

Manual do Trabalho Flexível

29th April 2001

Projecto Flexwork

Editors:

C.Selby, F. Wilson

Contributing Authors:

C. Selby, F. Wilson, W. Korte, J. Millard, W. Carter

Translation - APDT

<http://www.flexwork.eu.com>

Versão 1.0

Índice

1. INTRODUÇÃO	3
1.1. O manual	3
1.2. Como usar o manual	3
2. PRINCÍPIOS BÁSICOS DO TRABALHO FLEXÍVEL	4
2.1. O que é o trabalho flexível?	4
2.2. Exemplos de diferentes tipos de trabalho flexível	7
2.3. Tecnologia do trabalho flexível – acesso e ferramentas	8
2.4. Benefícios Gerais do Trabalho Flexível	10
3. TÓPICOS DE TRABALHO FLEXÍVEL	15
3.1. Selecção do pessoal	15
3.2. Tipos de trabalho flexível	16
3.3. Gestão do trabalho flexível	22
3.4. Auto-Empresa, organização e gestão do tempo	24
3.5. Considerações sobre equipamento e tecnologia	26
3.6. Saúde e Segurança	30
3.7. Segurança da empresa e do pessoal	32
3.8. Finanças: considerações sobre impostos, benefícios e finanças pessoais	36
3.9. Questões de família: equilíbrio entre filhos e trabalho	38
3.10. Comunicação: equipas virtuais e combate ao isolamento	41
3.11. Formação: provisão e desenvolvimento de carreira	43
3.12. Aspectos legais do trabalho flexível	44
3.13. Contratos de trabalho flexível	47
4. O PLANO DE TRABALHO FLEXÍVEL E SUA INTRODUÇÃO	52
4.1. Desenvolver o trabalho flexível	52
4.2. Análise custo-benefício	58
4.3. Introdução Faseada	64

1. Introdução

1.1. O manual

Este manual foi produzido pelo Projecto Flexwork. Este tem como objectivo apoiar o arranque prático de novas formas de trabalho flexível por pequenas e médias empresas (PMEs), em particular nas zonas periféricas.

O manual apoiará o consultor de negócios no fornecimento de conselhos apropriados às PME's na introdução de práticas de trabalho flexível. Os consultores de negócios podem ser especialistas, conselheiros de negócios, especialistas em gestão, consultores de mudança, câmaras de comércio, agências de apoio a empresas ou outra qualquer organização envolvida em fornecer apoio às PME's.

O manual está organizado em quatro secções:

- Introdução.
- Princípios Básicos de Trabalho Flexível – introduz tipos de trabalho flexível, a tecnologia e ferramentas necessárias, modelos e benefícios potenciais.
- Tópicos sobre Trabalho Flexível – discute um leque de tópicos
- Planeamento e Implementação do Trabalho Flexível – métodos e ferramentas para introduzir o trabalho flexível.

1.2. Como usar o manual

É conveniente que o consultor de negócios utilize o manual conjuntamente com o *web site* do Flexwork (www.flexwork.eu) onde os registos permitirão ter acesso a *briefings*, casos e ferramentas mais completos.

A implementação do trabalho flexível aumenta muito o leque de tópicos. Ao usar as Secções 2 e 3 do manual de uma forma sistemática, o consultor de negócios guiar-se-á através dos tópicos que as PME's necessitam ter em consideração. O consultor deve ser selectivo e escolher os tópicos importantes para uma determinada empresa.

Os contactos e ligações a outras fontes de informação relevante são fornecidos e podem ser acompanhados conforme o necessário. Material suplementar está disponível no *web site* Flexwork.

A secção final do manual fornece conselhos práticos sobre como implementar o trabalho flexível. Recomenda-se que os consultores apoiem as empresas no desenvolvimento de um “Plano de Implementação de Trabalho Flexível” (PITF). Este plano está feito para tomar decisões políticas, estratégias e operacionais. Algumas ferramentas operacionais são depois apresentadas, ferramentas estas que podem ser utilizadas pelas empresas para apoiar a implementação. Elas são particularmente apropriadas para as empresas de dimensão média ou grande. Estão disponíveis mais ferramentas de apoio no *web site*.

2. Princípios básicos de trabalho flexível

Esta secção apresenta uma descrição geral da natureza do trabalho flexível com alguns exemplos simples, um sumário de ferramentas e tecnologias requeridas, modelos e benefícios de negócio e um apanhado de benefícios gerais.

2.1 O que é o trabalho flexível?

Trabalho Flexível é um termo abrangente que descreve todas as práticas que estão além dos modelos tradicionais de trabalho.

A Flexibilidade pode ser introduzida pelo:

- Empregado a nível pessoal – organizando o trabalho à medida de outros aspectos da sua vida tais como responsabilidades de apoio, vida familiar e lazer.
- Empregado a nível profissional – organizando o trabalho que lhe permita ir de encontro à procura laboral, de forma que se ajuste não só aos objectivos profissionais como aos da tarefa em curso.
- Empregador – organizando recursos laborais de acordo com as necessidades dos clientes, ou da variação da procura.

Geralmente há elementos de flexibilidade tanto para o empregado como para o empregador.

As práticas de trabalho flexível têm resultado de avanços no desenvolvimento tecnológico, em particular nas telecomunicações e nas aplicações para computador. As tecnologias das comunicações têm libertado empresas e empregados do trabalho em tempo e lugar físico. Actualmente as empresas podem adoptar estratégias de gestão inovadoras para obter uma superior produtividade e condições de trabalho melhoradas.

Como tornar flexível

A Localização

- Os empregados podem trabalhar em casa.
- As empresas podem usar um telecentro local
- Os empregados podem trabalhar a partir de diferentes locais (pertencentes à empresa, seus colaboradores ou clientes).
- Os empregados podem trabalhar enquanto se deslocam.
- Os empregados de várias empresas podem trabalhar juntos como uma equipa para realizar uma tarefa

Empregados que trabalham longe do local fixo de negócio são muitas vezes designados como teletrabalhadores. Os que trabalham em trânsito são por vezes designados trabalhadores nómadas. E os que trabalham numa localização fixa ou móvel como parte de uma equipa distribuída são frequentemente referidos como uma equipa virtual.

O Tempo

As empresas podem introduzir esquemas como:

- O horário flexível.
- O Trabalho a termo (empregados tiram licença sem vencimento durante as férias escolares).
- O Horário anual (número de horas de trabalho planeadas ao longo de um período anual)
- Trabalho em *part-time*.
- Partilha de emprego.

As empresas podem operar fora das horas normais de expediente e colaborar com outras em diferentes fusos horários.

Contratos

- As empresas podem oferecer diferentes tipos de contrato:
 - Contratos de termo certo.
 - Contrato laboral normal.
 - *Outsourcing* (subcontratação) a outras empresas.
 - Recurso a uma empresa de recursos humanos (é esta que fornece os trabalhadores, permanecendo como entidade patronal)
 - Trabalhadores *freelancers* (a pessoa é contratada para uma determinada tarefa, sendo livre de ter outro trabalho).
- As empresas podem trabalhar juntas de modo a obter massa crítica que lhes permita cumprir contratos maiores.
- As empresas podem participar em colaboração no *design* e produção.
- As empresas podem integrar “cadeias de fornecimento” a empresas maiores.

Processos de trabalho e tarefas

- Os trabalhadores tornam-se responsáveis pela forma como o trabalho é conduzido e é organizado.
- O trabalho é conduzido em rede, sendo a interacção física ou virtual.
- O trabalho torna-se mais orientado para o projecto, com metas, orçamentos, processos, organização e horizontes temporais específicos.
- O trabalho torna-se mais dinâmico e flexível em resposta às rápidas mudanças do mercado

Gestão e relações de trabalho

- A gestão foca-se no desenvolvimento estratégico, criando culturas de trabalho apropriadas, facilitando a formação de equipas e medindo o trabalho pelo *output* produzido.
- As relações de trabalho tornam-se muito mais complexas, multivariadas e igualitárias, desempenhando os indivíduos muitas vezes mais que uma função (por exemplo: gestor, parceiro, colega, membro de equipa).
- Maior confiança torna-se a chave para boas relações de trabalho e as atitudes flexíveis são encorajadas.

Organização

- O trabalho é realizado em unidades organizacionais mais pequenas, com estruturas mais planas.
- A delegação e a comunicação horizontal são usadas dentro e fora da organização.
- Os limites e a permanência na organização esbatem-se à medida que o trabalho é executado por organizações virtuais e as equipas são montadas para a duração da tarefa.

Terminologia

Tecnologias de Informação e Comunicações (TICs)

Formas de tecnologia que possibilitam o uso de informação, a sua modificação, o seu armazenamento ou partilha e que sustenta a comunicação por exemplo: o *correio electrónico*, as *Intranets* e a *World Wide Web*.

Teletrabalho

O teletrabalho significa simplesmente trabalhar à distância. Compreende o:

- Trabalho em casa
- Trabalho em “trânsito”
- Trabalho à distância do local de trabalho tradicional p. ex.:
 - diagnosticando problemas de computadores por telefone em vez da deslocação ao local
 - ensinando alguém à distância em vez da sala de aulas
 - trabalhando como parte de uma equipa, envolvendo parceiros de outras empresas

O teletrabalho pode ser feito a partir de casa, “em trânsito”, em outro escritório, num telecentro, ou em qualquer lado. Uma característica chave é o uso de tecnologias, principalmente computadores e comunicações, ligando pessoas e lugares. Pode envolver trabalho remoto com um empregador, colegas, clientes, fornecedores e clientes.

Telecentro & Telecottage

Os termos *telecentro* e *telecottage* são usados indiferentemente. Geralmente, uma *telecottage* permite à comunidade local o acesso fácil e económico a equipamento de telecomunicações e computadores. Tanto pessoas como pequenos negócios podem usar equipamentos ou ter acesso a outros recursos. Alguns também disponibilizam recursos informáticos para formação local.

Os *telecentros* geralmente apoiam certos tipos de trabalho específicos, envolvendo o uso de computadores e comunicações e podem ser:

- A instalação remota de uma empresa (p. ex. um centro de apoio a clientes)
- Um escritório flexível administrado por um grupo de organizações - um espaço de trabalho gerido comercialmente e baseado no conceito *telecottage*.

Embora os *telecentros* sejam frequentemente mencionados no âmbito do trabalho flexível, na prática há poucos exemplos de *telecentros* bem sucedidos comercialmente.

2.2 Exemplos de diferentes tipos de trabalho flexível

Aqui estão três exemplos de implementação de trabalho flexível por empresas. Mais exemplos podem ser encontrados na Secção 3.2. e no *web site* Flexwork.

Uma empresa de software virtual

Um especialista de software decidiu montar a sua própria empresa de produção de soluções de software. Fundou a empresa na sua região, remota, não deixando, no entanto, a geografia determinar quem podia empregar.

Desde o começo que a empresa desenvolveu uma aproximação flexível à procura do mercado e ao recrutamento de empregados especializados. A empresa tem uma base de dados com todos os “empregados”, trabalhadores independentes pagos de acordo com o que produzem. Os empregados são contratados para cada projecto, de acordo com a especialização requerida. Todos os empregados estão completamente apetrechados em casa. A empresa faz uso intensivo das telecomunicações para apoiar a colaboração, *e-mail* e transferência de ficheiros entre elementos da equipa.

Inicialmente, houve alguns problemas com as comunicações e com alguns pacotes de software, mas estes foram ultrapassados com bons procedimentos de comunicação e de treino.

A empresa é capaz de responder às necessidades de mercado sem ter a responsabilidade de uma vasta força laboral e de gerir custos fixos substanciais. Os empregados gerem os seus próprios negócios financeiros e estabelecem uma relação directa entre esforço e recompensa.

A partilha de emprego recompensa a escassez da especialização

Uma pequena empresa de *design* tinha problemas em atrair quadros com experiência para trabalhar como chefes de projecto. A maioria dos seus quadros, formados na empresa, era constituída por mulheres que interromperam a carreira para ter filhos.

As *designers* femininas, já com experiência, tinham relutância em aceitar empregos em *full-time* enquanto as crianças fossem pequenas, até que a empresa decidiu oferecer empregos numa base de partilha de emprego: duas (ou mais) candidatas solicitavam um posto de trabalho conjunto e partilhavam as horas entre elas. Foram preparadas para trabalhar cooperativamente (à distância) para preencher os requisitos do emprego a *full-time*. Este esquema foi bem sucedido nas *designers* femininas e estas regressaram ao trabalho de uma forma flexível. A empresa assegurou a disponibilização de todos os benefícios laborais ao pessoal neste regime de trabalho partilhado - mas numa base pro-rata.

Melhorar a eficiência dos agentes móveis

Uma pequena corretagem de seguros independente tinha agentes que visitavam os clientes nas suas casas. A companhia decidiu facilitar-lhes a operação para

torná-la mais eficiente. Com boas comunicações e tecnologias portáteis eles descobriram que era possível melhorar a eficiência do seu pessoal sem comprometer a qualidade da vida laboral.

Os agentes faziam previamente visitas domiciliárias, tomando notas após o que esperavam até o dia seguinte para ir ao escritório entregar detalhes ao sistema e receber uma estimativa que era então retransmitida ao cliente. A companhia equipou cada agente com um computador portátil e um PC em casa – ligado ao sistema principal da sede. Os agentes introduziam os detalhes directamente no computador e eram capazes de fazer o *download* dos detalhes e obter estimativas em casa na mesma noite. Os clientes recebiam as suas estimativas mais depressa, os agentes reduziam o número de viagens ao escritório e a companhia descobriu que os agentes podiam arranjar mais clientes durante a semana útil. O esquema foi considerado um sucesso.

Os cenários acima ilustram que há muitas maneiras pelas quais empresas e empregados podem ser flexíveis e que vários tipos de vantagens resultam do trabalho flexível.

2.3 Tecnologia do trabalho flexível – acesso e ferramentas

Muitas formas de trabalho flexível podem ser sustentadas por tecnologia que as empresas já possuem ou com um investimento mínimo. Esta secção sumariza as tecnologias que as empresas podem usar já para o trabalho flexível. Novas tecnologias estão a surgir que fornecem melhores facilidades para áreas rurais e que permitem novas formas de trabalho. Estes novos desenvolvimentos serão descritos, em versões posteriores deste manual.

Para informação mais detalhada sobre cada tipo de tecnologia consulte o resumo de gestão, “Flexible Working Technology - Access and Tools” no *web site* Flexwork (www.flexwork.eu.com).

Para pôr em prática o trabalho flexível, devem considerar-se os seguintes pontos:

- Nem sempre se deve assumir ser necessário fazer um investimento grande em nova tecnologia. Muito pode já ser alcançado com um simples PC, um modem e uma linha telefónica. Contudo, esteja atento nos novos desenvolvimentos, para algo que possa que ir ao encontro das suas necessidades. Use o *web site* Flexwork para obter informação e bons fornecedores locais.
- custo inicial da tecnologia não deve ser o factor predominante na decisão. A confiança, a garantia e o apoio do fornecedor são, de longe, mais importantes do que um preço inicial barato. Muitos negócios aprenderam que uma pechincha custou mais em manutenção que em aquisição ou que os pôs fora de actividade quando falhou.
- Quando comprar *hardware* ou aplicações para apoiar o trabalho flexível, não assuma que o mais caro é o mais apropriado. É sensato comprar um sistema que permita expansão, mas aconselhe-se com um bom fornecedor sobre a configuração que melhor se enquadra nas suas necessidades.

- Use apenas tecnologia que foi usada e testada por outras pessoas, e mantenha um bom contrato de apoio com o fornecedor. A mais recente versão de qualquer tecnologia pode ter novas facilidades, mas pode também ter alguns problemas não resolvidos.
- Não tenha medo da tecnologia! Experimente novos pacotes e invista algum tempo a descobrir as suas potencialidades.
- Escolha *software* e equipamento que interfuncione com o que é usado pelos clientes, colegas e fornecedores. As empresas podem querer ser capazes de partilhar informação e trabalhar sobre documentos comuns.

Tipos de Tecnologia

Devem ser consideradas as seguintes áreas de tecnologia:

Aplicações – programas de *software*, incluindo processador de texto, pacotes de *e-mail*, ferramentas de trabalho cooperativo, pacotes de *design*, ferramentas de gestão de projectos ou de pesquisa na *web*. Ferramentas de trabalho cooperativo (Lotus Notes), são particularmente úteis para o trabalho flexível desde que estas sejam capazes de partilhar informação por uma equipa geograficamente dispersa. Muitos pequenos negócios já possuem as aplicações mais comuns e as características mais sofisticadas destas podem ser utilizadas como suporte ao trabalho flexível.

Hardware – geralmente PCs e equipamento de comunicações *standard*. A maioria das empresas já tem a maior parte do *hardware*. Contudo, algumas decisões podem ser necessárias: comprar equipamento portátil ou de secretária; quais as configurações mais apropriadas; se um servidor é necessário.

Redes intra-escritório – usadas para ligar equipamento no seu *site* de modo que pessoas em diferentes escritórios ou departamentos possam trabalhar de modo mais eficiente. Geralmente conhecidas como Rede Local (LAN – Local Area Network) podem ser criadas usando cabos ou ligações sem fios.

Serviços – o trabalho flexível pode ser realizado através de serviços externos tais como serviços de mensagens; serviços de videoconferência, fornecedores de Internet (ISP - Internet Service Providers); fornecedores de serviços de aplicações (ASP – Application Service Providers).

Redes de acesso – para aceder a redes de comunicação global. Escolhas entre os diferentes serviços podem ser feitas tendo como base a *performance*, a largura da banda, a fiabilidade, a disponibilidade e o custo. Os serviços de telecomunicações existentes compreendem: rede telefónica; RDIS (ISDN-Integrated Services Digital Network) e rede de acesso local sem fios. Os serviços mais recentes incluem: ADSL; modems de cabo; difusão por satélite e terrestre; acesso através da rede eléctrica e acesso fixo sem fios.

Portáteis – tecnologia móvel é um caso especial das tecnologias acima referidas. Muitas tecnologias estão disponíveis que apoiam o trabalhador móvel: os telemóveis incluindo aqueles que suportam o WAP; computadores portáteis; agendas electrónicas (PDAs – Personal Digital Assistants). O equipamento portátil está continuamente a ser melhorado em termos de *performance* e de tamanho tornando o trabalho móvel uma realidade mais prática.

2.4 Benefícios gerais do trabalho flexível

O trabalho flexível pode beneficiar empresas e indivíduos de várias formas:

- O trabalho flexível usando as TICs pode beneficiar a competitividade, a produtividade e as condições de trabalho nos negócios europeus.
- Para beneficiar da nova economia os negócios precisam ser mais flexíveis na sua aproximação ao comércio e cooperação.
- A flexibilidade envolve novos tipos de trabalho, novas formas de desempenhar o trabalho e a organização.
- Novas TICs fornecem muitas oportunidades para os pequenos negócios rurais que estavam inicialmente em desvantagem em virtude da sua pouca acessibilidade.
- O trabalho em rede, as equipas virtuais e o comércio electrónico são tudo formas nas quais as PME's podem interagir conjuntamente e aproveitar ao máximo as novas oportunidades de trabalho.
- Através da Internet, as pequenas empresas têm acesso a muitos dos recursos utilizados por grandes negócios.
- Há muitos benefícios no negócio por adoptar o trabalho flexível:
 - Produtividade aumenta
 - Competitividade e acesso ao mercado melhorado
 - Novos produtos e serviços
 - Novos tipos de organização do negócio
 - Melhor utilização do pessoal e das aptidões

Os métodos de trabalho flexível baseados nas TICs têm o potencial para beneficiar a competitividade, a produtividade e as condições de trabalho. Para obter a maioria destes benefícios requer-se reorganização na estrutura do negócio e nas práticas.

A nova economia em rede está acrescentando uma dimensão nova e poderosa às actividades empresariais. À medida que as organizações usam tecnologias para levar a cabo as relações de comércio e cooperativas, são necessárias formas flexíveis de trabalhar para alcançar os benefícios desejados. A organização tradicional está a ser reconfigurada de várias maneiras:

- Usando uma força laboral dispersa trabalhando em equipas virtuais
- Usando a subcontratação laboral
- Adquirindo serviços ou colaborando com outras empresas.

O trabalho flexível usando as TICs não é um objectivo por si só, mas um meio de alcançar uma grande variedade de fins. Assim:

- Actualmente, muitas organizações encaram o trabalho flexível como um meio directo de aumentar a produtividade e a flexibilidade no mercado, assim como o meio para alcançar da globalização (por exemplo: em obter trabalho feito pelas mais vantajosa combinação da relação preço-qualidade-entrega, apesar do local onde estão os trabalhadores).
- Actualmente, muitas agências de desenvolvimento usam o trabalho flexível como uma ferramenta no desenvolvimento sócio-económico e na criação de emprego.
- Actualmente, muitos indivíduos incorporam o trabalho flexível nas suas vidas diárias a fim de aumentar o seu próprio controlo de trabalho e para alcançar um melhor ajuste entre trabalho, família e vida pessoal.

O trabalho na Sociedade de Informação está a tornar-se crescentemente, não num “onde é que vai” mas “o que faz” e “como é que o faz”.

O trabalho flexível é muito mais do que trabalhar em casa alguns dias na semana (a tradicional visão do teletrabalho). As TICs podem ser totalmente explorados para inventar novos padrões de trabalho ajustados às necessidades da economia, da organização, do trabalhador e da comunidade. O trabalho flexível estende o mercado laboral do empregador e o mercado de emprego do trabalhador. Torna possível a transformação das organizações e conduz a relações mais complexas, baseadas na gestão da confiança e nas relações de trabalho. Apoia as redes físicas e virtuais e a reengenharia de tarefas e processos. Acima de tudo, o trabalho flexível aumenta as responsabilidades individuais, as aptidões e a independência.

Benefícios para a Região.

As actividades empresariais podem ser localizadas ou podem ser administradas em qualquer lugar. Tradicionalmente, o acesso físico foi o factor básico.

A flexibilidade através das TICs significa que outros factores são mais importantes, tais como trabalho mais barato, maiores facilidades e valores ambientais, alta qualidade de vida, terrenos, propriedades e serviços relativamente baratos, etc. As agências regionais responsáveis pelo desenvolvimento têm novas vantagens para manipular porque são acessíveis via tecnologia.

A Internet, bem como as outras formas de ligação em rede, fornecem uma forma económica de interacção, por exemplo:

- acesso à informação e conhecimento usados pelas grandes empresas.
- mecanismos e canais de marketing com alcance global.
- teletrabalho e trabalho flexível em geral.

As PME não podem facilmente alcançar economias de escala ou obter rápido acesso às aptidões, ao capital e ao conhecimento. Formar redes de colaboração baseadas em TICs com outras PME pode permitir-lhes competir. Os benefícios típicos para uma região podem incluir:

- Permitir aos empregados trabalhar à distância pode aumentar as oportunidades de emprego. Aqueles que acham difícil arranjar emprego

porque têm dificuldades de transporte ou não têm tempo, podem dar assistência a um telecentro ou trabalhar a partir de casa. O conjunto de potenciais empregados é aumentado e a região beneficia de maiores oportunidades de emprego.

- As PMEs e as micro-empresas podem assumir trabalho de empresas de outras regiões, impulsionando assim a economia local.
- As PMEs podem trabalhar para licitar grandes contratos fora da região, e até mesmo para novos tipos de trabalho, impulsionando a economia e aumentando a competência e as aptidões locais .

Benefícios para os negócios.

O trabalho flexível pode fornecer benefícios relacionados com uma grande variedade de questões críticas de negócio:

- Acesso às aptidões – muitas empresas podem satisfazer a escassez de talentos ao empregar trabalhadores à distância. Os trabalhadores podem ser remotos devido à sua localização rural ou por causa da mobilidade (por exemplo: mulheres qualificadas com compromissos familiares).
- Acesso a novo trabalho – o trabalho flexível permite um acesso mais fácil das PMEs às oportunidades de trabalho noutras regiões. Isto não só aumenta a receita como também abre o acesso a novas espécies de trabalho e de novos mercados.
- Produtividade aumentada – o trabalho flexível permite a trabalhadores específicos tornarem-se mais produtivos porque os deixa trabalhar das formas preferidas. Eles podem necessitar de estar fora do escritório quando um relatório crucial necessita de atenção redobrada, enquanto outros trabalhadores beneficiam de períodos mais longos em casa para trabalhar em assuntos que requerem uma grande concentração (por exemplo: programar, editar etc.).

O trabalho flexível pode também permitir à empresa organizar as actividades do pessoal para beneficiar de:

- custos reduzidos (por exemplo: menos viagens de negócios, menos espaço para escritório e estacionamento).
- mais fácil coordenação do trabalho entre empregados em diferentes localizações.
- mais fácil afectação e distribuição do trabalho às necessidades.
- menos dias de baixa do pessoal.
- menor influência de interrupções no trabalho, tais como mau tempo, cheias, incêndios, bombas, greves e atrasos nos transportes.
- melhor gestão de informação e de conhecimento dentro da organização, tornando mais sistemática a aprendizagem organizacional e tornando mais rápido o acesso à informação certa no tempo certo.
- mais rápido acesso à informação e ao conhecimento externo à organização
- Início do negócio – comerciantes individuais e freelancers que teletrabalham, começam muitas vezes as novas actividades empresariais com baixos custos. Tais negócios muitas vezes expandem-se para

empregar mais trabalhadores – há muitos exemplos de inícios que exploraram o teletrabalho como um primeiro passo.

- Poupança de custos – alguns negócios podem reduzir os custos do escritório através do trabalho flexível. Ao usar freelancers para explorar novas áreas de trabalho cria-se uma maneira de desenvolver novas linhas de trabalho com segurança, enquanto se retém a opção de ter pessoas a trabalhar em casa até tarde se o novo projecto arrancar. Alguns negócios usam o conceito hot-desking onde há menos espaço de escritório do que trabalhadores, mas os trabalhadores vão ao escritório em momentos diferentes e por isso partilham secretárias e outros recursos. Esta aproximação reduz os custos de espaço, o que é particularmente importante em zonas urbanas dispendiosas.
- Melhora a capacidade para responder aos padrões da procura - Com uma força de trabalho flexível, os negócios podem ser planeados quando o maior esforço necessita de ser aplicado e por isso pode montar padrões que venham ao encontro da procura.
- Novos produtos e serviços podem ser desenvolvidos usando as técnicas do trabalho flexível, em especial na colaboração com outras empresas.
- Organizar equipas com uma tarefa específica ou equipas para promover um acontecimento específico com pessoas de mais do que uma empresa e/ou externos tais como os freelancers.

Benefícios para o ambiente

- Redução de tempo de viagem e de recursos– poucas facilidades de transporte são usadas quando os empregados trabalham em casa ou no centro local e, por conseguinte, reduz-se a gasolina e outras despesas relacionadas com as viagens.
- As estradas beneficiam de um menor nível de tráfego, e a poluição baixa. O teletrabalho é visto com uma actividade “amiga do ambiente”, especialmente desde que os escritórios caseiros usam menos energia para aquecer e menos luz do que um espaço de escritórios comerciais enquanto que a casa seria aquecida e usada de qualquer das maneiras.
- A reduzida necessidade de viajar para trabalhar através do trabalho cooperante e a menor necessidade de estar presente em encontros.
- As tecnologias das comunicações podem também reduzir a necessidade de viajar, pois as videoconferências e audioconferências substituem os encontros face-a-face.

Benefícios para o trabalhador.

- Equilibrar a Família com o Trabalho – muitas pessoas (homens e mulheres) acham que o trabalho flexível lhes permite obter o melhor da sua vida familiar e da sua vida profissional. Estar mais envolvido com a família requer mais flexibilidade para trabalhar com um horário preferido (quando é possível). Isto é uma área chave para pessoas com filhos.
- A perda de emprego e/ou recolocação pode ser evitada com o trabalho flexível. Quando uma empresa muda de local, o seu pessoal valioso pode

ser retido como trabalhador flexível se este não se quiser deslocar. Similarmente, se um parceiro muda o emprego, trabalhar em casa pode ser a solução para evitar um motim geral.

- Redução das horas desperdiçadas na viagem para o emprego – alguns empregados libertam-se do tempo por não viajar para o emprego (trabalhadores em casa ou no telecentro local), enquanto que outros trabalham em trânsito (nómada). A solução óptima é uma questão de preferência e de aplicação prática. Alguns empregados utilizam o tempo gasto nas viagens (viagens de comboio) para trabalhar e então usam a flexibilidade temporal para reduzir o tempo gasto no escritório.
- Iguais oportunidades podem ser criadas pelo trabalho flexível. Pessoas desqualificadas já estão a trabalhar a partir de casa por toda a Europa (www.ISDAC.ORG), e muitas mulheres regressam ao trabalho, ou pessoas com responsáveis por crianças, podem reentrar no trabalho através do teletrabalho.
- Ganhar uma experiência mais vasta – para contratos flexíveis como os *freelancers* ou contratos com mais do que uma empresa, há grandes oportunidades para expandir o leque de projectos trabalhados e assim, desenvolver um portfolio mais vasto de qualificações e de experiências.
- Maior motivação do trabalhador que usa o seu estilo pessoal de trabalho e de desenvolvimento.
- É mais fácil formar pessoal ao explorar o trabalho em rede.

Possíveis desvantagens para o trabalhador.

- Interação menos directa entre os trabalhadores flexíveis que trabalham em momentos diferentes.
- Complicações no suporte à infraestrutura e à tecnologia (atraso nas reparações).

3. Tópicos de trabalho flexível

A secção 3 promove a discussão de assuntos específicos. Cada secção começa com um sumário de afirmações-chave seguidas de um texto explicativo. Mais material está incluído no *web site* Flexwork.

3.1 Selecção do pessoal

AFIRMAÇÕES CHAVE

Para um trabalho flexível eficaz, deve ser seleccionado pessoal adequado. Um número de factores deve ser levado em conta:

- A preferência do empregado – o empregado deve estar interessado no esquema e perceberá algum benefício pessoal (por exemplo: redução no tempo de viagem; flexibilidade das horas de trabalho; oportunidade de aprender novas aptidões; trabalhar com um grupo mais variado de colegas; estar disponível em casa.).
- Confiança e lealdade – o trabalho flexível pode envolver riscos potenciais de segurança (ter informação da empresa em casa; trabalhar com outras empresas) e requer uma boa gestão de aptidões. Os empregados devem ser de confiança e leais à organização.
- Duração do serviço – o empregado já deve estar ao serviço há algum tempo para assegurar familiaridade com a maneira como as coisas são feitas e um bom relacionamento com os colegas.
- Tipo de emprego – nem todos os empregos estão sujeitos ao trabalho flexível. Os mais disponíveis são aqueles que requerem pouca supervisão directa ou contacto face-a-face. Exemplos estão na caixa em baixo.
- Factores de personalidade – testes psicológicos podem ser empregues para determinar as características da personalidade. Os trabalhadores remotos necessitam de ser bons decisores, eficazes em resolver problemas, capazes de trabalhar independentemente e ter um ego qualificado e uma boa administração de tempo. Trabalhar de forma colaborativa requer um conjunto de aptidões tais como boa comunicação, compreensão, vontade de tentar novas ideias, capacidade de trabalhar com prazos finais, habilidade para se focalizar em resultados.
- Oportunidades iguais – todos os empregados devem ter a possibilidade de trabalhar com flexibilidade. Pode haver patamares para uma selecção preferencial se um empregado avaliado tivesse que partir (por exemplo: devido a responsabilidades de cuidados, problemas em viajar para o emprego).
- Trabalhar a partir de casa – o ambiente em casa deve ser avaliado para se poder perceber se é adequado.

A Secção 4.3. fornece mais detalhes e o site Flexwork tem uma lista sobre a adequação de empregados.

Exemplos de empregos Flexwork

Especialistas de gestão e profissionais: Arquitectos, Contabilistas, Gestão, Marketing, Relações Públicas, Recursos Humanos, Finanças, Analistas Financeiros e Corretores.

Trabalhadores de apoio profissional: Guarda-livros, Tradutores, Revisores, Investigadores.

Trabalhadores itinerantes: Representantes de empresas, Agrimensores, Inspectores, Agentes de Imobiliárias, Auditores, Jornalistas, Corretores de seguros.

Especialistas em tecnologia de informação: Analistas de sistemas, Programadores e Engenheiros.

Trabalhadores de apoio: Operadores de introdução de dados, processamento de texto, serviços informativos, telemarketing.

3.2 Tipos de Trabalho Flexível

AFIRMAÇÕES CHAVE

- trabalho flexível é muito variado sendo uma adaptação flexível dos procedimentos de trabalho, dos estilos, da gestão, do tempo, da localização, para aumentar os benefícios (e/ou minimizar os custos) para as pessoas e para as organizações envolvidas, (ver também Secção 2.1.).
- A categorização é difícil já que cada caso tem as próprias características distintas.
- Cinco tipos principais estão identificados – estes tipos não são mutuamente exclusivos e muitas vezes sobrepõem-se na mesma empresa. Eles são:
 - PME's cujos empregados teletrabalham.
 - Trabalho flexível por PME's nas actividades tradicionais de áreas rurais ou periféricas.
 - Trabalho flexível por PME's explorando novas oportunidades.
 - Trabalho flexível para prestar serviços locais .
 - PME's nas redes de trabalho flexível (equipas virtuais, colaboração em cadeia de fornecimento, etc.).

PME's cujos empregados teletrabalham.

É onde os empregados trabalham de uma forma flexível em tempo e/ou em espaço usando TICs. Vários modos são comuns:

- Teletrabalho em casa, onde o empregado trabalha em casa a tempo parcial ou total.
- Trabalho em telecentro ou escritório-satélite, onde o empregado passa o tempo no telecentro (não é propriedade do empregador e que partilha com

os outros) ou num escritório-satélite (propriedade do empregador) onde trabalha mais próximo de casa ou de um cliente.

- Teletrabalho multi-*site* (ou em alternativa), onde o empregado altera entre o local de trabalho principal e outros *sites*, incluindo a casa, o telecentro, as instalações do cliente ou do parceiro.
- Teletrabalho móvel ou nómada, onde o empregado está em trânsito e usa tecnologia para se manter em contacto, aceder a informação como é o caso dos delegados comerciais, trabalhadores de manutenção.

Exemplo: A empresa Excel, Herning, Dinamarca – uma empresa de *software* IT em Herning, Jutland, há muitos anos que tem usado o teletrabalho em casa. Foi criado um dos primeiros escritórios-satélite em Billund, em 1998, por três equipas locais, para reduzir o tempo de ida para o trabalho, ajudando a reconciliar a família dos empregados e os compromissos de trabalho, melhorar a eficiência da empresa e sua performance, e finalmente, ajudar a reforçar a área periférica. A experiência da empresa Excel veio demonstrar que:

- o conceito de escritório-satélite pode fornecer facilidades de trabalho local sem ter a sensação de isolamento de trabalhar muito tempo em casa .
- novos tipos de técnicas de gestão, incluindo gestão por e-mail, necessitam ser estabelecidas.
- O *stress* diário do pessoal com as famílias é reduzido.
- A deslocação para o trabalho é reduzida em pelo menos 2000 km por semana – só viajar para o escritório principal em Herning, uma vez por semana, e para alguns clientes mais próximos.

O trabalho flexível por PMEs nas actividades tradicionais das áreas rurais e periféricas.

É onde os métodos do trabalho flexível são implementados nas áreas tradicionais:

- Pesca, silvicultura e agricultura;
- Processamento de produtos primários, por exemplo: indústria alimentar, produtos de madeira, etc.
- Serviços tais como o turismo ou serviços do sector público.

O trabalho flexível pode fortalecer tais actividades ao:

- torná-las mais eficazes e, por conseguinte, aumentar a produtividade;
- estender mercados para um nível global onde isto seja relevante;
- reter e/ou atrair mais actividades de valor acrescentado em cadeia;
- reter e/ou atrair investimento;
- dar capacidade às PMEs regionais de actuar, como se fossem grandes em termos de informação, de rede, e de alcance de mercado. Isto inclui “uma aproximação ao cliente”, não só por usar a tecnologia para ter uma “presença” local como também a tecnologia capacita a empresa a interagir directamente com os clientes individuais, e assim uma melhor compreensão das suas necessidades em mudança e, sendo capazes de adequar o produto/serviço exactamente a essas necessidades.

Exemplo 1: Traangsviken, Jämtland, Norte da Suécia. Este caso ilustra que o uso de TICs e o trabalho flexível como ferramentas estratégicas para expandir e diversificar as oportunidades empresariais nas indústrias rurais existentes. A área do norte da Suécia tem indústrias tradicionais (alumínio e produtos de madeira), actividade comercial, mais um pequeno número de empresas altamente especializadas com ligações internacionais e de exportação. Uma infraestrutura comunitária (Casa das Associações) foi criada onde as empresas das TICs disponibilizam o seu *know-how* às indústrias tradicionais através da capacidade da *networking* da associação empresarial local. Novos produtos e mercados foram desenvolvidos com estas actividades tradicionais, por exemplo:

- Empacotamento especializado, tubagem, papel, etc. baseado nos recursos de madeira;
- Equipamentos de viagem de alumínio de alto valor acrescentado e pratos projectados para microondas.

Em ambos os casos, as empresas começaram a laborar com flexibilidade tanto internamente como parte de redes locais e internacionais, e os trabalhadores usam o teletrabalho a partir de casa e colaboram com diferentes clientes e parceiros. Vinte por cento das vendas são realizadas via Internet e relações do trabalho flexível são estabelecidas com empresas em todo o mundo.

Exemplo 2: La Gâtine, Poitou-Charentes, França – Neste caso, os mercados foram alargados e estendidos recorrendo ao uso do trabalho flexível e ao comércio electrónico no sector agroalimentar. A área Gâtine na França rural é uma região de criação de gado, incluindo ovelhas. Desde 1994 que um programa de qualidade da carne bovina foi desenvolvido para melhorar a sua qualidade de produção, através da selecção bovino/ovulação, certificado de qualidade, controle de preços, promoção do produto, marketing e leilões. O objectivo geral é melhorar o valor em cadeia e assim fortalecer a indústria, o seu rendimento e o nível de emprego. Duas acções foram implementadas para este fim: a reabilitação dos matadouros, e o estabelecimento de uma plataforma electrónica para o trabalho flexível dentro do sector e, especificamente, desenvolver os serviços do comércio electrónico. Criadores, pessoal dos matadouros e retalhistas no sector da carne, assim como outros produtores da indústria agro-alimentar ao nível do marketing, trabalham juntos usando TICs o que tem fortalecido consideravelmente a facturação e o rendimento da indústria.

O trabalho flexível por PMEs explorando novas oportunidades.

Em virtude dos desenvolvimentos tecnológicos, a localização onde o trabalho é realizado está a tornar-se irrelevante, em particular o trabalho envolvendo alto conteúdo de informação ou de *know-how*. Áreas rurais e periféricas podem captar algum deste trabalho emparelhando as aptidões particulares, as competências ou os produtos e serviços das suas empresas com as necessidades dos parceiros ou clientes, onde quer que eles estejam, baseando-se nos factores competitivos:

- qualidade do trabalho realizado.
- preço.
- condições de entrega, incluindo o prazo.

Explorar as novas oportunidades para o trabalho flexível fornecidas pelas TICs pode basear-se tanto no investimento local como interno e através da transformação das PME's existentes e da criação de novas empresas ou filiais de empresas.

Exemplo 1: Ilha de Lewis, Ilhas Ocidentais da Escócia – onde mais de 200 empregos foram criados através de três iniciativas:

- Lasair Ltd. - especializada em edição e publicação de documentos de alto valor acrescentado com muitos clientes permanentes e parceiros principalmente no Reino Unido e nos E.U.A (área cultural e linguística). A própria Lasair sediada em Stornoway é responsável pelo marketing, vendas, administração, controlo de qualidade e pela formação dos seus trabalhadores muitos dos quais teletrabalham a partir de casa, nos arredores das áreas rurais.
- Empresas trabalhando regional e internacionalmente, especializadas na produção de CD-ROM, multimédia, radiodifusão e produção de filmes, *webmastering*, etc
- Um centro de atendimento montado com investimento interno de uma grande empresa internacional fornece apoio a serviços de Internet aos clientes espalhadas pelo mundo.

O sucesso destas iniciativas está directamente relacionado com a estratégia que é evidenciada pela Ilha de Lewis, o alto nível de aptidões e qualificações possuídas pelos habitantes e a cultura organizacional baseada na aproximação flexível ao trabalho há muito estabelecida, derivada de uma tradição de actividades múltiplas inerentes a certa forma de vida.

Exemplo 2: Longford, Irlanda Central – onde uma campanha concertada para explorar novas oportunidades, sustentada através do trabalho flexível tem tido um número de resultados positivos. O aproveitar das aptidões colectivas e da imaginação, tanto interna como externa à região, a criação de uma comunidade virtual ligando Longford e suas redes de trabalho mundiais (incluindo a diáspora de Longford), e o desenvolvimento de uma estratégia coesa para aumentar o investimento local e o uso de TICs no condado. A campanha levou a:

- compilação de um estudo das aplicações potenciais de TICs em Longford.
- estabelecimento de uma empresa de *software* que criou 16 novos empregos de teletrabalho assentes não só no investimento de capital local, subsídios nacionais, mas também em capital de risco.
- implementação de um de serviços e projectos tecnológicos no condado.

Exemplo 3: Novo auto-emprego numa quinta remota, Alemanha – Konstruktionsbüro Pollozek é um exemplo de um “novo auto-emprego”. Há poucos anos atrás, uma mulher que já tinha tido um emprego iniciou a carreira como designer *freelancer* em casa, numa quinta remota sem quaisquer oportunidades de emprego. Agora, gere com sucesso uma empresa em que ela é a única pessoa, subcontratando tarefas específicas e desenvolvendo uma carteira sólida de clientes. Roswitha Pollozek tem um passado na indústria de *design* com muitos conhecimentos e é perita em tecnologias CAD. Depois do seu casamento com um agricultor de uma zona perto de Ansbach, fez trabalho rural antes de decidir voltar trabalhar como designer. Ela agora gere o seu próprio escritório de design a partir de casa onde ela executa desenhos em CAD para um algumas empresas industriais bem conhecidas. Os clientes estão a uma distância de 6-200 km do seu escritório. A casa da fazenda expandiu-se, tendo agora 120 metros quadrados de escritório, e os resultados são impressionantes.

O trabalho flexível para prestar serviços locais.

Embora as actividades económicas tradicionais das áreas rurais estejam principalmente no sector primário, sectores industriais com baixa tecnologia e baixo valor acrescentado, o motor da economia é muitas vezes o subsídio do sector público. Isto inclui o subsídio indirecto da transferência de rendimentos, mais investimento directo e subvenções, assim como o estabelecimento de instituições da administração pública, envolvidas em fornecer um leque vasto de serviços, incluindo aqueles que podem ser disponibilizados pelo sector privado comercial. A prestação de serviços locais é pois muito importante para o emprego, tanto pelo resultado destes serviços, como também pelo papel central que estes têm no apoio subjacente à viabilidade da economia local. A implementação do trabalho flexível baseada nas TICs pode melhorar a prestação de serviços locais no próprio sector público ou nas PMEs privadas, através de:

- maior eficácia do serviço.
- custo reduzido do serviço.
- maior extensão do serviço
- maior acessibilidade do serviço - mais gente pode ser atingida: o serviço pode estar em funcionamento por turnos de 24 horas.

Estes benefícios podem ser particularmente importantes nas áreas rurais, onde os custos per capita do fornecimento de serviços são geralmente muito mais elevados do que nas zonas urbanas, devido às dificuldades de alcançar uma população dispersa e muitas vezes escassa num terreno que também pode ser difícil. As TICs também podem facilitar a prestação física de serviços, por exemplo, as autoridades locais podem visitar zonas periféricas, por exemplo uma vez por semana e prestar serviços de aconselhamento e apoiados numa consulta *online* de acesso às base de dados de uma instituição da cidade.

Exemplo: Sainte-Agrève, Rhône-Alpes, França – No fim de 1995 foi lançada uma iniciativa usando as telecomunicações tradicionais existentes e RDIS e foi criada uma PME para fornecer serviços na Internet e videoconferências em parceria com o sector público. O objectivo era apoiar electronicamente os serviços do sector público na administração local, saúde e educação através do trabalho flexível tendo como base as TICs, As parcerias entre as autoridades nacionais e regionais forneceram :

- Equipamento multimédia para escolas.
- Formação aos professores.
- Formação de pessoal médico.
- Utilizadores como agentes públicos em administrações locais.

Consistiu numa mistura de políticas entre a tecnologia do sector público em parceria com o sector privado (PME) tendo como apoio logístico a France Telecom. Três benefícios resultantes destas actividades com PMEs são expressos pelos postos de trabalho criados (mais de 200 pessoas), nas áreas acima referidas.

As PMEs nas redes de trabalho flexível

Uma das chaves para desenvolver qualquer região está em identificar e reforçar os “agrupamentos” (*clusters*) físicos de empresas, relacionando sectores e mercados (agrupamentos que podem estar na oferta, na prestação e valores em cadeia). Os *clusters* são um importante trampolim para a criação de redes de suportadas em TICs (ou virtuais), uma vez que eles se baseiam nas relações humanas, com componentes económicos, sociais e culturais. Isto significa que existe muitas vezes um elemento de proximidade espacial na criação e desenvolvimento da rede digital, apesar da sua inerente natureza virtual. A economia digital não está completamente divorciada da economia física tradicional. As redes crescem mais rapidamente e mais fortemente quando há uma componente social e cultural, o que é a razão de certas regiões serem importantes na criação de redes e de crescimento. Assim, redes baseadas em TICs- que apoiam o trabalho flexível, são mais bem sucedidas quando surgem os *clusters* reais locais ou regionais caracterizados pela confiança, partilha de risco, aprendizagem comum e interacção social.

Duas maneiras distintas em que as redes usando as TICs podem ser benéficas:

- complementar as formas existentes de trabalhar em rede baseando-se na comunicação tradicional e cooperação, por exemplo: aqueles que se focam no contacto físico, face-a-face, e que obtêm benefícios humanos de tal contacto, mas que também fornecem o enriquecimento e eficiência da difusão de informação e seu armazenamento.
- fornecer novas oportunidades de criar redes de individuos e organizações de trabalho flexível, o que não seria possível antes do advento das TICs, em cinco maneiras possíveis:
 1. estendendo o alcance espacial das redes (ou comunidades de interesses) através da ligação potencial de pessoas numa base global.
 2. estendendo o número e o leque de participantes na rede.
 3. aumentando a intensidade de interacção na rede.

4. aumentando a capacidade de tratamento de informação da rede.
5. transformando o que os actores da rede (empresas, entidades públicas e organizações) podem fazer com as TICs, por exemplo: onde cada entidade se especializa para o benefício de todos numa cadeia de valor que optimiza a eficiência e a rapidez de resposta às novas situações.

Exemplo: Paralelo 40 – é uma iniciativa de rede flexível baseada em TICs levada a cabo através de 14 territórios espanhóis LEADER, coordenados por um Grupo de Acção Local. Foi desenvolvido um sistema de Intranet de turismo rural com acomodação rural e outras actividades/eventos locais. Inseriu-se no sistema das agências de viagem a nível nacional e internacional na Internet. Cada uma das 14 áreas é responsável pela recolha e actualização da informação, formação local no uso do sistema, monitorização e assistência. O principal objectivo é tornar a informação do turismo rural mais rapidamente acessível às agências e aos clientes, dependendo menos do marketing tradicional, nomeadamente em feiras regionais e nacionais.

3.3 Gestão do trabalho flexível.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- O estilo e as atitudes da gestão tradicional são uma barreira ao sucesso do trabalho flexível – contudo para ter sucesso no trabalho flexível é necessário haver um apoio de gestão.
- Os gestores têm de ser capazes de confiar nos empregados que trabalham neste novo sistema.
- Os gestores devem ter acesso à educação e formação sobre trabalho flexível.
- Os gestores devem ser ensinados a melhorar as suas aptidões de comunicação para apoiar o trabalho flexível – isto pode incluir o uso de TICs.
- O trabalho flexível tem algumas desvantagens em termos da gestão tradicional (dificuldade em gerir os trabalhadores pela presença física), mas estas podem ser torneadas com novas técnicas de gestão.
- Os gestores devem ser encorajados a desenvolver um novo estilo de gestão baseado na confiança, delegação e trabalho de equipa.

Relutância da gestão.

Uma das barreiras e desafios principais ao trabalho flexível é uma atitude de gestão conservadora e tradicional. Muitos empregadores permanecem cépticos. Estar rodeado de pessoal num escritório tradicional é ainda um símbolo de status importante para um gestor no local de trabalho. Organizações onde o pessoal é recompensado por ser visto a trabalhar longas horas, seguindo as regras e dizendo as coisas certas nos encontros, terão gestores que são resistentes ao trabalho flexível. Muitos sistemas de gestão de pessoal no local de trabalho ficam também baralhados com a imprevisibilidade do trabalho flexível.

Muitas vezes o pessoal sénior começa o trabalho flexível primeiro numa base *ad hoc*, reconhecendo que esse pessoal pode fazer algum desse trabalho mais eficazmente fora das distrações do escritório. Contudo, aprendendo a confiar em pessoal menos graduado é muito mais difícil.

Confiança

Os gestores devem ser encorajados a confiar e a apoiar os seus trabalhadores flexíveis. Isto é muitas vezes difícil, uma vez que o gestor gosta de controlar o pessoal através da presença física, pelo menos, com a aparência de um certo ambiente de trabalho. É difícil para muitos gestores deixar ir e confiar no pessoal, especialmente quando o pessoal não pode ser visto, a realizar o trabalho. É importante evitar a situação em que a aderência rígida às práticas de gestão tradicionais abafem o trabalho flexível – mas também é importante ao gestor não se sentir desautorizado pelos novos acordos de trabalho.

Formação e educação para os gestores.

Quando os gestores estão relutantes em contemplar o trabalho flexível, deve ser feito um esforço concertado para os educar (através de seminários, sessões de esclarecimento, campanhas de informação), e indicar as desvantagens reais ou não do trabalho flexível. Uma ênfase particular devia ser colocada nos problemas de comunicação entre os trabalhadores, e entre trabalhadores e gestores. A comunicação é muitas vezes vista como o assunto mais problemático para o trabalho flexível. Formação e educação são particularmente importantes para os gestores que têm tido más experiências com tais inovações no passado.

A gestão intermédia devia receber a correcta formação, incentivos, responsabilidades e ferramentas para edificar um novo estilo de gestão. Deve ser dado tempo suficiente aos gestores para se acostumarem às novas formas de trabalho. Os próprios gestores devem ser capacitados e encorajados a trabalhar com flexibilidade usando as TICs.

Potenciais inconvenientes.

O gestor tradicional vê um número de inconvenientes do trabalho flexível usando TICs porque isto pode:

- tornar mais difícil monitorizar a produtividade – isto requer um mecanismo para medir a qualidade dos resultados ou do *output* em vez de considerar as horas utilizadas.
- tornar mais difícil gerir trabalhadores pela presença física.
- tornar mais difícil motivar directamente os trabalhadores.
- causar mudanças muito rápidas na organização.
- resultar numa organização e cultura dispersas.
- causar problemas técnicos e logísticos e custos adicionais.
- causar problemas adicionais de informação e da sua segurança.

Contudo, a maioria destes inconvenientes pode ser superada pelo desenvolvimento de novas técnicas de gestão, por exemplo: a performance devia ser monitorizada pelos resultados em vez de ser pela presença. Boas estratégias

de comunicação são essenciais conjuntamente com a formação para ganhar novas aptidões. Investimento em apoio tecnológico apropriado pode também aliviar problemas com a segurança da informação.

Novo estilo de gestão

Os gestores necessitam de ser capazes de enfrentar a mudança rápida e imprevisível. Necessitam de ser capazes de apoiar os trabalhadores que se estão a tornar simultaneamente mais *independentes* (por serem responsáveis por planear o seu próprio trabalho e tempo, e por equilibrar o trabalho com a vida privada) e mais *dependentes* (da gestão e dos colegas em termos de apoio, confiança e cooperação enquanto a equipa trabalha à distância).

O trabalho flexível requer um novo estilo de gestão baseado na confiança, delegação e trabalho de equipa.

O gestor necessita de se tornar mais um líder da equipa, promovendo culturas e estratégias inovadoras, assim como necessita de coordenar e distribuir o trabalho. Um estilo baseado na gestão de controlo de procedimentos de trabalho em detalhe, onde os gestores actuam como canais e filtros de informação, é contraproducente face aos benefícios que o trabalho flexível pode trazer. É geralmente aceite que o trabalho flexível funciona melhor onde as hierarquias são achatadas, as regras burocráticas são minimizadas, as descrições das tarefas são flexíveis e os trabalhadores são encorajados a trabalhar por objectivos que eles negociam com os seus gestores ou companheiros de equipa. O melhor estilo administrativo é criar e capacitar, em vez de ser um estilo autocrático ou ditatorial – no qual a confiança tem um papel crucial.

3.4 Auto-organização e gestão do tempo.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- O trabalho flexível requer que os trabalhadores sejam autónomos, tenham boas aptidões de gestão e que tenham uma maior responsabilidade para com as suas próprias tarefas.
- As empresas devem estar cientes das exigências do trabalho flexível e seleccionar e formar apropriadamente o pessoal.
- Nem todo o trabalhador é satisfatório para certos tipos de trabalho que requerem uma grande capacidade de negociação e de auto-gestão. Contudo, todo o trabalhador deve ter direito titular a fazer formação de medidas onde se ensinam essas aptidões.
- O trabalho flexível influencia a auto-empresa de duas maneiras: a mudança do “gestão visual” para uma gestão por objectivos e que esbata as fronteiras entre o trabalho e a vida privada.

Gestão por objectivos

Este estilo de gestão permite aos trabalhadores criar os seus objectivos, mas tendo que planear e gerir o processo de trabalho por si próprios. Isto pode significar ter que decidir:

- o tempo de trabalho e a ordem pela qual as tarefas devem ser executadas.
- as ferramentas necessárias para o trabalho, onde as arranjar, e como aplicá-las.
- o input que é necessário obter de outras pessoas (externo ou interno), como assegurar que este seja fornecido e que técnicas/tecnologias adoptar.
- a localização do trabalho que deve ser seleccionada para a tarefa.

Os supervisores devem considerar que aspectos da organização do trabalho se tornam da responsabilidade dos trabalhadores e quais os que permanecem sob o seu controlo. Muito importante, as mudanças nas responsabilidades chave devem ser discutidas para evitar enganos que poderiam ter um impacto negativo no processo de trabalho.

Esbater os limites entre trabalho e vida privada.

Esta área necessita ser considerada pelos trabalhadores flexíveis previdentes. Os aspectos chave são:

- A distribuição de tempo entre as duas esferas, tanto no dia-a-dia como no caso de emergências (crianças doentes, emergências em casa).
- A distribuição de espaço (e outros recursos) entre ambas as esferas, por exemplo: criando um escritório em casa.
- Ser capaz de desenhar limites mentais entre ambas as esferas para alcançar um equilíbrio entre concentração no trabalho e prevenção dos “maníacos do trabalho” e a ausência de momentos de lazer.

Para alcançar um bom equilíbrio entre trabalho e vida familiar, é necessário ter as seguintes aptidões:

- Auto-disciplina em geral;
- Técnicas específicas de auto-organização e de auto-gestão;
- Técnicas de gestão do tempo;
- Aptidões de comunicação, incluindo o domínio das tecnologias de comunicação (*e-mail*, sistemas de *workflow*).

Os trabalhadores já podem ter estas aptidões, ou treiná-los ou ensiná-los a adquiri-las. Recomenda-se que as PME's que implementem o trabalho flexível analisem a organização corrente do trabalho para determinar:

- Até que ponto essas aptidões já são necessárias;
- A existência de aptidões latentes que não são ainda procuradas mas que podem ser utilizadas depois de introduzir o trabalho flexível;
- As insuficiências que existem;
- As medidas necessárias (tais como programas de formação) para trazer aptidões ao pessoal tendo em linha de conta as exigências do futuro.

Foram produzidos alguns instrumentos (questionários, ferramentas de auto-avaliação, listas de supervisão), para ajudar as organizações na auto-avaliação. Um exemplo de *checklist* que foi desenvolvida especificamente para a introdução do teletrabalho pode ser encontrada no *web site* Flexwork.

3.5 Considerações sobre equipamento/tecnologia.

• AFIRMAÇÕES CHAVE

As empresas devem confrontar-se com alguns aspectos da tecnologia se suporte ao trabalho flexível, nomeadamente:

- Decidir sobre qual o equipamento e tecnologia a adquirir – pode não ser necessário fazer um grande investimento.
- Quem paga o equipamento, mobílias e consumíveis que são utilizados fora do escritório – geralmente a empresa fornece todos os itens ou dá aos empregados uma compensação relativa aos seus custos.
- Até que ponto deve a empresa financiar o escritório de casa – empresas pagam, muitas vezes, a instalação de linhas telefónicas, despesas comerciais na linha telefónica e podem financiar melhores instalações e tomadas eléctricas.
- Como é feita a manutenção e o apoio do equipamento – a empresa é responsável pela manutenção e diferentes arranjos que podem ser necessários para apoiar os trabalhadores remotos.
- Acordos de seguros – a cobertura de seguros deve ser fornecida para contemplar o equipamento fora do local e as empresas devem estar atentas pois, podem estar sujeitas a acidentes no escritório de casa em virtude da pobre manutenção do equipamento.
- A Internet tem um grande potencial como forma de apoio do trabalho flexível.

Veja a Secção 2.3. para obter informação sobre as ferramentas e tecnologias de acesso mais úteis num cenário de trabalho flexível. Mais informação sobre tecnologia pode ser encontrada no web *site* Flexwork.

Que equipamento?

Não se apresse nem compre equipamento demasiado caro para o trabalho flexível, mas faça uma opção razoável de modo a facilitar a flexibilidade.

Ao início a empresa devia identificar quaisquer requisitos tendo em conta o esquema proposto de trabalho flexível, por exemplo: tarefas não suportadas pela tecnologia actual, nomeadamente trabalhar num mesmo documento partilhado em dois locais distintos; ou um empregado ser capaz de trabalhar em vários lugares; encontros virtuais entre colaboradores de diferentes empresas, etc.

Uma vez que a exigência tenha sido satisfeita, a empresa deve investigar se eles já têm equipamento adequado (talvez por usá-lo numa diferente maneira), ou que recursos adicionais podem ser necessários. As duas áreas onde o novo equipamento pode ser necessário são melhorar as capacidades de comunicação e fornecer equipamento para uso em casa ou itens de equipamento portátil (laptops, telemóveis, etc.).

Em cada caso, a empresa devia determinar com que frequência uma facilidade pode ser necessária ou até se a sua presença é crítica antes de se decidir a investir. Uma empresa cujo negócio envolva a produção de documentos em

colaboração com outras organizações será capaz de justificar mais investimento na aplicação de tecnologia partilhada (ou boas facilidades de *e-mail*) do que uma empresa que troca documentos uma vez por ano.

Para uso esporádico, contratar equipamento ou negociar o uso de recursos noutra local (um telecentro, ou colégio local) pode ser francamente mais eficiente em termos de custos do que comprar logo equipamento.

Quem paga?

Empregados que trabalham à distância podem necessitar de algum apoio tecnológico adicional. É costume os pequenos negócios terem todo o equipamento informático relevante (computadores, *scanners*, fotocopiadoras, faxes, modems, etc.) e bem como uma (ou múltiplas) linha telefónica autónoma. Ter uma linha de “negócio” autónoma é importante a fim de se poder fazer uma distinção entre negócio e uso pessoal. Linhas autónomas são por vezes dedicadas ao uso de fax ou modem. Linhas de banda larga podem ser necessárias quando há grandes volumes de transmissão de informação.

Quando fornece equipamento, a empresa deve inventariar, fazer uma marca de segurança e determinar procedimentos de devolução, actualizando e mantendo em funcionamento o equipamento.

Alguns empregadores, em particular as empresas maiores, também fornecem mobília como posições de trabalho e cadeiras apropriadas. Outros dão aos empregados uma compensação para comprar mobília apropriada pois a mobília de escritório normal é muitas vezes demasiadamente demasiado grande para uma situação casa. De igual modo, algumas organizações fornecem material de papelaria e outros consumíveis dos armazéns centrais enquanto outros pagam uma compensação ao empregado ou esperam que o empregado reclame o reembolso.

Para as pessoas que trabalham em casa, outro aspecto a considerar é se existem tomadas de energia e luz adequadas. Algumas empresas podem preparar-se para pagar uma melhor instalação eléctrica e fornecer tomadas especiais para proteger o computador de flutuações na corrente eléctrica (contribuir para eses custos). Uma boa energia e ventilação são factores importantes de saúde e segurança e devem ser considerados durante a inspecção à casa.

Manutenção do equipamento e apoio técnico.

Ao investir em nova tecnologia, as empresas devem investigar o serviço pós-venda e seus custos. Às vezes um investimento inicial barato pode ser caro no longo prazo se nenhum serviço de apoio for incluído. Ao comprar, a empresa pode negociar um acordo que inclua alguma garantia e apoio técnico. O valor do apoio técnico depende da capacidades técnicas que os empregados têm para resolver os seus próprios problemas.

Quando um empregado trabalha à distância (em casa, num telecentro ou em trânsito), as combinações de apoio técnico devem ser especificados como uma parte do acordo do trabalho flexível. Se uma empresa forneceu equipamento, então esta devia fornecer auxílio técnico. Obter assistência rápida é essencial para o trabalhador em casa desde que ele/ela seja incapaz de usar outra máquina durante o período de reparação. Pode valer a pena investigar os custos e as condições das linhas telefónicas de apoio e dos serviços de diagnóstico à distância. Muitas vezes tais serviços requerem uma subscrição regular semelhante à de uma apólice de seguro. Assistência técnica é muitas vezes dispendiosa e infelizmente a sua qualidade pode não ser avaliada até que uma emergência surja.

Além dos problemas de *hardware*, pode haver problemas de *software*. Apoio à distância requer a utilização de software especial de acesso (Timbuktu, PC Anywhere, etc.) e alguém na empresa para apoiar (pode até ser uma mudança de especificação de posto de trabalho), ou outro qualquer apoio externo contratado.

Seguro e responsabilidade.

Quando uma empresa fornece equipamento para usar em casa, devem ser verificados se as coberturas se mantêm, ou então deve ser proposta uma cobertura adicional. As empresas devem ter consideração que podem ser responsáveis por qualquer acidente ou dano resultante da condição do equipamento ou da sua falta de manutenção. Deve ser considerada uma apólice para casa de equipamento emprestado a um trabalhador em casa. O acordo do trabalho flexível deve incluir uma cláusula que cubra o direito do trabalhador em casa de usar e manter equipamento durante o empréstimo. Podem ser necessários pagamentos adicionais ou benefícios para o trabalhador flexível para equilibrar custos.

Usar a Internet.

A Internet é uma porta de entrada barata para muitas formas de trabalho flexível. Muitas empresas, mesmo PMEs, já têm o equipamento e serviços necessários no local para fazer uso da Internet. É uma plataforma já feita para colaboração. Algumas das actividades que podem ser apoiadas são:

- Marketing – as empresas podem produzir os seus próprios *sites* ou ter uma página alojada por outra empresa. A eficácia pode ser monitorizada pela supervisão do número de vezes que a página ou *site* é acedida.
- Pesquisa – a Web pode ser utilizada para pesquisar 24 horas por dia – útil para os trabalhadores fora-de-horas – subscrições de *sites* com informação especializada são alternativas razoáveis às subscrições de jornais ou de livros.
- Catálogos por via postal – empresas que oferecem produtos e serviços que são susceptíveis de ser pedidos por via postal podem ser vendidos directamente na Web aos clientes. Um método é produzir um catálogo *online* – muitas empresas oferecem pacotes prontos a usar para sites de compras.

- Aprovisionamentos – muitos recursos podem ser adquiridos na Web. Pode ser um método económico e torna possível a comparação directa entre diferentes fornecedores.
- Chatrooms/Bulletin Boards para trabalho cooperativo – estas áreas podem ser úteis para equipas virtuais discutirem ideias. Também são úteis para quem trabalha em casa e *freelancers* que querem manter-se em contacto e sentem a falta da vida no escritório.
- Espaços de trabalho partilhados assíncronos– produtos que permitem enviar informação à Web e receber feedback. Uma forma eficaz de apoiar o trabalho cooperativo.

3.6 Saúde e Segurança

AFIRMAÇÕES CHAVE

Quando o trabalho flexível envolve empregados que trabalham à distância ou fora das horas normais do escritório, devem ser feitas considerações especiais sobre saúde e segurança:

- Trabalhadores em casa – as empresas são responsáveis pelo bem-estar e segurança dos empregados que trabalham em casa. As empresas podem ser legalmente obrigadas a levar a cabo uma avaliação contribuição de riscos de saúde e segurança no posto de trabalho em casa (depende da dimensão da empresa e da nacionalidade).
- Trabalhadores em trânsito – empresas devem estar atentas ao uso de telemóveis e *laptops*, pois estes colocam problemas específicos de saúde e segurança e, por conseguinte, é necessário examinar os trabalhadores regularmente. Deve ser prestada atenção aos horários de trabalho.
- Trabalhar fora das horas normais de funcionamento do escritório – é necessário especificar procedimentos em situações de emergência e para falhas de equipamento já que o pessoal de suporte pode não estar no local.
- Responsabilidade do empregador – os empregadores podem ser responsáveis por algum acidente no escritório de casa. A extensão da responsabilidade devia ser claramente especificada no acordo de trabalho flexível.

Requisitos de saúde e segurança podem diferir de país para país. As empresas devem aconselhar-se com as entidades locais de saúde e de segurança. A maioria dos países fornece orientação sobre saúde e trabalho em casa. Por exemplo: o organismo do Reino Unido para a saúde e segurança produziu uma brochura sobre segurança para os que trabalham em casa que pode ser muito útil (Homeworking: Guidance for employers and employees on health and safety ISBN: 071761204X)

Empregados que trabalham a partir de casa.

As directrizes sobre saúde e segurança que se aplicam no ambiente do escritório aplicam-se de igual forma noutros ambientes de trabalho tais como o lar. Na Europa, existem guias produzidos pelos governos e autoridades de saúde que

orientam para o uso do computador e monitores. Nestes incluem-se as condições de iluminação, reflexo/brilho do écran, níveis de radiação, ergonomia da cadeira de trabalho e da secretária, factores ambientais tais como o barulho, calor e humidade, filtros correctores adequados, medidas para proteger contra tendinites e outros danos resultantes do trabalho repetitivo (Repetitive Strain Injury).

Na maioria dos países, os empregadores com um determinado número de trabalhadores são obrigados por lei a fazer uma avaliação de risco em termos de saúde e segurança no local de trabalho em casa. Isto pode ter em conta os riscos para a família de ter equipamento de trabalho e consumíveis em casa, disposição da mobília, cabos, etc., extintores de incêndio e outros dispositivos de segurança. Devem ser incluídos no contrato de trabalho flexível detalhes relativos a avaliações em termos de saúde e segurança (por exemplo: frequência, notificação, quem as deve conduzir, etc.)

Os trabalhadores em casa devem ser aconselhados da mesma forma que são os trabalhadores dos escritórios no que diz respeito à saúde e segurança no trabalho:

- Fazer pausas regulares, em particular se está muito tempo em frente ao computador;
- Manter o contacto social com os colegas;
- Manter bem definida a separação entre trabalho e vida privada.

Os trabalhadores em casa devem ser aconselhados a manter registos de quaisquer acidentes envolvendo indivíduos, equipamento ou o fabrico da própria casa. Estes serão necessários para resolver quaisquer assuntos com os seguros.

Empregados trabalhando em trânsito.

Dois tipos de equipamento podem colocar problemas para o trabalhador móvel:

- O telemóvel – estudos relacionados com perigos potenciais de longo-prazo estão em curso. Os trabalhadores devem ser encorajados a limitar o tempo gasto ao telemóvel. Os telemóveis não devem ser usados enquanto se conduz um automóvel. Recentes pesquisas têm demonstrado que utilizar um telemóvel (mesmo com mãos livres) reduz seriamente a capacidade do condutor em se concentrar nas condições da estrada e nos perigos. O uso de telemóvel enquanto se conduz é punível por lei com multas ou inibição de conduzir.
- Computadores *laptops* – podem causar problemas de postura porque é difícil adoptar uma posição de trabalho confortável (devido à proximidade do teclado ao écran). Uma vez que os *laptops* são utilizados em lugares *ad hoc* – tais como trabalhar em cima do joelho ou durante uma viagem de comboio, o risco de uma postura prejudicial é maior do que a postura adoptada com equipamento convencional. Além disso, muitos *laptops* são pesados e causam problemas nos ombros e nos braços quando são transportados.

As práticas de trabalho devem ser revistas para assegurar que o trabalhador móvel tenha intervalos de descanso e que não trabalhe durante muitas horas no dia.

Empregados trabalhando fora do horário do escritório.

Empregados que trabalhem em horas flexíveis beneficiarão da mesma atenção na saúde e segurança que o pessoal do escritório.

Contudo, eles podem sofrer de uma ausência de mecanismos de apoio regular. Nos locais de trabalho existem geralmente requisitos de existência de apoio treinado para prestar apoio em caso de acidentes (primeiros socorros, apoio em caso de incêndio, etc.). Como este pessoal pode estar ausente em certos períodos, é importante clarificar procedimentos que devem ser disponibilizados para assistir o empregado em caso de problema. Mecanismos de notificação adequados existir quando falha um equipamento, a fim que o empregado não seja individualmente responsável.

Responsabilidade

A responsabilidade necessita de ser considerada para os trabalhadores flexíveis – especialmente aqueles que trabalham a partir de casa. Normalmente uma empresa é responsável pelo trabalhador enquanto ele está no escritório de casa. Por isso, é importante que o empregador dê os passos necessários para assegurar que o ambiente do escritório em casa seja apropriado, seguro e conforme às directrizes de saúde e segurança. Os empregadores também são responsáveis pelo equipamento utilizado em casa. Eles devem assegurar que esse equipamento é supervisionado e mantido numa base regular, de acordo com a prática da empresa. Para reduzir o risco de danos como as tendinites derivados de mobiliário e apoio físico inadequado, os empregadores devem considerar fornecer mobília de trabalho ou pelo menos ter os equipamentos supervisionados para assegurar que estes tenham o suporte correcto.

Os empregadores devem ser cuidadosos na forma como estendem as suas responsabilidades – alguns empregadores especificam que não são responsáveis pelos acidentes envolvendo terceiras partes ou membros da família. Neste caso, um trabalhador em casa devia ter a certeza que tem uma apólice de seguro adequada no caso de tais acidentes.

Muitas seguradoras oferecem planos para empresas que cobrem os empregados que trabalham a partir de casa, mas alguns desses planos têm condições tais que especificam a “área de trabalho” pela qual o empregador é responsável. Aqui, o empregador devia ser responsável pela segurança dentro da área de trabalho, por exemplo: que a instalação eléctrica na área de trabalho está segura; a disposição do equipamento é optimizada, etc. Quaisquer acidentes que ocorram fora da área de trabalho não cairiam na responsabilidade do empregador, por exemplo: se o empregado cair das escadas.

3.7 Segurança da empresa e do pessoal.

AFIRMAÇÕES CHAVE

Tanto a segurança da empresa como do pessoal são assuntos importantes quando a implementação do trabalho flexível.

- A segurança da empresa inclui segurança e confidencialidade dos dados e da rede.
- A segurança dos dados e da rede pode ser assegurada pela adoção de soluções técnicas apropriadas.
- Para aumentar a confidencialidade só se deve autorizar o pessoal de confiança para o trabalho flexível e incluir salvaguardas específicas nos contratos com trabalhadores flexíveis e de colaboração.
- Deve-se dar especial atenção à segurança física dos trabalhadores à distância – muitas medidas de senso comum podem melhorar a segurança física.
- Equipamento localizado fora do local pode também estar em risco (de furto, vandalismo, cheias).
- O trabalhador à distância deve proteger-se contra problemas de segurança quando utiliza o computador (ataques de vírus, boas facilidades em fazer cópias de segurança).

Segurança na empresa.

Os riscos devem ser considerados ao início a fim de que possam ser introduzidas medidas para minimizar ou erradicar esses mesmos riscos. Uma recente pesquisa de decisores levada a cabo em 11 países Europeus, revelou que a principal preocupação dos gestores é a segurança da informação. Esta característica foi a principal barreira à introdução do teletrabalho em 62% das organizações (cf. Empirica EcaTT 2000: www.ecatt.com). Este receio justifica-se a partir da falta de segurança na informação e de políticas de protecção em muitas organizações, em particular as PMEs.

Segurança dos e da rede

Muitos procedimentos utilizados por empresas para proteger dados, podem ser modificados e aplicados num cenário de trabalho flexível. Por exemplo, se um documento importante for inutilizado por motivos de segurança, mas o empregado que trabalha a partir de casa não tiver uma “destruidora de papel” então esses documentos terão que regressar ao escritório para serem destruídos. Se alguns documentos devem ser guardados no escritório, então o teletrabalhador deve concordar em guardá-los num sítio seguro.

O trabalho flexível muitas vezes significa uma maior confiança na transmissão de dados nas redes e na Internet e tem riscos associados: pessoal não autorizado pode ter acesso à informação, informação pode estar acessível a um “pirata informático” ou “hacker”, etc. Assim, as empresas que confiam no uso de redes de trabalho informáticas para transmitir dados importantes devem investigar soluções técnicas de segurança. Estas incluem:

- Acesso restrito – só chamadas de origens pré-programadas são aceites;
- Supervisão da identificação da origem das chamadas;
- Callback - Chamadas em que o trabalhador dá uma *password* após o que é chamado de volta pelo servidor para um número pré-programado;
- Password Authorisation Protocol (PAP) onde uma simples *password* de protocolo é transmitida para um servidor central para autenticação;
- Challenge Handshake Authorisation Protocol (CHAP) onde o servidor envia um sequência aleatória para tornar possível a encriptação da *password* do teletrabalhador;
- Autenticação dinâmica da *password* pelos servidores são produtos disponíveis que são usados dinamicamente para alterar as *passwords*;
- Técnicas de encriptação.

Empresas que têm ligações com a Internet devem criar protecções especiais (por *firewall*) para salvaguardar acesso não autorizado. O *software* de *firewall* é muito importante se houver ligações permanentes à rede. Essas protecções criam uma barreira entre os seus sistemas e o resto do mundo que só legitima certos utilizadores a entrar nesses sistemas, e assim tornar quase impossível o seu acesso a informação sigilosa.

As empresas devem também criar procedimentos para fazer cópias de segurança dos dados. Hoje em dia, muita informação é armazenada de uma forma temporária (por exemplo: disco rígido) e pode estar em risco se houver um acidente com o equipamento, fogo, furto, vandalismo ou cheias. Boas facilidades de armazenamento de cópias de segurança ajudam a reduzir o impacto de tais desastres.

Confidencialidade

Os empregadores preocupam-se com a perda de controlo dos empregados que trabalham fora do escritório e com a utilização não apropriada da informação da empresa. A melhor salvaguarda é assegurar que os trabalhadores flexíveis à distância sejam empregados de confiança dos gestores. Os empregados que já têm um número de anos de serviço são mais facilmente dignos de confiança do que aqueles que são mais recentes. Iguais preocupações surgem quando as empresas colaboram intimamente em projectos conjuntos com outras empresas.

Devem ser escritas salvaguardas nos contractos de colaboração que regulam o trabalho em progresso.

A confidencialidade é obviamente um risco quando os empregados trabalham numa base de contrato flexível e têm contratos com empresas rivais. Os procedimentos de segurança devem ser escritos nos contratos de trabalho flexível a fim de que seja mais claro, caso os empregados violem o contrato.

Se houver um risco em que os empregados (passado ou presente) possam competir ou dar informação aos competidores então, deve-se adoptar sistemas de protecção com *password* no computador ou rede. De igual forma, se houver informação sensível armazenada no computador então, deve-se utilizar um programa de controlo de acesso que proteja os ficheiros e directorias negando o acesso a alguém que não saiba a *password*

Segurança pessoal

Os trabalhadores que trabalham em casa, sentem-se muitas vezes mais vulneráveis do que se estivessem nos seus escritórios com os colegas porque não se sentem nem protegidos por uma grande organização nem pelo apoio de gente à volta.

Segurança física em casa.

Os incidentes mais problemáticos para o trabalhador em casa são o fogo e o roubo. A maioria das casas não estão bem fornecidas com extintores, alarmes de fumo ou escadas livres para evacuação. O trabalhador devia procurar aconselhar-se com os bombeiros àcerca das medidas de segurança apropriadas.

O furto pode ter um impacto dramático na casa do trabalhador uma vez que as consequências são sentidas pessoalmente – os computadores tornam-se obviamente os alvos.

Se um empregador necessita de visitar o empregado em casa, por exemplo, para supervisionar questões de saúde e segurança, confidencialidade dos dados; deve evitar mal entendidos. Se o ambiente de trabalho em casa estiver separado da casa principal da família, por exemplo: um anexo ou um edifício fora da casa principal, então os problemas são provavelmente minimizados, mas se o escritório estiver num quarto então, deve-se ter em conta que é necessário ter certos cuidados. Outros membros da família, vizinhos ou colegas podem interpretar mal uma visita a casa. Devem ser negociados no princípio do contrato de trabalho os termos em que as visitas são efectuadas e é sensato ter dois elementos do pessoal da empresa presentes nas inspecções.

O empregado não deve dar o seu número de telefone pessoal, mas só usar uma linha telefónica para “negócios” quando está a trabalhar em casa. De igual modo, o endereço do empregado deve permanecer confidencial e qualquer correspondência deve ser endereçada para a morada da empresa e só depois reenviada. Os trabalhadores não devem ter reuniões com clientes em casa, mas sim nas instalações da empresa.

Segurança do equipamento

Os trabalhadores flexíveis necessitam ser cautelosos com os procedimentos de segurança porque têm equipamento, dados e papéis de trabalho em casa. Muitas seguradoras têm planos especiais para os teletrabalhadores. A responsabilidade pelo equipamento e segurança devia ser claramente definida em qualquer acordo relacionado com o trabalho flexível – muitas vezes as empresas pagam um prémio de seguro extra.

Existem muitas medidas óbvias contra o roubo tais como: não permitir que visitantes casuais vejam o equipamento; instalar boas fechaduras nas portas e fechaduras nas janelas. Para proteger o equipamento, deve-se fazer um inventário

desse material todo e registar os respectivos números de série. Os computadores devem estar presos à mobília, e ligados ao alarme em caso de movimento, assim como devem rotulados com etiquetas. As empresas podem empreender algumas destas medidas quando fornecem equipamento para casa.

Utilização do computador

Provavelmente, o trabalhador flexível utiliza mais a transferência de dados e de documentos através de disquetes que o trabalhador tradicional e por isso está mais sujeito a ataques de vírus (vírus são programas que podem apagar ou corromper ficheiros). Infectar um cliente ou outros sites da empresa pode ser embaraçoso para o trabalhador. Bom software anti-vírus devia estar presente em todos os PCs e em todo hardware que esteja em contacto com as rede externas. Isto fornecerá protecção contra quase todos os vírus – contanto que o *software* de protecção seja actualizado pelo menos uma vez por semana, uma vez que novos vírus estão em constante evolução.

Os trabalhadores flexíveis devem ter a certeza que os dados são armazenados em cópias de segurança no disco rígido e devem ter os mesmos procedimentos que no escritório. Caso o trabalhador flexível só tenha uma cópia do trabalho, então é essencial fazer cópias regulares. Algumas cópias de segurança podem ser armazenadas fora do ambiente do escritório em caso de roubo, fogo ou cheias que podiam destruir não só o computador como aquelas. Algumas empresas oferecem facilidades para fazer cópias de segurança num repositório central.

Se o equipamento estiver ao alcance das crianças então, o acesso deve ser restrito por forma a proteger os ficheiros de manipulação abusiva. Para tal devem-se criar *passwords* destinadas a seleccionar o acesso restrito aos computadores.

Segurança para o trabalhador em trânsito.

Os teletrabalhadores que trabalham em trânsito tais como os vendedores que utilizam o carro e a casa estão particularmente vulneráveis ao furto e ao crime devido ao alto valor do equipamento em trânsito. Eles devem tomar medidas para se protegerem tais como manter o equipamento fora do alcance de terceiros, utilizar etiquetas e alarmes. Alguns procedimentos podem ser especificados pelo que o empregador pode controlar a segurança do pessoal nos intervalos dos trabalhadores móveis.

3.8 Finanças: Considerações sobre impostos, benefícios e finanças pessoais.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- Algumas considerações financeiras são relevantes para o trabalho flexível – só aconselhamento muito resumido pode ser dado aqui – detalhes exactos dependem da localização regional da empresa.
- A administração local e os departamentos fiscais devem ser contactados para requisitos específicos da região.

As considerações podem ser:

- Compensações fiscais podem ser pagas pelos empregados que trabalham a partir de casa ou com despesas no cuidado de crianças;
- Níveis de pagamentos devem ser iguais quer para trabalhadores que trabalham a partir de casa quer a partir do escritório;
- Podem ser pagas contribuições aos teletrabalhadores para compensar custos;
- Considerações pessoais:
 - Obter tarifas apropriadas para serviços em casa;
 - Documentos de gastos de negócios;
 - Despesas de viagem
 - Salvaguardas contra períodos de desemprego para o freelancer.

Impostos e contribuições.

Muitos governos e autoridades compreendem o benefício potencial do trabalho flexível e alguns têm introduzido, ou estão a considerar introduzir, medidas para o encorajar. Nalguns países, os empregados que trabalham a partir de casa podem reivindicar contribuições fiscais adicionais ou receber um pagamento contra despesas de cada ano (por exemplo: Alemanha – deduções fiscais; Holanda – pagamentos anuais; Reino Unido – New Deal for Lone Parents dá benefícios fiscais e contribuições para o cuidado dos seus filhos). Em muitos países, o uso do computador em casa (para objectivos laborais) não é considerado um benefício em si e por conseguinte nenhuma taxa adicional é devida.

Níveis de pagamento

Muitos trabalhadores flexíveis que trabalham a partir de casa notam benefícios significativos tais como poupanças em viagens, custos das refeições fora de casa, menor utilização do automóvel, etc. Enquanto os seus salários andarem a par com os dos trabalhadores do escritório os seus benefícios deverão ser mantidos. As PME's podem ser tentadas a considerar a redução de pagamentos ao pessoal que trabalha em casa. Para alguns teletrabalhadores o uso de uma sala é uma perda potencial de rendimento (por exemplo: um hóspede, etc.) ou simplesmente uma perda de facilidades e assim devia ser considerado como contrapartida a quaisquer poupanças financeiras. Vários sindicatos têm emitido directrizes que sugerem igualdade salarial quer para os teletrabalhadores quer para os trabalhadores tradicionais de escritório.

Contribuições pagas.

Os empregadores devem considerar o pagamento de contribuições aos que trabalham a partir de casa, cobrindo custos:

- O “uso da casa como um escritório” – uma contribuição fiscal normal;
- Custos de telecomunicações – de preferência com uma linha de negócios instalada;
- Aquecimento, electricidade e custos de energia (podem ser incluídos nas contribuições para o escritório em casa).

Alguns empregadores reduzem as contribuições dadas porque o trabalhador flexível reduz as suas despesas de viagem, fazendo assim poupanças. Um acordo de trabalho negociado deve discriminar bem e em detalhe os benefícios a receber e as contribuições a pagar à cabeça.

Finanças pessoais.

Quando um empregado trabalha a partir de casa durante uma porção significativa da semana de trabalho, as autoridades locais e as empresas de serviços públicos podem querer cobrar os seus serviços a taxas empresariais. Geralmente as taxas são mais elevadas, mas têm benefícios tais como prioridade na manutenção em caso de falha. As condições sob as quais as estas tarifas se aplicam variam de empresa para empresa e de país para país. Se um trabalhador em casa achar que está a ser tratado injustamente, grupos de apoio regional poderá ser aconselhado em grupos de apoio regionais (ou associações de teletrabalho nacionais).

Em certos países, se um empregado trabalha a partir de casa na maior parte do seu tempo então, ele pode reivindicar o custo da viagem de casa para o escritório como uma despesa legítima. Estes trabalhadores devem ser encorajados para investigar a posição das autoridades fiscais locais.

Os empregados que trabalham a partir de casa, em trânsito ou como *freelancers*, devem guardar um registo do trabalho relacionado com a despesa. As empresas devem reembolsar as despesas incorridas como parte do acordo de trabalho – ou fornecer uma subvenção com antecedência.

Os trabalhadores flexíveis devem pensar no que aconteceria se fossem incapazes de trabalhar durante um longo período de tempo. Os *freelancers* devem investigar o leque de produtos de seguros para dar cobertura aos períodos de doença ou em que eles houvesse pouco trabalho, por exemplo seguros de saúde, seguros de hipoteca. Devem também investigar a sua posição em termos de reforma. As empresas devem fornecer detalhes no contrato de trabalho flexível.

3.9 Questões de família: equilíbrio entre filhos e trabalho.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- Acordos de trabalho flexível são muitas vezes vistos como uma forma de os empregados alcançarem um melhor equilíbrio entre trabalho e vida familiar.
- Na prática alcançar um bom equilíbrio entre a vida de casa e a vida profissional pode ser difícil.
- Para os pais, são essenciais bons acordos para tratar dos filhos.
- Uma variedade de esquemas com horas flexíveis, pode servir os trabalhadores com crianças e outras responsabilidades de cuidados.
- Mesmo num cenário de trabalho flexível, deve-se ter em conta o stress relacionados com o trabalho.

Relações familiares.

Trabalhar a partir de casa pode ser uma vantagem, mas pode ser também um problema. Com uma gestão cuidadosa, o equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, pode ser alcançado com sucesso. Muitos pais, em particular as mães podem desfrutar de uma boa combinação entre trabalho e cuidados com a família. Muitas empresas têm sido capazes de reter, com sucesso, pessoal qualificado ao permitir o trabalho em casa como uma opção entre a licença de maternidade e o regresso ao emprego em *full-time*.

As relações familiares podem ser afectadas por trabalhar a partir de casa. As pessoas são mantidas juntas durante horas, e podem apreciá-lo (distracção) ou não (*stress*). Um outro perigo, é que o empregado assuma gradualmente mais responsabilidades domésticas (já que anda por casa mais tempo). Existe também o risco que o trabalho da pessoa não seja levado a sério e se espere que deixe os compromissos de trabalho para outros membros da família. Os potenciais trabalhadores em casa devem ser encorajados a falar sobre estes assuntos com a família.

As relações familiares podem também ser afectadas pelas horas flexíveis do trabalho. Certos pais organizam-se para partilhar os cuidados com os filhos trabalhando em diferentes momentos do dia. Quando um pai regressa do trabalho, o outro vai embora. Este acordo significa que os pais podem cuidar dos seus filhos sem ajuda exterior, mas muitas vezes significa que eles não se encontram um com o outro e a família não pode passar o tempo junta como um todo.

Cuidados com os filhos.

É importante que os empregados não esperem combinar o trabalho em casa com o cuidar dos filhos a tempo inteiro. Os empregados em regime de trabalho flexível necessitam de ter uma solução para cuidar dos seus filhos como os que trabalham no escritório.

Existe um leque de opções para cuidar dos filhos e as empresas podem apoiar os empregados ao fornecer aconselhamento tanto quanto possível. Mais informação relacionada com este assunto está disponível nas autoridades locais.

Opções para cuidar dos filhos.

- Jardins escolas/Creches – Algumas empresas de grande dimensão fornecem durante todo o dia facilidades deste tipo.
- Creches privadas – Creches com objectivos comerciais podem oferecer um apoio de alta qualidade com pessoal qualificado. As PME's podem negociar subsídio a dar aos seus empregados para lugares em creches.
- Amas – Alguns pais empregam amas para tomar conta do(s) seu(s) filho(s) em casa. As amas oferecem um cuidado individual, mas é uma opção dispendiosa. Às vezes os pais podem arranjar uma ama “a meias” com outra família para ajudar a reduzir os custos.
- *Babysitters* – olham pelas crianças nas suas casas. Nalguns países devem estar registadas pela autoridade local e muitas vezes tomam conta de mais do que uma criança ao mesmo tempo. As empresas podem apoiar os empregados ao manter um registo de *babysitters* que tenham usado no passado e assim ajudar os pais a seleccionar alguém disponível.
- Clubes Recreativos & Colónias de Férias - Estes acordos fornecem cuidados com as crianças depois do tempo da escola e nas férias. Esta solução é muitas vezes orientada pelas autoridades locais em conjugação com as escolas.
- Cuidados estendidos à família – alguns pais podem planear com antecedência serem outros membros da família a tomar conta das crianças. Esta opção pode ser bem sucedida caso organizem uma base formal com alguém que se responsabilize pelos cuidados, recebendo um pagamento e concordando em estar disponível quando for necessário.

Algumas empresas pagam aos seus empregados um subsídio para cobrir os custos com os cuidados das crianças. Elas podem fazer isto ao providenciar um local a baixo custo numa creche ou providenciar *tickets* de refeição para serem usados nas creches ou com o pessoal que toma conta das crianças. Existem implicações fiscais para os subsídios e os detalhes exactos devem ser verificados com as autoridades fiscais da zona.

Esquemas de horas flexíveis.

Uma vez atingida a idade das crianças irem para a escola, muitos pais podem combinar o trabalho com os cuidados a ter com as crianças, ao trabalhar em regime de trabalho flexível. Existem muitos planos possíveis:

- Trabalho em *part-time* – trabalhando uma parte da semana, as horas podem ser negociadas de acordo com o horário escolar. Podem surgir dificuldades nos períodos das férias escolares.
- Partilha de emprego – dois ou mais indivíduos trabalham em *part-time* ao partilhar as responsabilidades a *full-time* no emprego.

- Trabalhar a termo – o empregado trabalha durante as semanas pré-definidas e então é capaz de levar uma licença sem vencimento, ou é-lhe dada uma pequena compensação, durante as férias escolares.
- Horas anuais – as horas trabalhadas do empregado são calculadas numa base anual e assim pode ser possível reduzir as horas de trabalho durante as férias escolares e compor as horas durante o tempo a termo. O padrão de horas é geralmente determinado pelas exigências do negócio.
- Combinação do trabalho no escritório e em casa – alguns pais passam o tempo da escola dos seus filhos no escritório e podem complementar essas horas trabalhando em casa à noite.
- Tempo-Flexível – Ao ter um grau de controlo sobre as suas horas de trabalho, os pais têm tempo para tomar conta dos compromissos das crianças, ver o seu andamento escolar e de tirar algum tempo quando a criança está doente.

Stress

No mundo moderno, as pessoas trabalham cada vez mais horas. Existe uma proporção crescente de famílias com ambos os pais a trabalhar fora de casa, ou onde o único(a) pai/mãe tem de trabalhar permanentemente para fazer o dinheiro chegar. Os níveis de *stress* entre empregados em muitas áreas parecem estar a aumentar, assim como a incidência de doenças causadas por *stress*. Se os empregadores e empregados desejam tornar-se flexíveis, é possível reduzir o *stress* e, por conseguinte, melhorar a qualidade de vida laboral aumentando a produtividade e a eficiência. Muitos benefícios podem ser alcançados a partir das práticas adoptadas pelo trabalho flexível:

- Os empregados podem reduzir o *stress*, e tornarem-se mais produtivos e motivados, mais felizes, à medida que alcançam um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.
- As empresas podem impulsionar a moral do pessoal, e introduzir práticas que são mais eficientes e eficazes.
- Os grupos socialmente excluídos que necessitam de ordenar por prioridades a sua vida privada (responsabilidades em cuidados a ter com elementos da família) podem ganhar acesso a oportunidades de emprego nas empresas que permitirem um maior equilíbrio.
- As empresas podem instituir aproximação qualitativa e não quantitativa em relação às horas de trabalho – aqui os empregados são encorajados a ser produtivos e a ajustar todas as suas tarefas num dia de trabalho mais curto.

3.10 Comunicação: Equipas virtuais e combate ao isolamento.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- Novos desenvolvimentos na tecnologia das comunicações apoia o trabalho de equipa mesmo se os seus membros estão afastados.
- Diferentes tipos de trabalho em equipa podem ser apoiados: colaboração entre PME's criando de equipas *virtuais*, inclusão de teletrabalhadores em equipas, comunicação entre os membros de uma equipa no escritório e os trabalhadores em trânsito.
- As equipas podem ter membros em vários locais (nacionais ou internacionais).
- Está disponível apoio tecnológico para comunicação a nível de um para um; comunicação com um grupo trabalhando em documentos comuns; monitorizando o andamento no trabalho em elaboração.
- As equipas podem também operar numa base informal (em clubes, associações ou grupos de discussão) usando a Internet, *bulletin boards* e *chatrooms*. Equipas informais podem fornecer contactos vitais para o trabalhador flexível remoto.
- O trabalho à distância pode ser solitário para o trabalhador/*freelancer*, mas as empresas podem tomar várias medidas para o minimizar.
- Uma área relacionada é o “Computer Supported Collaborative Working (CSCW) que é o estudo de como as pessoas trabalham em grupo e como a tecnologia pode ser mais melhor aplicada como suporte aos seus trabalhos.

Comunicação

O telefone e *e-mail* (que são económicos e seguros) podem suportar muitas formas de comunicação. Contudo, a comunicação ou a telecooperação pode ser melhorada pela introdução de novas capacidades:

- Discussão *online* ou em conferência – aqui um grupo de três ou mais pessoas pode trocar mensagens facilmente. Para muitos grupos pequenos isto pode ser feito através do simples uso da facilidade de “cópia de endereços” do serviço de e-mail de cada pessoa, enquanto grupos maiores podem estabelecer uma “lista de discussão” centralizada ou uma outra forma mais sofisticada através da conferência computadorizada.
- Partilha de informação – em vez de enviar documentos e informação para cada um, cada pessoa coloca páginas na *web* a fim de que outros as possam encontrar e usá-las. Como acontece com o *e-mail* e os grupos de discussão, isto significa que a informação pode estar disponível em qualquer lugar a um custo marginal por página.
- Videoconferência – usa a Internet ou outras redes para ter reuniões ao vivo, pessoa a pessoa com grupos sem necessidade de viajar.
- Informação computadorizada e partilha de aplicações – aqui as pessoas num encontro *online* podem partilhar activamente, manipular e contribuir com informação usando ferramentas de aplicações tais como folhas de cálculo, base de dados, gráficos e de desenho à distância.

O *e-mail*, as conferências e a partilha de informação através da World Wide Web podem ser feitos a um custo muito marginal, assumindo que as pessoas envolvidas já têm um computador com facilidades de comunicação. A videoconferência e a partilha de aplicações são mais dispendiosas visto que requerem tecnologia adicional.

Há duas formas de telecooperação: telecooperação “aberta” – quando as pessoas se conectam com outras através da Internet aberta ao público. Os indivíduos são livres de se juntarem ou de deixar o grupo à vontade. A Internet aberta suporta milhares de áreas de discussão públicas (listas de *e-mail* ou *newsgroups*) nas quais as pessoas se podem encontrar com outras que partilham interesses similares, trocar pontos de vista e informação, e ajudarem-se.

Em oposição os grupos de telecooperação “fechada” que podem ser redes informais de pessoas que aceitam trabalhar juntas. Muitas vezes, adoptam aproximações comuns, assim quaisquer novos visitantes devem comprometer-se com os procedimentos acordados do grupo de modo a poderem aderir. Em alternativa, os membros podem estar ligados mais formalmente– por exemplo: os empregados de uma empresa, ou os membros de um corpo profissional.

Minimizando o isolamento dos trabalhadores à distância.

O isolamento pode ser um problema para quem trabalha em casa ou para um *freelancer*. Estudos têm demonstrado que os trabalhadores em regime de trabalho flexível beneficiam de frequentes visitas ao escritório, ou aos clientes, para assegurar um contacto social regular. De facto, muitos esquemas de trabalho flexível ditam que alguns dias da semana são passados no escritório.

Trabalhar fora do escritório pode resultar numa perda de contacto com a cultura no escritório, perdendo os mexericos do escritório e outras interacções sociais. Se o espaço é valioso, pode ser usado *hot desking*. *Hot desking* significa que algumas secretárias são reservadas para uso dos trabalhadores à distância quando visitam o escritório. Estas secretárias não são dedicadas a um único utilizador. Acordos de partilha das secretárias podem necessitar de uma gestão para uma utilização do horário ou um sistema de reserva. Alternativamente, os trabalhadores em casa podem visitar um telecentro local e encontrar indivíduos similares que trabalham à distância.

Além disso, o uso inteligente das tecnologias de rede pode melhorar a presença social (conferências telefónicas e vídeo).

Todos os empregados que trabalham fora do escritório devem ser encorajados a unirem-se em actividades sociais da empresa para aumentar o contacto social. De facto, se um programa social não estiver em operação, então começar um é uma forma útil de contrariar a pressão relacionada com o trabalho e aumentar a construção de uma equipa e da comunicação.

Trabalho cooperativo suportado por computadores (CSCW).

CSCW é a actividade humana de trabalhar em conjunto, usando a tecnologia para ajudar os processos de grupo – intercâmbio de informação, partilha de informação, discussão, reunião da autoria de textos, tomada de decisão, etc. Neste contexto, os investigadores estudam como é que as pessoas trabalham em grupos e como é que o computador pode ser aplicado da melhor forma para apoiar o seu trabalho. O trabalho cooperativo apoiado pelo computador pode ter lugar quando toda a gente envolvida está no mesmo escritório – contudo como é muito comum os membros da equipa estarem localizados à distância, as práticas de CSCW devem endereçar as questões levantadas pelas pessoas que trabalham à distância umas das outras e do escritório central.

Groupware

As ferramentas de *groupware* apoiam a colaboração entre pessoas em rede ou na Internet. Existem pacotes disponíveis para apoiar a edição de documentos de vários autores, diários electrónicos, conferência por *e-mail*, acesso a base de dados e impressos electrónicos. Esses pacotes são muitas vezes utilizados para melhorar o agendamento e as mensagens no seio de um grupo e são compatíveis com tecnologia portátil.

Algumas aplicações de shareware (gratuitas ou baratas) estão disponíveis para apoiar as interacções de grupos e podem ser uma forma económica de experimentar o trabalho em grupo.

3.11 Formação: Provisão e desenvolvimento de carreira.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- Os trabalhadores flexíveis potenciais preocupam-se com a falta de formação e a ausência de progressão na carreira.
- As empresas devem oferecer oportunidades iguais de formação à totalidade dos trabalhadores e manter uma boa comunicação em termos de promoção e progresso na carreira.

Preocupações dos empregados.

Os empregados localizados fora do escritório receiam perder informação sobre promoções, formação e informação informal sobre perspectivas de emprego. Podem estar preocupados com o facto de a sua performance não ser vista directamente por um gestor e serem assim esquecidos.

Os empregados que trabalham a horas diferentes dos restantes também sofrem de falta de comunicação informal relacionada com perspectivas. Os trabalhadores em *part-time* sentem-se muitas vezes como empregados de segunda e que perdem formação quando estão longe do escritório. Os empregados a termo também se podem sentir como os que trabalham em *part-time*.

Os empregados que optaram por trabalhar numa base contratual diferente podem ter receios similares no que diz respeito ao seu futuro. Os empregados que trabalham através de agências e os consultores *freelancers* podem achar que os custos de formação não serão satisfeitos pelas empresas. Acordando num contrato à tarefa ou a termo, o empregado pode sacrificar a segurança do emprego e enfrentar incertezas sobre a progressão na carreira.

Promover o desenvolvimento da carreira.

Vários procedimentos podem salvaguardar os empregados contra os seus receios relativos ao desenvolvimento da sua carreira:

- Vistas regulares ao escritório – para os empregados que trabalham longe do escritório é importante serem bem-vindos para manter um regular contacto face a face com os colegas.
- *Chat-rooms* informais ou quadros informativos – a empresa pode decidir tomar um rumo tecnológico com vista ao aumento da comunicação informal oferecendo *chatrooms* ou *bulletin boards* acessíveis pela Internet ou via pacotes de *e-mail*.
- As empresas devem empreender o fornecimento de informação relativa às oportunidades de emprego e cursos de formação para todos ao mesmo tempo.
- O contrato deve ser explícito sobre as oportunidades de formação.
- As empresas devem fornecer um plano detalhado da carreira – revisto anualmente para cada empregado.
- Os empregados devem ter o direito de parar de ser trabalhadores flexíveis.

3.12 Aspectos legais sobre trabalho flexível.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- trabalho flexível não é representado devidamente, nem apoiado por qualquer sistema regulador.
- Países diferentes terão diferentes formas de tratar dos assuntos legais; assim só podem ser dados conselhos gerais.
- Os tópicos seguintes foram identificados como questões legais:
 - Participação voluntária
 - Seguros
 - Controlo/monitorização
 - Privacidade
 - Horas de trabalho
 - Acidentes de trabalho
 - Terminação

Estes assuntos legais podem ser endereçados através do desenvolvimento de um acordo colectivo ou emendando o contrato de trabalho individual (provavelmente mais apropriado para PME's)

Avaliação das principais questões legais que devem ser consideradas

Voluntariado

Quando o trabalho flexível requer teletrabalho baseado em casa, a participação voluntária dos empregados é essencial. Na maioria dos países da UE a santidade do lar é garantida pela lei constitucional, portanto é quase impossível forçar um empregado a trabalhar a partir de casa. Na prática existem formas para fazer isto, mas elas não aumentariam a motivação nem a produtividade. Se o trabalho flexível não envolver teletrabalho, já não é requerido voluntariado, contudo deve manter-se como um objectivo chave da gestão de projecto.

Seguros

Os trabalhadores flexíveis devem estar abrangidos pelos seguros que os protejam de perdas pesadas, mesmo em caso de grande negligência. Tanto o empregador como o empregado devem acordar na necessidade de ter um seguro; podem ter que chegar a acordo sobre quem paga a apólice.

Controlo/Monitorização

Os empregadores são responsáveis pelo cumprimento dos regulamentos de saúde e de segurança, mesmo se o pessoal trabalhar fora do escritório. Contudo, existem limites à extensão desta responsabilidade porque os empregadores têm um controlo limitado sobre os escritórios de casa. As empresas têm de supervisionar quais as responsabilidades ainda têm, e dar forma ao seu projecto de trabalho flexível para assegurar que estes requisitos sejam cumpridos. A cooperação dos empregados é essencial porque monitorizar contra a vontade deles incorre em procedimento criminal.

Privacidade

As novas tecnologias de informação e comunicação oferecem formas de monitorizar o comportamento dos trabalhadores. As empresas devem ser cuidadosas ao restringir a monitorização ao necessário por forma a tornar possível uma comunicação eficiente entre os membros das equipas de trabalho. Os trabalhadores devem ser informados sobre quaisquer procedimentos de monitorização.

Horas de trabalho

Um dos elementos chave do trabalho flexível são as horas de trabalho flexíveis. Embora este aspecto seja apreciado tanto pelos trabalhadores como pelos empregadores, vai contra uma das principais realizações do século XX ao nível da política social, que são o número de horas de trabalho regulamentadas. Os empregadores que dão total liberdade ao seu pessoal para decidir àcerca da dimensão tempo do seu trabalho podem estar em perigo de violar a lei.

Acidentes de trabalho

Os trabalhadores flexíveis necessitam estar protegidos das consequências de danos físicos que são causados directamente pelo seu trabalho. As empresas

devem verificar que os empregados não tenham défices de protecção que possam existir como consequência da tradição do trabalho em estabelecimentos centrais.

Terminação

As empresas têm que fazer uma provisão para o fim do acordo de trabalho flexível de trabalhadores que queiram regressar ao anterior modo de trabalho.

Existem diferentes formas de tratar destas questões legais. Acordos colectivos de trabalho flexível são negociados entre comissões de trabalhadores (ou sindicatos) e empregadores (associações patronais) que têm um papel importante em empresas grandes, mas são menos relevantes nas PME's. As empresas que planeiam introduzir o trabalho flexível terão de descobrir se a reestruturação requer a participação dos representantes dos trabalhadores. Se for o caso, então os sindicatos poderão exercer uma forte pressão junto do empregador para negociar um acordo de empresa antes da difusão das novas práticas laborais.

A maioria dos acordos são muito gerais em alcance e deixam suficiente espaço para os detalhes serem trabalhados por empregado e empregador. Acordos de empresa podem também pormenorizar os resultados do processo negocial entre representantes dos trabalhadores e o empregador, a fim de evitar o subsequente pechinchar sobre compensações e privilégios .

Além dos acordos colectivos, o trabalho flexível é geralmente regulado numa base individual entre empregadores e empregados por meio de uma adenda ao contrato de trabalho individual. Este contrato tem de corresponder a um grande número de requisitos para ter eficácia legal. Por exemplo: na maioria dos países da UE, um conjunto básico de medidas sobre saúde e segurança nas normas de trabalho aplicam-se, independentemente do que foi acordado no contrato de trabalho (por exemplo: legislação de horas de trabalho). Deve ser evitada uma revisão total dos contratos de trabalho.

A introdução do trabalho flexível não devia implicar mudanças ao contrato de trabalho básico. – os contratos não devem alterar o status de “empregado” para o de “auto-empregado”. Em vez disso, podem ser feitas emendas apropriadas (ver Secção 3.13.). As empresas devem ser cuidadosas em dar ao pessoal um sentimento básico de segurança no emprego e envolver os trabalhadores num processo de mudança para assegurar bons resultados.

3.13 Contratos de trabalho flexível.

AFIRMAÇÕES CHAVE

- Devem ser realizados contratos entre PMEs cooperantes para haver trabalho flexível entre empresas
- Se os acordos de trabalho flexível envolverem diferentes condições de trabalho, então são requeridas emendas para os contratos de empregados.
- Os contratos dos empregados devem contemplar as seguintes questões:
 - Condições de trabalho
 - Saúde e Segurança
 - Gestão e inclusão do trabalhador
 - Status do empregado
 - Representação do empregado (por sindicatos)
 - Responsabilidades e direitos

Estão disponíveis alguns contratos de empregados no web site Flexwork.

Contratos entre PMES colaborantes

Se o trabalho flexível envolve algumas PMEs que agrupem os seus recursos para cumprir um contrato extenso, é importante que sejam estabelecidos acordos entre elas. Um contrato pode contemplar processos de trabalho, responsabilidades, escalas de tempo, caminho crítico, copyright, etc. Deve também contemplar falhas no cumprimento do contrato por uma das partes e esboçar medidas para evitar pôr em perigo a tarefa. Deve ser feito outro acordo com os clientes para os produtos ou serviços.

Contratos individuais para empregados em regime de trabalho flexível.

Se as práticas de trabalho flexível acarretarem diferentes condições de trabalho para os empregados, então pode ser necessário criar emendas aos contratos individuais. As emendas devem esboçar todos os detalhes acordados no plano. Se os acordos de trabalho flexível requererem empregados para trabalhar a partir de casa ou enquanto estão em trânsito, então podem ser necessárias emendas extensas.

Na maioria dos países, as associações de trabalho/sindicatos concordam que os trabalhadores flexíveis, em particular aqueles que trabalham fora do escritório, devem ter um contrato de emprego detalhado. A maioria destas organizações dá especial ênfase a que os trabalhadores flexíveis tenham os mesmos direitos que os outros empregados. Alguns sindicatos oferecem orientação à cerca da elaboração de um contrato apropriado. Os empregadores interessados devem contactar com um sindicato relevante para mais informação.

Abaixo, há uma orientação geral à cerca dos tópicos que devem estar incluídos no contrato. A orientação derivou de um leque de fontes onde se incluem os sindicatos e as associações do patronato e que visou os trabalhadores flexíveis que laboram fora do escritório.

Condições de trabalho / Saúde e Segurança

- O equipamento deve ser fornecido, instalado e mantido pelo empregador que é também responsável pelos seguros, saúde e segurança. Devem ser também fornecidos secretárias, cadeiras, papel e canetas.
- Deve haver uma sala separada disponível em casa para trabalhar, um telefone separado e uma contribuição para custos tais como: aquecimento, electricidade e consumíveis.
- O empregador deve aceitar uma responsabilidade legal para qualquer acidente ou dano ocorrido enquanto o empregado trabalha em linha com a cobertura fornecida pelo espaço de trabalho tradicional.
- Para evitar o isolamento, os contratos de emprego devem exigir que os trabalhadores de casa compareçam no escritório periodicamente.
- Os trabalhadores flexíveis devem desfrutar dos mesmos salários e benefícios que os restantes trabalhadores do escritório, incluindo provisões para tomar conta de crianças e assistência à família.
- Os trabalhadores flexíveis devem ter um acordo como parte do contrato de emprego e que devia cobrir pelo menos um número de horas de trabalho pré-definidas.
- O trabalho a partir de casa nunca devia ser utilizado como alternativa a um escritório adequado ou ao cuidado dos filhos por parte do estado.

A participação do trabalhador / Gestão / Inclusão

- Deve haver encontros regulares entre os trabalhadores flexíveis e deve ser fornecido correio electrónico, assim como ligações telefónicas com outros teletrabalhadores, tudo isto pago pelo empregador.
- Deve haver um regular contacto semanalmente entre trabalhadores e supervisores / gestores.
- O trabalho flexível deve ser voluntário com o direito de regresso ao escritório no modo tradicional.
- Não deve haver câmaras espias em casa nem monitorização (por controle de teclas) sobre o teletrabalhador.
- Cada teletrabalhador devia ser capaz de se encontrar com o seu gestor para discutir assuntos de trabalho pelo menos uma vez por semana.
- Um gestor particular devia ser nomeado para assegurar o contacto regular.
- Todos os trabalhadores devem estar incluídos em esquemas de desenvolvimento de carreira e de avaliação incluindo oportunidades de formação.

Emprego / Status

- Os trabalhadores devem permanecer como empregados de uma PME e não se assumirem trabalhadores por conta própria ou forçados a essa situação através do trabalho flexível.
- Todos os trabalhadores devem ser convidados a uma revisão anual dos seus acordos de trabalho.

Representação do trabalhador

- Os trabalhadores flexíveis devem ter os mesmos direitos que os outros trabalhadores, de aderirem a sindicatos e de terem os seus próprios representantes.
- Os trabalhadores devem ter acesso à representação sindical e de assistir a reuniões dentro das horas de trabalho.
- Consultores de saúde e segurança e sindicatos devem poder visitar os trabalhadores flexíveis.
- Onde houver sindicatos ou representantes dos trabalhadores, os contratos de trabalho flexível e acordos devem ser colectivamente acordados entre a gestão e o corpo representativo, assegurando que as pessoas não fiquem com os seus termos de contratação e condições pioradas em comparação com o restante pessoal.

Problemas potenciais com os contratos de trabalho flexível

Introduzir o trabalho flexível e fornecer contratos de trabalho individualizados para os empregados pode ter um efeito desestabilizador. Ao introduzir contratos a termo fixo, os empregados podem percepcionar um sistema de duas classes entre pessoal permanente e não-permanente. Para o pessoal não-permanente a insegurança do emprego pode tornar-se um receio real e causar *stress* laboral.

(Ver: Innovative Employment Contracts: A Flexible Friend?, por David Guest, Kate MacKenzie Davey e Christopher Smewing. Relatório disponível no Departamento de Psicologia Organizacional, Birkbeck College, University of London, Malet Street, London WC1E 7HX, UK).

4. PLANO DO TRABALHO FLEXÍVEL E SUA INTRODUÇÃO

Esta secção diz respeito ao processo de introdução do trabalho flexível numa PME. Recomenda-se que cada negócio desenvolva o seu Plano de Implementação do Trabalho Flexível. Este é um documento que esboça a estratégia para a introdução do trabalho flexível e dos detalhes operacionais.

O plano de implementação do trabalho flexível é descrito na Secção 4.1. As empresas podem necessitar de mais ferramentas para operacionalizar as práticas do trabalho flexível. Algumas ferramentas úteis são descritas nas Secções 4.2. e 4.3., para análise de custo-benefício e para a introdução do teletrabalho. Listas, questionários e tabelas podem ser encontradas no *web site* do Flexwork.

4.1. Desenvolvendo o trabalho flexível – da política à implementação do plano

O plano para a implementação do trabalho flexível detalha a forma pela qual a empresa introduzirá o trabalho flexível. O documento pode ser usado como um recurso dentro da empresa para assegurar o acordo entre as diferentes partes envolvidas e como um plano de ajuda durante a implementação do processo. O plano pode ser desenvolvido iterativamente de maneira que as secções possam ser trabalhadas constantemente à medida que a investigação ocorre, ou à medida que o processo de implementação esteja em marcha. Para organizações maiores um esquema de ensaio pode permitir um teste de ideias seguro. Contudo, para pequenas organizações (menos de 10 empregados) esta forma de actuar pode não ser plausível.

Uma amostra de plano é descrita a seguir e pode ser adaptada pelos consultores empresariais para satisfazer as necessidades. A amostra (não exaustiva) do plano cobre um leque de assuntos. Essa amostra enfatiza o teletrabalho como a maior parte do trabalho flexível. Consultores podem adquirir um conhecimento relevante e conseguir informação pelo estudo das Secções 2 e 3 do manual, acedendo ao *web site* Flexwork e outros recursos listados.

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

PARTE A

Introdução: Objectivos e Foco Estratégico

Comentários introdutórios relacionados com:

- O estado do documento.
- O estado da implementação.
- Identificação dos membros da equipa que introduzirão o esquema (nota: é importante tentar incluir alguma representação dos empregados, seja incluindo um equipa de empregados, ou o sindicato).
- Escalas temporais para as diferentes fases da introdução.

A. 1 Razão do trabalho flexível

Esta secção deve considerar a razão da implementação do trabalho flexível. As afirmações devem ser expressas a um nível geral assim como os detalhes serão trabalhados em secções posteriores.

As PME's consideram o trabalho flexível por muitas razões, alguns exemplos são referidos em baixo:

- Aumentar a flexibilidade das suas respostas às necessidades dos clientes.
- Fazer uso dos recursos locais através da colaboração.
- Reter e atrair bons quadros.
- Reduzir o tempo e o dinheiro gastos nas viagens.
- Reduzir custos de alojamento.
- Introduzir uma melhor relação entre trabalho e vida familiar.
- Testar novos mercados com o risco mínimo.
- Atrair aptidões e competências de lugares distantes sem ser necessário recolocá-los

A. 2 Tipos de trabalho flexível que serão considerados

Esta secção fornecerá um esboço das formas de trabalho flexível que estão a ser consideradas. As empresas podem estar interessadas em implementar medidas complementares. Exemplos incluem:

- Capacitar certos empregados a trabalhar a partir de casa.
- Introduzir horários flexíveis.
- Fazer uso do trabalho de *freelancer* ou subcontratar alguém para certos tipos de trabalho.
- Utilizar tecnologia para colaborar com outras PME's em projectos conjuntos.
- Reunir recursos com outras PME's para agarrar novos tipos de projectos.
- Capacitar os empregados a trabalhar enquanto estão em trânsito e evitar viagens desnecessárias.
- Empregar trabalhadores selectivamente ao longo do tempo para ir ao encontro de períodos de grande procura.

Mais exemplos serão, considerados neste manual.

A. 3 Benefícios do trabalho flexível

Todos os benefícios devem ser listados. São de várias ordens:

- Benefícios para a região (por exemplo: aumentar o emprego através da colaboração de outras PME's).
- Benefícios para o ambiente (por exemplo: uso reduzido dos carros e do tempo gasto no tráfego congestionado quando os empregados se deslocam para casa / empresa).
- Benefícios para a empresa (por exemplo: pessoal mais motivado e melhor retenção dos quadros; maior flexibilidade operacional e melhor fluxo de trabalho).
- Benefícios para o indivíduo (por exemplo: viagens reduzidas; aumento do equilíbrio entre trabalho e vida familiar – redução do stress).

A. 4 Inconvenientes / Riscos

Assim como existem benefícios no trabalho flexível, também pode haver inconvenientes ou riscos. Algumas preocupações devem ser identificadas ao início a fim de que o plano as pudesse trazer em consideração. Possíveis inconvenientes e riscos incluem:

- Problemas técnicos ao aceder às aplicações remotas.
- Problemas em manter o controlo de qualidade.
- Problemas sobre responsabilidade quando existem trabalhos conjuntos com outras empresas.
- Problemas em monitorizar o andamento do trabalho quando é feito por um *freelancer* ou por empregados nas horas de trabalho flexível.
- Dificuldades em adaptar os processos de trabalho e de fluxo laboral ao trabalho flexível.

A. 5 Custos do trabalho flexível

Assim como existem benefícios do trabalho flexível, também devemos considerar os custos:

- Equipamento adicional (hardware e software).
- Telecomunicações adicionais (linhas, aluguer, uso).
- Apoio adicional ao pessoal.
- Formação e apoio ao pessoal que trabalhará a partir de casa.
- Aumento do tempo de gestão (onde for aplicável)

O custo deverá ser cuidadosamente considerado e detalhado (Ver a ferramenta custo-benefício na Secção 4.2.).

A. 6 Modelo de trabalho flexível

Para consolidar ideias e resultados em A 1 – A 5, a empresa deve descrever o seu modelo de trabalho flexível – a sua visão. Esta descrição forneceria um sumário ilustrativo da forma pela qual o trabalho flexível pudesse ser realizado.

PARTE B

Esta Secção desenvolve-se através de assuntos mais detalhados e relacionados com a implementação do trabalho flexível. É importante identificar quais os assuntos são fundamentais para uma determinada empresa e como eles podem ser discutidos. Nem todos os assuntos serão relevantes para todas as organizações.

B. 1. Pessoal do trabalho flexível.

- Quem está disponível para o trabalho flexível?
- Que tipos de emprego funcionariam dentro de um acordo flexível?
- Terão os trabalhadores flexíveis o ambiente apropriado em casa?
- Terão os trabalhadores móveis as aptidões apropriadas?

B. 2. Adaptação ao processo e fluxo de trabalho.

- Quem é o responsável pelo trabalho e como é que ele será organizado e conduzido?
- Terão sido as mudanças do fluxo de trabalho identificadas?
- Que redes e equipas são necessárias para conduzir o trabalho?
- Terá sido o plano feito com tarefas específicas, metas, prazos finais e dependências para o trabalho?

B. 3. Gestão do trabalho flexível.

- Como é que a estratégia de gestão pode ser alterada?
- Que medidas devem ser usadas para assegurar a qualidade do *output*?

B. 4. Organização própria e gestão do tempo.

- Como devem as PME's preparar o potencial de trabalhadores flexíveis para a nova organização?
- Que aptidões devem os trabalhadores flexíveis ter?

B. 5. Considerações sobre o equipamento / tecnologia.

- Que tipos de equipamento são requeridos para trabalhar em casa, num telecentro ou em trânsito?
- Quem paga o equipamento, a instalação eléctrica adicional, ligações de comunicações, etc.?
- Como é que devia ser feita a manutenção e actualização do equipamento remoto e portátil?

B. 6. Saúde & Segurança.

- Que novas provisões e procedimentos são necessários?
- Como delimitar a responsabilidade (por exemplo: para teletrabalhadores, trabalhadores móveis, *freelancers* ou membros de outras empresas que trabalhem no local da nossa empresa).

B.7. Segurança: Segurança na empresa, no pessoal e responsabilidade do empregado.

- Como pode o trabalho flexível ser implementado a fim de que a segurança da empresa não seja comprometida?
- Como aceder à tecnologia e protegê-la contra o uso não autorizado?
- Como podem os empregados que trabalham em casa serem salvaguardados de um ataque pessoal?
- Quem é responsável no caso de uma crise e como é que os trabalhadores podem ser geridos?
- Como pode a informação em casa ser protegida contra a perda e/ou uso fraudulento?

B. 8. Finanças: Impostos, benefícios, e considerações financeiras pessoais.

- Quais são as implicações fiscais do trabalho flexível?
- Haverá benefícios adicionais que devam ser considerados pelos trabalhadores?

B. 9. Assuntos familiares: O equilíbrio entre os filhos e o trabalho.

- Serão os acordos apropriados sobre o tratamento dos filhos no local para pais dependentes das crianças?
- Serão as expectativas delineadas (no que diz respeito às horas de trabalho, comunicação, etc.).
- Como pode o trabalho flexível reduzir o *stress* dos empregados?

B. 10. Comunicação: Equipa de trabalho virtual e combate ao isolamento.

- Quais as formas mais apropriadas de trabalhar em equipa?
- Como é que o trabalho de equipa pode ser apoiado em casa, no telecentro, num escritório remoto ou quando se está em trânsito?
- Como é que se pode proteger do isolamento os trabalhadores remotos?

B. 11. Formação: Provisão, desenvolvimento da carreira.

- Os trabalhadores flexíveis têm acesso à formação e ao desenvolvimento da carreira?
- Existem procedimentos para assegurar às pessoas que não estão no escritório, não serem postas de lado?
- Os trabalhadores flexíveis têm a mesma oportunidade de desenvolver as suas carreiras?

B. 12. Aspectos legais do trabalho flexível.

- Quais os assuntos legais importantes no contexto do trabalho flexível?
- Quais os assuntos pertinentes para a minha empresa?
- Como posso eu descobrir mais?

B. 13. Contratos para trabalhadores flexíveis em casa e freelancers.

- Que tópicos devem ser incluídos nos contratos?
- Quem devia ajudar a desenvolver os contratos?
- Que as directrizes estão disponíveis para o desenvolvimento do contrato?

(Ver o site do Flexwork para mais exemplos).

PARTE C

Avaliar o acordo do trabalho flexível.

Ao introduzir o trabalho flexível deve pensar-se na avaliação do processo. As empresas devem estar preparadas para colher informação desde o início. Frequentemente ao começar um novo acordo de trabalho, é acordado quanto tempo a experiência deve correr antes de fazer uma avaliação. Uma avaliação pode ajudar a estabelecer se os novos arranjos funcionam, que problemas existem e como podem eles, ser resolvidos.

Quando se desenvolve um plano da avaliação, as empresas devem olhar para os benefícios esperados (especificados na Parte A) e organizar alguns objectivos concretos. A experiência do trabalho flexível pode ser avaliada e comparada com estes objectivos. Por exemplo: se uma empresa pensa que o trabalho flexível lhe reduz a taxa de abstencionismo do pessoal em 25%, então eles podiam supervisionar o nível de sucesso, depois do teste ter corrido durante um período.

Para poder avaliar eficazmente o novo esquema, a empresa deveria desenvolver um plano de avaliação. Numa escala pequena uma avaliação informal pode consistir em questionar todos aqueles que estejam envolvidos, sobre um leque de tópicos:

- Está o trabalho a correr como gostaria que estivesse a correr?
- Estão os trabalhadores flexíveis satisfeitos com a nova postura laboral?
- Têm os trabalhadores flexíveis identificado algum problema?
- Será que a produtividade e a qualidade do trabalho têm sido aceitáveis? Melhor ou pior?
- Estará o acesso remoto à tecnologia a funcionar?
- Estão os trabalhadores flexíveis e os seus supervisores a enfrentar a tecnologia?
- Estão os métodos de monitorização satisfatórios e de acordo com o tempo?
- Estão os planos de gestão e de supervisão a funcionar bem?
- A gestão identifica os assuntos do pessoal ou problemas?
- Como é que os que não estão envolvidos neste esquema reagem às novas formas de trabalhar? Exibem ciúmes ou sentem-se ressentidos?
- Os trabalhadores flexíveis sentem-se mais ou menos isolados da empresa sob o novo plano?

Para um maior teste de ensaio, uma avaliação formal e mais completa podia ser administrada com entrevistas estruturadas, questionários, e discussões em grupo (moderadas por uma estrutura). Para uma implementação mais vasta de informação tal como saúde e segurança / registos de doença, etc. devia ser permitido uma comparação imparcial entre os trabalhadores flexíveis e os seus colegas. (Ver Secção 4.3. para mais informação à cerca da avaliação).

4.2. Análise custo – benefício

- Para uma bem sucedida introdução, o trabalho flexível deve trazer benefícios que exceda em valor os custos da introdução (tanto para a empresa como para o empregado).
- Em empresas maiores, quem toma as decisões requer uma análise custo-benefício antes de alguma mudança nas práticas de trabalho.
- Existem razões por que as ferramentas de análise de custo-benefício tradicionais são de valor limitado (são baseadas em medidas quantitativas, só avaliam os lucros de curto prazo e negligenciam a cooperação entre trabalhadores e só medem a performance individual).
- O método da análise custo-benefício para o trabalho é apresentado aqui.
- Medidas de contenção de custos comuns incluindo a partilha de secretária e escritórios de “aterragem” para trabalhadores remotos, repartição de custos entre a empresa e o empregado.
- Custos de medidas de avaliação devem levar em conta o Custo Total da Propriedade do equipamento e o aumento da utilização de serviços (telecomunicações, medidas de segurança).

Mudar de uma forma tradicional de trabalho para uma outra forma nova e flexível justifica-se quando é improvável que os custos percebidos excedam em valor os benefícios (pelo menos no médio até ao longo prazo). Isto aplica-se à organização que monta arranjos de trabalho flexíveis e aos indivíduos que fazem uso desses arranjos novos.

Algumas empresas requerem ao início uma análise de custo-benefício para a implementação do trabalho flexível para apoiar os que tomam decisões.

São necessárias ferramentas apropriadas para isto. Contudo, a análise de eficiência económica tradicional pode somente ser adaptada para o trabalho flexível numa extensão limitada, porque muitos efeitos do trabalho flexível são qualitativos na natureza e só se alcança o reembolso no médio prazo. Utilizar as ferramentas de análise existentes e tradicionais podia resultar numa visão enviesada da potencialidade do trabalho flexível e possivelmente dar origem a incorrectas decisões à cerca da organização do trabalho flexível.

As ferramentas tradicionais de análise da eficiência económica são limitadas pelas seguintes razões:

- O foco de critérios expressivos em condições monetárias que podem ser derivadas dos dados fornecidos pelo departamento de controlo da empresa significa que são negligenciados os aspectos qualitativos sistematicamente.
- O trabalho flexível é uma medida compreensível ao nível organizacional que não tem como objectivo a maximização do lucro de curto prazo, mas sim o lucro do longo prazo, sustentado e fortalecido pelos recursos humanos através de um impulso na moral do empregado e na flexibilização do desenvolvimento laboral. Se isto não for reconhecido na análise de custo-benefício então, os resultados destes cálculos não estarão em linha de conta com os objectivos da reorganização e por isso estarão limitados no seu uso.

- A mudança para o trabalho flexível directa ou indirectamente, diz respeito às relações de cooperação entre os teletrabalhadores e os seus colegas de trabalho. Estes efeitos na rede devem ser considerados numa análise à eficiência. Contudo, na maior parte eles não são levados em consideração: Custos e benefícios só são investigados e valorizados num simples caso *per si*, por exemplo: *por* trabalhador flexível e no seu local de trabalho. Ao olhar somente para uma parte da organização como se ela fosse um sistema auto-suficiente, significa que os efeitos negativos ou positivos na performance dos colegas e na eficiência do processo empresarial envolvem, mais do que uma pessoa.

Uma análise de eficiência económica devia aplicar os seguintes princípios:

- Participação: quanto maior for a estratégia empresarial que se foque no empregado como um recurso humano, maior será a necessidade em ter ferramentas orientadas para a avaliação. Todos os grupos directamente envolvidos (trabalhadores flexíveis, colegas, supervisores) devem participar.
- Orientação para o alvo: a avaliação das medidas reorganizacionais tem de estar orientadas em direcção aos seus alvos. Embora isto possa parecer uma redundância, muitas vezes a análise custo-benefício é totalmente separada das intenções subjacentes a um investimento.
- Compreensão: a análise não devia excluir certo critério porque eles são difíceis de quantificar ou de os expressar em termos monetários. Instrumentos para incluir tal critério estão disponíveis, embora o seu uso possa ser dispendioso.
- Evitar a falsa objectividade: a maior parte dos cálculos de eficiência económica no trabalho flexível tomam em consideração aumentos de produtividade, por exemplo: multiplicar o aumento em percentagem com a taxa diária do trabalhador, chegar a um valor monetário diário de aumento da produtividade. Por um lado, isto torna os cálculos fáceis, como na maioria dos casos nem a contribuição do valor bruto é conhecida, nem modifica a performance nos resultados directos da empresa (a excepção faz a diferença, como acontece com o vendedor). Por outro lado, para incluir critérios de avaliação não directamente expressivos em termos monetários significa que os resultados finais são mais dependentes de suposições que são difíceis de verificar.

Para evitar a manipulação das suposições, uma empresa deveria alcançar antecipadamente o acordo nas suposições da análise. A caixa em baixo apresenta um esboço de uma completa análise de eficiência económica – uma ferramenta para a análise do custo benefício do trabalho flexível.

Medindo os custos e os benefícios reais

Uma completa análise de eficiência económica pode ser aplicada ao teletrabalho. A análise compara o status quo (trabalho num escritório central) para a introdução do teletrabalho para uma certa proporção de pessoal e outras opções. Igualmente, vários tipos de organização de teletrabalho podem ser comparadas.

Os métodos comuns da análise de eficiência económica consistem na combinação da despesa tradicional em capital e a análise do valor do benefício. Mais tarde introduzir-se-á uma escala não dimensional para as quantidades monetárias. Cada dígito na escala, indica um certo grau de utilidade, como acontece no sistema de avaliações na escola.

O procedimento da análise pode ser descrito como se segue:

1. Defina o sistema de objectivos assim como os sub-objectivos relevantes de medida e identifique o critério satisfatório para medir o sucesso da introdução do teletrabalho relativo a cada sub-objectivo. Ao definir o sistema de objectivos, é importante escolher critérios que são independentes uns dos outros. Os objectivos principais do projecto devem ser definidos pela gestão de topo a fim de se proteger do acordo com a estratégia empresarial. Definição de hierarquias mais baixas do sistema de objectivos devia também incluir a gestão intermédia para vir ao encontro do princípio de subsidiariedade.

2. A importância dos objectivos e dos sub-objectivos é estabelecida. Todos os grupos directamente envolvidos devem fazer parte neste processo (gestores de topo, teletrabalhadores, supervisores, colegas e possivelmente outros).

3. Informação sobre os valores dos critérios, por exemplo: contribuições para os custos e os benefícios, que necessitam de ser cobrados. Três grupos de critérios devem ser diferenciados:

- Critério directamente expresso em termos monetários (custos de equipamento, custos operacionais e poupanças);
- Critérios somente expresso indirectamente em termos monetários (mudanças de produtividade, poupanças de tempo) e;
- Critérios não expressos em termos monetários (satisfação dos empregados).

Mais tarde, as pessoas envolvidas (teletrabalhadores, supervisores, etc.) devem fazer o seu julgamento. Questões nos seguintes moldes:

Qual o impacto que certa medida (introdução do teletrabalho) tinha num certa variável (moral do empregado).

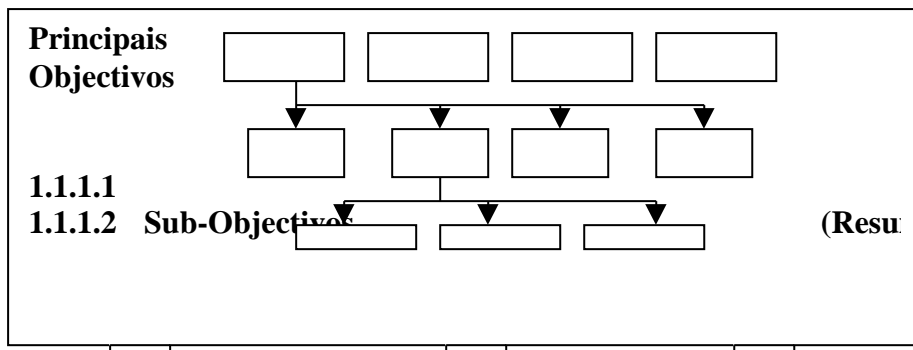
4. Os valores dos critérios são acrescentados separadamente em três componentes de análise:

- Critério directamente expressivo em termos monetários, conta gastos de capital é calculada. Os pressupostos têm variado a validade e muitas vezes são fonte de crença, em vez de serem conhecimentos, é aconselhado calcular o cenário do “melhor e pior” casos para prevenir resultados enviesados.
- Critérios não expressos em termos monetários, uma multiplicação de valor (por exemplo: “6” = muito importante) e o grau de mudança através da reorganização (por exemplo: “+2” = pequenos melhoramentos) é necessário. Isto conduz a um benefício parcial para cada critério. Estes valores podem ser então somados.

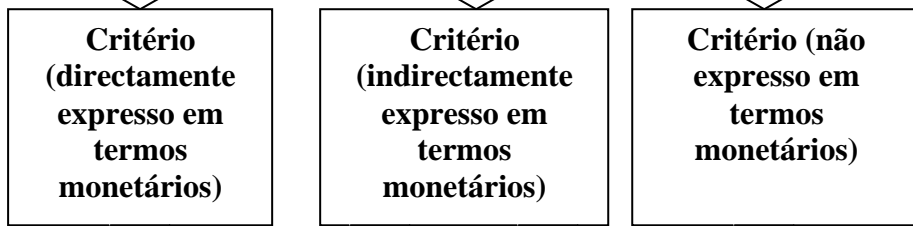
5. Finalmente, os resultados de a) conta de gastos de capital e custos operacionais, b) cálculo de custos e benefícios não directamente medidos em termos monetários e c) análise do valor do benefício pode ser integrado. Existem vários métodos para os escolher.

Geralmente, todos os valores monetários devem também ser transferidos para os valores do benefício a fim de chegar à medida total dos valores dos benefícios.

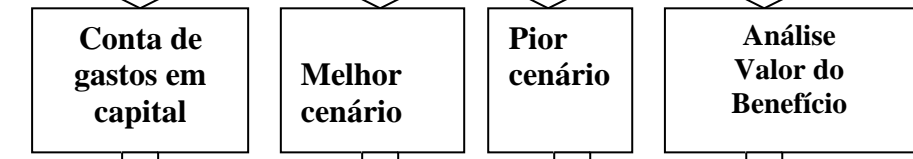
Sistema de objectivos



Definição do Critério



Recolher Informação e Calcular



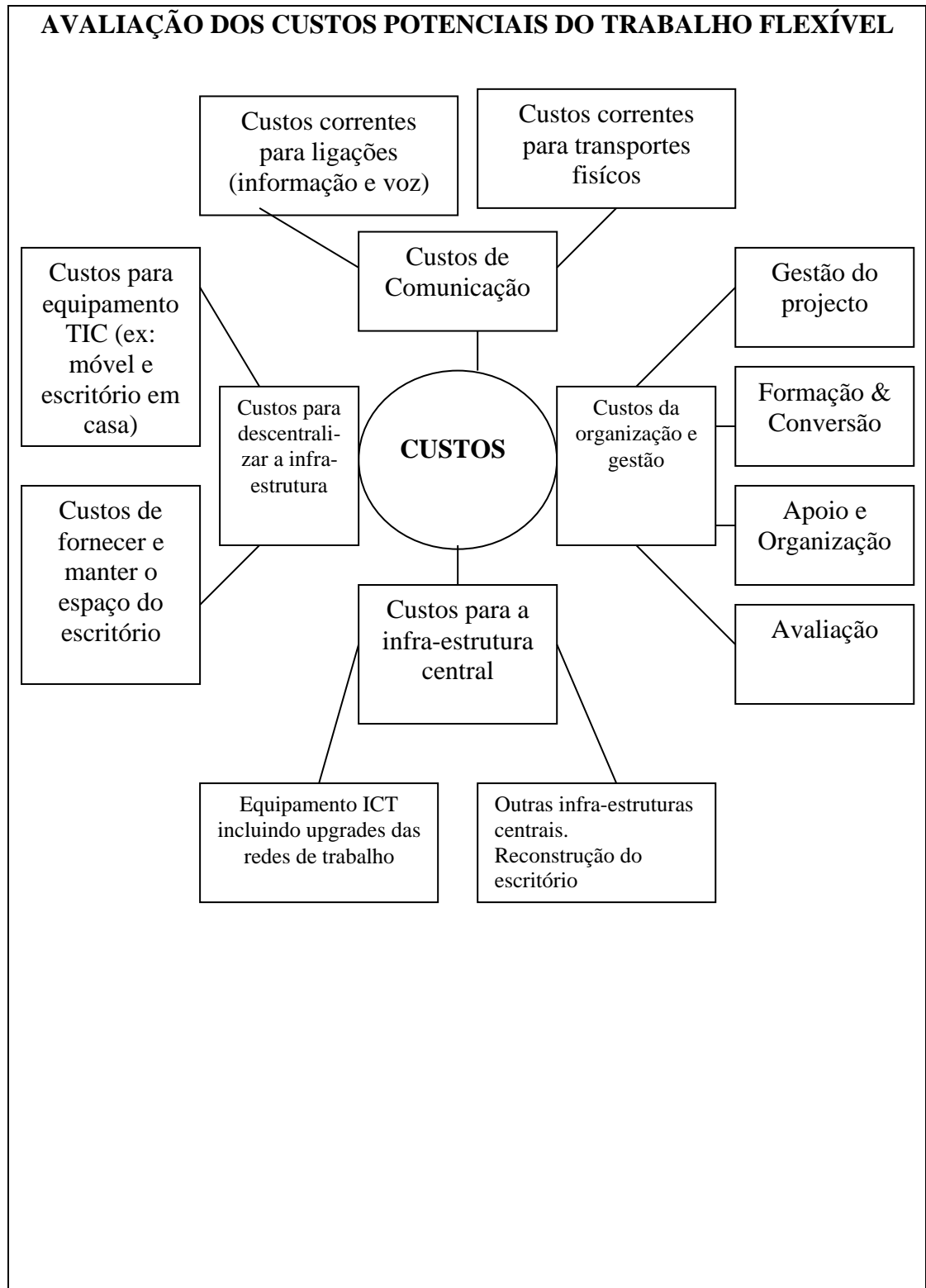
Apresentação de Resultados



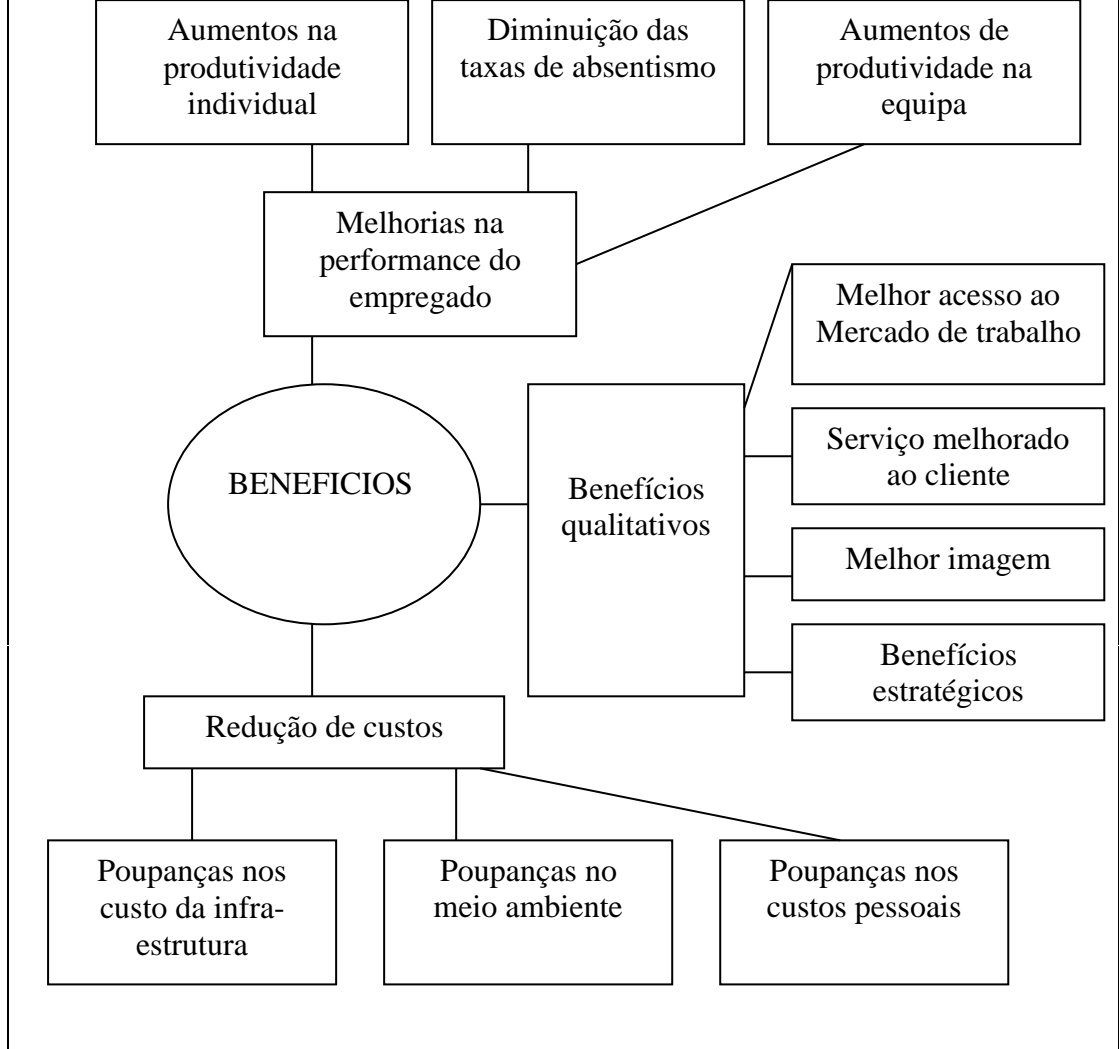
Quando for apresentado o resultado da análise, ao executivo geral, os resultados de três componentes de análise devem ser mantidos em separado. É aconselhável integrá-los só para mostrar que o valor total do benefício obtido conjuntamente pode ser comparado com medidas alternativas e a condição inicial (no que se relaciona à sua contribuição para a reorganização dos objectivos que têm sido obtidos antecipadamente). Separar os resultados que foram obtidos por diferentes métodos de cálculo, e em ambas as análises serão de longe mais transparentes. Ao mesmo tempo, a participação de todos os grupos de interesse na valorização dos sub-objectivos (ver acima) faz com que os seus interesses sejam levados em consideração (especialmente daquelas pessoas que põem na prática as ideias atrás da organização e as fazem trabalhar).

Fonte: Gareis, K. (1998). Telework and the Bottom Line –Costs and Benefits of Telework in German Insurance Companies. In: Suomi, R. Jackson, P. Hollmen, L & Aspnas, M.: Telework Environments. Proceedings of the 3rd International Workshop on Telework, Tur-ku, Filand, TUCS General Publication N8, Turku, S 107-128

As figuras seguintes dão uma perspectiva dos parâmetros que necessitam de ser considerados numa análise completa de custo-benefício do trabalho flexível. A primeira figura apresenta os custos resultantes da introdução dos escritórios em casa. Do lado do benefício achamos os custos directos das poupanças e aqueles benefícios resultantes do aumento da produtividade, e aspectos qualitativos.



AValiação DOS BENEFÍCIOS POTENCIAIS DO TRABALHO FLEXÍVEL



Algumas poupanças em custos comuns

Ao estabelecer o trabalho flexível pode-se ter necessidade de investimentos substanciais pela organização, por exemplo: quando os trabalhadores escolhem gastar algum do seu tempo de trabalho em casa ou quando os empregados trabalham em trânsito. Dois acordos podem minimizar custos e evitar que as empresas tenham de fornecer equipamento em duplicado para os membros do pessoal usarem fora do escritório. Estes são:

- Partilha de secretária – onde algumas secretárias são fornecidas no escritório para os teletrabalhadores usarem quando estão no escritório.
- Escritórios de “aterrar” – estes são muitas vezes fornecidos para os membros da força de vendas que trabalham principalmente em casa ou em trânsito.

Aqui as facilidades do escritório são oferecidas como um recurso geral, em vez de cada empregado se ocupar de uma secretária individualmente.

- Repartição dos custos entre a empresa e o empregado – às vezes os empregados desejam suportar as despesas de instalação quando percebem muitos benefícios resultantes do trabalho flexível. A situação deve ser avaliada por uma pesquisa antes da introdução de novas práticas laborais.

Acordos de custos

Quando se avaliam os custos, as empresas devem assegurar que usam o conceito de Total Costs of Ownership – TCO) para calcular o “Return on Investment” (ROI), em vez do simples custo de aquisição. Os custos totais para equipamento TIC incluem os custos de instalação e manutenção. Estas despesas não são necessariamente fixas, mas dependem do processo de trabalho da organização. Os trabalhadores à distância que estão localizados em casas/escritórios descentralizadas(os) têm custos de manutenção mais elevados do que aqueles trabalhadores que estão nos locais centrais – mesmo se alguns dos custos resultam dos empregados (por exemplo: obrigação de transportar o equipamento para o escritório central por eles próprios em vez de haver no local a necessária manutenção). Por isso, as empresas devem de se esforçar para calcular o TCO antes de começar a sua análise.

As telecomunicações têm sido vistas como um custo maior em montar o trabalho flexível – contudo as tarifas estão a tornar-se cada vez mais baratas actualmente. Fazer uso das redes de telecomunicações tem implicações na segurança da informação e as empresas podem também ter de investir em software de protecção da informação – tais custos não devem ser subestimados numa análise.

4.3. Introdução faseada

A introdução faseada dirige-se à preparação, estudo, concepção, implementação, controlo e extensão.

- Introduzir e implementar o trabalho flexível numa organização requer um cuidadoso planeamento, um minucioso procedimento e um bom equilíbrio no tratamento de assuntos de relevância.
- Uma metodologia operacional é apresentada, que detalha os passos relevantes na introdução do trabalho flexível.
- A metodologia é mais útil nas empresas médias do que nas maiores.
- A metodologia referencia-se ao uso de um número de listas de supervisão – estas estão presentes no *web site* do Flexwork.

Introdução ao modelo.

O modelo seguinte é recomendado para nos encaminhar na introdução e implementação de novas formas de trabalho numa organização. Tem sido aplicado com sucesso em muitas organizações que implementaram o teletrabalho, que é uma forma de trabalho flexível. Para o objectivo deste manual tem sido adaptado para servir às PME's e seus consultores empresariais.

Aplica-se principalmente, às empresas de média dimensão com gestão bem desenvolvida e boas estruturas operacionais. É menos aplicável a micro-

empresas com menos do que 10 empregados que operam sem a necessidade de cortar estruturas. Contudo, mesmo nestas organizações as diferentes fases e tarefas aplicam-se no principal. Este modelo não se aplica aos *freelancers* que desejam começar os seus próprios negócios.

O modelo por passos descreve uma introdução faseada do trabalho flexível em seis fases ou passos, cada um dos quais com uma duração típica e um conjunto de acções a serem consideradas:

Fase/Passo	Duração	Tarefas
Preparação	Mês 1	<ul style="list-style-type: none"> • Informação e motivação. • Envolvimento da gestão de topo, gestão intermédia, trabalhos de conselho. • Acordos seguros de todas as partes. • Construção do projecto em equipa.
Estudo de viabilidade	Mês 2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão e definição do modelo de trabalho flexível. • Identificação e selecção das áreas de aplicação do trabalho flexível. • Medidas de interesse e de vontade para fazer uso do trabalho flexível entre empregados. • Selecção dos candidatos disponíveis para o trabalho flexível. • Análise Custo-Benefício (ex-ante)
Conceito	Mês 4-6	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das tarefas e dos procedimentos de trabalho. • Gestão e controlo da performance do trabalho. • Conceito de tecnologia. • Formação • Aspectos legais do trabalho. • Protecção de informação e segurança.
Implementação (e operação piloto)	Mês 7-12	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação da tecnologia. • Formação. • Operação piloto de segurança. • Mais desenvolvimento das soluções tecnológicas e organizacionais. • Apoio para trabalhadores “flexíveis”, gestores, colegas e outros Empregados.
Monitorização e controlo	Paralelo	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Custo-Benefício (ex-post). • Medidas de aceitabilidade e de satisfação com o trabalho flexível entre todas as partes envolvidas. • Identificação do impacto sócio-psicológico. • Revisão crítica das soluções de tecnologia e organizacionais. • Identificar algumas modificações e/ou correcções resultantes da experiência numa fase piloto.
Extensão	> Mês 12	<ul style="list-style-type: none"> • Extensão do trabalho flexível a outras áreas e/ou para mais empregados.
Fase correctiva	> Mês 13	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação das necessárias correcções.

Para cada fase, uma breve descrição da tarefa e mais informação relevante se seguirá.

Fase 1: Preparação

A introdução de qualquer nova forma de trabalho flexível requer que os decisores sejam informados e motivados – na maioria das PME's, estes são directores ou gestores com responsabilidades em áreas chave da empresa. Fazer uma apresentação formal esboçando o tipo de trabalho flexível em jogo para estas pessoas chave. A informação necessária pode ser encontrada em diferentes secções deste manual, nas “Directrizes para o Trabalho Flexível” e uma apresentação introdutória sobre “trabalho flexível” oferecida no site da web Flexwork.

Depois dos decisores terem sido motivados, todas as outras partes envolvidas necessitam de ser informadas e um acordo deve ser procurado com novas formas de trabalho flexível para serem implementadas. O envolvimento e a aprovação dos conselhos de trabalho devem ser requisitados neste passo (caso a empresa tenha um). Existem muitos exemplos onde a falta de envolvimento dos representantes dos empregados resulta num desnecessário falhanço na implementação dos acordos de trabalho flexível. Estabelecer a equipa para o projecto com claras afectações de responsabilidades (gestor de projecto, gestor de pessoal, conselhos de representação laboral, etc.).

Duração:

Mês 1, mas pode ser encurtado dependendo das circunstâncias

Resultados:

- Acordo geral sobre o tipo de trabalho flexível a ser implementado por todas as partes envolvidas.
- Conceito global geral.
- Estabelecimento do projecto de equipa.
- Afectação de responsabilidades aos membros da equipa do projecto.

Fase 2: Estudo de viabilidade

Conduzir um estudo de viabilidade – isto inclui uma primeira análise da eficiência económica na forma de uma análise custo-benefício ex-ante.

Comece por identificar e seleccionar a(s) área(s) de aplicação do trabalho flexível. Normalmente as organizações testam o trabalho flexível num departamento específico. Só em muitos poucos casos – ou onde a flexibilidade é puramente restrita aos tempos do trabalho – é a organização inteira envolvida desde o início.

Decidir com base na definição precisa do modelo de trabalho flexível e determinar o interesse dos empregados nesta forma particular de trabalhar. No caso do teletrabalho, por exemplo: uma decisão deve ser elaborada como se fosse para um permanente teletrabalho em casa ou um acordo onde o teletrabalhador se desloque entre o escritório central da empresa para o seu escritório em casa. O número de dias por semana que são gastos em diferentes localizações conforme o que ficasse combinado.

A seguir, considere a selecção dos empregados disponíveis para o trabalho flexível – nem todos são necessários. Listas de supervisão estão disponíveis via Flexwork *web site*. Lista de supervisão 1: Lista para futuros teletrabalhadores – apoia a selecção de candidatos disponíveis para o teletrabalho. Foi desenhada para o pessoal interessado em tornar-se um teletrabalhador e trata dos seguintes assuntos:

- Trabalho baseado em casa
- Gestão do tempo e auto-organização
- Lida com mudanças nos locais de trabalho
- Medidas de produtividade, salvaguarda de interesses e mais formação.
- Ambiente familiar
- Ambiente do emprego
- Outros.

A lista completada fornece ao futuro teletrabalhador uma avaliação da conveniência e acrescenta mais detalhes para ser um teletrabalhador de sucesso.

Há mais questionário a desenvolver para o futuro teletrabalhador que capacitará o empregador de julgar o seu sucesso. Lista de supervisão 2: Questionário para futuros teletrabalhadores – trata de assuntos relevante para o teletrabalho tais como:

- A circunstância doméstica e familiar.
- A disponibilidade de um estudo separado.
- A experiência de trabalho do futuro teletrabalhador.
- O tempo gasto a trabalhar para o empregador (proveitoso como um indicador de independência no trabalho).
- Confiança.
- O modelo temporal preferido do teletrabalho, etc.

Para outras formas de trabalho flexível, esta lista pode ser vista como um modelo que se pode facilmente adaptar às exigências.

Os decisores empresariais quererão saber se o trabalho flexível é um custo efectivo e eficiente. Para este objectivo os parceiros do Flexwork desenvolveram uma ferramenta de cálculo do custo-benefício, que cobre um largo número de aspectos relevantes.

Esta ferramenta pode ser usada no *web site* Flexwork (ver secção 4.2.). Mais tarde, na fase 5 “Controlo” a mesma ferramenta pode ser usada para calcular ex-post um custo-benefício com informação real tornando-se disponível durante a operação do teletrabalho. Novamente, esta ferramenta pode ser adaptada para outras formas de trabalho flexível.

Duração:

Mês 2-3, mas pode ser encurtado dependendo das circunstâncias.

Resultados:

- Especificação do modelo de trabalho flexível para implementação.
- Candidatos apropriados para o trabalho flexível.
- Informação à cerca da viabilidade do modelo na organização, incluindo os cálculos ex-ante de custo-benefício.

Fase 3: Conceito

Na fase 3 um plano concreto de implementação será desenvolvido com uma especificação precisa das mudanças nas tarefas e nos procedimentos do trabalho, incluindo mecanismos de gestão e controlo da performance do trabalho dos trabalhadores flexíveis. Muitos gestores necessitam de estar informados e cuidadosos com as mudanças nos seus papéis e tarefas resultantes da implementação do trabalho flexível. No caso do teletrabalho, por exemplo, aqueles gestores ainda não familiarizados com o estilo da “*gestão por objectivos*” terão de ser treinados a gerir o seu pessoal à distância. Pelo menos eles necessitam de estar cuidadosos com isto, e muitos podem estar numa posição de levar a cabo as suas próprias mudanças.

Para além do plano de tarefas, os procedimentos de trabalho e da organização do trabalho, o conceito da tecnologia envolvida (ICT), apoiando a implementação e a operação do modelo de trabalho flexível, será desenvolvida. Dependendo das exigências organizacionais e dos indivíduos, diferentes soluções ICT emergirão. Para a implementação do teletrabalho, Lista de supervisão 4: Análise das exigências da tecnologia ICT:

- Componentes de PC
- Impressão, cópia, scanners
- Fax
- E-mail
- Comunicação vídeo
- Software
- Acesso remoto
- Mobilidade.

Finalmente existe uma exigência na lista de supervisão relacionada com de comunicação de voz para assegurar a melhor provisão possível de funcionalidade das telecomunicações em todos os lugares. Usando estas listas, será mais fácil assegurar que nenhum dos assuntos relevantes foi esquecido. O tema resumido no “Tecnologia do trabalho flexível – acesso e ferramentas” (Secção 2.3. e *web site* Flexwork) fornece mais percepção às tecnologias apropriadas e recomendadas para o trabalho flexível.

Dependendo do tipo de trabalho flexível, os aspectos legais podem necessitar de ser tratados. No teletrabalho, estes incluem, por exemplo, leis sobre arrendamentos, responsabilidade, acidentes, assuntos fiscais, envolvimento do conselho laboral. Todos estes estão bem documentados na literatura. Além disso, existe um vasto número de acordos colectivos no teletrabalho e outras formas de trabalho flexível. Estas podem ser obtidas dos sites das diferentes

associações, que relacionam os fornecedores de serviço, de comércio, etc. Amostras de contratos são fornecidas pelo *web site* Flexwork assim como ligações úteis aos sites fornecedores de apoio à introdução do teletrabalho.

Dependendo do modelo de trabalho flexível a ser implementado, diferentes exigências de formação podem emergir. Na maioria dos acordos de trabalho flexível a “auto-organização” e a “gestão do tempo” tornam-se assuntos cruciais visto que os trabalhadores flexíveis tendem a estar mais responsabilizados e mais independentes. Dois rumos de acção podem ser tomados: ou uma formação específica pode ser desenvolvida ou então, pode haver lugar a uma formação comercial. Este último caminho é recomendado na maioria dos casos.

A lista de supervisão 5: Lista para a introdução do teletrabalho nas PME's fornece uma ferramenta útil para supervisionar se todos os assuntos relevantes no desenvolvimento do conceito têm sido ajustados pelo projecto de equipa e – dependendo da resposta dada – fornece instruções relevantes de como proceder mais diante. É fornecido o *web site* Flexwork e relaciona-se com as seguintes áreas:

- Preparação
- Aspectos humanos
- Aspectos organizacionais
- Aspectos legais
- Aspectos de TICs
- Recursos (pessoais, financeiros)
- Protecção de informação e segurança
- Avaliação e medidas de sucesso

Duração:

Mês 4-6

Resultados:

- Conceito organizacional
- Conceito TIC
- Segurança na informação conceito de protecção
- Exigências de formação e conceito (se necessário)
- Acordo colectivo entre o departamento de pessoal e os conselhos de trabalho
- Acordos em leis adicionais de trabalho
- Implementação do plano global incluindo a afectação detalhada de responsabilidades, esforço de afectação, orçamento e tempo

Fase 4: Implementação

Esta fase lida com a implementação piloto dos conceitos organizacionais, de segurança de informação e de protecção desenvolvidos. Além disso, a aquisição e a implementação das soluções TIC serão levadas em conta. A fase inclui alguma formação antes da implementação, como é requerida. O gestor

do projecto (ou a pessoa responsável pelos assuntos do pessoal) devia estar preparado para fornecer algum apoio pessoal para os trabalhadores flexíveis, seus gestores, colegas e outros empregados porque eles estão numa nova situação, com novas procuras e exigências. Esta necessidade é particularmente aparente para os indivíduos que têm trabalhado da mesma forma durante muito tempo. O gestor do projecto também preenche o papel de um serviço “hotline” para responder às questões emergentes.

Recomenda-se que a empresa faça correr uma implementação piloto durante aproximadamente seis meses para ganhar uma riqueza de experiências e de ideias susceptíveis de serem melhoradas. A duração mínima devia ser de três meses.

As experiências obtidas serão usadas para uma revisão critica de soluções tecnológicas e organizacionais. Isto avaliará a performance, custo e mais desenvolvimento para fazer com que o trabalho flexível se ajuste melhor com os objectivos globais e com as estratégias da empresa.

Duração:

Mês 7-12, mínimo 7-9

Resultados:

- Projecto piloto em marcha
- Cursos de formação bem sucedidos

Fase 5: Monitorizando e controlando

Para ser bem sucedido, o trabalho flexível deve ser operado num custo efectivo e numa forma eficiente. Uma análise de custo-benefício é obviamente a maneira de fazer uma avaliação. Como anteriormente, a ferramenta do custo-benefício do Flexwork pode ser usada para este propósito. Mais detalhes podem ser obtidos sobre esta ferramenta na Secção 4.2. e no *web site* Flexwork.

Os resultados da análise do custo-benefício irão detalhar se o trabalho flexível é efectivo e eficiente.

Para julgar o sucesso global da nova forma flexível de trabalho todas as partes devem ser investigadas para admissão e satisfação com o esquema. A forma mais fácil de o fazer é a conclusão de um questionário para os trabalhadores flexíveis, seus gestores e colegas. As técnicas acima referidas podem também ser usadas para a identificação do impacto e dos problemas sócio-psicológicos que podem emergir devido às mudanças do trabalho.

As atitudes e as expectativas dos trabalhadores já foram determinadas numa medida zero antes de começar o projecto piloto.

Estas medidas podem ser repetidas em direcção ao fim da fase piloto como uma avaliação atrasada. Isto tornará possível comparar as expectativas ao inicio e os níveis de realização em direcção ao fim da operação piloto e fornecer informação útil sobre os sucessos e os falhas na sua implementação. Também os assuntos que necessitam de modificações ou correcções serão identificados:

Duração:

Em paralelo, Mês 6 e 12 (9)

Resultados:

- Medida custo-benefício
- Medida de aceitabilidade e de satisfação com o trabalho flexível em todos os grupos alvo.
- Identificação das necessárias modificações ou correções.

Fase 6: Extensão

Baseada nos resultados da operação piloto, uma decisão necessita ser tomada: Estender ou não a aplicação do trabalho flexível? Experiências a partir de um vasto número de esquemas de teletrabalho, tem demonstrado que muitas organizações não têm aguardado a conclusão da fase piloto.

Duração:

>Mês 12 (9)

Resultados:

- Começo organizado do trabalho flexível.

Correções e modificações

Correções e modificações que têm sido identificadas devem ser ajustadas neste passo.

Avaliação

Esta tabela ilustra quais as listas de supervisão e quais as ferramentas apropriadas para cada fase de implementação.

Fase 1: Preparação	-
Fase 2: Estudo da viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Lista 1: Lista para futuros teletrabalhadores • Lista 2: Questionários para futuros Teletrabalhadores • Lista 3: Ferramenta de cálculo do custo-benefício do teletrabalho
Fase 3: Conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Lista 4: Lista de exigências ICT • Lista 5: Lista para a introdução do teletrabalho nas PMEs
Fase 4: Implementação (e operação piloto)	-
Fase 5: Controlo	<ul style="list-style-type: none"> • - Lista 3: Ferramenta de cálculo do custo-benefício do teletrabalho
Fase 6: Extensão	

ANEXO 1: SUMÁRIO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

PARTE A

Introdução

A. 1 Razão

A. 2 Tipos de trabalho flexível

A. 3 Benefícios

A. 4 Riscos

A. 5 Custos

A. 6 Modelo de trabalho flexível

PARTE B

B. 1 Selecção do pessoal

B. 2 Processo e adaptação ao fluxo de trabalho

B. 3 Gestão do trabalho flexível

B. 4 Auto-Organização e gestão do tempo

B. 5 Considerações sobre o equipamento/tecnologia

B. 6 Saúde & Segurança

B. 7 Segurança

B. 8 Finanças

B. 9 Assuntos de família/vida

B. 10 Comunicação e trabalho de equipa

B. 11 Formação

B. 12 Aspectos legais

B. 13 Contratos

PARTE C

Plano de Avaliação

Tempo

Métodos a serem usados – Formal / Informal

Avaliação dos objectivos / critérios

Análise

Relatório