sua vida pessoal e familiar, comparando-se com antes de começar a trabalhar em casa. A Tabela 2 mostra a porcentagem das respostas dos entrevistados.

Outra questão referia-se à satisfação e a quais seriam os fatores que contribuíram para essa satisfação. Para essa análise, foram permitidas respostas múltiplas. O resultado está demonstrado na Tabela 3.

Efeitos na carreira

A pesquisa verificou quais seriam os efeitos mais marcantes para o *telecommuter*, após o início da utilização do projeto de *telecommuting*. Foram verificados crescimento na carreira pessoal, fatores que influenciaram esse crescimento, grau de satisfação com o novo tipo de trabalho e relação entre a satisfação no trabalho e a utilização de novas tecnologias, como fax, Internet e computadores (Tabela 4).

Para os *telecommuters* que responderam positivamente, foi questionado como a carreira foi afetada. As respostas estão demonstradas na Tabela 5.

Isolamento

No início da implementação do projeto de *telecommuting* nas empresas, deve-se atentar para o fato do aumento do isolamento do funcionário *telecommuter*. Para se verificar esse fato, os entrevistados, após o início do *telecommuting*, foram questionados com relação ao aumento ou à diminuição desse isolamento (Tabela 6).

Confiança

Houve a necessidade de se saber a alteração do grau de confiança entre o *telecommuter* e o empregador. As respostas dos entrevistados podem ser verificadas na Tabela 7.

Produtividade

Uma das principais dúvidas dos empregadores é sobre o aumento de produtividade do funcionário *telecommuter*. Os entrevistados foram questionados com relação ao aumento da produtividade e as

principais razões para o aumento ou a diminuição (Tabela 8).

Para os que responderam positivamente com relação ao aumento de produtividade, foram questionadas quais as razões para tal. Para essa análise, foram permitidas respostas múltiplas. O resultado está apresentado na Tabela 9.

Compromisso com o telecommuting

Foi questionada qual seria a decisão dos *telecommuters*, caso houvesse um término, por parte da empresa, do projeto piloto de *telecommuting*. Veja as respostas na Tabela 10.

CONCLUSÃO

A implementação do projeto piloto de *telecommuting* deve ser iniciada de forma gradual e crescente na empresa. Devemos 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 ocorrerá mais o contato

Tabela 1 – Dados gerais dos praticantes de *telecommuting*

IDADE		ESTADO CIVIL	
De 30 a 49 anos	60%	Casado	74%
Acima de 50	22%	Solteiro	13%
De 18 a 29 anos	14%	Separado/divorciado	11%
Não responderam	4%	Viúvo	2%

NÚMERO DE CRIANÇAS NA CASA		EDUCAÇÃO	
Crianças abaixo de 6 anos	28%	Graduado em faculdade	33%
Crianças de 6 a 12 anos	32%	Cursando faculdade	24%
Jovens de 13 a 17 anos	25%	Ph.D.	18%
		Mestre ou pós-graduado	15%
		Cursando técnico	5%
		Técnico	5%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 2 – Porcentagem de satisfação dos praticantes de telecommuting

GRAU DE SATISFAÇÃO	PORCENTAGEM
Mais satisfeito	73%
Igual	19%
Menos satisfeito	2%
Não sabe	6%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 3 – Fatores de satisfação dos praticantes de telecommuting

FATORES DE SATISFAÇÃO	PORCENTAGEM
Melhor relacionamento com esposa/parentes	88%
Melhor moral pessoal	85%
Menor incidência de doenças	85%
Melhor relacionamento com as crianças	84%
Melhor equilíbrio entre vida pessoal/trabalho	83%
Menos estresse	80%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 4 – Crescimento na carreira pessoal

EFEITO DE CRESCIMENTO NA CARREIRA	PORCENTAGEM
Positivo	63%
Não afeta	33%
Negativo	3%
Não sabe	1%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 5 – Fatores de crescimento na carreira pessoal

FATORES IMPORTANTES NA CARREIRA	PORCENTAGEM
Mais responsabilidade	24%
Maior reconhecimento no trabalho	17%
Mais produtividade	9%
Mais promoções	7%
Mais flexibilidade	7%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 6 – Grau de isolamento

ISOLAMENTO	PORCENTAGEM
Igual	62%
Mais isolado	20%
Menos isolado	15%
Não sabe	3%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

visual para se medir a produtividade do funcionário, que será avaliada por objetivos, e não por produção. Haverá muito mais envolvimento do funcionário na execução dos cronogramas a serem cumpridos, pois ele terá consciência da necessidade de se atingir a meta estabelecida pelo cronograma.

Não podemos esquecer que não deve existir uma sobrecarga de funções aos praticantes do *telecommuting*. A distribuição das tarefas deve ser igual aos *telecommuters* e não-*telecommuters*.

Analisando os estudos de casos apresentados, chegamos a uma conclusão em relação aos benefícios atingidos pela implementação do *telecommuting*. Em todos os estudos, foi apresentado um grande crescimento na produtividade dos funcionários. Os principais motivos para esse crescimento podem ser exemplificados como melhor capacidade de organização das vidas particulares de cada um, aumento da automotivação e o reconhecimento da confiança depositada pela empresa.

O funcionário praticante de *telecommuting* consegue harmonizar sua vida pessoal com o trabalho, podendo se dedicar mais ao relacionamento familiar. O *telecommuting* 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, o *telecommuter* 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 *telecommuting*, é possível reduzir até

30% dos bens imóveis da empresa. Devemos atentar apenas para os dias em que todos os funcionários, *telecommuters* e não-*telecommuters*, estiverem na empresa.

Os estudos também indicam a necessidade de participação dos funcionários *telecommuters* em todos os eventos da empresa. As reuniões departamentais devem, quando possível, ser marcadas com an-

tecedência para que possa haver a presença dos *telecommuters*. Com essa atitude, o funcionário *telecommuter* não se sentirá excluído do grupo.

O acordo de *telecommuting* pode ser terminado a qualquer momento. Devemos apenas tomar cuidado para que isso não ocorra de forma brusca, mas que seja decidido com uma 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 *telecommuting*, mas, quando inicia o trabalho em casa, ele verifica que não se adaptou à nova maneira de trabalhar. Esse funcionário deve procurar a gerência e relatar seus problemas.

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

Tabela 7 – Crescimento do nível de confiança

NÍVEL DE CONFIANÇA	PORCENTAGEM
Permaneceu o mesmo	63%
Cresceu	19%
Não sabe	15%
Diminuiu	3%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 8 – Análise da produtividade

GRAU DE PRODUTIVIDADE	PORCENTAGEM
Aumentou	30% (a produtividade aumentou uma média de 22%)
Igual	50% (não houve alteração na produtividade)
Diminuiu	11% (produtividade diminuiu uma média de 5%)
Não sabe	9%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 9 – Razões para o aumento da produtividade

RAZÕES	PORCENTAGEM
Menos interrupções/mais concentração	71%
Poder trabalhar em momentos de pico	28%
Mais satisfação/alegria	18%
Menos reuniões	11%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

Tabela 10 – Decisão em relação ao término do *telecommuting*

TELECOMMUTER EM RELAÇÃO AO TÉRMINO DO PROGRAMA	PORCENTAGEM
Voltar para o escritório	40%
Procurar outro emprego que aceitasse o <i>telecommuting</i>	29%
Ficar quieto	7%
Outro/não sabe	24%

Fonte: AT&T Survey Reveals Boomers (AT&T, 1998).

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

OS OITO PASSOS DO PROCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Para uma boa implementação do projeto de *telecommuting*, devem-se seguir os oito passos descritos a seguir. Esses passos estão divididos em três áreas abrangentes, sendo elas: a) a fase de planejamento e administração do ambiente na empresa, b) a fase de definição dos trabalhos adequados ao *telecommuting* e c) a fase de transição.

Planejamento e preparação do ambiente

Passo 1: Projeto de administração

- Identifique como deve ser a implementação precisa e quais assuntos devem ser discutidos nessa fase.
- Forme um time de implementação na organização.
- Defina as metas do *telecommuting*.
- Crie um projeto de implementação preliminar.
- Faça um plano de revisão com fornecedores/fabricantes; ganhe o apoio deles.

Passo 2: Política e medidas

- Desenvolva a política de *telecommuting*.
- Desenvolva um modelo do "Acordo de *Telecommuting*" para complementar a política.

- Identifique as medidas apropriadas para o sucesso do *telecommuting*.

Passo 3: Protótipo de equipamento

- Selecione a tecnologia apropriada e o equipamento.
- Compre e avalie o protótipo de serviço/equipamento.
- Determine o apoio técnico para os *telecommuters*.

Definição dos trabalhos

Passo 4: Projeto piloto

- Planeje a linha do projeto piloto.
- Escolha e prepare os participantes do projeto piloto.
- Treine os participantes e supervisores do *telecommuting*.
- Comunique o projeto piloto para toda a organização.
- Execute e monitore o projeto piloto.

Passo 5: Programas de educação e treinamento

- Facilite a transição para o novo estilo de trabalho.
- Assegure-se de que os *telecommuters* e os supervisores saibam usar todas as ferramentas.
- Eduque os gerentes, clientes e outros parceiros sobre os benefícios do *telecommuting*.

Realização de uma boa transição

Passo 6: Manutenção especializada e apoio

- Defina os equipamentos e as necessidades técnicas de que os *telecommuters* precisam.
- Planeje conhecer outro suporte de que o *telecommuter* necessita.

Passo 7: Medida e análise

- Inspecione *telecommuters*, supervisores e colegas de trabalho.

- Analise os resultados e faça ajustes, quando necessários.

Passo 8: Crescimento

- Comunique os sucessos do projeto piloto do *telecommuting* e os planos de expansão.
- Expanda o programa de *telecommuting* ao longo da organização e da companhia. ○

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AT&T. *Telework guide*. [Mar. 1998]. Disponível na Internet: <<http://att.com/telework>>.

BREDIN, Alice. *The virtual office survival handbook*. Chicago : Wiley, 1996.

KUGELMASS, Joel. *Telecommuting: a manager's guide to flexibe work arrangements*. Mendocino : Lexington Books, 1995.

MOTOROLA. *Telecommuting benefits*. [Mar. 1998]. Disponível na Internet: <<http://www.mot.co.MIMS/ISG/projects/telecomm>>.

NILLES, Jack. *Making telecommuting happen*. Sacramento : VRN, 1994.

SHAW, Lisa. *Telecommute! go to work without leaving home*. Chicago : John Willey & Sons, 1996.

VALLEYMETRO. [Feb. 1998]. Disponível na Internet: <<http://www.valleymetro.maricopa.gov>>.

José Carlos Ferreira Júnior é
Analista de Sistemas, Pós-Graduado em Análise de Sistemas e Mestre em Gerenciamento de Sistemas de Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
E-mail: jferreira@ibope.com.br
