

Modelo FlexWork N.º 004

(N.º v.01 – 30/07/01)

Primeiros Passos no Trabalho Flexível para PMEs sem TICs

Aquisição de flexibilidade e competências nas TIC em simultâneo

Este é um de uma série de 'modelos' concebidos para ilustrar modelos de trabalho flexível. É desenhado para ser utilizado por consultores como recurso de trabalho na actividade de prestação de serviços às PMEs que investigam a possibilidade de utilização do trabalho flexível, ou cujo desenvolvimento pode beneficiar pela consideração de utilização do trabalho flexível.

Preparado para o FlexWork por: Interaction Design Ltd., UK. <http://www.i-d.co.uk>
Mais materiais FlexWork disponíveis em <http://www.flexwork.eu.com>

Primeiros Passos no Trabalho Flexível para PMEs sem TICs

Aquisição de flexibilidade e competências nas TIC em simultâneo

1. Sumário

Este modelo descreve os elementos essenciais para a inclusão em acções de consultoria às PMEs que ainda não estão estabelecidas como utilizadoras de TICs e que possam beneficiar da construção da preparação para o trabalho flexível como parte da sua visão para o desenvolvimento da sua informatização. O material foi extraído de um grande número de casos e de experiências em consultoria. Embora o cenário de utilização tenha sido desenvolvido com fins meramente ilustrativos, o conteúdo é derivado de experiências reais.

2. Fundamentação e Audiência – Alvo

Enquanto que muitas empresas estão actualmente a estudar como aumentar a flexibilidade na organização do trabalho e dos processos que executam, muitas organizações de pequena dimensão estão ainda a tentar incorporar as TICs nas suas operações e descobrir o papel que podem ter no desenvolvimento das suas actividades de negócio. Os consultores sensíveis ao tema da flexibilidade podem fazer uso do material incluído neste documento para darem mais ênfase à preparação para o trabalho flexível como parte do desenvolvimento das TICs nas organizações.

Todos os benefícios do trabalho flexível são aplicáveis aqui, e especialmente:

- Redução do espaço necessário e dos custos em escritórios.
- Aumento da força de trabalho de forma temporária sem compromissos excessivos.
- Trabalhar com clientes remotos de forma rápida e eficiente.
- Aumento da capacidade de marketing.
- Inclusão em cadeias de valor que são cada vez mais ‘electrónicas’ na sua operação.
- Acesso a mercados remotos e aumento da competitividade.
- Aumento da produtividade e diminuição dos custos.
- Novos produtos e serviços.
- Melhor utilização do pessoal e das suas competências.
- Uso de uma força de trabalho geograficamente dispersa e acesso a competências difíceis de encontrar.
- Uso de trabalho subcontratado.
- Colaboração com outras empresas em contratos partilhados.
- Aumento da resposta à procura (uso de freelancers).

O manual do FlexWork inclui cobertura mais detalhada dos benefícios.

3. Descrição da Utilização no formato FlexWork

O cenário de utilização para este modelo diz respeito a uma pequena empresa (Carrig) especializada na exportação de peças artesanais que incluem instrumentos para o mercado de música tradicional e arte popular a partir de uma região conhecida pelas suas tradições celtas. As características chave e as soluções seleccionadas são aplicáveis a um grande número de pequenas empresas em diferentes mercados em termos de produtos e serviços.

3.1 Antecedentes Históricos

A Carrig existe há cinco anos e estabeleceu uma operação estável empregando três pessoas fornecendo instrumentos e arte popular para os mercados Europeu e Americano. As suas ligações ao mercado são feitas por publicidade em revistas especializadas em música popular e de história regional e também através da presença física regular em festivais de música popular no Reino Unido e na Irlanda (e envolvimento ocasional em eventos na Bretanha e na Alemanha). Estes canais geram 100% do seu fornecimento ao retalho e cerca de 90% dos fornecimentos a lojas de arte e música. Outros contactos são feitos através de telemarketing dirigindo propostas a potenciais clientes.

A Carrig utilizou desde o início um único computador pessoal, e usou-o principalmente para compor e imprimir documentos publicitários, brochuras e formulários de encomenda. Tinham por esta altura implementado a primeira base de dados para gerir listas de clientes para execução de mailings promocionais e encontravam-se no processo de usar a base de dados para gerir a informação de produtos e de armazém para gerar listas de produtos para actividades de marketing e formulários de encomenda.

Durante a presença em diversos festivais em 1999 notaram um aumento no número de outros fornecedores que exibiam endereços electrónicos e endereços Web nos materiais publicitários. Decidiram incluir a consideração desta oportunidade no replaneamento que estavam a executar naquele período.

Havia um único problema no âmago do planeamento do negócio. O negócio estava a crescer e necessitavam de pensar em admitir pessoal, mas isto era um problema porque as instalações actuais não eram suficientemente grandes. Podiam ver que era arriscado mudarem-se para novas instalações se o aumento esperado na actividade não se materializasse. Porém, reconheceram que esta possibilidade poderia nunca ocorrer se também não desenvolvessem o negócio para a fazer acontecer.

3.2 Planeando a Flexibilidade

A Carrig solicitou a um consultor local para avaliar com eles estas possibilidades e no decorrer do processo levantaram um conjunto de questões mais vasto que incluía uma maior adopção das TIC para possibilitar os processos de negócio de forma segura. Era claro que o interesse da Carrig em fazer melhor uso das TIC tinha implicações na forma que escolhessem para re-dinamizar o negócio, e as opções consideradas razoáveis e atingíveis também pareciam boas candidatas para um potencial acrescido de negócio. Estas opções são a seguir consideradas.

Espaço de escritório versus ‘Espaço de pessoas’

O espaço de escritório foi entendido como um problema chave desde o início do processo, mas a análise efectuada com o consultor ajudou a Carrig a perceber que o espaço físico era uma ‘solução candidata’ e que o problema real tinha que ser resolvido primeiro – admitir mais pessoas para gerar e gerir mais negócio. Sentiram que a procura existia e sabiam que não podiam lidar com a subida no número de encomendas se não fossem capazes de as gerir eficazmente. A adição de novos postos de trabalho podia ser feita mas a sugestão de utilizar um trabalhador remoto (trabalhando em casa, por ex.º) parecia arriscada porque tinha que ser gerido à distância e podia não ter sensibilidade alguma para o negócio. Porém, um dos funcionários actuais quis tentar trabalhar a partir de casa, ainda que temporariamente. Isto significava que podia ser admitido um novo funcionário para o escritório actual com contrato a termo e o espaço seria libertado durante este período pela existência de uma experiência-piloto de trabalho em casa. Seria necessário o uso de correio electrónico e outras infra-estruturas que teriam que ser preparadas previamente.

Trabalho em casa versus Trabalho Subcontratado

Admitir mais uma pessoa cobriria sem dúvida algum do aumento esperado no trabalho, mas sentia-se que apenas uma pessoa talvez não fosse suficiente. O consultor introduziu a ideia de subcontratação de trabalho e informação sobre um telecentro noutra local que tinha ao serviço um bom número de teletrabalhadores experientes na condução de campanhas de marketing, contacto com clientes, recepção de encomendas e tarefas de introdução de dados para um grande número de empresas. Esta solução possível aparentava ser merecedora de consideração cuidada porque a subcontratação de tarefas bem definidas não apresentava riscos de ser dada a teletrabalhadores experientes num centro que tinha todo o suporte necessário.

Agência de Design Web versus Design Web Interno

Além da consideração da aquisição de uma equipa de trabalho flexível, a Carrig examinou também a possibilidade de dirigir acções de marketing aos seus clientes através da Internet. Tinham visto que as brochuras podiam ser fornecidas electronicamente e eram fáceis e baratas de actualizar. No entanto, achavam que as agências de design eram muito caras, por um lado, e, por outro, contratar um designer não era justificável porque não seria gerado trabalho suficiente que o justificasse. A opção por trabalho a tempo parcial parecia ser uma boa opção e asseguraria que o designer estaria suficientemente próximo do negócio e que poderia desenvolver algo que reflectisse o espírito e a imagem da Carrig. Todavia, parecia existir uma falta de designers de qualidade na região e desta forma um contrato a tempo parcial não seria necessariamente muito atraente. Uma alternativa à concepção e produção interna foi a de indagar se haveria freelancers disponíveis, tendo descoberto um negócio na vizinhança que estava a utilizar este método. Este modelo sugeria que podiam contratar trabalho à medida das necessidades, para tarefas específicas, e também desenvolver uma relação duradoura com um único designer e isso fez com que esta opção se tornasse num objectivo concreto do desenvolvimento do negócio.

Relacionamento Online com os Clientes

Tendo decidido que ter uma presença na Internet significava uma actividade de marketing mais flexível, a Carrig também discutiu com o consultor se haveria outros aspectos de trabalho com os clientes que pudessem ser mais flexibilizados. Até agora, a Carrig tinha feito a gestão dos clientes através de contactos por telefone e através de visitas ocasionais aos distribuidores. As conversas com o consultor levantaram oportunidades para contacto com os clientes, acções de marketing directo e recepção de encomendas via Internet. Estas oportunidades empurraram" o modelo de trabalho flexível para o "e-business", e este foi considerado um projecto desafiador; no entanto, parecia que cada elemento era exequível, pelo que estas opções foram retidas para posterior investigação e possível desenvolvimento.

Adesão a Cadeias de Oferta Flexíveis

A consideração da gestão da relação com o cliente (CRM) expôs o facto de que poderiam existir diferenças significativas na forma de tratamento com os clientes de retalho relativamente aos clientes comerciais (distribuidores e pontos de venda). As vendas a estes últimos podiam ser desenvolvidas como uma actividade de "e-business" suportada por métodos de trabalho flexível e a própria empresa tornar-se-ia flexível na forma como iria trabalhar com outras empresas. As ideias à volta de "cadeias de valor do lado da oferta" apresentadas pelo consultor eram certamente atraentes, especialmente a perspectiva de se tornarem fornecedores de linhas específicas de produtos a outro fornecedor que vendia a lojas e a distribuidores noutras regiões. Parecia existir a possibilidade de preencher as encomendas em que não seria necessário fornecer por atacado a outros comerciantes, mas iriam directamente despachar encomendas para clientes europeus e inclusivé em todo o mundo, para responder a notas de encomenda enviadas por outros quaisquer distribuidores. Foi decidido incluir a consideração desta opção como o limite superior da estratégia corrente de desenvolvimento, e que iria requerer investigação cuidadosa dos aspectos financeiros e operacionais com clientes específicos.

A sumariar o planeamento para o trabalho flexível, a Carrig definiu um conjunto de opções que iriam desenvolver as oportunidades de negócio passo-a-passo:

- Implementação de acesso a correio electrónico para permitir contacto com trabalhadores remotos.
- Trabalho remoto a partir de casa através de um colaborador.
- Emprego de uma pessoa extra utilizando o espaço deixado livre pelo trabalhador remoto.
- Uso às medidas das necessidades de trabalhadores num telecentro para tarefas específicas.
- Produção de um sítio Web utilizando um designer externo em regime de freelance apenas quando fosse necessário.
- Integração dos canais de correio electrónico e Web para o marketing, recepção de encomendas e outros aspectos do contacto com os clientes.
- Fornecimento do serviço de recepção, processamento e entrega de encomendas para contactos comerciais remotos.

3.3 Implementação do Trabalho Flexível

A Carrig iniciou a implementação do seu novo plano de negócio obtendo mais algum aconselhamento do serviço local de consultoria na pessoa de um consultor técnico (um consultor de negócio especializado em questões tecnológicas). Sob a sua supervisão procederam ao detalhe de cada opção identificada (ver acima) e iniciaram a implementação das opções seleccionadas, assegurando-se que cada uma era bem sucedida e benéfica antes de avançar para a próxima.

Interligando os Trabalhadores

A Carrig identificou um prestador de serviço Internet que possuía uma solução competitiva para o correio electrónico como parte de um pacote dirigido às PME. Incluíam-se 10 endereços distintos de correio electrónico e espaço Web para utilizar se quisessem desenvolver mais tarde a presença na Internet. Foram atribuídos endereços de correio electrónico a todos os envolvidos e formados na utilização do software standard respectivo num computador pessoal. Foram adquiridos mais dois PCs, um colocado no escritório e o outro mantido em reserva para o teletrabalhador em casa. Os colaboradores praticaram a utilização do serviço de correio electrónico através do envio uns aos outros de mensagens com ficheiros anexados, e enviando também mensagens aos amigos e a contactos comerciais para verem todas as possibilidades desta tecnologia. Num curto período de tempo a utilização do correio electrónico disparou porque se soube que todos os contactos comerciais da Carrig possuíam endereços de correio electrónico. Dentro de um mês estavam a receber questões e encomendas por correio electrónico em vez de por fax ou carta, e estavam confiantes de serem relevantes por terem origem em contactos comerciais bem conhecidos.

O processamento de encomendas foi imediatamente simplificado. Podiam cortar e colar a informação das notas do correio electrónico nos formulários apropriados e nas facturas, pelo que o tempo de processamento das encomendas foi também substancialmente reduzido (não havia duplicação na introdução dos detalhes). A informação podia também ser transferida facilmente para a base de dados, e iniciaram o desenvolvimento de listas de distribuição para trabalhos futuros de promoção e de marketing.

Expansão da Força de Trabalho – Fase 1

O administrador que queria trabalhar a partir de casa teve o PC de reserva instalado em sua casa logo que teve confiança na utilização do correio electrónico. Uma linha telefónica separada foi também instalada para assegurar que nunca existiria um conflito entre a utilização familiar e a utilização profissional, e para permitir que o pagamento da utilização profissional fosse feita sem complicações fiscais e sobre as eceitas extra do empregado. Começou a trabalhar a partir de casa num período experimental e rapidamente descobriu que trabalhar num escritório sossegado

era muito benéfico e produtivo. Podia realizar todo o trabalho a partir de casa e trocar informação com os colegas através do correio electrónico, utilizando a anexação de ficheiros às mensagens para transferir documentos e bases de dados para utilização no escritório. Todos os assuntos urgentes eram resolvidos por telefone, e as visitas ocasionais ao escritório para reuniões mantinha-a integrada na equipa (especialmente porque a reunião informal após as reuniões de trabalho tinham lugar no bar favorito). Recebia directamente o correio electrónico dos clientes e quaisquer detalhes que necessitassem do input de outrém eram-lhes reencaminhados para o escritório. O trabalho a partir de casa parecia ser uma boa opção e assim, cerca de um mês após o início da experiência, decidiram admitir um novo colaborador para lidar com o marketing adicional, processamento de encomendas e tarefas administrativas genéricas.

Utilizando Designers Externos

Dado que o uso do correio electrónico teve um efeito tão profundo na forma como a Carrig comunicava e trabalhava com os seus clientes, decidiram explorar antecipadamente ao plano a utilização da Internet. Assim, apenas dois meses após o início do período de implementação contactaram o designer freelancer que lhes tinha sido recomendado. Na primeira reunião perceberam rapidamente pelos seus conselhos que o espaço Web que tinham adquirido (como parte do pacote) era apropriado e possuía características CGI que podia suportar a interactividade no futuro (formulários, etc.). Também compreenderam que como já tinham um bom design nas brochuras e noutro material de marketing, e desejavam manter o seu estilo caseiro, o trabalho de design podia ser simplificado. No espaço de duas semanas avaliaram três propostas de design, seleccionaram uma delas e lançaram o primeiro sítio Web a título provisório como base para um melhor contacto com os clientes. Nesse período de duas semanas tiveram quase sempre contacto diário com o designer por telefone e por correio electrónico, e estiveram profundamente envolvidos na observação da evolução do design do sítio Web e dando sugestões ao designer. Foram realizadas apenas duas reuniões presenciais, e o trabalho remoto não trouxe problemas. Estavam confiantes de que os desenvolvimentos futuros poderiam seguir a mesma abordagem e que apenas teriam que pagar os serviços quando estes fossem necessários.

Integrando os Contactos com os Clientes

Agora que tinham uma presença na Web, a Carrig decidiu investigar mais em detalhe a ideia do trabalho remoto com os clientes. Até agora tinha sido a sua relação com os clientes comerciais que mais tinha beneficiado da utilização do correio electrónico, mas a colocação dos endereços electrónicos nas brochuras do stand num festival tinha produzido alguns pedidos de informação por esta via dos clientes de retalho. Decidiram assim integrar os contactos dos dois tipos examinando como podiam colocar em paralelo a utilização da Web e do correio electrónico.

Uma reunião com o consultor apresentou à Carrig outras empresas que utilizavam as TIC desta forma, e avaliaram as diferentes formas pelas quais estas companhias utilizavam a Internet. Desta avaliação resultou que o sítio Web poderia ser mais do que uma brochura electrónica, e que podiam incluir opções para os clientes contactarem a Carrig e pedirem informação. Continuaram posteriormente esta reunião com o designer e identificaram várias opções a um custo mínimo.

Em primeiro lugar, produziram um catálogo de produtos no qual podiam introduzir directamente os itens em stock, imagens dos instrumentos e outras peças artesanais, e descrições com detalhes de preço e de prazos de entrega. Isto significava que os clientes podiam ver o catálogo sempre actualizado e a Carrig controlava directamente o conteúdo do sítio Web. A seguir, implementaram um formulário electrónico de pedido de informação de tal forma que os clientes podiam colocar questões abertas se não vissem imediatamente no sítio Web aquilo que pretendiam. Este formulário tinha uma opção para pedidos de informação comercial que pudessem ser imediatamente respondidos por telefone. Os formulários, quando preenchidos, eram automaticamente enviados por correio electrónico para os colaboradores da Carrig encarregados de responder aos pedidos de informação. A Carrig estava agora confiante de que o

sítio Web apresentava uma informação de produto bastante completa e podia “capturar” pedidos de informação de clientes potenciais. Adicionaram os endereços Web e de correio electrónico a todos os documentos impressos e materiais promocionais. Qualquer contacto para pedido de informações era imediatamente adicionado à lista de distribuição de marketing para envio de mensagens periódicas e promoções especiais de produtos.

Expansão da Força de Trabalho – Fase 2

Oito meses após o início do plano de implementação das TIC, e em resultado do trabalho de promoção acrescido, a Carrig enfrentava agora uma pressão significativa devido ao aumento de encomendas. Todavia, não estavam inteiramente confiantes de que o negócio continuasse neste ritmo e queriam jogar pelo seguro durante mais algum tempo. Decidiram analisar em profundidade o uso do telecentro como fonte de trabalhadores externos e verificaram que estes estavam dispostos a aceitar uma variedade de tarefas que vinham ao encontro das necessidades e dos planos da Carrig. A Carrig verificou que podia subcontratar um bom número de tarefas rotineiras de marketing, recepção e verificação de encomendas, e envio das facturas e recibos para as suas instalações. Isto reduziu consideravelmente a carga de trabalho, e de tal forma que se tornou competitiva a contratação de funcionários extra. Também utilizaram o telecentro para produzir traduções das suas páginas Web principais (mas não do catálogo), e para registar o sítio Web em motores de busca em países-alvo seleccionados para aumentar a exposição. Uma desvantagem desta abordagem foi a de reduzir as tarefas administrativas na Carrig, mas a expedição de encomendas e a facturação ainda tinham que ser feitas internamente, pelo que os funcionários da Carrig sentiram que as suas funções tinham mudado significativamente durante este período.

Entrada nas Cadeias de Produção

A Carrig reviu o progresso um ano após o início da sua abordagem ao trabalho flexível com base nas TIC e notou que à medida que as receitas aumentavam substancialmente, tinham-se também alterado de forma profunda a produção do trabalho. Agora, grande parte do contacto com o cliente era feita por correio electrónico e estavam a utilizar o trabalho flexível para coordenar uma equipa envolvendo pessoal interno permanente, um trabalhador remoto, o designer do sítio Web e a equipa do telecentro. A parte mais trabalhosa de todo o processo era o contacto com o cliente de retalho (promoções, contactos potenciais para vendas, respostas a pedidos de informação, etc.), enquanto que as maiores receitas eram originárias de distribuidores. Conceberam um padrão pelo qual a promoção aos retalhistas e o respectivo contacto eram cada vez mais executadas pelo telecentro, enquanto que os contactos com distribuidores, processamento de encomendas, facturação e expedição eram executados pelos seus próprios funcionários.

O fornecimento de grandes encomendas era um aspecto atractivo, porque envolvia menos processamento por item, mas a empresa dava valor ao seu negócio de retalho e não queria dedicar-se exclusivamente às vendas aos distribuidores.

A oferta de preenchimento de encomendas a distribuidores remotos (cadeia de produção) parecia uma boa opção e a Carrig identificou dois caminhos possíveis de desenvolvimento. Primeiramente, iriam honrar encomendas feitas aos distribuidores (i.é, enviando directamente os itens aos clientes finais dos seus clientes distribuidores), e seguidamente encorajariam os seus próprios fornecedores (por ex.º fabricantes de instrumentos) a honrarem as encomendas aceites pela Carrig (para reduzir o trabalho de expedição). Adicionalmente, podiam nomear distribuidores externos como agentes para os produtos Carrig e simplesmente pagarem uma comissão por cada encomenda recebida.

As conversações com o consultor local revelaram a necessidade de rever a forma como aceitavam pagamentos como parte deste novo processo. Ainda não possibilitavam a colocação de encomendas e pagamentos através da Web, mas aceitavam encomendas pagas com cartão de crédito através do telefone e através de um formulário especial na Web (preencher, imprimir

assinar e enviar por correio ou fax). Neste ponto a Carrig identificou que a sua implementação de técnicas de trabalho flexível podia suportar a sua entrada final no comércio electrónico, pelo que se revelava uma decisão sensata. Embora este passo final tenha sido atrasado até terem mais provas do nível de negócio atingido, estavam confiantes que estavam prontos para tomar o passo final em direcção ao comércio electrónico se o sucesso se mantivesse.

4. Notas Tecnológicas

A tecnologia usada pela Carrig está facilmente disponível às PME e pode ser facilmente suportada por consultores ou técnicos de TI.

Correio electrónico – foi utilizado por todo o pessoal que descobriu que a carga de trabalho se reduzia e permitiu-lhes trocas de informação mais facilitadas.

Transferência de ficheiros – foi comumente usada anexando ficheiros às mensagens de correio electrónico entre o administrador principal (em casa), a equipa no escritório, e os trabalhadores no telecentro. Também foi utilizado para providenciar input ao designer Web (actualizações e correcções de texto etc.).

Espaço Web – foi inicialmente usado como uma brochura electrónica (design simples) e progrediu para a utilização de programas CGI (common gateway interface) para processamento de formulários e manutenção do catálogo de produtos.

Comunicações móveis – não foram usadas, mas colocaram-se em plano para o futuro de molde a permitir o acesso ao correio electrónico em viagem (em festivais, por ex.^o).

5. Questões Estruturais e Processuais

A adopção de uma abordagem como a descrita neste caso pode permitir a qualquer pequeno negócio alargar a sua estrutura de uma forma não-permanente para testar novas ideias com baixo risco. Não é necessário mais espaço extra de escritório se as pessoas adoptarem o trabalho a partir de casa (ou teletrabalho) seja para arranjar espaço para pessoal adicional, seja como uma opção para novos colaboradores (novo trabalhador em casa ou num telecentro). Ao atribuir tarefas específicas e bem definidas a agentes externos (trabalhador em casa ou num telecentro), um pequeno negócio pode alargar os seus processos de negócio sem adoptar uma mudança de longo prazo (por ser mais seguro, por ex.^o). Os processos de negócio podem todavia mudar profundamente. A utilização do correio electrónico significa que as comunicações entre os funcionários terá que ser mais formalizada devido à falta de contacto casual. A monitorização de actividades por trabalhadores remotos (trabalhador em casa ou num telecentro) não é fácil, pelo que a ênfase deve ser alterada da observação da actividade (ocupados / não ocupados) para a medição de resultados obtidos.

6. Conselhos para a Implementação

O uso de métodos de trabalho flexível pelas PME providencia oportunidades para a poupança de espaço, flexibilidade, expansão temporária ou teste às ideias de expansão de uma forma segura. Os benefícios mostram que também podem ser adoptados como uma estratégia de longo prazo. A mudança das pessoas para o trabalho em casa implica certificarem-se de que possuem um ambiente adequado para o efeito e arranjar as condições necessárias para o efeito. O manual do FlexWork cobre todos estes aspectos em detalhe, bem como contratos, responsabilidade civil e outros itens regulamentares. O trabalho flexível pode ser adoptado incrementalmente a baixos custos para testar se dá ou não resultado para uma dada empresa ou conjunto de funcionários. O facto de diferentes tarefas e operações poderem ser flexibilizadas significa que uma empresa pode implementar estes métodos como parte da sua operação global, seja porque os benefícios

são relevantes, seja como teste antes de avançar com esta abordagem a toda a empresa. As PME's devem consultar empresas de aconselhamento para se assegurarem que a vasta experiência por elas detida pode ser usada como um benefício. Os consultores devem fazer uso do manual, dos casos, e de outros recursos do FlexWork e equiparem-se com tantos exemplos e fontes de informação de que sejam capazes. As PME's e os consultores devem ambos abordar iniciativas locais ou regionais de trabalho flexível para acederem ao conhecimento local sobre tecnologias, prestadores de serviço e melhores práticas na sua região. O trabalho flexível está em alteração constante e de forma rápida, pelo que compensa estar-se a par dos desenvolvimentos mais recentes.

7. Casos Relacionados

O sítio Web www.flexwork.eu.com contém um conjunto alargado de casos, notas técnicas e documentos informativos. Um grande número destes é relevante para os temas neste modelo. Itens de interesse específico incluem:

Casos regionais:

Nor.pdf – Criação de trabalho e empresas – teletrabalhadores, telecentros e PME's.
Aragon.pdf – Trabalho em rede, colaboração e comunicação – teletrabalho e telecentros
Longford.pdf – Entrar nas TIC's; formação e promoção do teletrabalho regional
Manch.pdf – Marketing de turismo rural – teletrabalho e teletrabalho em rede
Fincoop.pdf – Economia Suburbana Sustentada – Cooperativa utilizando o teletrabalho

Casos tecnológicos:

C11 – Rede de formação para a indústria automóvel europeia
C15 – Ferramenta Web de apoio à garantia de qualidade e gestão de projectos
C16 – Multimedia para PME's (groupware)
C17 – A banda larga nas PME's (colaboração entre PME's)
C19 – Serviços de corretagem para PME's mediados por câmaras de comércio
C23 – Manutenção remota por fabricante PME especializado
C24 – Ferramentas para publicação distribuída (groupware)
C25 – Trabalho colaborativo entre PME's nas cadeias de produção da indústria automóvel
C26 – Produção distribuída de software

8. Fontes de Informação Relacionadas

Em www.flexwork.eu.com existem ligações para um grande número de recursos online, muitos dos quais são relevantes para este modelo. As principais fontes de informação com interesse incluem:

www.flexwork.eu.com - recursos gerais de trabalho flexível
www.gilgordon.com - recursos gerais de trabalho flexível
www.eto.org.uk - recursos gerais de trabalho flexível
www.flexibility.co.uk - recursos gerais de trabalho flexível
www.telecommute.org - recursos gerais de trabalho flexível
www.advanced-workplace.com - PME's em colaboração
www.orgwis.gmd.de - ferramentas de trabalho em grupo / trabalho colaborativo
www.usabilityfirst.com/cscw.html - Índice CSCW e GroupWare
www.tca.org.uk - associação de telecentros
www.ecatt.com - e-business e trabalho flexível
www.commerce.ie - e-business e trabalho flexível
www.regen.net - parcerias de regeneração regionais