
Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho

*Andrea Valéria Steil
Ricardo Miranda Barcia*

O cenário organizacional está vivenciando um período de mudanças na natureza das formas organizacionais e na organização do trabalho, mudanças essas não vistas desde a revolução industrial e a conseqüente emergência da burocracia. Naquele período de domínio da produção em massa, as indústrias dependiam grandemente da concentração de pessoas, equipamentos e recursos em um único local. Um dos principais fatores de sucesso para a produção baseava-se na habilidade organizacional de padronizar e repetir atividades, alcançada por meio da sincronização dos movimentos dos funcionários no tempo e no espaço (Jackson & Van der Wielen, 1998).

O desenvolvimento das tecnologias de informação e o crescimento da economia de serviços têm diminuído as fronteiras intra e interorganizacionais, gerando formas organizacionais emergentes, caracterizadas pela dispersão temporal e espacial. Com graus variados de virtualidade (Venkatraman & Henderson, 1998; Lévy, 1996), essas organizações foram estabelecidas para ultrapassar as restrições associadas às estruturas burocráticas convencionais. Essas formas organizacionais emergentes são edificadas em filosofias diferenciadas, relacionadas com o **como**, **onde** e **quando** o trabalho deve ser realizado.

O teletrabalho configura-se em uma prática organizacional que proporciona flexibilidade em relação ao **local** e ao **horário** em que o trabalho é desempenhado. A implantação do teletrabalho em uma organização efetiva-se por meio de mudança em aspectos da cultura e da estrutura organizacionais (Kompast & Wagner, 1998). Embora grande parte dos teletrabalhadores se utilize de tecnologias de informação para a execução de suas atividades, o maior desafio para a implantação do teletrabalho não é tecnológico, mas organizacional e humano (Fulk & DeSanctis, 1995).

Neste artigo, apresenta-se um modelo com as variáveis organizacionais a serem analisadas para a verificação da prontidão organizacional para a implantação do teletrabalho no domicílio. Com esse objetivo, o artigo está estruturado como segue: primeiramente, apresenta-se o teletrabalho como um elemento de flexibilização organizacional. Em seguida, define-se o teletrabalho e o teletrabalho no domicílio. Dedicar-se o tópico a seguir à análise dos aspectos a serem avaliados para determinação da viabilidade da implantação do teletrabalho. Os aspectos analisados englobam o contexto

Recebido em maio/1999
2ª versão em agosto/1999

Andrea Valéria Steil, Psicóloga e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com programa sanduíche na *University of South Florida* (Estados Unidos), é Doutoranda em Engenharia de Produção na UFSC.
E-mail: asteil@eps.ufsc.br

Ricardo Miranda Barcia, Ph.D. pela *University of Waterloo* (Canadá), é Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: rbarcia@eps.ufsc.br

organizacional, o contexto das funções, as características individuais, o contexto domiciliar dos teletrabalhadores potenciais. Na análise de cada aspecto são apresentadas propostas de ação que garantam a implantação bem-sucedida do teletrabalho. No último tópico são apresentadas as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

TELETRABALHO — CONTEXTO, CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

Teletrabalho como elemento de flexibilização organizacional

Desde o início dos anos 1980, a concepção de flexibilidade ocupa lugar de destaque nas análises da estrutura e dos processos das organizações, da relação entre organizações e do mercado de trabalho. As principais características da flexibilidade organizacional envolvem:

- implementação de recursos físicos flexíveis, como sistemas flexíveis de manufatura, *Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing (CAD/CAM)*, *Computer Integrated Manufacturing (CIM)* etc. (Nemetz & Fry, 1988);
- desenvolvimento de força de trabalho multiquificada, juntamente com descentralização da tomada de decisão e maior ênfase em cooperação do que em hierarquia (Boreham, 1992);
- flexibilidade no emprego da mão-de-obra e na própria execução do trabalho (Harvey *apud* Starkey, Wright & Thompson, 1991; Pollert, 1988).

O teletrabalho tem sido analisado como um elemento de flexibilização, tanto para a organização quanto para os teletrabalhadores (Rognes *et alii*, 1996; Davis, 1997; McGrath & Houlihan, 1998; Kugelmass, 1996; Nilles, 1997; Wigand, Picot & Reichwald, 1997), e adapta-se à concepção de flexibilidade no emprego da mão-de-obra e na execução do trabalho.

Na perspectiva organizacional, os benefícios possibilitados pela implantação do teletrabalho incluem tanto argumentos tangíveis e mensuráveis quanto argumentos intangíveis (ETO, 1998; Worklife Report, 1992; Ramsey, 1997; Kugelmass, 1996; Nilles, 1997; entre outros). Os benefícios mais representativos para a organização incluem:

- Aumento de produtividade — diversas pesquisas indicam média de 20% de aumento da produtividade entre os teletrabalhadores. O aumento é uma função das não-interrupções, comuns no escritório central da empresa, e da conseqüente capacidade de concentração prolongada do teletrabalhador.
- Aumento da motivação — configura-se em resposta dos teletrabalhadores ao estabelecimento de novo contrato psicológico e à confiança do empregador, ao incentivar relações de trabalho mais flexíveis.

- Redução da utilização de espaço no escritório central.
- Diminuição do absenteísmo — um exemplo é o de funcionários que não se sentem bem fisicamente (dor de cabeça e certas doenças infectocontagiosas, por exemplo) para trabalhar o dia inteiro no escritório central, mas podem sentir-se suficientemente bem para trabalhar meio período em casa.

Para o funcionário, as vantagens potenciais do teletrabalho são:

- Diminuição dos deslocamentos residência-escritório central — esse aspecto é particularmente importante em grandes metrópoles, nas quais as pessoas chegam a levar horas para ir ao local de trabalho e voltar para sua residência.
- Maior flexibilidade para coordenar horários de trabalho com prioridades pessoais e familiares.
- Possibilidade de aproveitar integralmente os períodos de picos individuais de trabalho (relógio biológico).
- Redução nos custos com transporte, estacionamento e vestuário.

Em conseqüência dessas vantagens potenciais, o teletrabalho também tem sido compreendido como uma estratégia de flexibilidade organizacional que considera o trabalhador um indivíduo integral, com necessidades primordiais que transcendem os limites organizacionais (Büssing, 1998; Jackson & Van der Wielen, 1998). Essa abordagem integra áreas analiticamente distintas, mas com grande sobreposição: a qualidade de vida no trabalho e a flexibilização organizacional.

Do ponto de vista da qualidade de vida no trabalho, os programas de teletrabalho são freqüentemente iniciados como uma resposta a pesquisas que indicam que os funcionários estão vivenciando conflitos significativos entre o trabalho e as responsabilidades familiares. Uma pesquisa realizada em 400 organizações canadenses demonstrou que 60% dos funcionários têm dificuldades em conciliar atividades familiares e trabalho (Alvi *apud* Mirchandani, 1998). Nesse caso, o teletrabalho pode possibilitar maior flexibilidade para os funcionários na reconstrução das fronteiras entre trabalho e vida privada, e reduzir o conflito associado com definições convencionais dessas fronteiras quanto a distinções físicas entre o local de trabalho e a residência (Mirchandani, 1998).

Definições de teletrabalho

O teletrabalho é um fenômeno recente, mas não completamente novo. A experiência precursora de teletrabalho ocorreu em 1962, na Inglaterra. No entanto, a discussão acadêmica sobre teletrabalho teve início com os trabalhos de Jack Nilles, em 1973. Nilles (1997) define teletrabalho

como qualquer forma de substituição dos deslocamentos relacionados ao trabalho por meio do uso de tecnologias de informação, como telecomunicações e computadores. Central no conceito é a noção de substituição: os deslocamentos do trabalhador de sua residência para a organização são substituídos (total ou parcialmente) pelo uso das tecnologias de informação.

A ênfase inicial de Nilles na substituição dos deslocamentos por tecnologia de informação tem sido gradativamente suplantada pela **ênfase na realização do trabalho à distância de onde esse era tradicionalmente efetuado, por meio da utilização da tecnologia de informação**. A convergência para esse novo entendimento do que seja teletrabalho decorre do fato de existirem várias modalidades de teletrabalho que não se adaptam a aspectos de substituição de deslocamentos *per se*. O termo teletrabalho inclui noções de trabalho independente, alternado, móvel e telecooperativo. Denota, também, a realização de tarefas em locais dispersos com a utilização de diferentes formas e tipos de trabalho (Wigand, Picot & Reichwald, 1997).

A definição da *European Telework Online* (ETO, 1998) tem sido a mais amplamente aceita, tanto por acadêmicos quanto por executivos e consultores organizacionais. Para a ETO, ocorre o teletrabalho quando as tecnologias de informação são aplicadas para possibilitar a realização do trabalho longe de onde seus resultados são necessários ou à distância de onde o trabalho seria convencionalmente realizado. Nessa perspectiva, o teletrabalho ocorre quando computadores e telecomunicações são utilizados para alterar a geografia aceita do trabalho.

Teletrabalho no domicílio

O teletrabalho no domicílio ocorre quando o empregado ou o empregador trabalha em sua residência, pelo menos uma vez por semana, em vez de deslocar-se para a sede da empresa para a qual presta serviços. O suporte tecnológico necessário para o desenvolvimento do teletrabalho no domicílio pode variar desde a simples utilização do telefone até as tecnologias informacionais mais elaboradas, como computador, *modem*, rede digital de serviços integrados e grande variedade de aplicativos de *groupware*.

O teletrabalho no domicílio possui quatro subcategorias (ETO, 1998):

- **Teletrabalhadores empregados** — são funcionários de uma organização cujo contrato de trabalho inclui, também, o domicílio como local de trabalho.
- **Teletrabalhadores informais** — ocorre quando o funcionário e o seu supervisor imediato percebem os benefícios do teletrabalho e adotam essa prática sem aprovação oficial ou mesmo em oposição a políticas organizacionais contrárias ao teletrabalho.

- **Teletrabalhadores autônomos ou *freelancers*** — nesse caso o profissional escolhe ou prefere trabalhar em casa. Geralmente, esses profissionais seguem o mercado — se o contratante exigir a presença dele em seu escritório, o trabalhador assim o faz.

- **Teletrabalhadores empreendedores** — são os empreendedores que rejeitam a idéia de um escritório formal em alguma zona comercial e desenvolvem sua empresa em forma de rede, com os funcionários trabalhando da maneira que melhor se ajuste às suas necessidades pessoais.

Outros tipos de teletrabalho, que não serão objeto de estudo neste artigo, incluem os times virtuais, os telecentros, o teletrabalho móvel, os escritórios turísticos, o *hotteling* e as realocações funcionais (Anderson, 1997; ETO, 1998; Nilles, 1997; Kugelmass, 1996).

No presente artigo apresenta-se os aspectos a serem analisados e as diretrizes de ação para a implantação do teletrabalho no domicílio — categoria teletrabalhadores empregados — como uma estratégia organizacional consciente de flexibilização para o aumento da competitividade e da qualidade de vida na organização.

IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO DOMICÍLIO

A literatura sobre implantação do teletrabalho no domicílio é vasta. A análise criteriosa desse material revela, entretanto, que a grande maioria se configura em abordagens prescritivas elaboradas por empresas de consultoria. O escopo das prescrições é, geralmente, restrito aos aspectos relacionados às tarefas apropriadas ou não para o teletrabalho, às tecnologias de suporte e ao monitoramento ou controle das atividades dos teletrabalhadores. Tende-se a ignorar o fato de que a implantação do teletrabalho equivale à introdução de uma mudança cultural na organização e, como tal, requer uma análise aprofundada da estrutura e da cultura organizacionais atuais e da capacidade organizacional de mudar. A incapacidade de perceber a realidade organizacional e as variáveis envolvidas no processo de mudança configura-se na principal razão pela qual cerca de 50% dos programas piloto de implantação de teletrabalho fracassam (Girard, 1998).

Dentro dessa realidade, a análise da viabilidade da implantação do teletrabalho no domicílio deve ser realizada de forma compreensiva. O modelo proposto neste artigo engloba a análise:

- do contexto organizacional;
- do contexto das funções (ou tarefas);
- das características individuais dos teletrabalhadores potenciais;

- do contexto domiciliar dos teletrabalhadores potenciais (ETO, 1998; Bélanger & Collins, 1996).

A seguir são analisados, individualmente, os aspectos do modelo de avaliação da adequabilidade do teletrabalho nas organizações e apresentadas as diretrizes para a sua implantação com êxito.

No quadro abaixo apresenta-se um resumo dos principais aspectos do modelo e os fatores facilitadores à implantação em cada contexto analisado.

Características ou contexto organizacional

A compreensão do contexto organizacional é a principal etapa na análise da viabilidade da implantação do teletrabalho. Devem ser investigadas as características estruturais e culturais que delineiam a vida organizacional.

Características estruturais

A estrutura organizacional refere-se à forma pela qual a organização planeja e coordena as atividades coletivas de

seus membros para o alcance dos objetivos organizacionais (Robbins, 1983; Hall, 1984; Perrow, 1986; Haas & Drabek, 1973; Rogers & McIntire, 1983; Weisbord, 1983).

Para a implantação do teletrabalho, especial atenção deve ser despendida à centralização de autoridade e à formalização ou padronização de atividades na organização e suas inter-relações dinâmicas.

A centralização diz respeito ao grau de concentração da autoridade no topo da hierarquia. Em organizações altamente centralizadas, todas as decisões relevantes são tomadas em um único ponto, no topo da hierarquia. Organizações menos centralizadas compartilham seletivamente a autoridade para a tomada de decisões entre os diversos níveis hierárquicos (Marsh, 1992; Zeffane, 1989). Em geral, as organizações altamente centralizadas não estão preparadas para a implantação bem-sucedida do teletrabalho. Vários aspectos sinalizam nessa direção.

Pesquisas têm consistentemente demonstrado que ambientes complexos requerem uma estrutura organizacional menos centralizada. Ambientes complexos inviabilizam a apreensão de todas as informações para a tomada de decisão por apenas um indivíduo, gerando ineficiências

Aspectos do Modelo para a Análise da Prontidão Organizacional para a Implantação do Teletrabalho e Fatores Facilitadores do Processo

Contexto	Aspectos a Serem Analisados	Fatores Facilitadores
Contexto Organizacional	Características estruturais: <ul style="list-style-type: none"> • centralização • formalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura descentralizada • Estilo Y de gerenciamento • Padronização das atividades por meio da criação de regras de decisão e regras comportamentais
	Cultura organizacional e contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Valores favoráveis: autonomia, busca de novas soluções, receio de perda de controle diminuído, confiança, comunicação eficaz • Congruência entre discurso e ação — especialmente no grupo dirigente
Contexto das Funções	Grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no domicílio	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas com pouca aderência ao escritório central • Iniciar o programa piloto com tarefas de interdependência agrupada
Características Individuais	Perfil adequado ao teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos de informática • Histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional • Habilidade para administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação e criar e manter equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular
Contexto Domiciliar	Local adequado para a execução do trabalho e rearranjo das rotinas domésticas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um escritório com isolamento acústico que seja de uso exclusivo do teletrabalhador • Observância de regras ergonômicas para evitar acidentes e o desenvolvimento de doenças profissionais

no processo e pressões para a distribuição da autoridade (Mintzberg, 1989).

As organizações centralizadas também procuram resolver seus problemas de coordenação por meio do aumento da supervisão direta e/ou do aumento da formalização. A formalização relaciona-se diretamente à centralização e refere-se à extensão na qual a realização das tarefas na organização é padronizada. A padronização dos procedimentos envolve tanto as regulamentações escritas quanto as não escritas (Robbins, 1983; Hall, 1984; Marsden, Cook & Kallenberg, 1994).

O ponto principal na análise da centralização *versus* formalização é a identificação da forma utilizada pela organização para padronizar o desenvolvimento de tarefas e o comportamento dos funcionários. Ressalta-se que as regras (explícitas ou implícitas) são os pilares sustentadores das organizações. São elas que ajudam a garantir, efetivamente, a conformidade às expectativas de papel e a previsibilidade dos resultados organizacionais, possibilitando a descentralização da tomada de decisões sem a perda de previsibilidade (Xu, 1994; Perrow, 1986).

A padronização (ou regulamentação) das atividades organizacionais assume, em geral, as seguintes formas:

- padronização pela utilização de regras escritas exaustivas relacionadas à execução das tarefas (Clegg, 1989; 1990);
- padronização pela criação de regras de decisão (Thompson, 1993). As regras de decisão configuram-se em procedimentos operacionais gerais elaborados por um pequeno grupo de altos administradores. Esses procedimentos estabelecem limites para a ação nas atividades realizadas pelos escalões inferiores da organização, os quais não precisam pedir aquiescência aos superiores quanto às decisões cobertas por essas regras de procedimento. A autoridade para a tomada de decisões está circunscrita às atividades previamente normalizadas pela alta administração;
- padronização pela criação e pelo reforço de regras comportamentais (Thompson, 1993; Lebas & Weigenstein, 1986; Barker & Cheney, 1994). Envolve o investimento organizacional na habilidade comportamental da força de trabalho, que inclui cooperação, comprometimento, capacidade de adaptação, autodisciplina etc. As práticas organizacionais voltadas à socialização são os principais meios utilizados para a estimulação da habilidade comportamental. Conformidade, comprometimento, lealdade e internalizarão das **normas** organizacionais são aspectos estimulados pela socialização (Steil & Navas-Sanches, 1998).

Se a organização optar por aumento da supervisão direta (Mintzberg, 1989) ou aumento de regras escritas exaustivas (Clegg, 1989; 1990), estará impossibilitando o desenvolvimento de ambiente adequado ao teletrabalho. Isso

porque o teletrabalho repousa em um grupo diferenciado de premissas na relação indivíduo-organização.

Como estratégia de flexibilização na execução do trabalho em uma economia crescentemente de serviços, portanto do conhecimento, os trabalhadores do conhecimento demandam uma relação de maior autonomia, confiança e liberdade para inovar na criação de processos que atendam mais satisfatoriamente às demandas do consumidor. Regras escritas exaustivas e supervisão direta (no caso do teletrabalhador, a utilização de *time tracking software* — *software* de rastreamento das atividades realizadas em determinado período) quebram o contrato psicológico entre organização e teletrabalhador, transformando o teletrabalho em uma extensão dos sistemas de coordenação e controle utilizados tradicionalmente em burocracias centralizadas.

Devido à sua clara inadequação aos trabalhadores do conhecimento, as organizações têm deixado de utilizar formas puras de padronização de atividades e comportamentos e estão usando um composto híbrido de formas de padronização. Por exemplo, nos últimos anos tem-se observado diminuição do volume de regras escritas exaustivas e aumento gradual da utilização de regras de decisão e regras comportamentais.

A literatura organizacional aponta que a padronização por meio de regras de decisão e comportamentais é a mais indicada para a realização do trabalho distribuído. Nesse caso, o funcionário pauta-se por diretrizes organizacionais gerais internalizadas, a partir das quais pode decidir de que maneira específica irá desenvolver suas atividades. As normas e os controles explícitos transformam-se em autocontrole, exercendo pressão para que o trabalhador evite a dissonância cognitiva (Festinger, 1975), trabalhando em prol dos objetivos organizacionais.

Os analistas organizacionais precisam também estar atentos à correlação positiva potencial entre alta centralização, padronização baseada em regras explícitas e exaustivas e estilo de gerenciamento. Estima-se que o gerenciamento, em grande parte das organizações com esse arranjo estrutural, se conforma com as diretrizes da clássica Teoria X de McGregor (1960).

Os gerentes X acreditam que seus funcionários não querem e não gostam de trabalhar. Esses funcionários, se tivessem chance, diminuiriam o ritmo de trabalho ou se dedicariam a assuntos não relacionados ao trabalho durante o horário comercial. Em virtude desses temores, a gerência média geralmente se opõe à implantação do teletrabalho. Esses gerentes se acostumaram a observar diretamente seus funcionários (Nilles, 1997). A medida de desempenho baseia-se, nesse caso, na presença física do funcionário e no processo de execução das atividades e não na qualidade do produto final.

O teletrabalhador é, em geral, um trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*). A supervisão direta não

lhe garante um bom desempenho. É impossível saber se o trabalhador do conhecimento está trabalhando 100% do tempo, pois ele trabalha primordialmente com sua habilidade de raciocínio complexo e não com repetições manuais de tarefas pré-especificadas (Drucker, 1994). A insistência de um gerenciamento X sobre os trabalhadores do conhecimento pode levar a experiência de teletrabalho ao fracasso.

O estilo de gerenciamento Y é, por outro lado, adequado ao teletrabalho. Os gerentes Y acreditam que os funcionários derivam satisfação e significado do trabalho. Se as condições ideais forem colocadas à disposição pela empresa, os funcionários sentir-se-ão comprometidos, exercitarão autocontrole e aplicarão sua energia para o alcance dos objetivos da organização. Nesse contexto, o gerente Y concentra-se em produtos e resultados em vez de em processos. A função do gerente Y é a de fornecer ao (tele)trabalhador padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que este saiba o que precisa ser feito, quando e com que qualidade.

A compreensão das variáveis estruturais e suas inter-relações dinâmicas é ponto de partida fundamental na análise da prontidão organizacional para a implantação bem-sucedida do teletrabalho. No entanto, o entendimento da vida organizacional por meio de sua configuração específica em um dado momento histórico representa o congelamento de uma realidade dinâmica por natureza. Embora os arranjos estruturais sejam assim caracterizados em consequência de sua relativa estabilidade, eles representam um sistema de forças (ou subculturas) atuantes na organização (Mintzberg, 1989).

Analisar a configuração estrutural como um conjunto de forças dominantes em determinado momento implica aceitar a possibilidade de mudança organizacional (Mintzberg, 1989). Nesse contexto, ao avaliarem as variáveis estruturais com vistas à implantação do teletrabalho, os analistas organizacionais precisam estar atentos não apenas às configurações dominantes, mas também aos sistemas de forças paralelos que podem impulsionar mudanças nos padrões de interação organizacionais.

Cultura organizacional e contrato psicológico

A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de significados e formas de perceber a realidade compartilhados pelos membros da organização (Morgan, 1986).

A cultura predominante em uma organização configura-se em um arquétipo: uma composição particular de idéias, crenças e valores conectados a atributos estruturais. Kikulis, Slack & Hinings (1995) sugerem que desenhos arquetípicos se configuram na base conceitual para a compreensão da mudança organizacional. Uma vez que a base formadora dos arquétipos é a noção de valores, a mudan-

ça organizacional não é freqüente. Nesse contexto, um consenso extensivo sobre os valores básicos da organização tende a reforçar o *status quo* e a resistência à mudança.

Na análise da possibilidade de implantação do teletrabalho, os analistas organizacionais precisam:

- identificar os elementos básicos da cultura organizacional (principalmente crenças e valores);
- ponderar a extensão da mudança necessária desses valores centrais para um novo grupo de valores que seja favorável ao desenvolvimento do teletrabalho (autonomia, busca de novas soluções, estilo Y de gerenciamento, receio de perda de controle diminuído, confiança, comunicação eficaz etc.);
- caso as mudanças necessárias não sejam tão extensivas ou paradigmáticas, elaborar um plano para o desenvolvimento desses novos valores. Por outro lado, se os membros de uma organização apresentarem elevado consenso sobre os valores não facilitadores ao teletrabalho, sugere-se que o teletrabalho não seja indicado para essa organização no momento. A organização teria extrema dificuldade em distanciar-se do desenho arquetípico atual, e o programa de implantação do teletrabalho seria boicotado exatamente pelo grupo que o deveria apoiar.

Para a implantação eficaz do teletrabalho, as pessoas e os processos organizacionais precisam mudar. Entretanto, para que as pessoas possam mudar, os analistas organizacionais não precisam compreender apenas o processo de mudança; precisam compreender as pessoas. Para a análise da capacidade organizacional de mudar (nesse caso, implantar com sucesso o teletrabalho), será também necessário identificar qual é o contrato psicológico predominante na organização.

Os contratos psicológicos lidam com as questões subjacentes aos relacionamentos interpessoais, sejam eles díades ou grupos. Configuram-se em acordos implícitos entre empregador e empregado, baseados em crenças compartilhadas, nos quais cada parte se compromete a tratar a outra de maneira justa (Shein, 1980). As questões cobertas pelos contratos psicológicos são basicamente emocionais; portanto, quando esses contratos não funcionam adequadamente, fortes sentimentos são provocados. As organizações precisam dessas estruturas interpessoais para que os relacionamentos se desenvolvam da melhor maneira possível. Esses acordos mútuos são particularmente importantes quando existe incerteza e risco, como é o caso das mudanças organizacionais (Morrison, 1994).

Expectativas mútuas são consequência direta da existência de contratos psicológicos. Contudo, diferentemente das expectativas explícitas dos contratos legais, nos contratos psicológicos (Levinson *apud* Morrison, 1994):

- as expectativas não são explicitadas e antecedem, inclusive, a formação do contrato psicológico. Supervisores

e trabalhadores possuem expectativas mútuas com relação a comportamentos e atitudes. O ponto principal aqui é o de conhecer as expectativas que as pessoas possuem com relação ao trabalho e aos relacionamentos interpessoais;

- as pessoas possuem expectativas relacionadas à interdependência. Existe a necessidade de saber em quem as pessoas podem confiar no curso do desenvolvimento de suas atividades;
- a distância psicológica também é um elemento do contrato psicológico e lida com a necessidade e os desafios humanos de intimidade e proximidade. Na análise da implantação do teletrabalho, é necessário confrontar as distâncias comportamentais e perceptuais (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 1996). A distância comportamental depende dos níveis reais e absolutos de contato com a organização, relações sociais ou informações. A distância percebida depende, por outro lado, da discrepância entre o nível de contato que o indivíduo realmente possui e o nível de contato desejado. Do ponto de vista organizacional, as distâncias comportamentais e percebidas diferem entre si porque os indivíduos internalizam as normas culturais e/ou as informações tácitas. Internalizadas as normas, o contato não é necessário para a proximidade percebida, pois os indivíduos **carregam** esses aspectos da organização com eles;
- os contratos psicológicos são dinâmicos, pois mudam sem qualquer notificação formal.

A compreensão das expectativas subjacentes aos contratos psicológicos é fundamental para a implantação do teletrabalho. Isso porque as pessoas desenvolvem suas expectativas por meio da percepção e da lembrança do que vivenciaram. Os contratos são criados a partir daquilo que as pessoas fazem e não do que elas dizem que irão fazer. É por esse motivo que os contratos psicológicos são considerados mais reais e concretos do que as políticas formais da organização. Analisar a história organizacional recente com relação a outras mudanças implantadas é uma maneira eficaz de decifrar alguns elementos do contrato psicológico.

As organizações cujo contrato psicológico sobre mudança denuncia ações descontínuas e interrompidas não conseguem motivar o grupo funcional (incluindo a gerência média) a comprometer-se e a acreditar na intenção declarada de mudança organizacional. Essas organizações precisarão alterar o contrato psicológico entre seus membros por meio de mudanças na ação gerencial. O grupo diretivo precisará desenvolver uma congruência entre discurso e ação na busca de um contrato psicológico mais adequado ao desenvolvimento de relações de confiança e comprometimento.

Contexto das funções

Após a análise do contexto organizacional, a atenção deve ser dirigida à investigação sobre quais funções se adaptam ou não ao teletrabalho. De acordo com Nilles (1997), a questão principal relaciona-se ao grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no domicílio e quanto desse trabalho precisa ser feito no escritório da empresa. Em muitos casos, chega-se à conclusão de que há a possibilidade de trabalhar em casa parte do tempo. Esse é um dos motivos pelos quais a média de dias em que o teletrabalhador exerce suas funções no domicílio é de 2,2 dias por semana.

A metodologia clássica de análise da adequabilidade de funções para o teletrabalho foi desenvolvida por Nilles (1997). Segundo o autor, as funções devem ser vistas como um grupo de tarefas a serem executadas. Cada função abrange, em média, 12 tarefas. Exemplos de tarefas de uma função da área informacional são: “preparação de relatórios, análise de dados, comparação de informações, fornecimento de informações, planejamento, atendimento ao público, (...) redação de cartas e memorandos, supervisão de funcionários etc.” (Nilles, 1997:36).

Após a listagem das principais tarefas, analisa-se o percentual de tempo despendido para cada tarefa. Para a realização dessa proporção, indica-se a análise da função por um período razoável de tempo (várias semanas ou meses), para que sejam desconsideradas as oscilações naturais de rotina. Importante nesse ponto é focalizar a análise na função, em seus requisitos de comunicação, e não nas pessoas que a desempenham no momento.

Os requisitos de comunicação podem ser descritos como: necessidade de contato direto com outras pessoas em período integral; necessidade de contato direto com pessoas, podendo ele ser reunido em um período predeterminado; e necessidade de contato interpessoal, podendo esse ser realizado por telecomunicações. Se a função exigir contato direto com outras pessoas em período integral, então ela não se ajusta ao teletrabalho. Por outro lado, se a função exigir contato direto e esse puder ser realizado em determinados períodos ou dias, pode-se pensar no teletrabalho em período parcial. Por fim, se a função exigir pouco contato interpessoal e ele puder ser mediado por tecnologias de informação e comunicação, evidencia-se a possibilidade da introdução do teletrabalho, inicialmente em período parcial e posteriormente em período integral.

Até o momento, cada função foi analisada individualmente. No entanto, o alcance dos objetivos organizacionais configura-se em um empreendimento colaborativo. Portanto, o segundo passo na análise da adequabilidade de funções ao teletrabalho envolve a compreensão da interdependência entre as funções.

Uma tipologia clássica de interdependência é sumariada por Bélanger & Collins (1996):

- interdependência agrupada — ocorre quando cada tarefa contribui individualmente para o todo, com pouco fluxo de informações entre os indivíduos;
- interdependência seqüencial — ocorre quando existe uma seqüência de tarefas entre os trabalhadores, de forma similar a uma linha de produção;
- interdependência recíproca — ocorre quando a seqüência de tarefas flui tanto para o trabalhador quanto a partir dele. A cooperação é necessária para o desempenho das atividades;
- interdependência do time — é similar à interdependência recíproca, exceto pelo fato de as informações circularem rapidamente entre os participantes.

Bélanger & Collins (1996) referem que cada tipo específico de interdependência envolve diferentes formas de comunicação e coordenação. Por exemplo, quando as tarefas envolvem troca elevada de informações, a necessidade de mecanismos estruturados que garantam a comunicação eficaz é aumentada. A não-observância desse aspecto pode levar à duplicação do trabalho e ao aumento de erros. Em um ambiente de teletrabalho, esses riscos se tornam consideravelmente mais altos.

Com relação aos esforços de coordenação, no caso da interdependência agrupada as tarefas podem ser padronizadas e descentralizadas. Por outro lado, as tarefas seqüenciais e recíprocas requerem escalonamento e administração do tempo para evitar gargalos no desenvolvimento das atividades. No caso de essas tarefas serem realizadas em um ambiente distribuído, faz-se necessária a utilização de alguma ferramenta de *groupware* que possibilite trocas freqüentes de informações e acesso a bases de dados compartilhadas e atualizadas em tempo real.

Percebe-se que a análise da adequabilidade das tarefas ao teletrabalho não se configura em uma tarefa isolada. O analista organizacional precisa identificar as tarefas específicas de cada função e sua aderência ao escritório central e, também, as relações entre as funções e o fluxo de atividades para o desenvolvimento de mecanismos de comunicação e coordenação adequados. Tarefas de interdependência agrupada requerem menores esforços de coordenação e ajustes organizacionais, tornando-se boas candidatas para uma primeira incursão organizacional ao teletrabalho. O teletrabalho em funções mais interdependentes deve, preferivelmente, ser introduzido após uma experiência organizacional bem-sucedida com tarefas de interdependência agrupada. Isso permite a revisão de eventuais procedimentos inadequados, aumentando a possibilidade de sucesso na implantação completa do teletrabalho.

Características individuais dos teletrabalhadores potenciais

Se, após a análise do contexto organizacional e das características das funções, a organização decidir que o teletrabalho é viável e desejável, é necessário identificar as pessoas que participarão do processo. Nem todos os trabalhadores são bons candidatos ao teletrabalho (Nilles, 1997; Bélanger & Collins, 1996; Bredin, 1996; Johnson, 1998).

Embora existam pesquisadores que pontuam que todo trabalhador pode ser um teletrabalhador produtivo (Kugelmass, 1996), um consenso está sendo formado com relação à existência de um perfil mais adequado ao teletrabalho. Como o teletrabalho possui algumas características específicas, como diminuição dos controles explícitos, alteração no estilo de supervisão, diminuição dos contatos e da comunicação face a face, o teletrabalhador precisa tirar proveito desse novo contexto para aumentar sua produtividade e sua qualidade de vida. Por exemplo, algumas pessoas são improdutivas em um ambiente sem a disciplina, a estrutura e a interação social características do escritório. Outras necessitam de pressões externas relacionadas ao horário de trabalho para auxiliá-las na transição entre o **horário de trabalho** e o **horário privado**. Nesse caso, os riscos são os de as pessoas tornarem-se dispendentes ou *workaholics*.

Por outro lado, algumas características do teletrabalho podem ser vistas como positivas para alguns trabalhadores e negativas para outros (ETO, 1998). Algumas pessoas consideram que é mais fácil se concentrar no domicílio, enquanto outras precisam do agito do escritório para estimular seus esforços. Os jovens profissionais solteiros podem preferir dirigir-se ao escritório, onde há a possibilidade de socialização e de novos contatos, enquanto um profissional mais velho, com vidas familiar e social amadurecidas, pode preferir trabalhar em sua residência.

Esses aspectos indicam que, além de um perfil desejado, existem também preferências individuais que precisam ser consideradas, juntamente com os demais critérios de adequabilidade ao teletrabalho apresentados.

O perfil do teletrabalhador

O perfil **ideal** do teletrabalhador compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes similares aos apontados para os trabalhadores do conhecimento (Nilles, 1997; Bredin, 1996; Bélanger & Collins, 1996; ETO, 1998; Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994).

Com relação aos **conhecimentos**, o teletrabalhador precisa ter conhecimentos básicos de informática, não necessariamente superiores aos já utilizados no escritório central, no caso de funções com interdependência agru-

pada. Em funções mais interdependentes, um treinamento específico em tecnologias de *groupware* é recomendável.

O conhecimento aprofundado da função também possibilita melhor transição ao teletrabalho. Esse aspecto se relaciona, embora não diretamente, com a **senioridade** ou o tempo do trabalhador na organização. Embora um profissional possa ter conhecimento aprofundado da função mesmo estando a pouco tempo na organização, recomenda-se que o **tempo de casa** seja um requisito para a escolha dos teletrabalhadores. Trabalhadores com mais tempo de casa passaram por um processo de socialização intenso, a partir do qual internalizaram os aspectos mais importantes da cultura organizacional. Essa internalização da cultura resulta no aprofundamento do conhecimento sobre as normas (explícitas e implícitas), na consolidação do contrato psicológico e no desenvolvimento de atitudes favoráveis à organização.

No contexto do teletrabalho, a **atitude** favorável equaciona-se com o **comprometimento organizacional**, especialmente o comprometimento atitudinal, que compreende três dimensões de interesse ao teletrabalho: crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); desejo de manter o vínculo com a organização (permanência); e intenção de despende esforços em prol da organização (Steil & Navas-Sanches, 1998).

Das principais **habilidades** desejáveis do teletrabalhador destacam-se: saber administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação, e criar e manter equilíbrio adequado entre a vida profissional e a vida particular (Bredin, 1996). Para a aferição dessas habilidades, os analistas organizacionais podem valer-se das avaliações de desempenho e potencial já realizadas na organização ou, ainda, optar por instrumentos desenvolvidos especificamente com o objetivo de avaliar a prontidão do funcionário para o teletrabalho (Bredin, 1996; Nilles, 1997).

Um programa de treinamento específico sobre teletrabalho e sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à sua efetivação é sempre indispensável, mesmo quando a organização e os indivíduos aprovam o teletrabalho e aparentam estar **prontos** para a implantação do programa.

Contexto domiciliar dos teletrabalhadores potenciais

O contexto domiciliar do teletrabalhador potencial diz respeito aos aspectos relacionados à existência de um local adequado para a execução do trabalho e ao rearranjo das rotinas domésticas para que o trabalhador não receba estímulos contrários ao desenvolvimento de suas atividades profissionais. Ajustes são invariavelmente necessários,

pois, historicamente, os objetivos residenciais têm estado em direta oposição aos objetivos profissionais dos indivíduos.

Em termos ideais, o teletrabalhador potencial deve possuir um escritório em sua residência, de preferência afastado de áreas de grande movimentação da casa, com isolamento acústico, que seja de seu uso exclusivo.

Questões ergonômicas também precisam ser cuidadosamente observadas. Uma pesquisa realizada pelo *Kensington Technology Group* indica que 59% dos teletrabalhadores domiciliares pesquisados não receberam informação alguma de seus empregadores sobre como prevenir acidentes e que apenas 6% dos empregadores inspecionam ou solicitam fotografias dos escritórios domiciliares de seus funcionários. As organizações precisam atentar para esses aspectos, pois elas poderão ser responsabilizadas por acidentes ocorridos ou doenças profissionais desenvolvidas em escritórios domiciliares ergonomicamente inadequados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, demonstrou-se que o teletrabalho é um fenômeno multifacetado e complexo. A análise de viabilidade e prontidão organizacional para sua implantação requer o esforço cooperativo de uma equipe multidisciplinar de analistas organizacionais.

Por ser um fenômeno recente, não existe uma metodologia consensual para sua implantação. Apresentou-se aqui um modelo que contempla a análise dos contextos organizacionais, de funções, individuais e domiciliares em suas inter-relações, bem como as estratégias de mudança a serem efetivadas a partir da análise da realidade organizacional.

Quando a análise desses fatores indicar que a organização possui um funcionamento que facilita a implantação do teletrabalho, indica-se que a organização conduza um programa piloto anterior à introdução em larga escala do teletrabalho. O programa piloto deve ser de escala suficientemente pequena para que possa ser administrado nesse estágio inicial de aprendizagem, mas também suficientemente amplo para que possibilite o levantamento de ajustes necessários para a implantação do teletrabalho em larga escala. A implantação efetiva do teletrabalho requer, também, atenção especial para vários aspectos: treinamento de supervisores e teletrabalhadores; análise dos termos contratuais e legais do vínculo empregatício; observância de detalhes técnicos, como quem é o responsável pela manutenção de equipamentos; entre outros.

A implantação do teletrabalho no domicílio pode beneficiar-se de pesquisas que investiguem os pontos ressaltados, especialmente no contexto das organizações brasileiras, extremamente carente de estudos dessa natureza. ◆

RESUMO

Neste artigo se analisa a implantação do teletrabalho como um processo que se efetiva por meio de mudanças em aspectos da cultura e da estrutura organizacionais. Nesse contexto, apresenta-se um modelo com os aspectos a serem avaliados na análise da prontidão organizacional para a implantação do teletrabalho (no domicílio): o contexto organizacional; o contexto das funções; as características individuais dos teletrabalhadores potenciais; e o contexto domiciliar dos teletrabalhadores potenciais. Para cada ponto analisado, são abordadas as características organizacionais que facilitam a implantação do teletrabalho, assim como as diretrizes para a sua efetivação.

Palavras-chave: implantação do teletrabalho, mudança organizacional, estrutura organizacional, cultura organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the implementation of telework as a process accomplished through changes in aspects of organizational culture and structure. Considering this reality, this article presents a model with the aspects to be evaluated in the organizational analysis to implement (home) telework initiatives: the organizational context; the task context; the characteristics of potential teleworkers; and the home context of the potential teleworkers. This article also presents the organizational characteristics that are conducive to telework as well as practical actions to its effective implementation.

Uniterms: telework implementation, organizational change, organizational structure, organizational culture.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Arthur. *Business office transformation cases*. Disponível na Internet. Acessado em jul. 1997. [<http://www.hbs.edu/mis/reengineer/procts/team8/1bo.htm>]
- BARKER, James R. & CHENEY, George. The concept and practices of discipline in contemporary organizational life. *Communication Monographs*, v.61, p.19-43, 1994.
- BÉLANGER, France & COLLINS, Rossan. Identifying candidates for successful telecommuting outcomes. TELECOMMUTING'96. *Proceedings...* University of Georgia, 1996. Disponível na Internet. [<http://www.cba.uga.edu/tc96/proceedings.html>]
- BOREHAM, Paul. The myth of post-fordist management: work organization in seven countries. *Management Decision*, v.30, n.6, p.100-108, 1992.
- BREDIN, Alice. *The virtual office survival handbook*. New York, John Wiley & Sons, 1996.
- BÜSSING, André. Teleworking and quality of life. In: JACSON, Paul J. & VAN DER WIELEN, Jos M. (eds.). *Teleworking: international perspectives*. London, Routledge, 1998. [p.144-165]
- CLEGG, Stewart. Radical revisions: power, discipline and organizations. *Organization Studies*, v.10, n.1, p.97-115, 1989.
- _____. *Modern organizations*. London, Sage, 1990.
- DAVIS, Rod. *Telecommuting: culture, social roles, and managing telecommuters*. Disponível na Internet. Acessado em abr. 1997. [<http://www.mcb.co.uk/literati/articles/telecom.htm>]
- DRUCKER, Peter. The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*, p.53-80, Nov. 1994.
- EUROPEAN TELEWORK ONLINE (ETO). Disponível na Internet. Acessado em mar. 1998. [http://www.weto.org.uk/faq/defin_tw.htm]
- FESTINGER, Leon. *Teoria da dissonância cognitiva*. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- FULK, Janet & DeSANCTIS, Gerardine. Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, v.6, n.4, p.337-349, 1995.
- GIRARD, John. Palestra na conferência: REMOTE ACCESS: BUILDING AND MANAGING THE WORKPLACE OF THE FUTURE, Florida, abr. 1998.
- HAAS, Eugene J. & DRABEK, Thomas. *Complex organizations: a sociological perspective*. New York, MacMillan, 1973.
- HALL, Richard H. *Organizações. Estrutura e processos*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- JACKSON, Paul F. & VAN DER WIELEN, Jos. Introduction: actors, approaches and agendas: from telecommuting to the virtual organization. In: JACSON, Paul J. & VAN DER WIELEN, Jos M. (eds.). *Teleworking: international perspectives*. London, Routledge, 1998. [p.1-17]
- JOHNSON, Scott A. Teleworking service management: issues for an integrated framework. In: JACSON, Paul J. & VAN

- DER WIELEN, Jos M. (eds.). *Teleworking: international perspectives*. London, Routledge, 1998. [p.185-206]
- KIKULIS, Lisa; SLACK, Trevor; HININGS, C.R. Sector-specific patterns of organizational change. *Journal of Management Studies*, v.32, n.1, p.67-100, 1995.
- KOMPAST, Martin & WAGNER, Ina. Telework: managing spatial, temporal and cultural boundaries. In: JACSON, Paul J. & VAN DER WIELEN, Jos M. (eds.). *Teleworking: international perspectives*. London, Routledge, 1998. [p.95-117]
- KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho*. São Paulo, Atlas, 1996.
- LEBAS, Michel & WEIGENSTEIN, Jane. Management control: the roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, v.23, n.3, p.259-272, 1986.
- LÉVY, Pierre. *O que é o virtual?* São Paulo, Editora 34, 1996.
- MARSDEN, Peter V.; COOK, Cyntia R.; KALLENBERG, Arne. Organizational structures. *American Behavioral Scientist*, v.37, n.7, p.911-929, 1994.
- MARSH, Robert. A research note: centralization of decision-making in Japanese factories. *Organization Studies*, v.13, n.2, p.261-274, 1992.
- McGRATH, Paul & HOULIHAN, Maeve. Conceptualising telework: modern or postmodern? In: JACSON, Paul J. & VAN DER WIELEN, Jos M. (eds.). *Teleworking: international perspectives*. London, Routledge, 1998. [p.56-73]
- McGREGOR, D. *The human side of the enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
- MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. New York, The Free Press, 1989.
- MIRCHANDANI, Kiran. No longer a struggle? Teleworkers' reconstruction of the work-non-work boundary. In: JACSON, Paul J. & VAN DER WIELEN, Jos M. (eds.). *Teleworking: international perspectives*. London, Routledge, 1998. [p.118-135]
- MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills, Sage, 1986.
- MORRISON, David E. Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, v.30, n.3, p.353-372, 1994.
- NEMETZ, Patricia L. & FRY, Lous. Flexible manufacturing organizations: implications for strategy formulation and organization design. *Academy of Management Review*, v.13, n.4, p.627-638, 1988.
- NILLES, Jack M. *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. São Paulo, Futura, 1997.
- PERROW, Charles. *Complex organizations*. 3 ed. New York, McGraw Hill, 1986.
- POLLERT, Ana. Dismantling flexibility. *Capital and Class*, v.34, n.1, p.42-75, 1988.
- PROS and cons of telework. *Worklife Report*, v.8, n.6, p.1-2, 1992.
- RAGHURAM, Sumita; WIESENFELD, Batia; GARUD, Raghu. *istance and propinquity: a new way to conceptualize work*. 1996. [Mimeo.]
- RAMSEY, Robert D. How to supervise home workers. *Supervision*, v.58, n.4, p.9-12, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. *Organization theory*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983.
- ROGERS, Rolf E. & McINTIRE, Robert H. *Organization and management theory*. New York, John Wiley & Sons, 1983.
- ROGNES, Jon; ROGBERG, Martin; FORSLUND, Karin; VIRTANEN, Markku. *Paradoxes and some unexpected consequences in telecommuting*. 1996. [Mimeo.]
- SHEIN, Edgar H. *Organizational psychology*. 3 ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.
- STARKEY, Ken; WRIGHT, Mike; THOMPSON, Steve. Flexibility, hierarchy, markets. *British Journal of Management*, v.2, p.165-176, 1991.
- STEIL, Andrea V. & NAVAS-SANCHES, Elizabeth. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. ENANPAD 98, Foz de Iguaçu, 27 a 30 set. 1998. *Anais...*, Anpad, 1998. [cd-room]
- THOMPSON, Paul. Postmodernism. Fatal distraction. In: HASSARD, John & PARKER, Martin (eds). *Postmodernism and organization*. London, Sage, 1993.
- VENKATRAMAN, N. & HENDERSON, J. Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, v.40, n.1, p.33-48, 1998.
- WEISBORD, Marvin R. *Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice*. Reading, Addison-Wesley, 1983.
- WIGAND, Rolf; PICOT, Arnold; REICHWALD, Ralf. *Information, organization and management*. Chinchester, John Wiley & Sons, 1997.
- WILKES, Ronald B.; FROLICK, Mark N.; URWILER, Robert. Critical issues in developing successful telework programs. *Journal of Systems Management*, v.45, n.7, 1994.
- XU, Xinyi. Organizational control in Chinese work units. *International Sociology*, v.9, n.4, p.463-473, 1994.
- ZEFFANE, Rachid M. Centralization or formalization? Indifference curves for strategies of control. *Organization Studies*, v.10, n.3, p.327-352, 1989.