

ORGANIZAÇÃO E SATISFAÇÃO NO CONTEXTO DO TELETRABALHO

Diane-Gabrielle Tremblay

Professora e Diretora de Pesquisa da Télé-université da Universidade de Quebec.

E-mail: dgtrembl@teluq.quebec.ca

RESUMO

Este artigo baseia-se em uma pesquisa sobre o teletrabalho realizada em seis organizações dos setores público e privado, bem como em 500 respostas obtidas a partir de uma pesquisa telefônica. Destas, a metade provinha de teletrabalhadores assalariados. Após a apresentação dos indivíduos implicados no teletrabalho, trataremos dos impactos deste no que concerne à organização e às condições de trabalho, bem como às vantagens e desvantagens que os trabalhadores a ele conferem. Abordaremos, em seguida, a questão da satisfação para os teletrabalhadores e as principais dimensões a serem consideradas pelas organizações que desejem implementar o teletrabalho. Ainda que a pesquisa tenha sido desenvolvida no Canadá, as empresas brasileiras apresentam os mesmos interesses que as canadenses no desenvolvimento desse tipo de trabalho: redução do engarrafamento urbano, aumento de sua presença em diferentes partes do território nacional e garantia da satisfação dos trabalhadores para aumentar a produtividade e a qualidade.

ABSTRACT

This article results from a research on telework which was conducted with six public and private organizations.

We also did a phone survey for which we have some 500 respondents, half of which are "salaried teleworkers". After having presented a portrait of who does telework, we deal with issues such as the impacts of telework on work organization and working conditions, as well as the advantages and disadvantages that workers see in telework. We also address the issue of satisfaction among teleworkers, and conclude on the main dimensions to be addressed by organizations that want to implement telework. While the research was not carried out in Brazil, but in Canada, Brazilian firms have the same interest as Canadian firms in developing telework, that is reducing urban congestion, increasing their presence in different parts of the large national territory and ensuring the satisfaction of their workers to increase productivity and quality.

PALAVRAS-CHAVE

Teletrabalho, satisfação, Canadá, organização do trabalho, condições de trabalho.

KEY WORDS

Telework, satisfaction, Canada, work organisation, work conditions.

INTRODUÇÃO

O teletrabalho e o trabalho em domicílio são formas que têm-se desenvolvido recentemente com o aumento do uso de tecnologias de informação, revelando uma realidade diferente daquela que habitualmente conhecíamos como o tradicional trabalho em casa (frequentemente, o trabalho de peças para empresas manufatureiras de brinquedos e de roupas, dentre outros). Embora este último ainda exista em vários países, uma nova forma de trabalho a partir de casa faz-se cada vez mais presente em quase todo o mundo (de acordo com diferentes pesquisas apontadas por Felstead e Jewson, 2000). Beneficiando-se do uso de tecnologias de informação, esse novo formato pode ser considerado como teletrabalho. Enquanto não se dispõem de dados específicos sobre casos no Brasil, as informações sobre a Europa indicam que o teletrabalho vem desenvolvendo-se em todos os países, mesmo que as estatísticas sobre o emprego não examinem necessária e nitidamente o fenômeno. Nesse contexto, apresentaremos algumas informações sobre sua importância mundial, concentrando-nos fundamentalmente nos desafios gerenciais associados ao teletrabalho, uma vez que se trata de um fenômeno que vem ganhando amplitude rapidamente. Outro motivo é que numerosas pesquisas estatísticas não têm conseguido formular uma definição suficientemente clara para que se possa quantificar o teletrabalho.

Embora esta pesquisa tenha sido desenvolvida no Canadá, somos conduzidos a pensar que as empresas brasileiras possuem o mesmo interesse que as canadenses no desenvolvimento do teletrabalho, especialmente aquelas localizadas em grandes centros urbanos como São Paulo. O principal interesse dos países reside na diminuição do volume de pessoas que se deslocam diariamente para o trabalho, reduzindo engarrafamento de veículos e a poluição urbana. Outro possível interesse para as empresas brasileiras – similar ao das firmas canadenses – manifesta-se no aumento de sua presença em diferentes partes do amplo território nacional, com a finalidade de reter trabalhadores com experiência, oferecendo condições flexíveis e assegurando sua satisfação no intuito de aumentar a produtividade e a qualidade da produção. Todos esses elementos têm sido identificados como representantes dos principais interesses das empresas por essa nova forma de trabalho (Tremblay, 2001).

REVISÃO DE LITERATURA

A questão do teletrabalho tem-se destacado nos debates da última década sobre as organizações e o uso da tecnologia. Diversos estudos têm tentado avaliar a quantidade de teletrabalhadores, ainda que isso apresente um alto grau de dificuldade devido às diferentes definições formuladas (Akyeampong e Akyeampong, 2001;

Akyeampong, 1997; Akyeampong e Siroonian, 1993; Akyeampong e Siroonian, 1993; Nadwodny, 1996 – para o Canadá; Bangemann, 1994; CEE, 1991 – para os países europeus; e Felstead e Jewson, 2000 – em uma perspectiva mais geral). A gestão dos teletrabalhadores também tem sido objeto de estudo de vários autores (Katz, 1987; Greengard, 1994; Pinsonneault, 1996; St-Onge *et al.*, 2000; Chapman *et al.*, 1995; Bussières *et al.*, 1999).

HÁ UMA CERTA CARÊNCIA DE ESTUDOS SOBRE OS INTERESSES E VANTAGENS ENCONTRADOS PELOS TRABALHADORES EM SUA ATIVIDADE.

Torna-se claro, a partir de diversos estudiosos (Bussières *et al.*, 1999; Nilles *et al.*, 1976; Benchimol, 1994; Kurkland e Bailey, 1999), porque as empresas têm-se interessado pelo teletrabalho - aumento de produtividade, redução dos espaços de escritório, aumento da qualidade do trabalho. Entretanto, há uma certa carência de estudos sobre os interesses e vantagens encontrados pelos trabalhadores nesta atividade. E isso, ainda que Hafer (1992) tenha indicado que algumas tarefas são inadequadas para trabalhadores em tempo integral, por causa do isolamento; mesmo que St-Onge *et al.* (2000) tenham sugerido que os apoios dados pelo empregador e pelos colegas de trabalho são importantes; e que Felstead e Jewson (2000) apresentem um panorama dessas questões e alguns resultados baseados em uma pesquisa conduzida na Inglaterra.

Existe uma quantidade significativa de pesquisas normativas sobre “como administrar o teletrabalho e os teletrabalhadores”. Todavia, existe pouca pesquisa bem documentada sobre as tarefas dos teletrabalhadores e sua possível evolução nesse contexto, ou mesmo sobre questões de autonomia ou de organização do trabalho, de vantagens e desvantagens, bem como as questões ligadas ao risco e aos aspectos de gênero. Nossa pesquisa foi elaborada com o propósito de esclarecer essas questões, que parecem ter sido regularmente negligenciadas.

A QUESTÃO DE PESQUISA

Este artigo resulta de uma pesquisa sobre o teletrabalho conduzida durante 1999 e 2000, coordenada pelo Centro Francófono de Informatização das Empresas (Cefrio). Abordam-se aqui as seguintes questões: a importância do teletrabalho e quem são os teletrabalhadores (sexo, idade, principais categorias socioprofissionais); os impactos do teletrabalho na organização e nas condições de traba-

lho e em termos de equilíbrio entre vida familiar e profissional, já que o teletrabalho é, algumas vezes, apresentado como um meio de conciliar as responsabilidades familiares e profissionais; e, finalmente, o grau de satisfação dos teletrabalhadores e por que eles estão insatisfeitos ou satisfeitos com esse sistema. Além disso, pergunta-se: existem diferenças entre grupos diferentes?

A METODOLOGIA

Nossa pesquisa foi conduzida em três etapas. A primeira envolveu coleta e análise dos documentos existentes sobre o assunto no Canadá, nos Estados Unidos e na Europa, com o propósito de desenhar um quadro do teletrabalho e de sua extensão. Na segunda etapa, conduzimos uma pesquisa junto à população para avaliar a extensão do teletrabalho em Quebec (Canadá), bem como o interesse da população pela atividade. Identificamos, então, uma quantidade de pessoas engajadas no teletrabalho, bem como vantagens e desvantagens que essas pessoas conferiam a ele. Observa-se que, até os dias de hoje, existe pouca informação sobre essa realidade a partir da experiência dos envolvidos com ela. Na última etapa, realizamos um estudo de caso de seis empresas, entrevistando 63 teletrabalhadores, seus superiores hierárquicos e alguns colegas de trabalho.

POR TELETRABALHADOR ENTENDEMOS UMA PESSOA QUE REALIZA UM TRABALHO REMUNERADO EM CASA, TRANSMITINDO-O AO CLIENTE OU EMPREGADOR PELA INTERNET OU POR DISQUETE.

Buscamos atingir um certo nível de diversidade nos estudos de caso. De fato, na maior parte do tempo estudamos organizações sindicalizadas. Entretanto, fomos capazes de cobrir organizações dos setores público e privado, teletrabalhadores que tinham acesso a tecnologias sofisticadas (em uma grande firma de tecnologia de informação, que disponibiliza Intranet, *netmeeting*, *shareware*, etc.) e outros, que utilizavam um tipo de tecnologia menos avançada (acesso lento aos dados da empresa via linha telefônica). Faziam parte das empresas estudadas tanto firmas com uma estrutura hierárquica mais tradicional quanto aquelas mais modernas, orgânicas, com níveis hierárquicos redu-

zidos. Enfrentamos, de um lado, uma situação de escritórios ou centros de chamada onde os trabalhadores são dispostos em uma hierarquia tradicional, com ambiente tecnológico discreto, e, de outro lado, uma situação em que profissionais e técnicos de uma empresa moderna de tecnologia de informação dispunham de uma ampla variedade de tecnologias, usavam *laptops* e modelos diversos de conexão, ficando menos limitados ao escritório domiciliar.

Nos estudos de caso, as entrevistas foram feitas pessoalmente, semi-estruturadas e baseadas em um questionário. A maioria delas ocorreu no ambiente domiciliar dos teletrabalhadores, uma vez que este constitui, ao mesmo tempo, o local de trabalho. Algumas vezes, ocorreram na universidade – nunca no escritório dos empregadores –, a fim de assegurar a confidencialidade e o conforto para se falar livremente. Todas as entrevistas foram gravadas e duraram de meia a duas horas.

A EXTENSÃO DO TELETRABALHO: A QUESTÃO DA DEFINIÇÃO

A falta de uma única definição do teletrabalho torna difícil a quantificação do fenômeno. Quanto mais amplamente compartilhada a definição, mais fácil será estimar o número de teletrabalhadores em um país ou região específicos. Apesar do teletrabalho referir-se, na maior parte do tempo, ao trabalho em domicílio, vários estudos também se referem a todas as outras formas de trabalho eletrônico em domicílio, como (a) o trabalho móbil executado em vários lugares fora do escritório central (pelos representantes de vendas, técnicos, etc.); (b) o trabalho executado por uma série de firmas com telecentros; e (c) o trabalho executado pelos trabalhadores de uma mesma empresa em escritórios-satélites. Estas duas últimas formas – telecentros e escritórios-satélites – são, aparentemente, bem desenvolvidas em alguns países europeus, especialmente os de língua inglesa, tornando-se uma solução para grandes cidades com significativos congestionamentos urbanos.

O *status* do teletrabalhador é também empobrecido quanto à sua definição. O termo pode ser aplicado tanto a um profissional em domicílio em tempo integral (podendo integrar também o trabalhador autônomo) quanto a um em tempo parcial ou a um teletrabalhador casual, que ocasionalmente exerce sua função em casa. A investigação conduzida como parte desta pesquisa permite-nos identificar a importância relativa dessas diversas realidades. Sem perder de vista o problema de definição (Tremblay, 2001), examinaremos a seguir os dados referentes à extensão do teletrabalho.

O suplemento “*Labour Force*” sobre os arranjos relacionados ao trabalho, realizado em novembro de 1991, mostrou que 5,8% dos trabalhadores canadenses trabalham em domicílio (Siroonian, 1993). Esse quadro foi confirmado pelos dados do censo de 1991, que demons-

tra que 6,2% da força de trabalho empregada trabalha em domicílio. É necessário destacar que os trabalhadores autônomos foram excluídos desse percentual. Já o censo de 2001 indica um percentual de 8%, ou seja, um aumento de 25% (Akyeampong e Nadwodny, 2001).

Uma pesquisa da Comissão Européia (Bangemann, 1994) indica que o percentual de teletrabalhadores varia de país para país. Ela indica também que se trata de um problema de definição, sendo algumas definições mais restritivas que outras. Esta pesquisa torna-se importante à medida que expõe a questão do interesse dos trabalhadores e das organizações com relação ao teletrabalho. Levando isso em consideração, e devido ao desenvolvimento de tecnologias de informação, torna-se mais fácil prever um aumento do teletrabalho para o futuro próximo.

Segundo a Comissão Européia, espera-se que a quantidade de teletrabalhadores aumente para 10 milhões na Europa, com vistas a reduzir a poluição, o engarrafamen-

to e outros problemas relacionados ao desenvolvimentos do ambiente urbano. Baseada em uma outra pesquisa européia, a próxima tabela fornece o percentual de teletrabalhadores que trabalham, no mínimo, a metade do tempo em casa. Aqui, ainda, é importante frisar que as definições de base não são idênticas entre um país e outro.

A média com relação à Europa parece estável, mas existem disparidades e mudanças abruptas em vários países – por exemplo, Irlanda e Reino Unido – a partir do momento em que as definições mudam. Apesar da tendência de aumento, apenas 4% dos 10.590 respondentes, em nossa pesquisa no Quebec, disseram que eram teletrabalhadores. Desse grupo de aproximadamente 4%, 58,8% eram autônomos, 35% eram trabalhadores não sindicalizados e 6,6% eram sindicalizados. Obviamente, utilizamos uma definição precisa do teletrabalho – em particular, uma definição que excluía as pessoas que não utilizam as conexões tecnológicas.

Tabela 1 – Percentual de teletrabalhadores em vários países europeus, de indivíduos e de organizações interessados no teletrabalho

País	% de teletrabalhadores	Indivíduos interessados em teletrabalho	Organizações interessadas em teletrabalho
Inglaterra	7,4%	43,5%	34,4%
França	7,0%	49,8%	39,3%
Alemanha	4,8%	40,5%	40,4%
Espanha	3,6%	54,65	29,6%
Itália	2,2%	45,4%	41,8%

Tabela 2 – Percentual de trabalhadores de idade de 15 anos ou mais, trabalhando a partir de casa, em diferentes países europeus*

País	1992	1993	1994	1995	1996
Europa dos 12	4,9	4,2	4,6	4,6**	4,6**
Bélgica	11,6	11,3	11,1	10,8	10,1
Dinamarca	11,0	10,3	11,8	11,0	11,0
França	0,8	2,6	5,5	5,4	5,0
Alemanha	5,2	5,1	5,1	4,1	5,0
Grécia	1,7	2,3	1,8	1,6	1,4
Irlanda	20,6	19,5	18,6	18,2	7,1
Itália	5,5	5,1	4,5	4,6	4,6
Luxemburgo	5,5	6,9	6,3	6,9	6,1
Holanda	5,6	6,4	6,8	6,8	6,8
Portugal	4,4	3,9	4,0	3,7	3,5
Espanha	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
Reino Unido	7,6	2,7	2,7	2,6	2,6

Fonte: Felstead e Jewson (2000, p.56).

*Pessoas que gastam pelo menos a metade do tempo de trabalho em casa.

** Estes representam 15 países europeus.

QUEM SÃO OS TELETRABALHADORES?

Nossa pesquisa compreende as pessoas que responderam à seguinte afirmação elaborada para identificar os teletrabalhadores: “*por teletrabalhador entendemos uma pessoa que realiza um trabalho remunerado em casa, principalmente por computador; geralmente este trabalho é transmitido ao cliente ou empregador por Internet*”.

OS HOMENS DISPÕEM DE MAIOR AUTONOMIA NA DECISÃO SOBRE O TELETRABALHO, ENQUANTO AS MULHERES PRECISAM DA APROVAÇÃO DE SEU SUPERIOR.

Essa ampla definição inclui trabalhadores autônomos. Entretanto, como nossos estudos de caso referem-se unicamente a teletrabalhadores assalariados, trabalhando em domicílio, algumas tabelas incluem somente os trabalhadores assalariados da pesquisa. Estes são da ordem de 210 teletrabalhadores, no sentido estrito do termo, mas tínhamos também a participação de 250 trabalhadores autônomos. No intuito de comparar adequadamente os dados obtidos em nossas entrevistas, incluiremos, algumas vezes, os dados disponíveis da investigação que se referem especificamente aos teletrabalhadores que trabalham em tempo integral em domicílio.

As características pessoais dos teletrabalhadores

O seguinte quadro emerge de nossa pesquisa dos teletrabalhadores assalariados:

- Os homens são mais numerosos (58,8%) do que as mulheres (41,2%). Todavia, as mulheres são mais numerosas quando consideramos os teletrabalhadores em tempo integral.
- A maioria dos teletrabalhadores (70%) encontra-se na faixa etária entre 26 e 45 anos; e 41,7% do total encontram-se entre 35 e 45 anos.
- 47% são casados ou casadas e possuem um ou mais filhos; 22,7% são casados ou casadas sem filhos; e 19,4% são solteiros ou solteiras sem filhos.
- 60,6% dos teletrabalhadores detêm um diploma universitário; 25,6% detêm um diploma de terceiro ano do segundo grau; e 12,5% possuem um diploma de ensino médio. Esses percentuais são maiores do que para os trabalhadores de forma geral.

Esse quadro é similar àquele que emerge de vários estudos citados por Felstead e Jewson (2000) e por Felstead *et al.* (2000), que realizam uma exaustiva revisão

de literatura sobre o assunto. De fato, esses traços parecem constituir um quadro relativamente universal dos atuais teletrabalhadores.

O seguinte perfil emerge das entrevistas com teletrabalhadores em nossos estudos de caso:

- A proporção de mulheres é mais significativa (60%) do que a de homens (40% das 63 pessoas entrevistadas). Isso é parcialmente explicado pelo fato de tratar-se de trabalhadores em tempo integral.
- A maioria dos teletrabalhadores situa-se na faixa etária entre 36 e 45 anos.
- A maioria mora com esposa ou esposo e tem filhos ou filhas.
- Um terço detém diploma de ensino médio incompleto, um terço detém diploma de ensino médio completo e um terço possui diploma universitário. A porcentagem de entrevistados com diplomas é menor do que a população de teletrabalhadores identificados em nossa pesquisa, pois nossos estudos de caso foram conduzidos principalmente junto a teletrabalhadores de escritório.
- Os trabalhadores entrevistados tinham, no mínimo, de cinco a dez anos de tempo de serviço na organização – em particular porque, na empresa estudada, um certo nível de tempo de serviço é freqüentemente requerido para que alguém se torne elegível para o teletrabalho.

Enquanto a maioria dos teletrabalhadores assalariados de nossa investigação é formada por homens, isso não é verdadeiro para os teletrabalhadores que trabalham exclusivamente fora de casa; 67% desses últimos eram do sexo feminino. A partir da literatura disponível (Konradt *et al.*, 2000; Pratt, 1984; Heilmann, 1988; Huws *et al.*, 1990; Christensen, 1987; Côté-O’Hara, 1992), pode-se afirmar que as mulheres são implicadas no teletrabalho de várias formas. Com efeito, é importante considerar a questão de gênero, mas também o tipo de trabalho ocupado, que não pode ser dissociado do gênero. Além disso, vale a pena lembrar que as mulheres são sobre-representadas em nossos estudos de caso devido ao fato de que a maioria dos empregos é tradicionalmente ocupada por elas (operadoras telefônicas, trabalhadoras de escritório, etc.). Então, destaca-se uma diferenciação com relação ao gênero que é pronunciada no contexto do teletrabalho. Observamos que os homens ocupam os empregos gerenciais e profissionais, enquanto as mulheres ocupam empregos assalariados de escritório. Por outro lado, os dados relacionados à idade e ao *status* familiar são similares, tanto na pesquisa quanto nos estudos de caso.

O TIPO DAS TAREFAS

Os estudos e artigos existentes sobre o teletrabalho sugerem, de forma geral, que certos tipos de tarefa con-

duzem mais as pessoas ao teletrabalho do que outras (Hafer, 1992). Todavia, nossos estudos de caso sugerem que os supervisores acreditam que tanto os indivíduos quanto as tarefas constituem características que determinam se uma situação é propícia ao teletrabalho.

Em qualquer evento, nossa investigação indica que as tarefas realizadas pelos teletrabalhadores em casa possuem certos elementos em comum. No caso dos indivíduos que realizam somente uma parte do trabalho em domicílio (executivos e gerentes), as tarefas administrativas, de escrita, de contabilidade, dentre outras, tendem a ser realizadas em casa. Muitas das outras tarefas realizadas nestas condições são feitas por computador – em particular, as atividades relacionadas à gestão da informação, *software* e elaboração de *sites* da Internet ou gráficos. De qualquer modo, essas últimas tarefas são realizadas, freqüentemente, pelos teletrabalhadores autônomos.

Ao passo que os homens tendem a elaborar as páginas da Web, a testar e elaborar *softwares*, CAD e gráficos por computador, as mulheres concentram-se mais na realização de tarefas ligadas a contabilidade, tradução, secretariado, dentre outras. As mulheres são mais freqüentemente empregadas como funcionárias de escritório, enquanto os homens são, na maior parte do tempo, gerentes. Por outro lado, os cargos ocupados por profissionais e técnicos variam mais com relação a questão de gênero.

De acordo com Hafer (1992), as restrições com relação ao tipo de emprego adequado ao teletrabalho aplicam-se sobretudo ao trabalho em tempo integral. Entretanto, de acordo com o mesmo autor, várias funções podem ser realizadas no contexto do teletrabalho caso o empregado ausente-se do escritório somente um ou dois dias por semana. Isso, todavia, reduz o impacto potencial do teletrabalho sobre o congestionamento urbano e sobre a poluição. Apesar do teletrabalho ser mais apropriado para tarefas baseadas em uma contribuição individual, quando em tempo parcial pode também ser adequado a situações nas quais o trabalho em equipe é necessário – como acontece no contexto dos cargos gerenciais e profissionais, incluindo tarefas passíveis de serem realizadas fora do escritório. As novas tecnologias de troca de dados, que permitem a colaboração a partir de localizações

múltiplas (*netmeeting* e *shareware*), podem facilitar essa forma de trabalho em equipe à medida que se vão tornando mais acessíveis e baratas. Entretanto, isso é menos desejável no contexto do trabalho de escritório, em que o teletrabalho visa a uma melhor concentração e isolamento dos indivíduos, com vistas a aumentar a produtividade e a qualidade das tarefas.

AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Felstead e Jewson (2000) observaram que existem diferenças em termos de condições de trabalho entre os teletrabalhadores e o restante dos empregados da empresa. Isso pode ser surpreendente e certamente não parece ser aplicável em ambientes sindicalizados, como aparece em um de nossos estudos de caso. Entretanto, apesar da maioria dos teletrabalhadores não ser associada a um sindicato, é razoável que se indague se as observações de Felstead e Jewson (2000) para a Inglaterra e demais países estudados poderiam ser generalizadas para o Canadá e outras regiões.

Os resultados do estudo com relação aos salários dos teletrabalhadores são um tanto surpreendentes. Apesar da maior parte dos respondentes ser composta por executivos ou profissionais com um diploma universitário, 59% afirmaram ganhar uma renda inferior a 20 mil dólares canadenses. Uma possível explicação para isso é que um quarto dos teletrabalhadores é empregado em empresas com menos de dez empregados. Isso pode explicar não somente a baixa taxa de sindicalização, mas também o baixo nível salarial daqueles entrevistados, visto que pequenos negócios, freqüentemente, apresentam baixo piso salarial. Um segundo fator explicativo pode ser o número de horas trabalhadas por semana, sobre o qual não dispomos de informações precisas, pois tivemos de limitar a quantidade de questões durante a pesquisa telefônica.

Todos os indivíduos entrevistados em nossos estudos de caso trabalham em domicílio em tempo integral. Seus salários são significativamente altos. Eles também trabalham para grandes empresas sindicalizadas, grandes empresas do setor tecnológico ou público, nas quais os salá-

Tabela 3 – Tarefas desempenhadas pelos teletrabalhadores

Tipo de tarefa	Trabalhadores autônomos	Assalariados
Processamento de texto	23,5%	35,1%
Contabilidade	17,5%	18,55%
Administração	10,2%	16,6%
Elaboração de <i>software</i> e de páginas na Internet	14%	11,4%
Envio, recebimento e processamento de correio eletrônico	6,7%	15,2%
CAD, gráficos em computador	15,1%	2,8%
Tradução	8,8%	0,9%

rios são geralmente mais elevados do que em pequenas firmas privadas. O tempo de trabalho pode também ser considerado como um fator. Mesmo que não se disponha de dados sobre isso a partir da pesquisa, os teletrabalhadores, em nossos estudos de caso, dispõem de muito tempo de trabalho. Um último fator explicativo pode ser a categoria ocupacional específica desses teletrabalhadores. Em particular, como os seguintes dados sobre a renda mostram, os trabalhos de secretariado e de elaboração de páginas da Web são geralmente mal remunerados.

APESAR DE ALGUNS SEREM MONITORADOS À DISTÂNCIA, OS TELETRABALHADORES SENTEM QUE DISPÕEM DE UM GRAU DE LIBERDADE CONSIDERÁVEL EM SEU TRABALHO.

Uma comparação entre os salários relatados nos estudos de caso mostra que a maioria dos teletrabalhadores de escritório – maior parte daqueles que estão no fim da carreira – ganha entre 30 mil e 40 mil dólares canadenses por ano, enquanto os executivos e profissionais ganham aproximadamente 60 mil dólares canadenses. Esses salários podem ser parcialmente explicados pelo tempo de trabalho dos teletrabalhadores na empresa. Por outro lado, uma explicação para o baixo nível de renda anual dos gerentes ainda não é possível, pois os teletrabalhadores podem ter relatado sua renda líquida, e não a bruta, ou ainda ter reduzido o valor de sua renda.

A organização do trabalho e a autonomia dos teletrabalhadores

Se examinarmos o teletrabalho e o trabalho em domicílio em geral, sem limitarmos nossa análise às tarefas que utilizam uma conexão eletrônica ou um computador, um quadro variado dessa força de trabalho emerge dos estudos sobre o assunto. Poucos estudos teóricos estabelecem a distinção entre as várias categorias de trabalho fora do espaço físico da empresa. Uma exceção é o estudo de Felstead e Jewson (2000, p.16).

Esses autores dividem os teletrabalhadores em dois grupos: empregadores que trabalham em casa (ou trabalhadores autônomos com trabalhadores) e trabalhadores (que não têm empregados) que trabalham em casa. Este último grupo é subdividido em dois outros: aquele que tem uma ligação direta com o usuário final de seus produtos (i.e., trabalhadores autônomos sob contrato) e aqueles que vendem seu trabalho para um fornecedor, inter-

mediário ou empregador. O último grupo pode ser novamente dividido em dois: um que possui considerável autonomia em seu trabalho (profissionais e executivos) e outro com pouca autonomia (trabalho manual ou de serviço rotineiro, como os trabalhadores de escritório, secretárias, etc.). Nosso estudo concentrou-se nos teletrabalhadores assalariados, ou seja, nos últimos dois grupos nessa tipologia. De fato, o mesmo tipo de distinção foi encontrado com relação ao grau de autonomia exercida pelos indivíduos em sua decisão de trabalhar como teletrabalhadores e de executar certas tarefas.

Adicionalmente, a categoria ocupacional dos teletrabalhadores é freqüentemente utilizada como um indicador do grau de autonomia. Ou seja, a maneira pela qual a decisão de realizar o teletrabalho é tomada pode ser utilizada para caracterizar este grau. Assim, a possibilidade de estabelecer uma decisão própria reflete um grau maior de autonomia, ao passo que ter de tomar uma decisão em conjunto com um empregador reflete um grau de autonomia mais limitado.

Quem toma a decisão?

Dentre os respondentes da pesquisa, 48,6% afirmam ter tomado a decisão de realizar o teletrabalho com a aprovação de seus supervisores, enquanto 45,8% teriam tomado essa decisão por conta própria. De acordo com os resultados da investigação, o teletrabalho foi imposto pelo empregador em somente 5,1% dos casos. Isso é confirmado pelos dados de nossos estudos de caso, nos quais todas as pessoas tomaram a decisão de realizar o teletrabalho voluntariamente. Vale notar que o teletrabalho nas organizações é sugerido de forma voluntária e que o empregado precisa primeiro decidir se gostaria de realizar o teletrabalho. De outro lado, na maioria dos casos, os teletrabalhadores são selecionados de acordo com um certo número de critérios, como o tempo em que estão na empresa, o nível de *performance*, o tipo de tarefa, dentre outros. De fato, a decisão final permanece com o superior imediato, mesmo quando se diz que a decisão é conjunta. O superior imediato pode, com efeito, recusar a permissão a um empregado que opte pelo teletrabalho caso acredite que o empregado não possui as habilidades necessárias.

Os dados da pesquisa confirmam que os executivos e profissionais dispõem de maior autonomia na decisão sobre o teletrabalho: 58% dos executivos e 47,4% dos profissionais tomam decisão por sua conta, ao passo que 85,7% dos trabalhadores de escritório tomam decisão em conjunto com seus empregadores. Os dados relacionados à questão de gênero refletem uma segregação ocupacional: 55,9% dos homens tomam a decisão por si próprios, enquanto 64% das mulheres precisam da aprovação de seu superior. A presença ou necessidade de um acordo é outro fator indicativo de autonomia ou modo de tomada de decisão.

Existe um acordo formal?

Dos 216 teletrabalhadores assalariados entrevistados, 73,1% afirmaram que não tinham nenhum acordo formal com o empregador, no que diz respeito às condições de trabalho. Somente 26,4% haviam assinado um documento formalizando o acordo. Assim, 80,2% dos executivos e gerentes não tinham assinado um acordo e sabe-se que a maioria deles havia simplesmente tomado a decisão por conta própria. Vale notar que a maior parte dos gerentes e executivos trabalha em casa unicamente um dia por semana (51,8% passam 20% de seu tempo de trabalho em casa). Já 30,3% dos profissionais (pessoas que detêm um diploma universitário ou são mais especializados) e 28,6% dos trabalhadores de escritório possuem um acordo com o empregador. Dessa forma, o teletrabalho é baseado, na maior parte do tempo, em acordos informais ou decisões pessoais e individuais.

Esses dados diferem daqueles coletados em nossos estudos de caso, já que a maioria dos teletrabalhadores entrevistados havia assinado um acordo, ainda que alguns deles não se lembrassem dos detalhes dos termos do contrato. Em geral, esses acordos descrevem claramente as condições nas quais o teletrabalho deve ser realizado e incluem a programação de trabalho, as medidas de segurança, bem como as condições para o retorno ao trabalho no escritório. Globalmente, eles não contradizem os acordos coletivos, exceto em certos casos, em que pode ser exigido que o teletrabalhador seja igualmente ou mais produtivo do que os trabalhadores no escritório.

Devido ao fato de que a maioria dos executivos e profissionais nos estudos de caso realizam o teletrabalho ocasionalmente, ou em tempo parcial, segundo condições que não parecem ser estritas, em geral eles não assinam um acordo específico. A maioria desses é de trabalhadores homens e aproximadamente um terço é de mulheres. Os resultados da pesquisa indicam que, quanto maior a empresa, maior é a probabilidade de que o teletrabalhador possua um acordo com seu empregador. De fato, 36,8% dos teletrabalhadores que assinaram um acordo trabalham em uma empresa de cinco mil ou mais empregados; 22,8% trabalham para uma empresa de dez a 15 empregados; e 12% trabalham em uma empresa de 200 a 500 empregados.

Os dados sobre o setor de atividade indicam que:

- 65% dos teletrabalhadores que dispõem de um acordo trabalham no setor privado.
- 26% encontram-se no setor público.
- 7% estão empregados no setor manufatureiro.

Apesar de alguns estudos em administração indicarem que é preferível dispor de um acordo, no intuito de limitar as decisões arbitrárias, nossos estudos de caso indicam que a formalização do teletrabalho algumas vezes conduz a tantos fatores e dificuldades que o programa é eventualmente cancelado (isso aconteceu, parcialmente, em uma empresa).

As tarefas são diferenciadas?

Sobre a possibilidade de que o teletrabalho crie uma diferenciação de tarefas entre aqueles que trabalham em escritórios e os que trabalham em casa, nossos estudos de caso revelam uma série de elementos interessantes. Por exemplo, as entrevistas indicam que a maioria dos teletrabalhadores (dois terços de 63 pessoas entrevistadas) realiza em casa o mesmo trabalho que realizava no escritório. Entretanto, vários dos entrevistados afirmaram dispor de maior autonomia na solução de problemas profissionais. Acreditavam, também, ter adquirido novas habilidades e conhecimentos desde que tiveram de administrar o trabalho por conta própria, em casa, ao passo que no escritório tinham sempre de consultar um colega.

O TELETRABALHO PARECE ATRATIVO PARA AS MULHERES QUE REALIZAM TRABALHO ROTINEIRO E REPETITIVO, EXIGINDO POUCO CONTATO COM OS COLEGAS.

Entretanto, é preciso observar que as tarefas de 20 dos 63 teletrabalhadores nas três empresas foram modificadas. Diferentes situações foram observadas, incluindo certos casos nos quais o conteúdo do trabalho é menos prestigioso, no sentido de que eles lidam com um segmento de mercado de menor destaque do que o daqueles que continuam a trabalhar no escritório (por exemplo, os teletrabalhadores lidam com clientes individuais e os trabalhadores com clientela de negócios). Em outros casos, o conteúdo é menos variado, já que as tarefas do teletrabalho, para serem executadas, precisam ser mais bem definidas. Essas duas situações são negativas em termos do conteúdo das tarefas e da possibilidade de desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Além disso, elas parecem, freqüentemente, implicar as mulheres. Por outro lado, alguns dos teletrabalhadores não realizam certas tarefas menos interessantes, como impressão e arquivamento de documentos, visto que eles transmitem os documentos por correio eletrônico ao escritório, onde tais tarefas são executadas pelos trabalhadores lá localizados. Assim, a diferenciação do conteúdo do trabalho é nitidamente um fator importante a ser considerado para o desenvolvimento do teletrabalho.

Quando, raramente, encontram-se acordos a esse respeito, as mudanças acontecem, às vezes, “naturalmente”, sem que uma decisão tenha sido tomada a fim de mudar as tarefas (diversificação ou padronização das tarefas, desqualificação ou requalificação). Todavia, é necessário considerar que tanto os teletrabalhadores quanto aqueles

que permanecem no escritório podem reclamar dessas mudanças ou considerá-las como bem-vindas, dependendo do caso. Em termos sociais, esses aspectos deveriam ser levados em consideração por causa do aumento de atenção dada, atualmente, a conceitos como: organização que aprende; importância dos desafios e treinamentos para manter a motivação dos indivíduos no trabalho; desenvolvimento da inovação e criatividade na organização. Isso sugere que tais fatores deveriam sempre ser examinados antes de se prosseguir com um projeto de teletrabalho.

Sobre as questões organizacionais, nossos estudos de caso indicam que os teletrabalhadores sentem que dispõem de um grau de liberdade justo em seu trabalho, apesar de alguns serem monitorados à distância, por meio dos sistemas computadorizados que utilizam para realizar as tarefas. De fato, mesmo que essa prática seja pouco freqüente, o tempo de conexão de certos respondentes é monitorado, mas isso não é diferente do que costuma acontecer no ambiente tradicional de escritório.

Os resultados mostram nitidamente que as condições de trabalho – a autonomia para realizar o teletrabalho – são diferenciadas de acordo com a categoria ocupacional e o gênero. As teletrabalhadoras concentram-se mais nas funções de contabilidade, de processamento de textos e de secretariado, e a decisão de realizar o teletrabalho é mais freqüentemente tomada com a autorização do supervisor. Em contraste, os teletrabalhadores concentram-se mais em posições executivas, gerenciais, profissionais e técnicas e são mais conduzidos a tomar a decisão de realizar o teletrabalho por conta própria. Algumas mulheres podem ser incluídas nessas categorias e dispõem das mesmas vantagens, mas são menos numerosas do que seus homólogos do sexo masculino. Isto confirma que, como no mercado de trabalho em geral, o mercado do teletrabalho é segmentado.

A SATISFAÇÃO GERAL DOS TELETRABALHADORES

A partir do momento em que os teletrabalhadores realizam o teletrabalho voluntariamente (94% dos respondentes da pesquisa), seu nível de satisfação é elevado, como indicam os seguintes resultados.

Tabela 4 – Nível de satisfação dos teletrabalhadores

Nível de satisfação	Todos os teletrabalhadores assalariados	Teletrabalhadores assalariados em tempo integral
Muito satisfeitos	63,4%	68,0%
De alguma forma satisfeitos	34,0%	28,0%
De alguma forma insatisfeitos	1,6%	4,0%
Muito insatisfeitos	1,0%	0%

Esses altíssimos níveis de satisfação foram também encontrados nos estudos de caso. Como mencionado anteriormente, se o convite fosse apresentado, grande maioria dos teletrabalhadores recusaria o retorno ao trabalho tradicional no escritório. Alguns deles alegam que chegariam a refletir sobre a possibilidade de parar de trabalhar, especialmente aqueles mais próximos da aposentadoria. Os teletrabalhadores de meia-idade retornariam ao escritório somente se fossem obrigados, mas isso ocasionaria repercussões graves sobre a motivação. Várias mulheres sentiam que não havia oportunidades de carreira em nenhum dos casos. Além disso, sentiam que era preferível tirar vantagem da oportunidade de trabalhar em casa e aproveitar o tempo do trânsito no trabalho. A qualidade de vida é uma dimensão importante na avaliação do teletrabalho feita pelas mulheres.

Outras variáveis na pesquisa indicam que existe uma importante relação entre o tempo gasto durante o teletrabalho e o nível de satisfação. Isso possui também uma dimensão de gênero, já que as mulheres trabalham mais vezes em tempo integral em domicílio. Com efeito, os 81,3% dos teletrabalhadores que gastam de 20% a 30% do tempo trabalhando apresentam o nível mais alto de satisfação (muito satisfeito), seguidos por 68% dos teletrabalhadores em tempo integral em domicílio. Vale lembrar que nossos estudos de caso revelam que o teletrabalho parece particularmente atrativo para as mulheres que realizam trabalho rotineiro e repetitivo em um ambiente barulhento e que exige pouco contato com os colegas de trabalho. Ao contrário, para aqueles que alimentam aspirações de carreira, parece ser melhor ser visível no escritório.

Por outro lado, os níveis de satisfação não parecem estar associados ao fato de os teletrabalhadores terem ou não um contrato (formal ou não) com seu empregador. Esse resultado contradiz alguns estudos em administração que sugerem que é preferível ter um contrato formal.

Vantagens do teletrabalho

A Tabela 5 mostra o que os teletrabalhadores, em nossa investigação, consideram como as principais vantagens do teletrabalho. Os resultados são apresentados para todos os trabalhadores assalariados e para os teletrabalhadores assalariados em domicílio em tempo integral (portanto, neste caso, a maioria constituída por mulheres).

Poderia ser surpreendente perceber que estar próximo da família não seja a principal motivação, sobretudo se considerarmos a importância dessa perspectiva na literatura sobre o assunto. No entanto, podemos levar em conta que os horários flexíveis e a possibilidade de evitar o deslocamento para o trabalho apresentam uma influência positiva no equilíbrio entre vida familiar e profissional, como muitos apontam. Os resultados dos estudos de caso indicam que o horário flexível de trabalho é uma importante vantagem para muitos teletrabalhadores, mesmo que alguns deles não tirem vantagem disso, particularmente as mulheres que trabalham com atendimento telefônico em centros de chamadas. Entretanto, neste último caso, apesar de tudo, as mulheres consideraram o fato de não terem de se deslocar como uma vantagem que simplifica a vida, em geral, e a vida familiar, em particular.

De fato, as entrevistas revelam que a maior parte dos teletrabalhadores pensa que a flexibilização do horário e a redução dos deslocamentos são fatores que oferecem mais tempo para a vida familiar durante a manhã e a noite. Permitem também que estejam mais disponíveis para atender às necessidades dos filhos, conduzi-los à escola de manhã e cuidar deles, mesmo que isso signifique trabalhar até mais tarde. Vários dos teletrabalhadores entrevistados disseram que era possível enquadrar-se nas tarefas domésticas durante o dia de trabalho e liberar mais tempo para si próprio durante o fim de semana.

Assim, mesmo que alguns estudos enfatizem os riscos de aumento do conflito entre o trabalho e as responsabilidades familiares para os teletrabalhadores, as pessoas entrevistadas disseram que estabeleceram regras e administraram a identidade de um espaço de escritório para eles próprios, que era respeitado pelos membros da família. Tiveram dificuldades nas primeiras semanas ou meses, mas, depois de um certo período de adaptação, tanto o cônjuge quanto as crianças entenderam que o teletrabalho era, com efeito, um trabalho.

Desvantagens do teletrabalho

Os estudos de caso mostraram que uma fonte importante de descontentamento para os teletrabalhadores está relacionada à tecnologia. A esse respeito, vários mencio-

naram a lentidão dos sistemas de informática ou das linhas telefônicas e das medidas incômodas de segurança, mesmo que este último aspecto tenha sido melhorado ao longo dos anos. Entretanto, essa situação bloqueia a *performance* dos teletrabalhadores e pode levar a uma sobrecarga de trabalho para aqueles localizados no escritório. Os teletrabalhadores também expressam um certo descontentamento, em um grau mais discreto, com relação à supervisão e ao treinamento. Vários pensam que deveria haver um treinamento específico para os teletrabalhadores, incluindo treinamento sobre gestão do tempo, da organização e dos sistemas informáticos e de comunicação.

OS TELETRABALHADORES APRECIAM A FLEXIBILIDADE DO HORÁRIO DE TRABALHO, BEM COMO O FATO DE NÃO PRECISAREM GASTAR TEMPO NO TRÁFEGO DO DIA-A-DIA.

Os respondentes da pesquisa mencionaram, frequentemente, a falta de colegas de trabalho e o isolamento (15,4% e 10% respectivamente) como uma desvantagem, seguidos pelo risco de se trabalhar mais (9%), pela dificuldade de se automotivar (6%) e pelo conflito entre trabalho e vida familiar (5%). Contudo, é importante notar que 26% dos respondentes (e 20% dos teletrabalhadores em tempo integral) acreditam que não há inconvenientes com o teletrabalho enquanto que 24% dos respondentes pensam que não ter colegas de trabalho é uma desvantagem.

Se observarmos a questão de gênero, notaremos que as mulheres são, de alguma forma, mais inclinadas a ver a ausência dos colegas como uma desvantagem (17,1%) e a encontrar dificuldade em se autodisciplinar para o trabalho (somente 7%). Embora, no geral, os percentuais sejam similares.

Tabela 5 – Vantagens associadas ao teletrabalho

Vantagens	Todos os teletrabalhadores assalariados	Teletrabalhadores assalariados em tempo integral
Escalas mais flexíveis	29,1%	44,9%
Evitar deslocamento para o trabalho	22,4%	20,0%
Mais produtivo	7,3%	4%
Poder ficar mais próximo da família	4,2%	4%
Melhoria na qualidade do trabalho	3,6%	4%

Intensificação do trabalho ou aumento da produtividade?

A intensificação do trabalho, dependendo do caso, associa-se aos prazos cada vez mais apertados, a uma busca cada vez mais agressiva de clientes e de desenvolvimento de novas atividades. Isso aumenta a motivação dos empregados pela busca de condições de trabalho menos estressantes do que as prevalentes no escritório. Nesse contexto, o teletrabalho é, algumas vezes, considerado como uma opção atrativa. Como Vandercammen (1996) aponta, para alguns, a melhoria das condições não se limita a uma questão de redução de horas de trabalho, mas a uma “desintensificação” do trabalho. Com efeito, os estudos mostram que muitos trabalhadores, particularmente as mulheres do escritório, não estariam na posição de reduzir o tempo de trabalho, já que isso implicaria em uma redução proporcional de salário (Tremblay e Vaillancourt-Laflamme, 2000). O teletrabalho aparece, então, como uma forma de se evitar o estresse do local de trabalho ou, pelo menos, uma forma de reduzir esse estresse sem redução de salário.

Os resultados de nossos estudos de caso mostram, entretanto, que houve intensificação do trabalho, mas este se realiza em um ambiente mais agradável, que, segundo os teletrabalhadores entrevistados, ajuda a produzir mais durante a mesma quantidade de tempo. Com efeito, eles relatam que a impressão de um trabalho mais pesado não provém sempre das responsabilidades adicionais impostas pelo empregador - apesar de vários empregadores, de fato, requererem um nível mais elevado de produtividade.

Além disso, a individualização do serviço fornecido pelos teletrabalhadores leva as empresas a introduzirem, algumas vezes, padrões de produtividade e de *performance* diferentes daqueles aplicados aos outros funcionários. Os entrevistados revelaram que, realmente, as empresas requerem níveis de *performance* que são de 10% a 20% mais elevados do que aqueles requeridos de outros funcionários. Os teletrabalhadores concordam com essas condições, apesar de serem avisados pelos sindicatos. Como havíamos mencionado, parece que eles consideram isso

como sendo um preço aceitável a pagar por um ambiente de trabalho mais agradável, por escapar do escritório e da burocracia e por reduzir o tempo de deslocamento e o tempo gasto em engarrafamentos.

CONCLUSÕES

Neste artigo, interessamo-nos pelas vantagens e desvantagens que os teletrabalhadores percebem no teletrabalho, bem como pelas possíveis diferenciações de tarefas, segundo o *status* profissional e o gênero. Também examinamos se o equilíbrio entre trabalho e vida familiar representa uma vantagem para o teletrabalhador, particularmente para as mulheres, ou mesmo se outras dimensões são indicadas como sendo as principais vantagens desse tipo de trabalho.

Constatamos que, no contexto do teletrabalho, as mulheres não realizam os mesmos tipos de tarefa que os homens. Enquanto estes tendem a elaborar páginas da Web e desenvolver ou testar *softwares*, CAD e gráficos por computador, as mulheres estão mais concentradas no trabalho de contabilidade, tradução e secretariado. Elas são mais freqüentemente empregadas como funcionárias de escritório, enquanto os homens ocupam postos de gerentes, técnicos ou profissionais. Os homens tendem a decidir pelo teletrabalho por si próprios, enquanto as mulheres precisam obter, na maior parte das vezes, uma autorização do superior hierárquico. As mulheres encontram-se mais em tempo integral em domicílio, ao passo que os homens encontram-se mais freqüentemente em tempo parcial em domicílio e o resto do tempo no escritório.

Com relação ao tipo de trabalho e às horas praticadas em casa, também existem diferenças entre homens e mulheres. Todavia, no que tange às vantagens e desvantagens do teletrabalho, todos parecem estar de acordo. As desvantagens são apresentadas em termos de isolamento e ausência de colegas de trabalho, algo que os teletrabalhadores em tempo integral sofrem mais do que aqueles em tempo parcial. Podemos imaginar que os desenvolvimentos de tecnologias de informação contribuirão para

Tabela 6 – Desvantagens do teletrabalho de acordo com o gênero

Desvantagens	Homem	Mulher
Ausência de colegas	14,2%	17,1%
Isolamento	10,5%	10,2 %
Trabalha mais ou excessivamente	10,1%	9,3%
Dificuldade de se motivar ou de se disciplinar	4,7%	7,3 %
Conflito entre o trabalho e a família	5,7%	3,9 %
O computador ou a tecnologia de informação são mais lentos do que no escritório	2,4 %	2,4 %
Nenhuma desvantagem	27,7%	24,4%

diminuir esse sentimento de isolamento e a falta de colegas, pois os desenvolvimentos atuais já facilitam colaborar no trabalho com colegas à distância. Todos os teletrabalhadores, entretanto, não são bem equipados com esses avanços. Ressalte-se aqui o fato de um quarto dos teletrabalhadores não verem nenhuma desvantagem no teletrabalho.

Como vantagens, mesmo que muitos estudos enfatizem o fato de as mulheres poderem mais facilmente equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares, isso não aparece como sendo a primeira vantagem. Os teletrabalhadores apreciam sobretudo a flexibilidade do horário de trabalho, bem como o fato de não precisarem gastar tempo no tráfego. Tudo indica, então, que os teletrabalhadores encontram vantagens que são similares aos objetivos de muitas empresas e estados que encorajam o teletrabalho: horas mais flexíveis de atividade e redução do tempo despendido em

deslocamentos, reduzindo os engarrafamentos e a poluição.

Os dados de nossa pesquisa indicam que 29,8% das mulheres e 28% dos homens consideram que o trabalho poderia ser realizado a partir do domicílio (Tremblay, 2001). Desses percentuais, 72,3% das mulheres e 63,9% dos homens disseram que gostariam de trabalhar em casa. Isso indica claramente que essa forma de trabalho pode desenvolver-se mais na medida em que as tecnologias de informação continuarem a evoluir e facilitar não somente o envio de trabalho do e para o escritório e a comunicação por e-mail com outros, mas eventualmente o trabalho em conjunto à distância, por meio de várias formas de tecnologia. Estamos, no momento, realizando uma nova pesquisa sobre as comunidades virtuais de prática, a qual indica que o teletrabalho poderia desenvolver-se mais com essa forma de colaboração. ○

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKYEAMPONG, E. B. Work arrangements; 1995 overview. *Perspectives on labour and income*. Ottawa, Statistics Canada Publication, n. 75-001-XPE, p. 48-52, Spring, 1997.

AKYEAMPONG, E. B., NADWODNY, R. Evolution du lieu de travail: le travail à domicile. *Perspective*. Ottawa, Statistics Canada Publication, n. 75-001-XPf, p. 33-46, 2001.

AKYEAMPONG, E. B., SIROONIAN, J. Work arrangements of Canadians; an overview. *Perspectives on labour and income*. Ottawa, Statistics Canada Publication, n. 75-001-XPE, p. 8-10, Autumn, 1993.

BANGEMANN, M. *L'Europe et la société de l'information planétaire: recommandation au conseil européen*. Bruxelles : CCE, 1994.

BENCHIMOL, G. *L'entreprise délocalisée*. Paris : Ed. Hermès, 1994.

BURSIÈRES, Y.; LEWIS, P.; THOMAS, C. *L'impact du télétravail et de la réorganisation du temps de travail sur la mobilité et les besoins en transport dans les régions de Montréal et de Québec: analyse prospective*. Québec: INRS urbanisation, GRIMES/CRAD, Institut d'urbanisme, 1999.

CEE. Les enjeux sociaux de la bureaucratie en Europe. *Europe sociale*, supplément 5.91, CEE, Luxembourg.

CHAPMAN, A. J., SHEEHY, N. P., HEYWOOD, S., DOOLLEY, B., COLLINS, S. C. The organizational implications of teleworking. In: COOPER, C. L., ROBERTSON, I. T. (Ed.) *International review of industrial and organizational psychology*, John Wiley & Sons, n. 10, p. 229-248, 1995.

CHRISTENSEN, K. E. Impacts of computer-mediated home based work on women and their families. *Technology and People*, n. 3, p. 211-230, 1987.

CÔTÉ-O'HARA, J. Sending them home to work; telecommuting and work-family conflict: a comparative analysis. *Information Systems Research*, v. 3, n. 2, p.173-190, 1992.

FELSTEAD, A., JEWSON, N. *In home, at work: towards an understanding of homeworking*. London : Routledge, 2000.

FELSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA, A., Walters, S. *A statistical portrait of working at home in the UK: evidence from the labour force survey*. (Discussion paper). March 23, 2000.

GREENGARD, S. Making a virtual office a reality. *Personnel Journal*, v.73, n. 9, p. 66-79, 1994.

HAFER, M. *Telecommuting: an alternate route to work* (v. 1, Step by Step Guide). Washington: State Energy Office. 1992.

HEILMANN, W. The organizational development of teleprogramming. In: KORTE, W. B., ROBINSON, S., STEINLE, W. J. (Ed.). *Telework: present situation and future development of a new form of work organization*. North-Holland : Elsevier Science Publishers, 1988. p. 39-58.

HUWS, U., KORTE, W. B., ROBINSON, S. *Telework: towards the elusive office*. (John Wiley, Information Systems Series). Londres : John Wiley & Sons, 1990.

KATZ, A. I. The management, control, and evaluation of a telecommuting project: a case study. *Information & Management*, v. 13, p. 179-190, 1987.

KONRADT, U., SCHMOOK, R., MÄLECKE, M. Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (ed. by COOPER, C. L., ROBERTSON, I. T.), v. 15, p. 63-98, 2000.

KURKLAND, N. B., BAILEY, D. E. Telework: the advantage and challenge of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, p. 53-68, Autumn 1999.

NADWODNY, R. Canadians working at home. *Canadian Social Trends*. p. 16-20, Spring 1996.

NILLES, J. M. et al. *The telecommunications-transportation trade-off: options for tomorrow*. London : Willey Interscience Publication/John Wiley & Sons, 1976.

PINSONNEAULT, A. Le télétravail: état de la question. *Gestion*, v. 21, n. 2, p. 66-71, 1996.

PRATT, J. Home Teleworking: a study of its pionners. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 25, p. 1-14, 1984.

ST-ONGE, S., HAINES, V., SEVIN, H. L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprises sur le succès en télétravail. *Relations industrielles*, v. 55, n. 3, p. 414-448, 2000.

TREMBLAY, D.-G. Le télétravail: définitions et enjeux. In: TREMBLAY, D.-G. *Télétravail: concilier performance et qualité de vie*. Montréal : IQ collectif et Cefrio, 2001. p. 23-32.

TREMBLAY, D.-G., VAILLANCOURT-LAFLAMME, C. *La conciliation emploi-famille et le temps de travail* (Résultats de recherche), 120 p., 2000.

VANDERCAMMEN, M. *Télétravail*. Bruxelles : Institut Wallon d'Études de Recherches et de Formation, 1996.