

Administrador

PROFISSIONAL

Liderança remota

Para comandar funcionários que trabalham a distância, é preciso engavetar velhos conceitos de gestão e apostar em autonomia



Maurício Alves, gerente de negócios da Ticket, organiza seu home office antes de iniciar o trabalho

Trabalhar a distância, fora do escritório, deixou de ser prática somente de profissionais autônomos ou executivos de grandes empresas. Pesquisa realizada pelo instituto Market Analysis mostra que a cada quatro brasileiros adultos em atividade, pelo menos um adota o teletrabalho de alguma forma, ao longo do mês. Nas estimativas da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividades (Sobratt), 10,6 milhões de pessoas aderem à modalidade. Os números revelam a popularização do sistema e um novo perfil “desenraizado”, de profissionais que não ocupam cargos de chefia. “Há dez anos, o teletrabalho era exercido basicamente pelo alto escalão de uma empresa. Hoje, podemos dizer que a maioria é de funcionários, de médios gerentes”, afirma a presidente da Sobratt, Ana Mansour.

As empresas que conseguiram estender o trabalho remoto à chamada “ala do meio” venceram um desafio bem maior que investir em computadores de última geração e telefones móveis com acesso rápido à Internet. Elas modernizaram os meios de gestão e abandonaram as práticas ultrapassadas de liderança para comandar, com eficiência, funcionários que desempenham tarefas a distância. Especialistas explicam que, nesse sentido, o primeiro passo é mesmo engavetar a figura do chefe onipotente, controlador, que impõe



Informal versus Remoto

Trabalho a distância não significa perda de vínculo empregatício. O artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) deixa claro que “não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego”.

O Projeto de Lei 3.129, de 2004, que aguarda votação no Senado, dá nova redação ao artigo para não restringir ao domicílio do funcionário a única possibilidade de trabalho a distância regulamentada. Se aprovado, o projeto passa a vigorar com o seguinte texto:

Artigo 6º - “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego”.

Parágrafo Único: “Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio”.

autoridade vigiando cada tarefa e disseminando insegurança. “Isso exige uma verdadeira revolução cultural dentro da empresa. E a mudança necessariamente começa pela chefia, que deve estabelecer outros critérios de avaliação. O gestor precisa estabelecer metas e prazos. É com base nesse planejamento que os funcionários serão cobrados”, explica Ana.

Para a presidente da Sobratt, o apego ao modelo centralizador de administrar impede o avanço das alternativas ao trabalho presencial. Delegar funções e dar mais autonomia ao colaborador, para boa parte dos gestores, é como se



Ana Mansour, presidente da Sobratt, durante palestra ministrada no CRA-SP

atirar no abismo. “O pensamento que ainda domina é o da escravidão e subordinação. Trabalhar a distância exige um outro tipo de relação, mais sofisticada para o padrão brasileiro”, avalia.

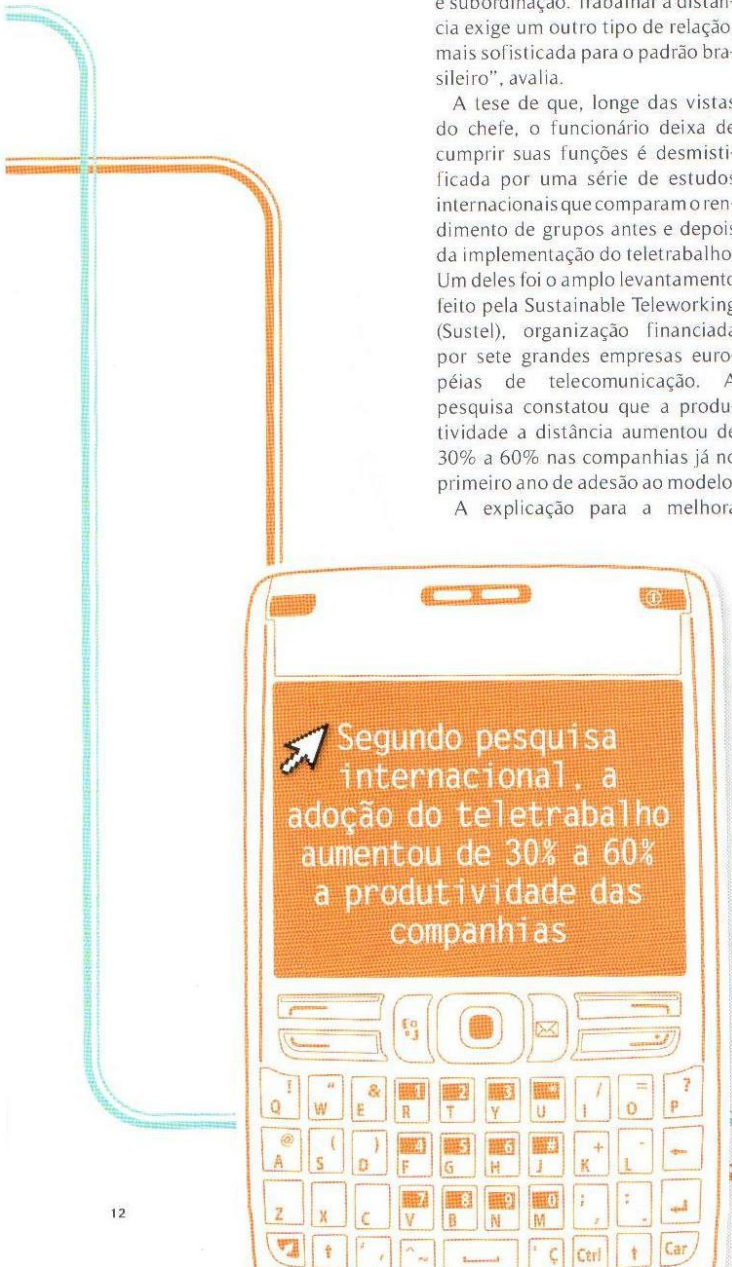
A tese de que, longe das vistas do chefe, o funcionário deixa de cumprir suas funções é desmistificada por uma série de estudos internacionais que comparam o rendimento de grupos antes e depois da implementação do teletrabalho. Um deles foi o amplo levantamento feito pela Sustainable Teleworking (Sustel), organização financiada por sete grandes empresas europeias de telecomunicação. A pesquisa constatou que a produtividade a distância aumentou de 30% a 60% nas companhias já no primeiro ano de adesão ao modelo.

A explicação para a melhora

considerável no desempenho é a otimização do tempo. O funcionário que pode flexibilizar o local onde cumpre expediente (seja em casa, na praça de alimentação de um shopping, em um café ou até no saguão do aeroporto) e não perde horas no trânsito atravancado a caminho do escritório, por exemplo. “O impacto positivo na qualidade de vida é imediato. O funcionário, uma vez adaptado ao novo esquema e menos estressado, fica mais satisfeito com o trabalho”, explica a presidente da Sobratt.

Na Europa e nos Estados Unidos, o modelo é largamente utilizado, principalmente pelas grandes corporações, como estratégia para reduzir custos e aumentar as operações em regiões distantes da matriz. No Brasil, de acordo com o levantamento realizado pelo instituto Market Analysis, as microempresas são pioneiras em adotar o teletrabalho de maneira intensiva e diária, mas a prática começa a chegar às maiores.

É o caso da Ticket, empresa do grupo Accor e líder no segmento de convênios e serviços. Em 2006, a área comercial precisou se reestruturar para ganhar agilidade e fazer frente aos novos desafios do mercado. Depois do diagnóstico, a direção elaborou um plano de encerramento gradual das atividades nas 25 filiais e a adaptação dos 120 colaboradores (cerca de 15% de todo o efetivo da Ticket) para o modelo *home office*. O processo foi concluído em abril passado, e os resultados são bastante animadores, na avaliação do superintendente comercial, Eduardo Távora.

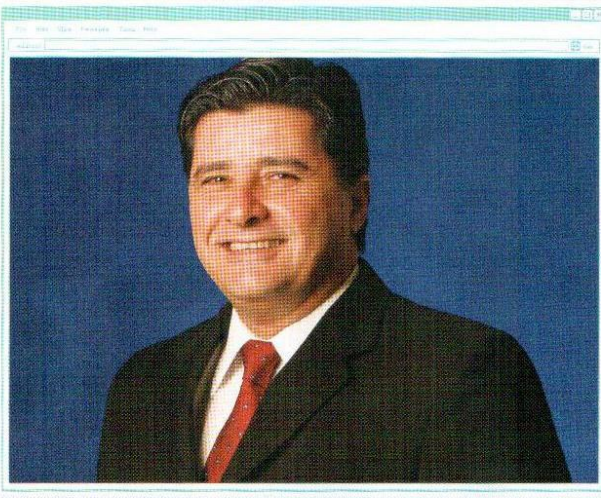


Segundo pesquisa internacional, a adoção do teletrabalho aumentou de 30% a 60% a produtividade das companhias

“Precisávamos cortar gastos. A implementação do trabalho a distância nos proporcionou até agora uma economia de R\$ 3 milhões, que antes eram gastos com a manutenção das estruturas das filiais. Nossos colaboradores ganharam em qualidade de vida, e a empresa registrou aumento de 40% na venda de novos produtos. Não foi uma decisão filantrópica. É uma visão de mercado”, afirma.

O superintendente conta que, nas filiais, montadas exclusivamente para abrigar o pessoal de vendas, a equipe dedicava 70% do tempo às tarefas operacionais e burocráticas e apenas 30% ao atendimento aos clientes. Com o fechamento dos escritórios, a proporção se inverteu. “Melhoramos em 76% o nível de receita da carteira de clientes. Ou seja, o mesmo cliente passou a comprar mais, devido ao tempo maior que os colaboradores dedicaram a ele”, explica.

A transição para o *home office* foi viabilizada pelo departamento de recursos humanos da Ticket, que desenvolveu ações específicas de relacionamento com os teletrabalhadores, sem mudar cláusulas no contrato de trabalho e mantendo-os devidamente registrados. “Equipamos todo o *home office* do colaborador com móveis, computador, telefone. Enviamos material educativo para a família, explicando o quanto confiamos naquele profissional, a ponto de permitir que ele trabalhe longe do escritório, e como o apoio dos filhos e da esposa é importante para a adaptação”, esclarece a gerente



Eduardo Távora, superintendente comercial da Ticket

de desenvolvimento em recursos humanos, Edna Bedani.

O gerente de negócios Maurício Alves foi um dos primeiros a aderir ao novo modelo proposto pela Ticket. Ele diz que a falta de convívio com os colegas de trabalho é amenizado pelas reuniões frequentes na sede da empresa. “Estou bem adaptado à rotina. E, como passo boa parte do dia visitando clientes, não sofro muito com o isolamento”, diz. Prós e contras na balança, o gerente garante que não gostaria de voltar ao escritório. “Trabalho melhor com mais autonomia. E ainda posso levar e buscar meu filho na escola.”

Trabalho sustentável

Além de otimizar tempo e recursos, o teletrabalho é defendido como saída viável para diluir o caos nas grandes cidades, entupidas pela grande quantidade de veículos em circulação. “Criar alternativas ao expediente tradicional é uma

realidade que se impõe. O trabalho a distância, que hoje é uma opção, irá se transformar em necessidade daqui a poucos anos. Na capital paulista, por exemplo, a mobilidade urbana já foi estrangulada pelo trânsito”, alerta o diretor da Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), Rogério Belda.

Assim como ocorre em cidades norte-americanas da Flórida, a idéia é que o poder público possa incentivar o trabalho remoto, concedendo incentivo fiscal às companhias adeptas ao sistema, pela contribuição ao meio ambiente.

O grupo de excelência em Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa do CRA-SP elabora proposta semelhante para ser encaminhada à Prefeitura de São Paulo. “Além do desconto em impostos, a empresa que adotar práticas sustentáveis pode ganhar certificação e até comercializar créditos de carbono”, aposta o coordenador do grupo, Álvaro Mello. ■