



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

Dissertação submetida ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, com ênfase em mídia e conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

**Orientador:
Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.**

Florianópolis, Abril de 2005.

**VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

Marco Aurélio Ramos

**Área de concentração:
Mídia e conhecimento**

**Orientador:
Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.**

Florianópolis, Abril de 2005.

***VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL***

Nome: Marco Aurélio Ramos

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em abril de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladine, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Orientador

Prof^ª. Chistianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, Dra.

Prof^ª. Arceloni Neusa Volpato, Dra.

DEDICATÓRIA

*Este mundo, o mesmo para todos os seres,
nenhum deus, nenhum homem o criou;
mas foi, é, e será sempre um fogo eternamente vivo,
que com medida se acende e com medida se apaga.*

Heráclito de Éfeso

Dedico esta conquista

*A minha companheira por não me deixar esmorecer.
Aos meus filhos, pela admiração que me dedicam.
Ao professor Fialho, pela oportunidade concedida.
Sem os quais não teria avançado até este estágio
de minha existência.*

AGRADECIMENTOS

À Nádia minha companheira pelo apoio incansável, o carinho e a paciência.
Sem os quais esse trabalho não teria sido concluído.

Ao Luan e o Kim, meus filhos, pela cumplicidade e debates
que enriqueceram minha visão de mundo.

Ao Wolney, Barnasque, Plínio e Renato que dividiram comigo seu cotidiano
profissional a ponto de virar uma forte amizade.

A todos os professores que me despertaram para a beleza do aprender,
em especial, ao Prof. Fialho que me deu a oportunidade e incentivou
a continuar me renovando.

SUMÁRIO

Dedicatória	4
Agradecimentos.....	5
Sumário	6
Resumo.....	8
Abstract	9

Capítulo I

1.Introdução	10
1.1 Justificativa: A necessidade da Transformação	14
1.2 Questão da Pesquisa	16
1.3 Objetivos Gerais e Específicos	17
1.4 Hipótese	17
1.5 Estrutura da Dissertação	18
1.6 Procedimentos Metodológicos	19
1.6.1 Considerações Gerais.....	19
1.6.2 Material e Método.....	21
1.6.2.1 Procedimentos.....	21
1.7 Delimitação do Tema.....	22

Capítulo II

2. O Real e o Virtual	23
2.1 Em busca de uma Ontologia	23
2.2 Sobre “O Que Há”	24
2.3 Co-Emergência uma Ontologia Possível.....	32
2.4 A Pós-Modernidade.....	37

Capítulo III

3. A Virtualização do Trabalho e sua Tipologia	42
3.1 A Virtualização do Trabalho	42
3.2 Tipologia Cultural do Trabalho Virtual	45
3.3 Teoria Geral da Administração	55
3.4 A Administração Pública	61
3.5 Co-Emergência, Pós-Modernidade e a Virtualização do Trabalho	63

Capítulo IV

4. Estudo de Caso – O Serpro e o Escritório Virtual	66
4.1 Apresentação da Empresa	66
4.2 O Processo Tradicional e a Antiga Estrutura	67
4.2 O Escritório Virtual como Instrumento da Transformação	69
4.5 Análise da Experiência	73

Capítulo V

5. Conclusão	76
5.1 Resultados e Discussões	76
5.2. Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros	79

Capítulo VI

6. Referências Bibliográficas	81
6.1 Bibliografia	81
6.2 Anexos	83

RESUMO

RAMOS, Marco Aurélio. VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. FLORIANÓPOLIS, 2005, 158f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

A virtualização vem afetando os corpos, o funcionamento econômico, a percepção, o exercício da inteligência, o estar junto, as comunidades e, enfim, as diversas manifestações culturais da humanidade. As organizações virtuais estão se tornando cada vez mais presentes em nosso cotidiano mundializado. Os constantes avanços na tecnologia da informação têm invadido e permeado a vida das organizações e das pessoas, provocando profundas transformações na compressão do tempo e do espaço e aumentando a conectividade, têm permitido que as organizações busquem alternativas mais eficazes de gerenciar o trabalho para manterem-se competitivas no mundo globalizado. Esta dissertação analisa a experiência efetivada na Administração Pública Federal (empresa Serpro) para construção de um modelo de gestão do trabalho virtual, intitulado Escritório Virtual. A análise terá como referencial teórico os conceitos filosóficos da Fenomenologia, da Pós-Modernidade, da Teoria Geral da Administração e da Teoria da Administração Pública. O desafio desta dissertação é estabelecer o conceito de virtualização (filosófico), relacionar Hominização versus Emergência (“O homem como medida de todas as coisas” ou o “caráter criativo da evolução” que engendra o que é real e/ou virtual, portanto, antropológico) e compreender o mundo do trabalho virtual e sua aplicação na gestão da Administração Pública Federal (sócio-político). Pela metodologia de estudo de caso busca-se proporcionar um material significativo para estudos posteriores. Tais percepções se devidamente compreendidas poderão subsidiar futuras implementações deste modelo de gestão em diversas áreas da Administração Pública, facilitando desta forma com que os serviços públicos sejam oferecidos com eficiência e que o Estado se aproxime de um modelo de administração gerencial dos bens públicos.

Palavras-chave: Fenomenologia, Pós-modernidade, Teoria Geral da Administração, Formas da Administração Pública, Virtualização, Hominização, Emergência, Organizações e Trabalho Virtual.

ABSTRACT

RAMOS, Marco Aurélio. VIRTUALIZATION OF WORK: CASE STUDY IN FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION. Florianópolis, 2005, 158f. Dissertation (Master in Production Engineering) - Graduate Program in Production Engineering, UFSC, 2005.

The virtualization has affected the bodies, the economic work, the perception, the exercise of intelligence, the being together, the communities and, after all, the various cultural manifestations from humanity. Virtual organizations are becoming more and more present in our worldly everyday. Constant developments in information technology invade and permeate organizations' and peoples' lives, deeply transforming the comprehension of time and space and increasing connectivity, moreover, they allow organizations to seek more effective alternatives for managing work in order to keep competitive in a globalized world. This dissertation analyses the experience realized in the Federal Public Administration (Serpro company) in order to create a model of virtual work management, entitled Escritório Virtual (Virtual Office). The theoretical referential adopted for the analysis are the philosophical concepts of Phenomenology, Post-modernism, General Theory of Administration and Public Administration Theory. The challenge in this paper is to establish the concept of virtualization (philosophical), relate Hominization versus Emergence ("men as the measure for all things" or the "creative character of evolution" that originates what is real and/or virtual and, thus, anthropological) and comprehend the world of virtual work and its application in managing Federal Public Administration (socio-political). Through a case study methodology, the aim in this paper is to provide a significant material for further studies. Such perceptions, if properly comprehended, can aid future implementations of this management model in various areas of Public Administration, thus helping to offer efficient public services and bringing the State closer to a managerial administration model for public assets.

Key words: Phenomenology, Post-modernism, General Theory of Administration, Forms of Public Administration, Virtualization, Hominization, Emergence, Organizations and Virtual Work.

Capítulo I

1. Introdução

Na sociedade contemporânea, globalizada e pós-industrial, o que somos, sentimos ou pensamos decorre do partilhamento de conteúdos que temos acesso a partir de nossas relações com os outros e com o mundo ou das práticas sociais cotidianas, e também do universo mediado pelas Tecnologias da Informação (TI) e os meios de comunicação. Nesse contexto, nossas relações com o mundo estão cada vez mais mediadas por recursos tecnológicos, discursivos e lingüísticos.

Os corpos naturais estão sendo substituídos e compartilhados por corpos culturais. Reprodução, imunizações por vacinas e regulação das emoções através de drogas, compartilhamentos de sangue e órgãos. Somos misturados a outros artefatos com o uso de enxertos e próteses e remodelamento corporal. O corpo inteiro pode estar aqui e lá ao mesmo tempo através da mediação eletrônica e a interioridade orgânica pode ser vista por equipamentos.

As interioridades estão sendo substituídas por uma exterioridade mediada e controlada culturalmente tendo como medida o próprio homem. No processo de massificação onde a subjetivação dá lugar a uma objetivação controlada pelas técnicas de mediação, alguns acreditam que esse fato provoque uma homogeneização cultural capaz de aniquilar diferenças culturais referentes à idade, sexo, classe e região.

Se reconhecermos o papel do consumo midiático e das TI na formação da cultura e da identidade das pessoas, podemos encontrar subjetividades críticas ou objetividades homogêneas. Quais dessas opções interessam a hominização (hominização aqui entendida como a doutrina “em que o homem é a medida de todas as coisas”), e quais fenômenos estão fora desta mediação e pertencem a “emergência” (entendida como caráter criativo da evolução)?

O universo da linguagem lida com bens simbólicos e que depende de uma "ordem do discurso" que, por sua vez, é impulsionada por uma vontade de verdade. Segundo Michel Foucault (1996), à vontade de verdade é a lógica discursiva usada para transformar algo em verdade. Para tanto, o discurso sofre a ação de atos de edição, omissão e sonegação.

Novos modos de ver, sentir e perceber, ou seja, a formação de um novo *sensorium* é consequência do contexto que se utiliza do nível das linguagens complexas, ou seja, aquelas que fundem diferentes tipos de códigos e de signos, como as empregadas pela televisão, pelo computador e pela ampla conectividade. Enfim, o processo gera um novo nível de percepção da experiência. O processo de espetacularização do cotidiano intersubjetivo dificulta a diferenciação do que é informação e o que é conhecimento e nos coloca a tarefa de ter que distinguir daí o pressuposto de validação das linguagens associadas à tecnologia.

O que é real ou o que é virtual, se é que ainda podemos distinguir, pode ser estabelecido pela linguagem midiática e tecnológica que serve de mediação entre os sujeitos e o mundo. A espetacularização acrescentaria um algo de mágico possível de ser manipulável na “medida de poucos homens” e com mais facilidade sobre o mundo virtual. O senso comum aplicado à linguagem midiática e tecnológica favorece a significação do virtual como uma ilusão. Pierre Lévy (1996) tenta elevá-lo a um estatuto ontológico de um complexo problemático, um nó de tendências e, portanto constituinte/produzidor das próprias entidades.

Os meios analógicos, porque fazem uma analogia da realidade, são aqueles que reproduzem tecnicamente os sentidos humanos. A fotografia, por exemplo, reproduz o olhar humano, assim como o cinema e, por extensão, o vídeo. Eles atraem a afetividade do espectador.

Num jogo do faz-de-conta, em que o espectador se vê convidado a descobrir que relações às imagens têm com a realidade os meios analógicos fazem uma espécie de analogia da realidade. Um universo ficcional é criado com novos mitos que povoam o imaginário das pessoas. Seu foco parte do fato de que o público é o seu ponto de apoio. Haveria certa clareza aqui que a questão é ficcional. E, portanto com referência no real.

Uma ruptura entre o nós e o mundo conhecido é trazido pelos meios digitais. Os sons e as imagens digitalizados promovem o fim do caráter indicial da comunicação. À medida que tudo vira informação (código binário), há uma desmaterialização da imagem tratando-se, então, de um método artificial. Com isso, o público deixa de ser o centro, os sentidos e as afetividades deixam de ser o ponto central. Tal processo transforma a realidade em simulação e não em ficção. E possivelmente aqui se encaixaria o virtual hominizado de poucos.

Nos anos recentes, a Internet vem ganhando presença no dia-a-dia das pessoas, e ao mesmo tempo vai tornando-se palco de novos acontecimentos. Estamos diante de uma transformação da cultura, comparável àquela produzida pela imprensa. O comércio, o ensino, a pesquisa científica, o direito, o trabalho e a economia, enfim, toda cultura humana está sendo transformada pela Internet e vice versa numa dinâmica acentuada.

Nos últimos anos, o reaparelhamento das organizações que aprendem tem orbitado em torno de novas tecnologias da informação e comunicação. Essa é uma transformação imensa, de que a Internet foi apenas um dos elos mais extraordinários num ciclo evolutivo cuja próxima etapa, em construção, é a digitalização interativa.

Ao simular a operação relacional entre humanos de uma forma digitalizada é possível imaginar um futuro em que a comunicação seja uma dimensão estratégica do processo de inovação. Estaria nesta tecnologia o ponto de ruptura entre o real e o virtual? Onde o virtual passa a ser o real?

Podemos observar que cada um tem sua forma de consumo midiático e tecnológico. Assim, cada um tem seu próprio perfil consumidor. Dessa forma, pode-se interpretar que o consumo midiático e tecnológico significa formação de individualidade, e não de massa, como algumas teorias da comunicação pregaram anteriormente.

O consumo midiático e tecnológico não considera a divisão entre lazer e trabalho, pois o consumidor pode estar se entretendo no local de trabalho, ou trabalhando ao analisar um filme na televisão. Tal processo, no entanto, depende de que tipo de mídia envolve e que nível de atenção exige do público. Em todos os casos, o que prevalece é o tipo de vivência das relações midiáticas e tecnológicas.

Do ponto de vista antropológico a cultura é compreendida como a bagagem material de um povo. Atualmente essa idéia de ampliou e entende-se por cultura os valores e significados do mundo. Portanto, parece ser essencial que o conceito seja revisto de modo a incorporar a cultura midiática e tecnológica, pois se trata de um meio de entrar no dia-a-dia das pessoas, na sua identidade.

Em relação às mediações tecnológicas no trabalho, a questão é onde deve incidir o olhar comunicacional sobre a mediação tecnológica em espaços produtivos? O mundo do trabalho absorve seus fundamentos dos tradicionais campos da Teoria Geral da Administração, da Comunicação e de

outros campos das Ciências Sociais, superando, desta forma, as barreiras epistemológicas impostas pela visão iluminista e funcionalista de relações sociais que mantêm os tradicionais campos do saber isolados e incomunicáveis. Tratar-se-ia, enfim, de uma perspectiva de análise e de articulação em permanente construção, levando-se em conta o contínuo processo de mudanças sociais e de avanços tecnológicos pelos quais passa o mundo contemporâneo e que nunca deixou de ser como tal.

A Tecnologia da Informação (TI) representa a convergência do computador com a televisão e as telecomunicações. Ela está invadindo e permeando a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações, onde o tempo e espaço são comprimidos e a conectividade ampliada. A era da Informação trouxe o conceito de escritório virtual, não territorial. Prédios e escritórios sofreram brutal redução. Arquivos eletrônicos compactados acabaram com papelórios e necessidades de móveis. Surgiram corporações virtuais conectadas eletronicamente, dispensando prédios e reduzindo despesas fixas. A miniaturização, a portabilidade e a virtualização passaram a ser a nova dimensão espacial fornecida pela TI. As comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, permitindo maior dedicação ao cliente. A instantaneidade passou a ser nova dimensão temporal fornecida pela TI. Com o microcomputador portátil, multimídia, trabalho em grupo (work-group), estações de trabalho (Workstation), surgiu o teletrabalho em que as pessoas trabalham juntas, embora distantes fisicamente, que passou a ser o novo paradigma para gestão do trabalho. O prefixo *tele* que dizer distância, por esse motivo, a primeira acepção do teletrabalho é o trabalho à distância que acoplada a conectividade na execução do trabalho, substitui, desta forma, o contato físico com os colegas pelo contato virtual. A idéia de levar o trabalho ao trabalhador ao invés do trabalhador ao trabalho vem apoiada por argumentos que apresentam inúmeras vantagens, entre elas, a desconcentração do trabalho e a fragmentação das empresas em pequenas unidades resultando em economias nas despesas em manutenções de prédios, móveis e para os trabalhadores maior liberdade e autonomia com a possibilidade de uma volta ao campo e a sociedade do ócio. Deve-se lembrar que teletrabalho não é sinônimo de trabalho em domicílio, embora com esse guarde algumas semelhanças. Na administração indireta Pública Federal, a empresa Serpro experimentou em uma de suas gerências regionais a inovação *virtual-office* (escritório virtual) como uma modalidade de gestão do trabalho e que nos servirá nesta

dissertação como material de análise pela complexidade que o assunto suscita. Homem e tecnologia da informação mediados pela linguagem num ambiente de trabalho marcado por um modelo de gestão burocrático em transição a um modelo de gestão do trabalho virtual é o contexto fértil para análise desta dissertação.

1.1 Justificativa: A necessidade da Transformação

O Real e o Virtual são modos de ser oriundos da mesma ontologia? O homem como medida de todas as coisas ou o caráter criativo da evolução que engendra o que é real e/ou virtual (Hominização versus Emergência)? A globalização da economia, a informática, as revoluções no campo da cibernética e da imagem e as contradições destas mudanças seriam sintomas da fragmentação do processo de desenvolvimento humano e social? Uma nova subjetividade está em processo de formação? O trabalho virtual teria aplicação na gestão da Administração Pública Federal rompendo com os modelos patrimonialista-burocráticos?

O Mundo da Informação e do conhecimento tem sofrido mudanças frenéticas nas últimas décadas. A introdução de novos produtos numa economia globalizada tem buscado atender as demandas dos desejos pessoais na medida em que se manifestam. O incessante aperfeiçoamento das técnicas laborativas, a incansável busca pelo progresso e a aceleração do progresso tecnológico e dos meios de telecomunicações alteram tanto o modo de produção como o modo de viver em sociedade. A competição é acirrada. A única constância é o eterno estado de mudança. O mundo atual se manifesta como o mundo da incerteza, da inconstância, do caos, da irracionalidade, da subjetividade, dos paradoxos, das contingências, das diferenças, da fragmentação e da lógica confusa. O conhecimento, como consequência, passa a ser produto estratégico neste mundo de alta competitividade. Conhecer estes pressupostos é fundamental para uma organização cujo negócio é altamente dependente da informação. É necessário estar voltado para administração da diversidade e de ambientes em constantes mutações e trabalhar com estruturas enxutas com conhecimentos atualizados. A capacidade de se transformar passa a ser um dos fatores críticos de sucesso das organizações.

No âmbito do serviço público algumas necessidades se tornam prementes, como por exemplo, aumentar a eficiência da máquina pública,

melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos e resgatar a esfera pública como instrumento do exercício da cidadania.

O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, Empresa Pública do Ministério da Fazenda, criado em 1o. de dezembro de 1964 é especializado em serviços relacionados com Tecnologia da Informação para a Administração Pública Federal, especialmente, implantação de sistemas corporativos e estruturadores da ação do governo.

A Empresa vem atuando nas áreas de consultoria, desenvolvimento e implantação de soluções de TI, com ênfase na integração dos sistemas e bases de dados já existentes em ambientes tradicionais de grande porte.

A função de integração de soluções vem se destacando nos últimos anos, com atuação em projetos, implantação e administração de serviços em redes.

O Serpro, como empresa pública, passou por um processo de transformação que envolveu toda a corporação. Os objetivos foram focados nos clientes contratantes dos serviços do Serpro, e no cliente dos seus clientes, o cidadão. Os desafios de mudar o comportamento da empresa passaram, necessariamente, pelas melhorias no atendimento das necessidades do cliente.

Fatores importantes como à independência do cliente, o interesse por novos artefatos, serviços e produtos foram colocados em foco. O oferecimento destas novidades por empresas concorrentes, a superação ou obsolescência dos serviços oferecidos causadas pelas mudanças de expectativa do cliente, aliados à mudança de visão do Governo em relação ao setor público ligados às diversas tecnologias da informação, constituíram os demais fatores e razões para uma tomada de decisão voltada para a transformação.

A partir desta experiência efetivada na empresa Serpro durante três anos é que pretendemos compreender a complexa dimensão do que seria implantar no âmbito da administração pública um modelo de gestão do trabalho que subverte as noções de tempo e espaço em uma corporação marcada pela gestão baseada na Teoria Burocrática. A experiência foi efetivada em um período político que fomentava no âmbito do poder executivo mudanças que apontavam para reformar ou reconstruir o Estado no sentido de ter uma administração pública moderna e eficiente e compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos. A necessidade de proteger

os direitos públicos; a prioridade renovada da reforma do Estado como opção política; a democracia participativa em substituição a democracia representativa como uma tendência emergente serviram como pano de fundo para a necessidade de substituição da administração pública burocrática por uma administração pública gerencial.

Tais tendências facilitaram a implementação, no âmbito da administração federal, de um modelo de gestão que na época era atual e estava sendo experimentado em várias corporações privadas.

1.2 *Questão de Pesquisa*

A transformação no SERPRO significou a revisão da estrutura estratégica e a evolução do modelo fabril para o de prestação de serviços, com o objetivo de tornar-se uma empresa de classe mundial. Como consequência natural deste processo, o SERPRO incentivou a prática de novas estruturas funcionais como o escritório virtual.

Essa idéia surgiu na empresa a partir da elaboração do plano de ações para 1996, objetivando estar em funcionamento em novembro deste mesmo ano. Com aprovação da Diretoria, e algumas premissas básicas e conceituais, sobre o que seria necessário para efetivar o escritório virtual e qual o perfil dos funcionários que nele atuariam foi elaborado um pequeno projeto de implantação. Em setembro de 1996, chegaram os equipamentos (notebooks e aparelhos celulares) e dez técnicos começaram a exercitar e a construir o modelo de atuação. Pela inexistência de um modelo a ser seguido no setor público, optou-se pela remissa do *planefazendo*, ou seja, construir um modelo de trabalho na prática, experimentando.

Era uma idéia basicamente simples, aproximar os técnicos do SERPRO, o maior tempo possível, de seus clientes. Os funcionários carregariam consigo tudo o que precisavam, podendo trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora, objetivando atender as demandas dos clientes com prontidão e agilidade e, de preferência, no instante da solicitação.

Essa aproximação dos clientes, acompanhada de uma *desmaterialização* do escritório tradicional e aplicada em uma gerência regional da empresa, provocaram profundas mudanças nas relações intersubjetivas dos trabalhadores, onde controles de espaço, tempo e presenças corporais, autonomia e liberdade tiveram que passar por inversões conceituais significativas. A compreensão da dimensão de tal mudança é que

nos motivou a este estudo. Compreender o conceito do real /virtual, a interpretação de cada um destes conceitos no mundo corporativo e nas práticas laborais, e mais especificamente a aplicabilidade de tais conceitos nas instituições públicas são as principais questões a serem analisadas.

1.3 Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo geral da empresa SERPRO era verificar como o emprego dos conceitos relativos à idéia de um *Escritório Virtual* poderia aproximar os técnicos do SERPRO, o maior tempo possível dos seus clientes.

O objetivo desta dissertação é analisar esta experiência para compreendermos o significado da implementação da virtualização nos ambientes de trabalho das instituições públicas e suas implicações na vida dos trabalhadores.

Para tanto perseguiremos os seguintes objetivos específicos:

- Levantar a bibliografia sobre a transição do Real para o Virtual
- Levantar a bibliografia sobre Teletrabalho
- Contextualizar a pesquisa no ambiente do SERPRO/SC
- Analisar as implicações para uma implantação deste modelo de gestão do trabalho nas instituições públicas.

1.4 Hipótese

Há evidências de que o modelo de gestão patrimonial-burocrático ainda em execução na maioria das instituições públicas já demonstra estar superado. A virtualização do conceito de Estado parece ser apropriada no contexto atual. Com o aumento da participação da sociedade nas decisões públicas o Estado necessita estar mais presente ao cotidiano dos cidadãos. Para tanto, implicaria em mudanças profundas nos conceitos de tempo e espaço para prestação dos serviços e regulação dos interesses da população. Em sintonia com as atuais teorias administrativas e compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, necessitamos de uma administração pública moderna e eficiente que aproxima os mercados de trabalho público e privado no intuito de gerir a coisa pública (*rés publica*) onde a lacuna entre a demanda da sociedade civil e o que o estado pode oferecer atinjam o melhor nível de eficiência.

A hipótese desta dissertação pode ser resumida em:

Com a implantação de um modelo de gestão do trabalho virtual em boa parte de suas instituições o Estado pode dinamizar sua atuação junto à sociedade civil, prestando serviços mais eficientes e ainda economizar substancialmente em suas instalações físicas, tendo como vantagem principal a aproximação dos servidores públicos e soluções mais dinâmicas dos reais problemas da sociedade em geral.

Em decorrência das próprias características do método do estudo de caso, qualquer atitude no sentido de generalizar os resultados deve ser vista com prudência, sendo que o objetivo principal não é comprovar hipóteses, mas estimular a compreensão do objeto do estudo e encontrar direções que sirvam de guia para pesquisas futuras.

1.5 Estrutura da dissertação

O primeiro capítulo é desenvolvido o tema central do estudo que parte de uma visão geral do contexto das mudanças na forma de produção, com a virtualização do cotidiano humano produzido pelos avanços da TI e mediado pela linguagem que produz visões de mundo corporativas que repercutem na organização do trabalho acompanhado, conseqüentemente, por reformas administrativas ocorridas na gestão do Estado. Essas mudanças permitiram a possibilidade de efetivar inovações na organização do trabalho em empresas públicas. São apresentadas também as justificativas que geram a necessidade de transformação, quais as hipótese a serem consideradas, quais os objetivos que pretende alcançar, e quais os procedimentos metodológicos que norteiam o trabalho de pesquisa, assim como a delimitação do estudo.

O segundo capítulo apresenta a organização de um referencial teórico conceitual sobre ontologia, oferecendo um panorama geral da problemática iniciada pelos gregos sobre a questão do real. Procura-se também definir uma ontologia apropriada para a compreensão dos conceitos de virtualidade através da conceitualização de Co-Emergência e da Pós-Modernidade.

O terceiro capítulo resgata a definição de uma tipologia apropriada para o modelo de gestão do Trabalho Virtual assim como apresenta uma breve história da Teoria Geral da Administração detendo-se mais especificamente na apresentação dos modelos de gestão da

administração do Estado e encerrando com uma articulação entre os conceitos de Co-Emergência, Pós-Modernidade e Virtualização do Trabalho.

O quarto capítulo apresenta a experiência de uma empresa pública na virtualização do trabalho e suas repercussões para estudo de caso, assim como a análise efetivada na época sobre o projeto.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo, as conclusões e sugestões como contribuição às práticas para implantações futuras da virtualização do trabalho no âmbito da administração pública.

E finalmente, o capítulo seis mostra a relação de bibliografias utilizadas para o direcionamento do referencial teórico deste trabalho e os anexos com dados sobre o caso em estudo.

1.6 Procedimentos Metodológicos

1.6.1 Considerações gerais

Segundo MARTINS e BICUDO (1989), a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda; não se preocupa com generalizações, princípios e leis. O foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, buscando mais a compreensão do que a explicação dos fenômenos estudados.

Os métodos qualitativos produzem explicações contextuais para um pequeno número de casos, com uma ênfase no significado – mais que na frequência – do fenômeno. O foco é centralizado no específico, no peculiar, almejando sempre a compreensão do fenômeno estudado, geralmente ligado a crenças, motivações, sentimentos e pensamentos da população estudada (SHMERLING, SHATTNER & PITERMAN, 1993).

As técnicas qualitativas podem proporcionar uma oportunidade para as pessoas revelarem seus sentimentos (ou a complexidade e intensidade dos mesmos). Além disso, o modo como as pessoas falam sobre suas vidas é importante; a linguagem usada e as conexões realizadas revelam o mundo como é percebido pelas pessoas (SPENCER, 1993).

Para HOLMAN (1993), a pesquisa qualitativa pode ser particularmente útil em situações em que variáveis relevantes e/ou seus efeitos não são aparentes ou quando o número de sujeitos e/ou dados obtidos são insuficientes para análise estatística. Ainda conforme o autor, na pesquisa qualitativa, os sujeitos podem variar em tamanho – de um indivíduo até

grandes grupos – e o foco do estudo pode variar de uma ação particular de uma pessoa ou pequeno grupo para a função de uma complexa instituição. Os investigadores estão preocupados com as crenças, motivações e ações das pessoas, organizações e instituições.

Os métodos de investigação incluem entrevista (estruturadas, semi-estruturadas e abertas), observação (externa ou participante) e análise de material escrito. Citam como exemplos clássicos os estudos antropológicos sobre culturas, os estudos sociológicos de instituições e os estudos psicológicos de comportamentos. Quando se tem como objeto de estudo o próprio homem, a relação de conhecimento se estabelece entre iguais, pois o objeto e o sujeito do conhecimento coincidem. Assim, o critério de cientificidade passa a ser a intersubjetividade, pois o conhecimento é construído pelo sujeito e pelo objeto em uma relação dialética, conforme CELERI (1997). Essa autora pontua que três são os aspectos que permitem caracterizar uma abordagem qualitativa. O primeiro é de caráter epistemológico, e se relaciona à visão de mundo implícita na pesquisa, isto é, o pesquisador que se propõe a realizar uma pesquisa qualitativa busca uma compreensão subjetiva da experiência humana. O segundo aspecto se relaciona ao tipo de dado que se objetiva coletar, isto é, dados ricos em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, vivências. E o terceiro, relaciona-se ao método de análise, que na pesquisa qualitativa busca compreensão e significado e não evidências.

Neste sentido, foi escolhido um caso específico de prestação de serviço em tecnologia da informação de uma empresa pública (SERPRO) cujos clientes são também empresas públicas. Tal escolha ocorreu pelas seguintes razões básicas:

- A especificidade do caso. O modelo de gestão foi exercitado no âmbito da Administração Pública Federal.
- A empresa Serpro trabalha basicamente com informação, a qual pode ser considerada a matéria prima das organizações virtuais.
- As experiências relatadas não estão relacionadas ao teletrabalho, o que não é algo exatamente novo, e sim a prestação de uma ampla carteira de serviços na área da tecnologia da informação.
- O modelo de gestão foi premiado no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal – 1997.

- O próprio mestrando participou do processo de implantação do referido modelo de gestão.

1.6.2 Material e Método

O material considerado neste estudo foi composto por depoimentos dos funcionários que participaram da implantação do modelo de gestão “Escritório Virtual” publicados nos meios oficiais da empresa SERPRO, durante o período de implantação.

A escolha do material foi intuitiva e a que estava disponível nos registros oficiais do caso em estudo, levando em consideração a vantagem que a utilização desse tipo de material contemplava já que eram impressões subjetivas sobre um fenômeno contemporâneo e real.

1.6.2.1 Procedimentos

Num primeiro momento procura-se resgatar todos os registros da experiência vivenciada pela organização, onde se pode observar a prática dos processos de comunicação em papéis interpessoais, informacionais e decisórios como também dos princípios motivadores da aplicação do projeto (artigos publicados na imprensa, material de divulgação, pareceres sobre o andamento do projeto e o material gerador da idéia).

Num segundo momento foi levantado o material bibliográfico que serviriam de apoio para esta dissertação.

Num terceiro momento foi feita análise do material objetivando resgatar as opiniões dos trabalhadores participantes sobre a experiência da virtualização do trabalho, assim como a manifestação oficial das avaliações internas da organização e externas através de artigos publicados.

Finalmente foi elaborada a análise dos fatores preponderante que possam apoiar futuras implantações deste modelo de gestão do trabalho em instituições públicas.

1.7 Delimitação do Tema.

A limitação desta dissertação esta diretamente ligada às observações subjetivas e intersubjetivas do olhar e do recorte que esta sendo feito. É um estudo de caso onde os depoimentos registrados no material selecionado e observações posteriormente levantadas dependem, pela sua

especificidade, das crenças, motivações, sentimentos e pensamentos da população, no caso uma organização pública, estudada.

Assim, o critério de cientificidade passa a ser a intersubjetividade, pois o conhecimento foi construído pelo sujeito e pelo objeto em uma relação dialética num ambiente sistêmico aberto organizacional cujo objetivo era prestar serviços em tecnologia da informação com um modelo de gestão que subverte as noções de tempo e espaço.

Destaca-se ainda, que as análises efetivadas nesta dissertação devam ser consideradas com a devida especificidade que o caso representou. Considerando que não são encontradas duas organizações iguais e que futuras implementações que possam vir a ser efetivadas sempre deverá ser levado em consideração o contexto cultural para retomar as considerações levantadas nesta dissertação e colocá-las novamente em questão e tê-las como apenas uma prática entre outras práticas possíveis.

Capítulo II

2. O Real e o Virtual

2.1 Em busca de uma ontologia

O que existe e o que queremos dizer com “existência”? Este, em suma, tem sido o foco da filosofia há séculos. Pensar na ontologia (ser ou existência), usando teorias sobre de que se constitui o mundo, o que este material é capaz de fazer e se a realidade está ordenada de alguma forma específica, num certo sentido pode parecer perda de tempo, um desvio das coisas óbvias e importantes, como, por exemplo, que é certo que existe um algo diante de nós, que por algum motivo chamamos de teclado, computador e papel onde digitei estas palavras e que agora esta impressa numa folha de papel para você ler, e que terá um significado. Podemos discordar de várias coisas, mas parece improvável discordamos sobre o fato de que estando eu e você, leitor, diante de um computador, podemos estar digitando e encontrando teclas comuns que permitirão nos entendermos sobre um monte de coisa, inclusive esta, a de que estamos nos entendendo sobre tudo.

Por outro lado, a tese de que “não estamos nos entendendo” porque não somos capazes de “dizer” o real é o que motiva a alguns a refletir, a analisar e a discutir os problemas da definição de objeto, segundo uma tradição da relação entre quantificação e ontologia e do critério de identidade como condição de postulação da existência.

Se estivermos ou não nos entendendo, dependerá de certa forma de uma teoria sobre a realidade e conseqüentemente do conjunto de termos metafísicos escolhidos para descrever sua versão da realidade, e ainda mais, na medida em que aprofundamos a idéia de *ser* - a questão do conhecer vem à tona. Aceitar ou não determinada explicação da realidade depende em parte de como conhecemos as coisas e de como a capacidade de conhecer as coisas se adapta à questão do ser.

Com o intuito de investigar o Real e o Virtual recaímos na investigação do que há, já que nos parece que há algo. Quando nos reconhecemos conscientemente refletindo sobre tal questão, também nos percebemos já dentro de um “caldo cultural” do qual temos que refletir e nos desvencilhar ou aceitar. Seria como desconstruir o discurso de tal questão com o objetivo de reconstruir uma linguagem que seja capaz de dar conta de uma experiência pré-linguística.

Na tentativa da desconstrução de mundo nos parece ser possível tirar tudo do tudo e sobrar o nada, mas quando tentamos tirar o nada do nada nos encontramos em dificuldades e prontamente somos tentado a crer que há algo ou teremos que nos resignar ao silêncio, ficar calado.

Aceitar-se dentro do caldo cultural, resignificar discursos e consequentemente visões de mundo é uma tarefa trabalhosa e que exige certo domínio lingüístico e técnico e não parece ser uma tarefa impossível. Reconstruir uma experiência pré-lingüística utilizando a própria linguagem para determinar o que há (ou seja, o real) é que neste momento parece impossível, pois não temos ainda nenhuma “essência sustentada por argumentos lógicos” onde possamos nos amparar, a não ser a intuição que nos parece que algo há.

Diante de tal situação, supor-se um eterno devir (HÉRÁCLITO *apud* HUISMAN, 2001, p.448) ou imaginar um ser imutável (PARMENIDES *apud* HUISMAN, 2001, p.747) é permanecer e aceitar-se imerso no “caldo cultural” e de onde este próprio discurso está sendo produzido.

Como calar-se não se caracteriza como viável no contexto, em que nos encontramos, da produção do conhecimento, fazer uma revisão dos principais conceitos históricos engendrados pela filosofia se impõe como caminho para chegarmos então à defesa que não nos resta mais do que metáforas discursivas para apontar aquilo que nos resta ainda como última crença, ou seja, concluir que nossas experiências ainda podem dar conta do algo que há. Servindo-nos desta forma de apoio para entendermos e diferenciarmos o processo de virtualização do mundo do trabalho.

2.2 Sobre “o que há”

A auto-imposição do racionalismo como modo dominante de pensar se confunde com história da civilização ocidental. Em todo seu transcorrer ocorreu o conflito entre as visões de mundo que apostavam na estabilidade, na consolidação, na cristalização de fenômenos e nos processos e desenvolvimentos; e na perspectiva do movimento, da mutabilidade, da permanente transformação.

Para HERÁCLITO (1989) o mundo é devir. Há um ciclo do devir e este ciclo do devir é ele mesmo, uma harmonia. Na medida em que realiza a consciência dos contrários; com efeito, na circunferência, o começo e o fim coincidem (frg. 103). Portanto, nem tudo é mero aparecer no seio de um devir

puro e absoluto, já que, de um lado, está o *logos* que governa todas as coisas e, do outro, o devir que se desenrola no interior de um círculo apertado por laços poderosos. Se somos incapazes de abarcar tal círculo de um só relance de olhos é porque a natureza gosta de se esconder (frg. 123), e, por conseguinte, porque somos incapazes de ver verdadeiramente o que se nos apresenta. É sempre no interior do Ser que se operam as mudanças: A vida e a morte, a juventude e a velhice, a vigília e o sono são a mesma coisa, porque estes transformam-se naquelas e inversamente aquelas transformam-se nestes (frg. 88). Encontramos desta forma, a idéia de que todas as coisas nascem do *Uno* e o *Uno* de todas as coisas.

Em PARMÉNIDES (1989), o Ser é, o não Ser não é, e o que é, é incriado e indestrutível, porque é completo, inabalável e sem fim. Não foi no passado nem será no futuro, uma vez que é agora, ao mesmo tempo, uno, contínuo. O Ser não nasce nem morre, portanto é forçoso ou que seja inteiramente, ou nada. Nem a força da verdadeira crença permitirá que, além do que é, possa algo surgir também do que não é. Também não é divisível, pois que é homogêneo; nem é mais aqui e menos além, o que lhe impediria a coesão, mas tudo está cheio do que é. Por isso, é todo contínuo; pois o que é adere intimamente ao que é.

Assim, na origem da filosofia, o problema da realidade foi colocado na forma de uma oposição radical, que pode ser vista de duas perspectivas: Unidade/Multiplicidade ou Permanência/Mudança, ou seja, a experiência mostra-nos um mundo cheio de realidades diferentes, em constante transformação, mas a razão exige certa coerência para compreendê-lo, e para isso busca uma realidade una e permanente por detrás da multiplicidade e do devir. Esta oposição entre a evidência da experiência e a exigência da razão exige certo esforço do ser humano para compreender o mundo em que vive e significa. Ao longo da história da filosofia, as diversas teorias adotadas pelos filósofos irão refletir esta dicotomia inicial, sendo que os pontos de referência básicos ou paradigmas serão sempre a valorização do devir, da transformação das coisas umas nas outras e o seu contraditório que é a defesa intransigente da unidade e imutabilidade do ser.

PLATÃO (*apud* HUISMAN, 2001, p.778) tentando conciliar as duas perspectivas anteriores, defende a existência de duas realidades de natureza diferente, de dois mundos em que um está dependente e subordinado ao outro. O mundo que vemos e sentimos é o mundo sensível, o mundo do devir e da multiplicidade, mais imediato, mas superficial, aparente e sem

grande peso ontológico. Existe também, o mundo inteligível, o mundo das idéias e dos seres, o mundo da unidade e da verdadeira realidade. Mundo das idéias que está fora e é independente do mundo sensível, fora da multiplicidade, do devir, da degenerescência. Assim, Platão é o primeiro a separar subjetividade de objetividade, apontando a existência de uma razão acima de nós.

ARISTÓTELES (*apud* HUISMAN, 2001, p.65) embora discípulo de Platão, não concorda com a separação estabelecida por ele entre os dois mundos. O aspecto sensível, a matéria, e o aspecto inteligível, a forma encontram-se unidos nos objetos que vemos e/ou sentimos ou em substâncias que são as verdadeiras realidades. A forma, no entanto, é aquilo que pode ser conhecido, que é universal e imutável, tal como a realidade inteligível de Platão. Assim, os homens mudam, mas a sua forma, expressa pela sua definição (homem: animal racional) é sempre a mesma.

KANT (*apud* HUISMAN, 2001, p.553) continua a pensar em termos da oposição sensível-inteligível, embora invertendo de certa maneira a perspectiva platônico-aristotélica no que respeita àquilo que se pode conhecer. Considera que a nossa constituição particular faz com que as coisas que conhecemos a realidade para nós, os fenômenos ou coisas sensíveis, sejam diferentes das coisas em si, as realidades inteligíveis. Estas últimas só podem ser objeto de crença racional, fundamentada na evidência da lei moral, a qual basta, no entanto para admitir a existência das realidades inteligíveis: Deus, imortalidade e liberdade.

A lógica do fluir, que se fundamenta desde os pré-socráticos, encontra no idealismo objetivo de HEGEL (*apud* HUISMAN, 2001, p.467), o primeiro a admitir, questionando a imutabilidade kant-newtoniana do real, que os processos são tão ou mais importantes que as estruturas.

Em contraponto, NIETZSCHE (*apud* HUISMAN, 2001, p.730) recusará qualquer distinção entre diferentes tipos de realidade, umas mais reais do que as outras, representando de certo modo um retorno à valorização do devir, da mudança e do sensível. Do mesmo modo que não existe uma realidade inteligível, única e imutável, também não existe uma verdade necessária e universal, mas apenas diversas perspectivas sobre um real em permanente transformação. Valorizando a perspectiva da vontade de poder, e sendo esta que permite ao homem ultrapassar-se a si mesmo, em direção ao sobre-humano, o filósofo coloca-se em oposição frontal ao platonismo, assim como ao cristianismo. Como tal rejeita liminarmente qualquer distinção entre

este e outro mundo, seja o mundo inteligível do platonismo, seja o paraíso do cristianismo. Só existe um mundo, este, rico de cores e movimentos, em perpétua mudança, e o homem participa dessa mudança. O devir é valorizado em relação à estabilidade e à permanência. Sendo assim, não tem sentido propriamente falar de realidade, de verdade, de alma e corpo, de conhecimento. Como ele dirá, os homens só se põem de acordo em relação ao que não interessa, e a verdade é apenas mais uma forma do erro. A luta e a violência são aspectos fundamentais da existência, e o homem deve aceitá-los e encará-los de frente. O mundo ocidental apresenta-se como a antítese deste ideal, na medida em que se baseia em valores tidos por eternos e universais, baseados nas tais pretensas realidades inteligíveis, mas que não passam de miragens, tais como essas realidades.

A lógica do *fluir* (do devir) firmará posição na importância do imprevisível, do probabilístico, do aleatório. Para os termodinâmicos, apoiados na Segunda Lei, o cosmos é um campo morno, com partículas sem sentido, sem nexos, sem forma, situação em que o caos vence a ordem.

A física quântica, como responsável por algumas mudanças de paradigmas teóricos que fizeram com que a mecânica celeste caísse no campo dos conhecimentos relativos e setoriais aponta o fato de variáveis ocultas determinarem o movimento dos elétrons, de propriedades ondulatórias serem o caráter coletivo do movimento e de existir a dualidade onda-partícula.

No campo epistemológico, o positivismo lógico se origina da lógica newtoniana. Ele estabelece para a ciência a intolerância teórica das disciplinas exatas da época, excluindo do campo da legitimidade científica tudo aquilo que não poderia ser observado e verificado de acordo com o princípio platônico de separação radical sujeito-objeto. As primeiras contestações contundentes a esses princípios são lançadas, ao afirmar que a observação direta também deturpa a investigação e que as evidências podem ser mutiladas. Para tal corrente teórica, uma ciência se baseia em declarações falsificáveis, a saber, refutáveis, e todo o edifício científico é provisório. Alguns pensadores, ao estudar a lógica das revoluções científicas, afirmam que não se pode sair em busca de estruturas permanentes e que outros saberes podem ser igualmente legitimados na busca da descoberta e da inovação. Além destes, outros pensadores reforçam tal posição, defendendo que não há método universalmente válido.

Estas críticas à epistemologia clássica e ao seu posicionamento, excluindo do campo do conhecimento os saberes que não se submetiam a seus critérios lógicos, formais, empírico-rationais, vieram das primeiras formulações do caos e da teoria quântica, assim como, posteriormente, da teoria da incompletude e das novas lógicas que surgiram e que se firmaram na metade do século. A dependência hipersensível às condições iniciais, a lógica da complexidade, da auto-organização e da autopoiese, entre outras, instituem modelos intermediários nas fissuras do determinismo clássico.

O não-linear impõe-se e sobrepõe-se ao linear. Opera-se, assim, uma virada radical no princípio da lógica científica: o que prevalece agora não é a busca das regularidades, das repetições, dos processos constantes, e, portanto, daquilo sobre o qual o homem se torna senhor na natureza. De agora em diante, os cientistas passam a ficar despertos aos processos e à sua liberdade, a indeterminação, à imprevisibilidade, a tudo o que foge dos mecanismos uniformes e, desta forma, causam estranheza.

O movimento, efetivamente, não pode ser excluído, sequer minimizado, na observação dos fenômenos físicos, sociais, mesmo subjetivos, pois todos os organismos vivos estão em movimento. Movimento sistêmico, caótico ou periódico, em tudo há uma força impulsionando, todos são sujeitos a maiores ou menores oscilações. Movimento é o mesmo que vida.

Por isso os sistemas são estacionários, periódicos ou caóticos: alguns param, outros buscam órbitas estáveis, outros ainda seguem em direção a mudanças. Os sistemas regulares, que possuem força periódica e têm uma órbita estável, as têm descritas como atratores. Diferentemente, sistemas com trajetórias diferentes têm órbitas nada estáveis, na forma de atratores estranhos.

Os sistemas caóticos, contudo, significam para muitos cientistas formas que acabam por apresentar, num determinado momento, uma regularidade em forma de ordem. A corrente mais conservadora da teoria do caos acredita que sempre haja uma ordem escondida por trás dos processos caóticos e que ela necessariamente emergirá num determinado momento. A corrente menos conservadora acredita que a ordem é algo que se instala no sistema a partir de uma interveniência externa, por meio dos ruídos, que exigem que o sistema reaja e encontre sua nova forma, mais complexa, na sua própria auto-organização.

É razoável pensar que o conceito de ordem é uma criação humana e equívale à busca da noção de coerência, quando o que rege aparentemente a natureza, como afirmou a segunda lei da termodinâmica, parece ser, ao contrário, uma alta tendência à desordem.

Desta forma, houve a necessidade de repensar a própria atividade do investigador diante da precedência dos fatos e dos fenômenos em relação a ele próprio. À falência do humanismo, à crise dos ideais emancipatórios e todos os mitos científicos do início do século 19 (progresso, evolução, razão, teleologia, história, homem), levou a uma postura que se alinhava ao pensamento deste século, muito mais modesto em relação às capacidades humanas diante das máquinas, muito mais crítico em relação aos desenvolvimentos da ciência e muito mais consciente das verdadeiras capacidades de pesquisa do ser humano.

A crise do humanismo, a despersonalização da sociedade de massas, a técnica como nova metafísica, representou uma posição menos soberana do observador e um olhar mais igualitário ao seu objeto de pesquisa, propõe ao desenvolvimento científico desfeito dos mitos de controle, de dominação e de previsibilidade, que neste momento de conta de outras lógicas e outras visões concorrendo pela investigação do mesmo fenômeno. Trata-se das ambigüidades que passam a fazer parte também da observação científica e que precisam ser consideradas se quiser melhor conhecer o real.

Se nos ativermos à regra que "*o Ser é*" e "*o não-Ser não é*", estaremos presos a processos mentais e de investigação que perdem todas as manifestações marginais: os fenômenos que se comportam de uma forma, mas são efetivamente outra forma. Nem mesmo a lógica contraditória, apreende os novos processos, pois supõe necessariamente a exclusão de um dos dois elementos. Na lógica paradoxal, se é costumeiramente colocado diante de situações que são e não são ao mesmo tempo. Trata-se, neste caso, da ambigüidade ontológica que objetos de investigação eventualmente assumem, desconcertando aqueles que buscam certezas e definições unívocas.

Mas também as medições podem nos enganar. É possível pensar que nós vivemos constantemente em múltiplas realidades e que é um mito acreditar na existência de uma única delas. A física quântica apresenta os exemplos mais contundentes dessa impossibilidade de confiança nos nossos instrumentos de medição, ao afirmar que é a consciência dos homens que

determina os fenômenos quânticos. A medição jamais é a mesma e um objeto tem diferentes medidas conforme a distância que se tome. Da mesma forma, não se pode medir duas qualidades ao mesmo tempo: se eu meço o tempo, a energia será necessariamente imprecisa. Físicos quânticos afirmam que a manifestação de um determinado fenômeno é absolutamente imprevisível até advir à interferência do observador. A intervenção do observador provoca o que eles chamam de "desmoronamento da função de onda": é o caso do olho ou do cérebro humano, que modifica a função de onda de um elétron observado. São exemplos de ambigüidades epistemológicas e observacionais que põem em xeque qualquer ilusão de certeza a partir das medições em laboratório.

Mas também toda uma metodologia pode sofrer dessas ambigüidades. Se colocada à opção entre reducionismo ou holismo cai-se fatalmente no dilema da dupla escolha, que força necessariamente a opção, excluindo do campo dos prováveis todo o espectro de situações intermediárias e mesmo sobrepostas.

A ambigüidade metodológica remete necessariamente às proposições indecidíveis que segundo as quais nenhum sistema poderá ser ao mesmo tempo completo e consistente. Ou seja, os sistemas matemáticos não podem dar conta de todas as verdades matemáticas; haverá sempre um conjunto de axiomas que estará fora de seu sistema. Transposto para o plano dos fenômenos sociais ou culturais, significa dizer que nenhum método, se quiser ser preciso (consistente) o poderá sê-lo se pretender ser capaz de explicar todas as coisas. Há limites, ou seja, planos que estão logicamente acima desses mesmos métodos e só estes têm condições de explicá-lo.

Finalmente, o desenvolvimento das ciências e a incapacidade epistemológica dos campos do saber - que pretendiam abarcar todo o conhecimento ou, pelo menos, estabelecer regras válidas para todo o saber - acabaram por reconhecer uma autonomia relativa de seus objetos, de tal forma a vê-los dificilmente apreensíveis em sua totalidade. Os objetos escapam de nossas mãos, são fatos e fetiches ao mesmo tempo e que qualquer objeto que pensamos apreender sempre escorrega-se entre nossos dedos em fuga eterna. Como exemplo da ambigüidade fenomenológica, os físicos se usam do exemplo dos elétrons, personagens estranhos, dos quais mesmo só se conhece o saltar de órbita em órbita, mas jamais eles próprios.

Tudo leva a crer que diante de todas as trepidações da mudança científica e das ambigüidades haveria de se pensar um outro método. Mas

não podemos esquecer a dificuldade com o incerto, as ciências humanas têm um dilema bastante específico, o de tentar explicar processos que em sua natureza são incontroláveis e autônomos.

Na busca de uma direção para considerar essas transformações no estatuto da ciência, de sua lógica e de seu objeto, assim como de incorporar fatos extracientíficos na investigação, pode-se alistar algumas procedimentos de controle na busca de um quase-método, a ser desenvolvido futuramente. Além disso, há que se romper as fronteiras dos campos do conhecimento, o pensamento deve ser nômade e com a liberdade de poder transitar por todas as áreas sem preocupação de fronteiras e de limites territoriais do saber.

Uma teoria científica é uma narrativa e nesse aspecto a ciência aproxima-se da ficção, é igualmente um relato. Da mesma forma, a literatura pode igualmente dar apoio às ciências exatas ou sociais.

A recusa das escolhas duais, a consideração de que o real é necessariamente múltiplo, complexo, um emaranhado de diferentes tendências, fluxos, movimentos, histórias e etc., e a observação de que os dados também podem nos manipular encerram o quadro de indicações para se pensar a ciência e um novo procedimento de pesquisa.

Alguns, ao discutir a possibilidade do sentido, falam que o sentido está na fronteira, em vez de alturas e profundidades, importa a ele a superfície de contato, o avesso que continua no direito. Trata-se da linha que separa as coisas das proposições sobre elas. Outros, por sua vez, falam do movimento, daquilo que não é nem vida nem morte, mas está entre eles. Nem na vida, nem na morte: na fronteira e, para nós, a fronteira é sinônimo do movimento.

Do ponto de vista epistemológico tornou-se, assim, mais prudente admitir a incerteza estrutural, incerteza essa tomada menos como insegurança do que como espaço de possibilidades. A incerteza estrutural caracteriza um estado de permanente não-consolidação, de contínua vivacidade e flexibilidade para absorver nossos saberes e se reconstituir.

A grande vantagem das vivências puras, não-cristalizadas, não registradas, é que elas ainda não são nada, não ganharam nome nem consagração, não viraram mitos nem clássicos, e por não serem coisa algumas guardam essa pureza do ato livre, descomprometido, cambiável e jovial. O preferível é a tentativa de trabalhar com o que não se instituiu, que guarda a naturalidade das vibrações, dos ventos, dos ecos perdidos, dos rumores desconcentrados: daquilo que a simbolização, as instituições, a

classificação ainda não esterilizou, daquilo que não perdeu sua força, que dança por espaços não esquadrinhados, que é energia, tônus, vivacidade, animação e força vital.

2.2 Co-Emergência uma ontologia possível

Para definição de uma ontologia possível que nos sirva de apoio aos fundamentos desta dissertação, vamos nos ater sobre uma possível dicotomia entre o conceito de emergência e o conceito de fenômeno.

O conceito de emergência indica o caráter criativo da evolução. Criação em termos gerais indica qualquer forma de causalidade produtiva. Segundo ABBAGNANO (1982), criação, no seu significado específico, é caracterizada como forma particular de causação: 1. ° pela falta de necessidade do efeito em relação à causa que o produz; 2. ° pela falta de uma realidade pressuposta ao efeito criado, além daquela da causa criadora (e nesse sentido se diz que a criação é “do nada”); 3. ° pela inferioridade de valor do efeito em relação à causa e 4. ° pela possibilidade de que um dos termos da relação, ou ambos, caiam fora do tempo. Sendo que também alguns pensadores falaram em “evolução emergente” que significa as novidades e a imprevisibilidade do resultado de um processo sempre que se referem às atividades humanas.

O conceito de fenômeno é o mesmo que aparência, ou seja, em termos gerais é a aparência sensível, que se opõe a realidade da qual pode ser considerado como manifestação, ou ao fato ao qual pode ser considerado idêntico. Em ABBAGNANO (1982), são apontados os três significados atualmente em uso da palavra fenômeno: 1. ° a aparência bruta (ou o fato bruto) considerado ou não como manifestação da realidade ou fato real; 2. ° o objeto do conhecimento humano, qualificado e delimitado pela relação com o homem; 3. ° a revelação do objeto em si.

MERLEAU-PONTY (1999) ao reinterpretar Husserl esforça-se para liberar a ontologia do dilema do realismo e do idealismo que Husserl resolvera em favor do idealismo pela opção preponderante que dera à consciência ou sujeito do conhecimento. Enquanto o realismo afirma que, se eliminarmos o sujeito ou a consciência resta às coisas em si mesmas, a realidade verdadeira, o ser em si, o idealismo ao contrário, afirma que se eliminarmos as coisas ou noumêno, resta à consciência ou o sujeito que, através das operações do conhecimento, põe a realidade, o objeto. Partindo

do raciocínio de que se eliminarmos a consciência ou eliminarmos as coisas, não sobra nada, pois as coisas existem para nós por um lado, e por outro não podemos viver sem o mundo nem fora dele, desta forma, Merleau-Ponty supõe o “*mundo-vivido*”.

O *mundo-vivido*, em MERLEAU-PONTY (1999), parte da afirmação de que estamos no mundo e que este não esperou o sujeito do conhecimento para existir, e que somos uma consciência encarnada num corpo. Seres temporais, intersubjetivos e culturais. A realidade é a existência do mundo material, natural, ideal, cultural e a nossa existência nele. A realidade ou o Ser é o cruzamento e a diferenciação entre o sensível e o inteligível, entre o material-natural e o ideal-cultural, entre o qualitativo e o quantitativo, entre o fato e o sentido, entre o psíquico e o corporal.

Visível-vidente, tátil-tocante, sonoro-ouvinte-falante, meu corpo se vê vendo, se toca tocando, se escuta escutando e falando. Meu corpo não é coisa, não é máquina, não é feixe de ossos, músculo e sangue, não é uma rede de causas e efeitos, não é um receptáculo para a alma ou para a consciência; é meu modo fundamental de ser e de estar no mundo, de me relacionar com ele e dele se relacionar comigo. Meu corpo é um sensível que sente e que se sente, que se sabe sentir e se sentido. É uma interioridade exteriorizada e uma exterioridade interiorizada. É esse o ser ou a essência do meu corpo. Meu corpo tem, como todos os entes, uma dimensão metafísica ou ontológica. (Chauí, Convite à filosofia, p.244).

Mas se já partimos de algo *expresso-percebido*, temos que supor evidente um mínimo de realismo, ou seja, um mínimo de partes agregadas (átomos, massa, energia, ou qualquer outro nome que queiramos atribuir). E por que precisamos do expresso e do percebido, como algo dual? E então, posteriormente, decidirmos pela primazia do expresso, ou do percebido, ou da relação expresso-percebido.

Se partíssemos da interpretação de que todas as coisas são compostas de um conjunto de partes, e que cada parte tem uma realidade material mínima, com formas variáveis e regras de formação aleatória, poderíamos eliminar o dualismo expresso-percebido. Desta forma, o percebido seria também uma expressão que conteria partes de matéria que se reproduziriam em nossos cérebros materiais. A regra de formação de um conjunto de formas expressa poderia ser conhecida se analisadas em seu contexto. Nenhum conjunto de partes seria igual ao outro, alguns somente manteriam a relação de semelhança, donde poderíamos tirar o conceito de subjetividade. O que é possível de ser conhecido são as regras de formação de conjunto de partes em seu contexto. Algumas partes não se *encaixam* com outras partes, donde podemos observar a multiplicidade de “conjunto de partes”.

Merleau-Ponty ao analisar a linguagem, tenta vincular a repetição de gestualidade contingentes retomada pelo outro com certa relação de necessidade, *que estariam amalgamados como significação existencial*. Com esta interpretação Merleau-Ponty parece cometer um erro lógico, semelhante ao de Descartes, que a partir de algo que pensa infere a existência daquilo que pensa, assim para Merleau-Ponty a repetição garante a significação. Seria como passar do realismo para o idealismo através de uma “mágica” que relacionaria as duas instâncias do ser. O mesmo esquema utilizado por Descarte que passa do idealismo para o realismo.

Numa ontologia composta de partes materiais que reunidas formam um todo, não haveria a necessidade da passagem de uma instância do ser para a outra, do expresso-significado, porque seria apenas cópias materiais repetidas de determinadas estruturas naquilo que chamamos nossos cérebros, portanto só haveria uma instância, ou seja, o realismo.

Merleau-Ponty, com sua reflexão, avança na compreensão do cogito de Descarte, na medida em que o retoma amiúde. Meu pensamento é sempre percepção. Estamos diante de fenômenos e remetidos de fenômenos a fenômenos por um nível mais profundo. Mas comete o mesmo erro de Descarte, dando um “salto quântico” na tentativa de descrever a relação coisa-significado.

Enfim, apropriando-se do léxico filosófico da fenomenologia e tendo como fio condutor à idéia básica da filosofia pós-moderna (que muitos não concordam) que nunca se consegue obter o quadro completo, porque sempre faltará algo no quadro devido ao movimento contínuo, onde partes estão sendo agregadas e desagregadas constantemente ao conjunto da realidade expressa, podemos provisoriamente aceitar que um fenômeno é emergente, no sentido de que adquire aparência e emerge como presença material e espacial, e perceber que processos estão em ação ou de fato é por definição sentir que um fenômeno se nos demonstra.

Reflexões sobre o processo de produção do conhecimento, cujo domínio não ultrapassam os limites da linguagem, implica que este começa no tangível do objeto e se desenrola a seguir como processo de emergência, e não de produção. A possibilidade de que os fenômenos pelos quais nos deixamos fascinar sempre nos elegeram, em lugar de nós os termos construído é também razoável de ser analisado. Nesta pesquisa preferimos seguir à premissa de que os fenômenos têm tanto impacto sobre seus observadores quanto a observação, pois estes, inevitavelmente alteram o

fenômeno. Isso significa que qualquer produção de conhecimento ocorre como uma co-emergência do fenômeno em questão e de seu observador.

Sendo assim, a produção do conhecimento como emergência desenvolve um nível de complexidade ainda maior tão logo passemos a levar em conta a percepção de que os observadores são sempre um produto e uma parte de modos finitos e existencialmente extáticos do ser. Os horizontes dentro dos quais os fenômenos podem aparecer e aparecerão para nós são indicados pelos modos do ser. No espírito da produção do conhecimento como uma co-emergência, é razoável também supor que certos fenômenos elegem e definem seus horizontes. Não existe relação possível de prioridade entre os horizontes e os fenômenos que aparecem dentro deles.

O universo, por exemplo, como qualquer outro objeto emergente, só surge da existência virtual (virtual entendida como potência), para a realidade depois de ser observado. Isto não significa, porém, que um observador cria o universo para si, mas apenas quer dizer que as propriedades de um observador precisam ser consistentes com as propriedades dos objetos observados. O universo, enfim, traz impressa em si a imagem de um observador.

O observador pode reconstituir uma história consistente do objeto em questão, apenas após que uma observação é realizada como se tivesse uma existência própria anterior à observação.

Qualquer dada parte do universo, assim como todos os fenômenos emergentes são apenas temporários. Ainda que não desapareçam, estão condenados a ser dissolvidos em um espaço vazio em eterna expansão ou a desaparecer durante um colapso do universo. Sendo que para alguns o universo como um todo talvez seja imortal, e a vida possa emergir nele vezes e vezes sem conta, em todas as suas possíveis formas.

Uma revisão do papel do observador epistemológico tomada como ponto de partida à justaposição entre o conceito de emergência e o conceito do fenômeno, traz consigo a discussão sobre os limites do agente humano e uma tentativa de esclarecer a relação entre a causalidade e a emergência. Pois ao longo dos três últimos séculos, na ciência e pensamento ocidentais, múltiplas observações de causalidade encorajam o surgimento de uma esperança quanto ao previsível, e a previsibilidade vem sendo a base para as expectativas de que o pensamento e a ciência sejam capazes de projetar imagens confiáveis do futuro sobre as quais basearemos nossas ações.

Mas, embora alguns cientistas e os humanistas tenham concordado quanto ao fato de que causalidade e emergência não são opostos, acreditamos também que a imprevisibilidade, em lugar da causalidade, é o marco da emergência.

Os fenômenos surgem, emergem, formando possibilidades de estabilidade. Em um devir constante. Por sua emergência, um fenômeno se torna suficientemente estável para servir como base para ação, para ser alterado, usado ou para participar de novos processos emergentes e se estabilizar em um nível mais alto de organização. Esse princípio se confirma tanto para os fenômenos naturais quanto para os culturais. E, no entanto, essa emergência de possibilidades de ordem não é necessariamente sinônimo de causalidade e, portanto, previsibilidade. Se a causalidade gera a previsibilidade sob a condição de que ela possa ser expressa por meio de uma equação matemática, então é preciso que reconheçamos dois limites da previsibilidade. O primeiro limite é a escala, e, o segundo, a complexidade. Se o sistema que tentamos observar é pequeno demais, seus movimentos não podem ser expressos por uma equação, e ele deixa, portanto de ser um sistema. Os átomos individuais, por exemplo, têm comportamento aleatório. Se, por outro lado, um determinado número de padrões de causalidade se entretetece em interação altamente complexa, essa complexidade, igualmente, escapará à possibilidade de ser lançada em uma equação, e assim de se tornar previsível. O conceito de emergência parece sugerir que, na emergência de fenômenos, devemos fazer uma distinção entre as camadas de previsibilidade e as camadas que são ou pequenas demais ou complexas demais para permitir previsões. Isso significaria que a emergência convida e facilita o controle parcial sem jamais se sujeitar ao controle completo. Da perspectiva da ética, deveríamos então extrair a consequência de que, embora não seja completamente fútil tentar dar forma a segmentos futuros por meio da ação humana, essa ação deveria sempre implicar prontidão em permitir que cada um de nós se deixe determinar pelo processo específico da emergência. Para a relação entre a natureza e a cultura, esse argumento implica que devemos considerar a sociedade como extensão do mundo natural e das regularidades que governam os pedaços de matéria sem cérebro dos quais ele é feito, ainda que sociedades sejam complexas demais para permitir qualquer forma de previsibilidade. De fato, as tentativas de controle total se provaram contraproducentes no caso de fenômenos complexos como às sociedades.

Uma dependência excessiva do agente humano, no sentido de um número excessivo de tentativas de estimular processos de emergência

rumo a determinados objetivos, termina por se provar contraproducente, regularmente, porque existe uma grande possibilidade de que surjam novos e imprevistos movimentos de emergência sob o manto geral da emergência, o que pode até mesmo causar o colapso de um fenômeno emergente. Por outro lado, há um grande número de histórias de sucesso, da ciência contemporânea, que provam que uma combinação flexível entre o agente humano em papel limitado e a disposição em se deixar determinar é uma receita para o sucesso. A revisão do conceito do agente humano nos leva à convicção de que não se deveria nunca tentar prevê-las e menos ainda controlá-las completamente. O novo conceito consistiria em manter os processos de emergência vivos interceptando e usando as oportunidades imprevistas que oferecem, e que estejamos prontos, ao mesmo tempo, para nos deixarmos determinar por eles.

2.3 Pós-Modernidade

Há várias idéias diferentes sobre a natureza da filosofia pós-moderna, bem como várias atitudes diferentes em relação a ela. Na verdade, qualquer descrição do pós-modernismo (inclusive esta aqui!) apresentará uma perspectiva limitada que pode ser refutada, negada, ampliada, reinterpretada e até propositadamente mal interpretada.

Isso é exatamente o que querem os filósofos pós-modernos, porque uma das chaves da filosofia pós-moderna é a idéia de que nunca se consegue obter o quadro completo. Na verdade, não existe um quadro completo. Sempre faltará algo no quadro, por maior que ele seja. A própria idéia de completude é um paradoxo pós-moderno já que significa que algo está sendo deixado de fora e, ao mesmo tempo, o quadro sempre diz demais.

Com a filosofia pós-moderna, não se pode ter tudo, mas sempre obterá em excesso. Alguns pós-modernos alegam que não existe “filosofia pós-moderna”; existe apenas um conjunto de sabe-se lá quantas idéias diferentes cuja importância torna-se cada vez mais fragmentada e localizada.

Sendo assim, há um debate em torno da possibilidade de estarmos sob uma outra égide paradigmática. Tratar-se-ia de um período de grandes desafios postos pelos avanços da tecnologia, pelas reivindicações das lutas no campo do gênero, etnias, e também no terreno da economia "pós-industrial", enfim um debate que permeia toda a cultura humana.

Neste sentido torna-se pertinente de se falar em "Pós-modernidade". Este outro paradigma nos aponta que a revolução no mundo

da produção de bens materiais e culturais tem produzido uma outra subjetividade, um outro homem. Possíveis pretensões de construção de um estatuto no campo do conhecimento são inviabilizadas pela ênfase pós-moderna na desconstrução e no caos. Tratados, instrumentos e métodos de medida e avaliação perdem prestígio, assim como esmorecem a hegemonia das metanarrativas universalizantes, metódicas e deterministas e as expectativas de progresso e evolução.

Os sintomas da fragmentação do processo de desenvolvimento humano e social e as contradições destas mudanças seriam observáveis na globalização da economia, na informática, nas revoluções no campo da cibernética e da imagem. Uma outra subjetividade está em processo de formação. Relações cada vez mais complexas, determinadas e mediadas pela tecnologia da mídia, da informática, da cibernética, da robótica e da imagem virtual são exercitadas por outros cidadãos. A atual cultura, a complexa teia que envolve a comunicação de massa, as relações globalizantes e as revoluções no campo da produção sugerem tratar-se de uma subjetividade pós-moderna, uma outra forma de ser e tornar-se humano.

Universalizar, atemporalizar o sujeito moderno, unitário e racional, tem sido uma prática constante e esta subjetividade em formação produz uma "desnaturalização", antecipa e implica o "pós-humano". Uma imagem híbrida de homem e máquina, um organismo cibernético, virtualizado, cujo contexto se desenrola numa tempestade de informações, signos e imagens.

Trata-se de um novo sujeito, um novo homem, um alienígena para os cânones com o qual e para o qual uma nova visão de mundo é imbricada e se faz necessário.

Nos atuais e inusitados cenários existenciais, como os shopping centers, ou operando chats, e email, ou mesmo no próprio ambiente de trabalho, esta nova subjetividade vive sob a lógica do virtual. Desconsidera os estilos metódicos, as representações comuns, a cidadania racionalizada e utópica, os rigores jurídicos, a utopia socializante, o orgulho pelo progresso e as regras de sociabilidade.

Em tal ambiente existencial que surge como uma arena política, tal subjetividade fragmentada revela sua dimensão oculta e se torna mais que um elemento inocente e neutro de transmissão desinteressada do conhecimento social.

O paradigma caótico próprio do discurso pós-moderno defende a morte das certezas, no sentido universal e metafísico proposto pelos modernistas. Trata-se de um paradigma aberto, na medida em que o pós-moderno incita ao inusitado, ao inesperado e imprevisível processo de criação e, sobretudo, a uma nova concepção de atitude.

Alicerçada sobre idéias de linearidade, causalidade e negação da mudança qualitativa, a concepção moderna de atitude é definida em termos do número de unidades abrangidas, dominadas, acumuladas. A concepção de atitude como critério de resposta a um objetivo pré-estabelecido, fixo e inflexível, não contempla nem possibilita uma avaliação do tipo diagnóstica, sensível ao diferente, ao inusitado, não como erro, como contradição, mas como indício, como sinal, como referência concreta a ser superada.

É importante enfatizar que espontaneidade e caos, no interior da questão da atitude, não sugerem um fenômeno assistemático, sem nenhuma regulação. Há um padrão oculto de regulação não-determinada na lógica do caos e da espontaneidade, dentro do pensamento pós-moderno. Não se trata, pois, de um espontaneísmo inconseqüente, significaria ver que conceitos de "erro", "virtude" e "desempenho" tendem a estruturar-se sobre a aceitação do devir e do caos que sempre representaram, no imaginário coletivo, a desorganização, a "anarquia".

O espírito que sustenta a divisão da experiência humana em territórios tais como psicologia, antropologia, sociologia, filosofia e outros é a expressão de parte do exercício do poder e do controle sobre o cidadão e sobre as visões de mundo.

O discurso identitário das metanarrativas modernas, que trabalha com noções de essência, conferiu à categoria identidade um sentido determinista e absoluto. Nessa perspectiva, os territórios ontológicos assumem uma identidade perene, engendrando uma rotina existencial que fragmenta o mundo, tornando-o a-histórico e não-cultural.

A literatura pós-moderna alerta para o fato de que há uma praxis em exercício no universo existencial dos seres humanos. Neste, há um declínio da informação impressa (livros, jornais, revistas e etc.) e uma ascensão da informação através de imagem eletrônica e virtual (TV, microcomputadores e outros).

Outro confronto comum no debate pós-moderno diz respeito às microculturas. Mais especificamente ao desprezo que opera em relação às culturas minoritárias.

Na perspectiva teórica de FOUCAULT (1979), filósofo francês, a defesa das microculturas e seus direitos políticos, inspiraram, com certeza, os debates atuais sobre este tema. Foucault foi um crítico das grandes narrativas, dos discursos universalizantes, totalizadores, dentre outras coisas. Em sua análise sobre a Genealogia e Poder, Foucault defende a superação da tirania dos discursos englobantes e eruditos, em defesa dos microsaberes.

Enfatizando a vocação política do Saber e questionando o poder do saber científico, com pretensões universais, Foucault propõe a insurreição dos saberes locais, regionais, não oficiais, entretanto, isto não significa romper com a universalidade de conceitos como "humanidade" e "justiça", mas assumir as limitações históricas do indivíduo-intelectual diante das questões universais e a vantagem-pertinência de agir a partir do desafio circundante. Assim, aquele intelectual teórico que explicava os microacontecimentos cotidianos a partir de deduções originadas numa totalidade teoricamente elaborada, deixa de ser um sujeito, uma consciência representativa, assim como as massas deixam de ser representadas e passam a agir, interferir no seu cotidiano.

Muitas outras questões surgem no horizonte do paradigma pós-moderno e incitam a deduções no campo das experiências humanas. A força e a velocidade da desconstrução que desmantela conceitos e cria novas subjetividades marcadas pela virtualização contemporânea é tão grande que exilam pessoas de seus próprios saberes, expulsam-na de sua identidade, de sua profissão, de seu país. Outros, ainda mais numerosos, verdadeiros imigrantes da subjetividade, são forçados a um nomadismo do interior.

No mundo do trabalho afetado por tal paradigma pós-moderno que caracteriza as Organizações como comunidade, onde segundo WEIL (1995 *apud* CHIAVENATO, 2003, p.620), a organização passa a ser uma espécie de comunidade dentro do novo modelo organizacional já conhecido com hierarquias baixas, fronteiras fluídas, ênfase maior nos processos do que na estrutura e equipes autônomas e auto-suficientes. A estratégia organizacional se faz em um teatro de improvisação onde os atores tentam diferentes cenários para desenvolver a história e criam novas experiências em cada ato que se sucede por meio da interação recíproca. A natureza volátil das organizações se refletirá em todos os seus processos. A delegação de autoridade aos trabalhadores, combinada com a natureza transdisciplinar dos produtos, irá exigir uma mistura constante de pessoas com aptidões únicas, que juntarão seus talentos para executar determinadas tarefas, quando estas

terminarem , elas se separarão para formar uma nova configuração em torno de outra tarefa. Entretanto, o estilo destas configurações produz uma insegurança-ativa em torno de conceitos, uma indefinição-dinâmica em torno de atitudes e intervenções possíveis que exigem revisões constantes. Se antes era possível acreditar que parte da identidade do sujeito moderno se constituía através de seus hábitos para os trabalhadores pós-modernos esta é uma categoria que deve encontrar suas bases no processo de mudança constante.

Capítulo III

3. A virtualização do trabalho e a tipologia do virtual

3.1 A virtualização do trabalho

A sociedade atual enfrenta uma mudança radical dos seus paradigmas. Uma vida segura, previamente controlada e as condições que criaram as empresas estão desaparecendo. No lugar do emprego estável, do plano de carreira, da fidelidade ao patrão, da seguridade social, vivemos hoje a era do trabalho flexível e informal, com carga horária variável, atividades de meio turno e contratos temporários. Tal cenário trouxe a exclusão de milhares de postos de emprego formal, a partir de uma reestruturação produtiva bastante complexa. O mercado hoje não tem fronteiras de emprego. Tornou-se um lugar onde ofertas de trabalho são trocadas numa rede multidiversificada.

No trabalho, como foi fixado no início da revolução industrial, a palavra emprego referia-se a alguma tarefa ou empreitada e não a um papel ou posição numa determinada organização. Neste contexto, o operário vende sua força de trabalho e recebe um salário em troca. No mundo pré-industrial, os empregos não eram cargos onde se engavetavam os trabalhos e sim atividades que respondiam a demandas mutáveis. Os modos fluidos e particulares que o trabalho vem adquirindo na atualidade com mudanças vertiginosas, não podem deixar de ter um efeito fundamental e permanente sobre as organizações e as pessoas que trabalham nelas e representam, além de perdas econômicas para um grande número de trabalhadores, impactos psicológicos sérios, impedindo muitas vezes um reposicionamento de cada trabalhador na nova conjuntura.

A globalização e as novas tecnologias promoveram profundas rupturas na maneira tradicional de organizar a produção. O trabalhador contemporâneo tende a vender não mais sua força de trabalho, mas sua competência, uma capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprevisível em contextos variáveis. O resultado foi o desaparecimento de milhares de postos de trabalho. Em lugar do emprego estável, da carteira assinada, da carreira de longo prazo, restou o trabalho flexível, a carga horária variável, a empregabilidade.

De modo geral é verificável que a sociedade não parece preparada para operar com os novos instrumentos, criados pela tecnologia da informação, pela globalização e por uma reengenharia dos próprios componentes do trabalho. No caminho da virtualização, concebe-se o aumento de eficácia em termos de co-evolução homem-máquina, de enriquecimento das atividades, de acoplamentos qualificadores entre as inteligências individuais e a memória dinâmica dos coletivos. O tempo é comprimido, o espaço é alargado e o trabalho é desterritorializado. Como resultado dessa avalanche de variáveis, a carreira passou a ser patrimônio do trabalhador e não mais da empresa. Boa parte dos trabalhadores não sabe o que fazer com isso, já que tomar decisões, fazer escolhas, ser sujeito do próprio processo não é algo fácil e nem todos foram educados para isso. Mesmo porque, a sociedade pós-industrial, no caminho das privatizações e da terceirização desobrigou-se dos seus cidadãos, encarregando-se apenas de agilizar ao máximo a organização produtiva, maximizar os lucros com a fusão de empresas hoje transnacionais, acirrando, em países periféricos, uma enorme desigualdade econômica e social.

O antigo Estado do Bem-Estar Social não parece mais prover a segurança e o sentimento de pertinência dos seus cidadãos, sendo que torna-se um enorme desafio encontrar modos de reagir e de se adaptar à nova dinâmica social e produtiva. Afinal numa sociedade em constante mutação, globalizada, onde novos contratos sociais, níveis cada vez altos de educação geral e um grau de confiança assustador são as exigências, viver certamente é saber enfrentar os riscos.

O mundo do trabalho está se distanciando do tempo em que às relações entre as organizações e seus funcionários geravam um sentimento de pertinência e estabilidade. No seu lugar, nasce à sociedade do desamparo, das incertezas e também, por outro lado, da criatividade pessoal, da autonomia e liberdade. A desvinculação do trabalhador em relação ao seu empregador é uma das marcas da nossa era. Contudo, o paternalismo dos anos anteriores a este eletrizante ritmo de mudanças, ainda vigora como modelo ideal para os que projetam o futuro profissional das novas gerações, sem perceber que esse mundo está definitivamente definindo.

Aptidões, habilidades, competências parecem categorias totalmente obsoletas quando vemos profissões desaparecendo e novas configurações surgindo. A automação tornou o trabalho cada vez mais imaterial, acentuando o caráter criativo, cognitivo e até intuitivo das

atividades a serem desenvolvidas. Os produtos são produzidos rapidamente e sob medida, em resposta a demanda do cliente e podem ser oferecidos em grande número de modelos ou formatos, procurando dar gratificação instantânea aos clientes.

Neste contexto, bastante complexo, a implantação de um modelo de gestão para a virtualização do trabalho em organizações estatais acaba sendo muitas vezes problemático e angustiante. Os trabalhadores públicos não foram formados numa organização que valoriza a simultaneidade, a diversidade, a mutabilidade e a rapidez. Eles enfrentam uma situação, no mínimo, ambígua: de um lado, protegido e amparado como uma criança sob as asas paternas de uma organização burocrática que pouco exige de sua criatividade e também pouco oferece de eficiência na prestação dos serviços públicos; de outro, estimulado e cobrado a se fazer independente e, se possível, autônomo para definir o melhor que tem a oferecer, em que horário e em que lugar, para a prestação dos serviços públicos que atendam as necessidades de uma sociedade democrática. A passagem ritualística para o mundo do trabalho virtual nesse cenário de contradições é consideravelmente traumática.

Vieses mais profundos podem ser encontrados nesta questão. De modo geral somos cidadãos modernos, levados a acreditar que existe em algum lugar, em algum tempo, em algum objeto especial, a panacéia de todos os nossos males, de todas as nossas carências, de todos os nossos desejos e necessidades. Esse objeto total, gratificante, absoluto, já esteve na revolução, em outros tempos, ou mesmo nas drogas e no *rock and roll*. Para muitos, hoje, esse grande objeto idealizado está na profissão, na escolha de uma carreira capaz de garantir sucesso financeiro e inveja social. Antes achava-se que essa escolha seria definitiva, para a vida toda, o que levava tantos trabalhadores a engolirem suas frustrações por anos. Atualmente, mudar de profissão não é só tolerado como desejado pelo mercado em mutação. O problema é depositar todo investimento da vida numa opção de trabalho.

A aprendizagem da mudança, um dos paradigmas da nossa época, parece mais coerente com o perfil de um mercado de trabalho multifacetado. Porém, isso não significa que os conflitos e a ansiedade de correspondência às aspirações sociais deixem de existir. Ao contrário, quanto mais a sociedade exige um profissional atualizado, versátil, criativo - total - mais os trabalhadores acabam sendo eles também, objetos de um sistema globalizado, já que precisam responder a essa demanda de ser tudo.

Tudo isso certamente passa por uma conquista moderna de maior liberdade. O problema é, de um lado, tomar cada um dos modismos, cada uma das tendências, cada uma das escolhas de vida como objetos totais. De outro, esse contexto carrega seu peso nas costas do indivíduo isolado, entregue aos seus próprios recursos e formas de sobreviver no mundo globalizado, já que o Estado se desobrigou de criar condições de aperfeiçoamento profissional e desamparou seus cidadãos.

Do ponto de vista psicológico, a frustração que advém da incapacidade de nos gratificarmos completamente com os investimentos que fazemos no mundo é muito freqüente. Na verdade, não há objeto que acabe com a insatisfação.

Frente a tudo isso que foi dito, resta aos trabalhadores, no processo de escolha de seu pedaço social, que abdique de abraçar o mundo com a voracidade que os modismos projetam nele e consiga, modestamente, reconhecer seus limites e possibilidades. Responder ao próprio desejo é saber-se, sobretudo, incompleto. E como último requisito da próxima revolução das organizações é que elas também demonstrem a qualidade da compaixão para que tenhamos uma sociedade justa e virtuosa.

3.2 Tipologia cultural do trabalho virtual

Pela Tipologia Organizacional, é possível apresentar um modelo descritivo dos papéis e relações entre a cultura organizacional e a estrutura organizacional, com o propósito de guiar o comportamento dos membros de uma organização em direção aos objetivos estratégicos da entidade funcional. Geralmente, os representantes culturais simbolizam tipos de personalidade uma vez manifestados no contexto organizacional. Trabalhos de mapeamento estratégico desta área de estudo tentam estabelecer possíveis causas positivas ou não das resultantes dos diversos agrupamentos destes indivíduos nos mais distintos modelos da arquitetura organizacional. Uma visão pragmática destas resultantes estabelece que, toda a filosofia existente em uma organização e fora dela é resultado do conflito de temperamentos, enquanto que uma visão mais idealista mostra que existe um potencial positivo formidável na união de temperamentos distintos, e que de maneira ainda mais transcendental, os grupos não se agrupam ao acaso, estabelecendo assim, uma necessidade existencial por excelência.

Teorias sobre estrutura organizacional buscam desvendar em que condições são a cultura e estrutura, ambas ou nenhuma, efetivos mecanismos

para a gerência das necessidades informacionais da organização e da direção do comportamento dos membros desta organização para a realização de objetivos estratégicos. É possível verificar que cada tipo de personalidade influencia a organização e altera seu rumo, e conseqüentemente faz-se necessário o conhecimento de cada tipo de personalidade e das inferências sobre o seu impacto organizacional. Isso ocorre, pois as organizações defrontam condições dinâmicas que constantemente produzem novos problemas e requerimentos imprevisíveis para ações, e são sempre caracterizadas por ambos, um sistema relativamente estruturado com ações estabelecidas de padrões regulares e também de ações comumente com um alto grau de incerteza.

As organizações virtuais que para um observador externo parecerá quase sem contorno, onde a interface entre empresa, fornecedores e clientes é permeável e esta mudando continuamente, requerem conhecimento especializado adaptativo e experiência, assim como um contínuo ajuste e redefinição informacional e de comportamento através da interação entre os seus membros. Sendo assim, existe a freqüente necessidade de encontros e reuniões que permitem a troca de perspectivas para as definições e soluções dos vários problemas, resolução de conflitos e desenvolvimento de interpretações compartilhadas usadas para dirigir as atividades futuras da organização, e a necessidade de se encontrar caminhos inteligentes para a busca do conhecimento em qualquer lugar da organização.

É justificável, portanto, a fundamental necessidade da qualificação, avaliação, monitoramento e gerenciamento dos vários grupos de temperamentos encontrados na organização a fim de se alcançar sucesso na empresa. Ignorar o poder estratégico dessas relações e assumir erroneamente que o aspecto tribal da empresa que surge através do agrupamento de pessoas nos níveis diversos da hierarquia organizacional é por si só um problema grave que não pode ser ignorado. As capacidades positivas ou não da mistura de vários tipos de temperamentos para a geração de uma cultura produtora ou contra aos objetivos da organização não podem ser subestimadas.

Uma organização que internamente parece amorfa, com os escritórios, departamentos e divisões sendo constantemente reformados de acordo com as necessidades, cargos, linhas de autoridade, definição de funcionários e a interação com clientes e fornecedores mudando dinamicamente influenciam muito no peso das observações de cada um acerca dos valores dos colegas de trabalho e das empresas. Embora, sem ser

percebido, ainda é relegado ao trabalho uma série de responsabilidades, como a de criar expectativas e determinar o que deve ser lido, pesquisado ou modo de vestir-se, o que é justamente aquilo que o mundo do trabalho virtual não irá mais oferecer, pois passara a exigir trabalhadores altamente qualificados, confiáveis e autônomos.

Temos a idéia de que o trabalho é necessário, pois precisamos dele para garantir nossas necessidades básicas, ou seja, aquelas imprescindíveis para a sobrevivência humana. Temos também a noção geral que a nossa relação com o trabalho implica em dor, dificuldade ou, simplesmente, a concentrada aplicação de nossas forças limitadas para obtenção do que desejamos ou necessitamos, e nas corporações virtuais, pela sua natureza, será necessário enfrentar não só mudanças, mas também ser forçados a uma transmutação contínua, incessante e quase insuportável.

É impossível utilizarmos nossa capacidade mental em um ambiente que demanda todas essas forças sem sermos afetados pelo reflexo desse ambiente. Da mesma maneira que aplicamos nossa essência no ambiente de trabalho, outras pessoas fazem exatamente à mesma coisa. Seguem a lógica de que o trabalho em conjunto nada mais é do que a somatório das forças aplicadas das pessoas que lá convivem. O ambiente virtual sendo um ambiente aberto, ou seja, aonde os limites das relações e inter-relações são desconhecidos, o impacto destas várias forças é absolutamente inevitável. Isso significa também que cada um representa um elemento particular e atuante neste espaço de trabalho, e que pode, portanto, influenciar e ser influenciado na proporção que imprimir seus ideais ou sucumbi aos dos outros.

Algumas pessoas têm a capacidade de energizar seus esforços em escala maior do que outras. Historicamente, sabemos que a conquista através da força foi sempre um modelo adotado como veículo do domínio pelos homens. Na estruturação deste domínio, vemos a formação de diversas estruturas de manutenção das forças vigentes. As empresas, particularmente aquelas dos moldes ocidentais respondem por uma estrutura de manutenção de suas forças aplicadas internas. A resposta da empresa foi sempre um modelo quantitativo, baseado nas hierarquias. Este modelo, que antes de surgir nas empresas já existia nas religiões de um modo geral e no Estado, determina que se nos encontrarmos em uma posição sobre a qual um outro tenha alçada (ou seja, que especifica deveres que se tenha para com ele), pela lógica ele é nosso superior. Esta idéia, por si só, traz conseqüências onerosas

para o tecido organizacional. Mas quando vista por outro lado, ela assume proporções ideológicas extremamente nocivas à auto-estima. E a razão é simples, pois determina quem é inferior em relação a quem. As corporações virtuais só poderão prosperar se superarem os modelos hierárquicos clássicos, focando principalmente em ambientes de trabalho em equipe, no qual os funcionários, a gerência, os clientes, fornecedores e o governo trabalham em conjunto para atingir metas comuns.

As organizações virtuais dependem do trabalhador individual. Se essa pessoa não houver aderido ao modo de produção virtual, validando sua filosofia e aceito seus termos de desenvolvimento permanente, mudanças constantes e maior responsabilidade, então nenhum novo equipamento e nenhuma postura gerencial farão qualquer diferença. Sem trabalhadores adequados, a corporação não pode nem ser criada e muito menos sobreviver. Esta redefinição constitui um novo contrato social, que não só redistribui o poder, mas também exige um nível sem precedentes de cooperação e de confiança. Impelindo esta revolução no local de trabalho está o reconhecimento de que as mudanças tornaram às práticas do passado irrelevantes e até destrutivas como, por exemplo, as hierarquias.

Pela dificuldade que as pessoas têm em lidarem com assuntos que vão além dos sentidos físicos, as questões sobre a realidade das organizações virtuais tendem a ressaltar os limites de cada um em compreender as propriedades do mundo em que vivemos e idealizamos. Como procuramos maior compreensão da realidade, e em particular na realidade a ser compreendida em uma organização, segue que o conceito de virtualidade poderá literalmente, modificar a percepção que temos sobre a realidade no mundo do trabalho. Afinal, qualquer que seja aquilo que chamamos de realidade, nos é revelado somente através de nossa construção ativa naquilo que participamos, o que de fato explica as falhas e falácias de vários modelos de pensamento aplicados nas organizações, nas escolas, instituições, ou em quaisquer locais aonde o organismo social quer se organizar. Sem a participação em conjunto de nossos pensamentos, falas, e ações, nada pode ser internalizado e, portanto, nenhum crescimento alcançado.

A tendência intelectual de muitos é de auto limitar sua capacidade de enxergar além dos limites artificialmente adquiridos pela sua educação familiar, escolar, profissional, etc. Essas pessoas abraçam o limitado, o obviamente finito e efêmero. Tais limites, que cerceiam o grau de compreensão do homem, tendem a retrair a pessoa diante do ilimitado (pois o

infinito ameaça suas fracas estruturas limitadas), e literalmente a rejeitam intelectualmente e espiritualmente, podendo assim suas potenciais percepções e abstrações mais nobres, que a levariam ao uma existência mais completa e realizada.

Em locais onde o estabelecimento da ordem é arbitrário e enrijecido através de suas hierarquias, como nas organizações públicas em geral, a pessoa precisa estar ainda mais atenta para não se limitar com o limite imposto a ela. Isso já ocorre normalmente na vida de muitos, até que algum evento espetacular libere seu cativo perceptual, e um novo e vibrante mundo se revela para ele. Portanto muito mais do que é imaginado, existe infinitas possibilidades imbuída de vida, potencial e atualidade. Mas para perceber isso, é necessário desmaterializar-se intelectualmente, abandonando em parte as amarras do pensamento materialista e admitir o ilimitado, o infinito, o eterno, o claro, o espiritual para compreender a dimensão ampla da virtualização do trabalho.

Nós seres humanos temos uma capacidade muito limitada de compreender, e mais, de reconhecer o que chamamos verdadeiramente de realidade. Portanto, não é difícil, principalmente em situações complexas, errarmos gravemente em achar que aquilo que vemos é tudo aquilo que existe. No entanto, a despeito de nossa capacidade limitada de compreensão, aquela realidade, a qual nós não vemos ou compreendemos, não deixa de existir. Pelo contrário, pois nas organizações onde a estrutura organizacional é verticalizada, e a informação somente atinge níveis inferiores se os níveis superiores permitirem essas informações de transbordarem para baixo, as realidades da empresa são, no mínimo, tão variadas quanto os níveis hierárquicos nos quais a companhia organizacionalmente se sustenta e, além disso, níveis hierárquicos significam níveis de aprovação e níveis de aprovação levam tempo, e tempo é o recurso mais valioso da corporação virtual.

Este é o modelo mais adotado pelas organizações, o de hierarquias, e que perde muito mais do que ganha. Embora tenham existido grandes empresas no mundo que sempre adotaram esse modelo e fizeram muito dinheiro. Mas o que não é considerado é o montante que foi e continua sendo perdido nestas empresas, justamente por essa ser uma característica deste tipo de modelo organizacional.

A razão principal para as dificuldades de sucesso e manutenção dos modelos tradicionais é que são ignorados conceitos básicos na maneira

que as pessoas vêem suas realidades, ou seja, aquilo que é percebido e aceito é somente uma projeção da capacidade de perceber e inferir a natureza da realidade quando compreendemos sua forma. Esta idéia é importante, pois reflete a constante tentativa de ordenar a realidade, caso contrário viveríamos num constante estado de confusão mental - buscamos afinal e em qualquer forma possível, a coerência, e também, tudo que nós não vemos e compreendemos é tanto realidade como aquilo que vemos e compreendemos. Entretanto, essas realidades não compreendidas e vistas são relativas às conhecidas.

A projeção de nossa realidade e as realidades as quais não conhecemos estabelecem, numa organização, um palco de conflitos em potencial. Isso ocorre principalmente nos modelos organizacionais hierarquizados, os quais privilegiam o constante impulsionar que a ingerência administrativa faz pela força de suas determinações muitas vezes arbitrarias e mal pensadas, ou seja, com pouca visão de conjunto, assim acreditando que desta maneira os funcionários produzirão mais, pois sua inércia natural terá sido vencida, e graças a isso, a organização certamente se beneficiará. Assim, a organização que é viva e produto de mudanças constantes, insistindo em tratar como não vivos seus recursos humanos e desta forma estabelecendo ordem e balanço, consegue de fato, diminuir sua própria vida.

Este acúmulo de resultados negativos, mesmo diante de esforços grandiosos, gera um escoamento de energia da organização, que ao se disseminar como regra de comportamento geral em uma empresa, onde cada um se atém as suas tarefas sem visão de conjunto e trabalho com sinergia e coerência, a enfraquece primeiro subjetivamente, para depois atingir coisas bem objetivas. Este aumento de desordem na empresa que a obstaculariza em crescer e viver em plenitude que se mal compreendido pode ter conseqüências graves

A mensagem implícita é que uma corporação virtual dependerá de sua capacidade de coletar e integrar um grande fluxo de informações em todos os seus componentes organizacionais e agir de forma inteligente em função desta informação gerando conhecimento.

Há uma importância fundamental de um líder ouvir e escutar ativamente o seu grupo, pois somente assim este líder poderia liderar com sucesso. Todo indivíduo, principalmente o líder, precisa sempre estar aberto à reavaliação de sua compreensão e definições sobre as diretrizes necessárias para um gerenciamento apropriado, eficiente e sábio. Posição, cargo e

autoridade não são mais ferramentas adequadas em um mundo que encoraja os subordinados a pensar por si mesmo e no qual os gerentes precisam trabalhar de forma sinérgica com o ambiente. Deter a entropia (ou perda de energia) do grupo e propiciar um verdadeiro crescimento organizacional passa a ser a função principal do líder que por sua vez precisa desenvolver uma visão do futuro e estratégias para produzir mudanças necessárias para atingir aquela visão.

A chave é ter firmemente alicerçado as projeções de ideais, ou seja, a compreensão consciente e madura de suas visões e intenções. Isso é muito difícil porque, primeiramente, visão não é um processo tão natural como o alicerçar ideológico. Isso quer dizer que, firmar idéias baseadas nas revisões e reflexões sobre os paradigmas já compreendidos não garante que eles possam se manifestar com a lucidez e competência necessária, e assim fazer sair destas idéias verdadeiros ideais alinhados com a organização e que possam guiar o grupo para o sucesso almejado.

Visão, entretanto, é algo que pode ser exercitado mesmo se o líder não possui uma mente visionária. A visão positiva é um processo de duas faces, ela energiza a desenvoltura enquanto previne a incoerência. Dessa maneira, a idéia suprema da direção, ou visão, é a medida da distância que o idealizador almeja. Naturalmente, isso demanda uma postura existencial de cada líder que esteja de acordo com a época apropriada, os recursos, as condições de mercado e ambiente de negócios, assegurando-se que o movimento para frente leva a mais altos e os mais lucrativos estágios de sucesso.

Em uma organização virtual, líderes ineficientes e, portanto, não sábios causam danos consideráveis. Mas especificamente, em organizações públicas a projeção ilusória dá-se pelo líder essencialmente político, assim, astuto em articular com aqueles ainda menos esclarecidos o suporte para suas visões. As estruturas obsoletas do organograma que sustentam estes indivíduos formalmente facilitam a manutenção de um sistema entrópico (i.e., repleto de doenças organizacionais como, a falta de motivação, depressão, comportamento reativo), e fazem com que a organização seja sacrificada pela relutância das gerências em entregar o seu controle e por caprichos puramente pessoais de manutenção do poder.

Uma entidade abstrata, assim como um corpo organizacional, que é constituído afinal por pessoas deseja atingir um estado de equilíbrio. No caso das pessoas, isto não é necessariamente algo consciente, mas faz parte

da tendência natural das coisas. Assume-se comumente que o equilíbrio paradisíaco da paz e inação não é apenas o que a segunda Lei da Termodinâmica nos promete, mas algo de caráter místico também, que faz parte da consciência e desejo coletivos. Equilíbrio é uma condição na qual todas as influências ativas são canceladas por outras, resultando num sistema estável, balanceado, e inalterável.

A ciência da Termodinâmica considera que o equilíbrio é o estado final na evolução de um sistema fechado. Ou seja, o ponto no qual o sistema já exauriu-se de toda a sua capacidade de mudanças, um estado que todo o trabalho já foi realizado e que o sistema já dissipou toda sua capacidade produtiva em entropia inútil. Mas se o descontrole representa o caos, e o equilíbrio sistêmico a potencial falta de vida, nas organizações virtuais tanto sistemas cibernéticos dotados de retroação (o metabolismo que assegura o equilíbrio e a manutenção de sua constância interna a despeito das flutuações nas trocas com o ambiente) quanto sistemas capazes de lidar com a aleatoriedade (mudanças, novidades, acidentes, imprevistos) são capazes de se redefinir (auto-organizar-se) diante da aleatoriedade, isto é, de aprender. Assim, as organizações virtuais são simultaneamente comandadas por estruturas de conservação (invariância) e de auto-organização (transformação) num processo constante de aprendizado.

Existe algo muito importante para a vitalidade de uma organização, ela precisa constantemente sacrificar sua forma para que assim ela possa recriar, dela própria, novas formas. Portanto, falamos aqui de um processo de constante de criação e sacrificio. A criação e o sacrificio são sinônimos, porém representam diferentes polaridades conceituais. Em um sacrificio, tudo de alguma coisa é convergido para onde sua existência é consumada em uma entrega total. O sacrificio é completamente convergente, pois une tudo desta alguma coisa uma vez que o sacrificio absorve a totalidade desta coisa.

O sistema antigo necessita ser sacrificado por um novo e melhor. A criação pelo outro lado, representa a divergência máxima. A expressão maior do ser humano, essa divergência, faz com que o ato de criação atinja todos os pontos da realidade que determina. Ou seja, que favorece a existência daquilo que esta sendo criado.

É um sacrificio da identidade anterior para uma nova identidade que causa isso. O resultado depende da força criadora das pessoas envolvidas. De fato, toda organização de sucesso é composta por este eixo

fundamental de crescimento onde as interações das pessoas criam na organização um sistema que se auto-organiza, constantemente sacrificando uma ordem anterior por uma nova ordem, o que estabelece uma realidade sempre adaptativa e nunca rígida em forma ou função, e na qual a direção fundamental é o crescimento.

O comportamento de um indivíduo ligado com o crescimento precisa se desenvolver em um caminho, uma direção ético e moral, se não o crescimento negativo vai imperar. Ou seja, para o homem, crescer implica necessariamente em uma escolha moral: ou cresce e evolui ou se decrece e involui.

Crescer implica necessariamente em uma escolha moral. E de acordo com esta escolha, toda e qualquer ação da pessoa resulta na retificação ou na deterioração da realidade (ou de sua percepção dela), pois esta se constitui, ao menos em boa parte, dos resultados de suas próprias escolhas. Além disso, não existe um campo existencial neutro, ou seja, um local seguro aonde as ações do homem possam livrá-lo de sua responsabilidade intrínseca de estar criando ou destruindo, a cada momento, algum aspecto da realidade, seja este de sua própria visão interior do mundo, ou como esta visão assim o impacta.

Isso quer dizer que, o produto de nossas ações, na maneira em que tocamos o mundo, eleva ou abaixa o grau de realidade de cada coisa afetada. Cada indivíduo tem perante o seu ambiente de ser ou não um contribuinte positivo. Sendo assim é fácil compreender o significado e impacto da variedade de condutas e respostas ao ambiente que as pessoas causam, principalmente se ele for estruturado como o de uma organização.

Portanto, é graças às qualidades intrínsecas que são encontradas em cada um dos membros da organização, que o ambiente necessário para a organização emerge. Essas qualidades se harmonizam ou se interferem em conjunto, permitindo assim que os padrões de comunicação, obstáculos, criatividade, controle, sucesso e insucesso naturalmente surjam resultantes delas. Essas ondas harmônicas ou de interferências operam e irradiam todas as condições humanas internas de uma organização, inclusive de sua auto-sobrevivência. Elas são responsáveis também pelo próprio mecanismo de rejeição embutido na organização.

Além disso, esse conhecimento crescerá imensamente a cada novo nível de crescimento da empresa, pois quanto mais o organismo

sobrevive, mais compreende as condições necessárias para a sua auto-perpetuação.

Assim, o entendimento das qualidades intrínsecas que são encontradas em cada um dos membros da organização é a chave para assegurar a vida da organização.

Um ambiente organizacional repleto de ‘benfeitores’ é um ambiente iluminado por uma força criativa muito forte, pois ao contrário do mesmo ambiente aonde de uma forma geral, a energia das pessoas é constantemente absorvida pelas carências de várias espécies das outras. Para que isso ocorra, os trabalhadores virtuais precisam desenvolver novas rotinas mentais que os ajudem a se estruturar adequadamente para o desafio máximo humano, ou seja, o de aceitar a sua felicidade. Assim, é fundamental que eles tornem-se auto-conhecedor. Eles precisam tornar-se universal, no sentido em que eles existem em um todo, pois assim como eles existe no Universo, o Universo existe neles. Deve sentir-se livre, pois pode ser ativos e incertos ao invés de se limitar em ser passivos e certos, o que a permite escolher constantemente. Também, devem buscar a coerência de seus pensamentos, sentimentos, e ações. Isso ocorre na medida em que evitam o isolamento, pois entendem que o que vier de suas escolhas, liberdade e auto-conhecimento, deverá estar coerentemente relacionado ao seu ambiente. Quando as pessoas assim se posicionam, elas tornam-se de fato responsáveis, pois entendem que causam um grande impacto em seu mundo, propagando-se nele como ondas causadas por uma pedra lançada em um lago. Com a responsabilidade, autonomia e liberdade, elas podem agir em um paradigma muito mais elevado e consistente, e assim podendo sonhar as suas realidades e realizar os seus sonhos. Quando isso ocorre, elas existem no limiar das coisas, da realidade percebida, o qual é o ponto onde o verdadeiro crescimento humano acontece, além da zona de conforto, o que demanda que elas estejam de prontidão em sua postura total perante a vida, nos limites de sua compreensão.

Manifesta-se aqui e com obviedade a dificuldade das pessoas manterem-se imunes intelectualmente e emocionalmente ao ambiente de trabalho, e mais ainda e ao contrário, da real necessidade que elas afetem de fato este meio de maneira consciente, assim, empurrando e impressionando este ambiente com a totalidade de seus atributos, virtudes, e falhas particulares. Este aspecto holístico do envolvimento pessoal em uma organização é extremamente fluído, pois a organização que se manifesta

dessas relações, assim como um holograma, resulta da variação de adaptabilidade de cada um a este meio. Esta constante necessidade de sintonização dos membros de uma organização é devido, entre outras razões, às mudanças inesperadas em eventos exteriores, fluidez nas fronteiras perceptuais, necessidades contraditórias do negócio, identidade, posicionamento organizacional, modos experimentais de cada um, sistemas e mercados e caracterizam a necessidade de organizações virtuais.

Todo o propósito de se manter ligado tem sido o de se explorar a idéia básica do equilíbrio entre os conhecidos aspectos quantitativos de uma organização e os qualitativos. Os quantitativos se preocupam com os valores numéricos dos custos e ganhos, margens, índices, enquanto que os qualitativos se preocupam, entre tantas outras coisas, com a consciência, e por que não, com a alma do negócio. Estes dois grandes vetores jamais podem ser separados quando se pensa em organizações que dependem de pessoas que saibam coletar informações em sistemas de TI e de transformá-las em conhecimento sem que ninguém tenha que lhe dizer sobre o como fazer, e que tudo isso resulte em vantagens para toda sociedade.

3.3 Teoria geral da Administração

A transformação súbita e radical dos negócios através da tecnologia não constitui novidade e o resultado destas transformações foi sempre uma mudança revolucionária na maneira pela qual as pessoas vivem e conduzem suas vidas. Desde a revolução industrial, iniciada em 1770, aumentos combinados de produtividade se tornaram possíveis através de uma série de invenções que provocaram profundas mudanças, transformando a estrutura da sociedade.

No decorrer da história da humanidade sempre existiu alguma forma de lidar e administrar as organizações que efetivaram as mudanças em seus contextos. Até o século XIX o desenvolvimento das idéias e teorias a respeito da administração ocorreu lentamente sendo que partir do início do século XX houve uma aceleração sem precedentes. Com influências de filósofos da Antigüidade e modernos, das organizações eclesiais da Igreja Católica e das organizações militares certo corpo de fundamentos teóricos foi sendo construído. A Revolução Industrial criou o contexto industrial, tecnológico, político e econômico que permitiu o surgimento da teoria administrativa.

A primeira teoria administrativa, iniciada por Taylor e seus seguidores, conhecida como Administração Científica começou com experiências concretas e imediatas do trabalho de operários e com ênfase nas tarefas. Basicamente se fundamentava na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimento, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Buscava a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produção. O desenho de cargos e tarefas enfatizava o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, a padronização e as condições de trabalho que assegurassem a eficiência. Contudo, inúmeras críticas são feitas a esta teoria, como por exemplo, o mecanicismo de sua abordagem, a robotização do operário e a visão microscópica do homem.

Henri Fayol, também como um dos pioneiros da Teoria Clássica, definiu as funções básicas da empresa, o conceito de Administração e seus princípios gerais buscando a universalidade. Sua ênfase era na estrutura que procura visualizar a organização como uma disposição das partes que a constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes. A abordagem simplificada da organização formal, sem se preocupar com a organização informal, bases científicas não fundamentadas em trabalhos experimentais e visão da organização como um sistema fechado são as principais críticas atribuídas a esta teoria.

A abordagem humanística teve seu início no final da segunda década do Século XX, num contexto marcado por recessão econômica, inflação, elevado desemprego e forte atuação dos sindicatos. A teoria das Relações Humanas, fortemente marcado pelo pragmatismo dos Estados Unidos, desloca a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas. A integração social e comportamento social dos empregados, as necessidades psicológicas e sociais, o estudo de grupos informais, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam passaram a ser objetos de estudo, cujo objetivo era conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

A Teoria das Relações Humanas reformula o conceito da Teoria Clássica, que havia tido a natureza do homem como *Homo Economicus* e

passa a considerá-lo como *Homem Social*. Concomitantemente, foi verificado que as formações e os processos de grupos podem ser manipulados por meio de algum estilo de liderança e comunicação. Chegou-se também à noção de objetivos individuais e sua influência sobre a moral e a atitude das pessoas e grupos. A concepção ingênua e romântica do operário e a ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que essa teoria fosse repensada e criticada duramente.

A teoria Neoclássica surgiu da necessidade de se utilizar os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, expurgando-os dos exageros e distorções típicos do pioneirismo e condensando-os com outros conceitos válidos e relevantes oferecidos por outras teorias administrativas mais recentes. A ênfase na prática da Administração, reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos, ênfase nos princípios clássicos da administração, ênfase nos resultados e objetivos e, sobretudo, o ecletismo aberto e receptivo são suas características mais relevantes.

A Administração por Objetivos (APO) constitui o modelo administrativo identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica. Seu aparecimento ocorreu a partir de 1950 com foco no “por que” ou “para que” administrar. O trabalho passou de um fim em si mesmo para constituir um meio de obter resultados. Foi uma mudança radical na interpretação do trabalho, pois as pessoas estavam mais preocupadas em trabalhar do que produzir resultados. Fundamentada no estabelecimento dos objetivos das organizações, com ênfase na elaboração dos planos táticos e operacionais, na mensuração e no controle os critérios para fixação dos objetivos passaram a ser fundamentais para o sucesso do sistema.

A partir da década de 1940, as críticas tanto a Teoria Clássica, pelo seu mecanicismo, como as Teorias das Relações Humanas, por seu romantismo ingênuo, revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para a administração das organizações que se tornaram maiores e mais complexas. As obras do economista e sociólogo Max Weber servirão de inspiração para o surgimento da Teoria da Burocracia na Administração.

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. Tendo características como o caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos racionalizados,

competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento, trouxe, então, uma nova colocação à teoria administrativa, que começou a se liberar dos grilhões até então impostos pelos padrões estabelecidos como dogmas de conduta das organizações. Todavia, a burocracia apresenta conseqüências imprevistas, chamadas de disfunções, como internalização das regras e apego aos regulamentos, formalismo e papelório, resistência às mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização no processo decisório, superconformismo, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público. O foco era na natureza de um *homem administrativo*.

Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas, experiência tipicamente democrática e americana, entrou em declínio. A introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa, por meio de uma filosofia humanística a respeito da participação do homem na organização, gerou uma profunda reviravolta, pois de um lado, combateu a Teoria Clássica, e por outro lado, não proporcionou bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir. A oposição entre Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas criou um impasse na Administração que a Teoria Burocrática não teve condições de ultrapassar. Através de uma revisão crítica da organização formal e sendo um desdobramento da Teoria da Burocracia e tendo uma leve aproximação da Teoria das Relações Humanas, surgiu uma nova teoria, a Teoria Estruturalista, e um novo conceito de homem, o *Homem Organizacional*, que desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes.

A análise das organizações sob o ponto de vista estruturalista é feita dentro de uma abordagem múltipla e globalizante: tanto a organização formal como a informal devem ser compreendidas, bem como as recompensas e sanções materiais e sociais devem ser consideradas no comportamento das pessoas; todos os tipos de organizações devem ser levados em conta, assim como os diferentes níveis hierárquicos e também as relações externas da organização com outras organizações. A abordagem múltipla e globalizante é facilitada com a utilização de tipologias organizacionais e inaugura os estudos a respeito do ambiente dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constantes interação com seu contexto externo.

A abordagem comportamental, também chamada de behaviorismo, marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. A Teoria Comportamental, que surgiu a partir de 1947, busca conhecer os mecanismos motivacionais que influenciam as pessoas nas organizações. O processo decisório é enfatizado, onde todo indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. A organização é vista como um sistema de decisões, em que todos se comportam racionalmente apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus ambientes. Para que os participantes tomem decisões consentâneas com as da organização, essa lança mão de uma série de artifícios para orientar as decisões. Esta idéia conduz ao conceito do *homem administrativo*, que se comporta buscando soluções satisfatórias, e não soluções ótimas.

A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas, os estudos sobre as motivações humanas a pluralidade de mudanças no mundo, como transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional e a diversificação e complexidade da tecnologia, exigindo integração entre atividades e pessoas de competências diferentes, gerou a partir de 1962 o surgimento de um movimento que recebeu o nome de Desenvolvimento organizacional (DO). Com uma variedade de técnicas para o relacionamento interpessoal, grupal, intergrupal e organizacional foi uma alternativa para a renovação e a revitalização das organizações, embora nenhuma comprovação científica tenha demonstrado que tais técnicas melhoram a capacidade das organizações em alcançar seus objetivos.

Como já dissemos a tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial. Todavia, foi à invenção do computador, na segunda metade do século XX, que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização e automação de suas atividades. Com uma variedade de produtos, processos, materiais, clientes, fornecedores e pessoas envolvidas nas organizações ficaria inviável a administração de tantas variáveis sem os computadores. Eles ofereceram a possibilidade de lidar com grandes números e com diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo e com maior rapidez e absoluta confiabilidade. Sendo que

atualmente os ambientes computacionais são o próprio negócio em que vão aparecer as oportunidades e no qual serão realizadas as transações. Desta forma foi engendrado o conceito do *homem digital*, ou seja, aquele que cujas transações com seu meio ambiente são efetuadas predominantemente por intermédio do computador.

Os avanços da Tecnologia da Informação e a abordagem matemática aplicada à administração, onde o fundamento na necessidade de medir e avaliar quantitativamente e objetivamente as ações organizacionais, introduziram e preparam o contexto para a abordagem administrativa da Teoria de Sistemas.

A Teoria dos Sistemas é uma decorrência da Teoria Geral de Sistemas que se espalhou por todas as ciências, onde a abordagem sistêmica contrapõe-se a abordagem do sistema fechado.

O conceito de sistemas é complexo, pois para sua compreensão torna-se necessário o conhecimento de algumas características dos sistemas – propósito, globalismo, entropia e homeostasia - bem como dos tipos possíveis e dos parâmetros dos sistemas – entrada, processo, saída, retroação e ambiente. As organizações são abordadas como sistemas abertos, probabilísticos, não-determinísticos. Elas fazem parte de uma sociedade maior, constituídas de partes menores, onde existe uma interdependência entre suas partes. Elas possuem fronteiras ou limites mais ou menos definidos, têm objetivos, caracterizam-se pela morfogênese e precisam alcançar uma homeostase ou estado firme.

Esta abordagem trouxe um alargamento na visão dos problemas organizacionais em contraposição à antiga abordagem do sistema fechado. Seu caráter integrativo e abstrato e a possibilidade de compressão dos efeitos sinérgicos da organização são realmente surpreendentes. A visão do *homem funcional* dentro das organizações é a decorrência principal sobre a concepção humana, onde o indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionado-se e mantendo expectativas quanto ao papel dos demais participantes e procurando enviar aos outros a suas expectativas de papel. Todavia, a Teoria de Sistemas ainda carece de melhor sistematização e detalhamento, pois sua aplicação prática é ainda incipiente.

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. A abordagem contingencial

salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo ou forma para se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de ambientes também variados. Os estudos recentes sobre as organizações complexas levaram a verificação de que a estrutura das organizações e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo. Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia e diferentes tecnologias também conduzem a diferentes desenhos organizacionais, ou seja, variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.

A Teoria da Contingência enfatiza a relatividade no mundo das organizações. Não há nada de absoluto, tudo depende. Assim, em vez de uma relação de causa-e-efeito entre variáveis independentes do ambiente e variáveis administrativas dependentes, o que existe uma relação funcional entre elas que é do tipo se-então. O conhecimento do ambiente passou a ser vital para a compreensão dos mecanismos organizacionais. Os modelos são mais flexíveis e orgânicos, com estruturas matriciais, em redes e em equipes tornam as organizações mais ecléticas e interativas. Em alguns aspectos, parece que a Teoria da Contingência é muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa.

A teoria administrativa esta atravessando um período de intensa e profunda revisão e crítica devido a forte influência das teorias do caos e da complexidade. A Internet e a globalização nos trouxeram uma nova dimensão do tempo e do espaço. A mobilidade (de capital, pessoas e idéias), a simultaneidade (em todos os lugares ao mesmo tempo), o desvio (múltiplas rotas para atingir e servir os clientes) e pluralismo (descentralização) forçam as organizações a pensar com a lógica do cliente, e conseqüentemente, passam a oferecer um número maior de opções nas mãos do consumidor individual e dos clientes organizacionais. Assim, reforçam mutuamente os ciclos de retroação que fortalecem e aceleram as forças globalizantes. Por outro lado, dois fenômenos ocorrem simultaneamente: o regulamentado esta se tornando desregulamentado (o que reduz o controle político), enquanto o desorganizado está ficando organizado (o que aumenta a coordenação dos setores). Desta maneira as organizações estão se globalizando e atingindo padrão de classe mundial, focalizadas externamente e não internamente, baseando-se no conhecimento mais recente e operando através das fronteiras de funções, setores, empresas, comunidades ou países em complexas redes de parcerias complexas.

3.4 A Administração Pública

Partindo-se de uma perspectiva histórica, verificamos que a administração pública, cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas, evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

No Patrimonialismo o aparelho do estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Os cargos são considerados probendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

A Administração Pública Burocrática surge na segunda metade do século XIX, na época do estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos.

Por outro lado, o controle, que é a garantia do poder do Estado, transforma-se na própria razão de ser dos funcionários. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica que é servir a sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como cliente. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

A Administração Pública Gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado à expansão das funções

econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico a a globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à amostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da Administração Pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, torna se então essencial.

A Administração Pública Gerencial, se apoia na burocrática, e da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como admissões segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de desempenho, e o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. Definições precisas dos objetivos que o administrador público deverá atingir, garantia na autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição e controle ou cobrança a posteriori dos resultados são as estratégias deste modelo de gestão. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais.

A Administração Pública Gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são avaliados pelo critério de atendimento das necessidades dos cidadãos-cliente e não porque os processos administrativos estão sob controle segundo e seguros como na Administração Burocrática.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralizações de funções, incentivos à criatividade.

Enfim, o modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.

3.5 Co-Emergência, Pós-Modernidade e a Virtualização do Trabalho.

Enfim, para fundamentação desta dissertação propomos com fio condutor:

- Uma ontologia do devir onde as partes estão sendo agregadas e desagregadas constantemente ao conjunto da realidade expressa e que um fenômeno é emergente na medida em que aparece para uma subjetividade, no sentido de que adquire aparência e emerge como presença material e espacial, e que cujo domínio não ultrapassa os limites da linguagem, e também por preferimos seguir à premissa de que os fenômenos têm tanto impacto sobre seus observadores quanto a observação, estamos nos fundamentando no conceito de co-emergência.
- A idéia básica da filosofia pós-moderna (que muitos não concordam) que nunca se consegue obter o quadro completo, porque sempre faltará algo no quadro e também o surgimento de uma nova subjetividade, um novo homem, universalizado, atemporalizado, unitário e racional, e como consequência supomos que esta subjetividade em formação produz uma "desnaturalização", antecipa e implica o "pós-humano".
- Os sintomas da fragmentação do processo de desenvolvimento humano e social e as contradições destas mudanças seriam observáveis na globalização da economia, na informática, nas revoluções no campo da cibernética e da imagem. Uma nova subjetividade está em processo de formação. Relações cada vez mais complexas, determinadas e mediadas pela tecnologia da mídia, da informática, da cibernética, da robótica e da imagem virtual são exercitadas por novos cidadãos e se apresentam com fatos que comprovam a co-emergência e a pós modernidade.
- Conceito de virtualização pode ser tomado nos sentidos de potencial, tendência, possibilidade real, ou o de simulação, simulacro, substituto. A virtualização do trabalho absorve o sentido de potencial, tendência, possibilidade real na medida em que substitui e reduz os instrumentos físicos da produção do trabalho e focaliza mais especificamente a parte lógica,

abstrata. Isto significa transformar alguma coisa física (um processo, um edifício, uma pessoa) em alguma coisa não-física (através da interação com uma tecnologia qualquer) que tenha equivalência funcional. Desta forma, espera-se a limitação do tempo/espço seja cada vez mais reduzida.

- Para isso se torna necessário um novo homem, pós-moderno, desterritorializado e organizações amorfas, sem contornos, permeáveis e mudando continuamente, interagindo com fenômenos co-emergentes complexos e contingentes.
- Enfim, seres humanos têm desejos, que se forem atendidos rapidamente, mais rapidamente terão novos desejos, já que estes são incontrolláveis e crescentes. As organizações produzem para atender tais desejos, e na velocidade permitida pelos avanços tecnológicos e pelos conhecimentos acumulados e agregados aos produtos e serviços. A organização que não se adaptar a este fluxo certamente será eliminada. O nível de abstração dos desejos tem crescido na medida em que se fortalecem os processos de comunicação da intersubjetividade. Sendo assim, serviços e produtos virtuais são os requeridos em nosso contexto atual, ou seja, a era do conhecimento.

Capítulo IV

4. Estudo de Caso - O Serpro e o Escritório Virtual

4.1 Apresentação da Empresa

Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, Empresa Pública do Ministério da Fazenda, criado em 1º de dezembro de 1964 com a finalidade de prestar serviços em Tecnologia da Informação para a Administração Pública Federal, com principal ênfase na implantação de sistemas corporativos e estruturadores da ação do governo.

A Empresa vem atuando nas áreas de consultoria, desenvolvimento e implantação de soluções de TI e na integração dos sistemas e bases de dados existentes em ambientes tradicionais de grande porte. A função de integração de soluções vem se destacando, com atuação em projetos, implantação e administração de serviços em redes, sejam elas locais ou de longa distância. Está presente em grande parte do território nacional, atingindo cerca de 550 municípios com a Rede Serpro de Computadores;

A empresa passou por um processo de transformação que envolveu toda a corporação no período em que foi implementado a projeto de virtualização do trabalho em uma de suas regionais, chamado escritório virtual. Em sintonia com necessidade de melhorar a prestação de serviços públicos por parte do governo através da melhoria do acesso rápido às informações e de mudanças nas práticas administrativas, o Serpro também incentivou experiências de modelos de gestão que visassem quebrar a lentidão das estruturas formais e convencionais de um modelo administrativo burocrático típico das organizações públicas. A empresa fortaleceu o foco nos clientes contratantes dos serviços do Serpro, e no cliente dos clientes, o cidadão. O desafio de mudar o comportamento da empresa passou necessariamente pelas melhorias no atendimento das necessidades do cliente. Fatores importantes como à independência do cliente, o interesse por novos artefatos, serviços e produtos, o oferecimento destas novidades por empresas concorrentes, a superação ou obsolescência dos serviços oferecidos causadas pelas mudanças de expectativa do cliente, aliados à mudança de visão do Governo em relação ao setor público relacionada às diversas tecnologias da

informação, constituem os demais fatores e razões para uma tomada de decisão voltada para a transformação.

Transformação no Serpro significou a revisão da estrutura estratégica e evolução do modelo fabril para prestação de serviços, com o objetivo de se tornar uma empresa de classe mundial. Como consequência natural deste processo, o Serpro incentivou a prática de novas estruturas funcionais como o escritório virtual.

A idéia surgiu na empresa a partir da elaboração do plano de ações para 1996, objetivando estar em funcionamento em novembro do mesmo ano. Uma proposta de implementação do escritório virtual na regional de Florianópolis foi elaborada (ANEXO I). Após aprovação pela Diretoria do Serpro, iniciaram-se as discussões conceituais (ANEXO II), sobre o que seria necessário para efetivar o escritório e qual o perfil dos funcionários que nele atuariam. Em julho de 1996 já foi elaborado um relatório de acompanhamento da implantação (ANEXO III) e em setembro chegaram os equipamentos (notebooks e aparelhos celulares) e dez técnicos começaram a exercitar e construir o modelo de atuação. Pela inexistência de um modelo a ser seguido no setor público, optou-se pela remissa do “planefazendo”, ou seja, construir um modelo de trabalho na prática, experimentando.

A Idéia basicamente era simples, visava aproximar os técnicos do Serpro o maior tempo possível de seus clientes. O funcionário carregaria consigo tudo o que precisaria podendo trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora, objetivando atender as demandas dos clientes com prontidão e agilidade e de preferencia no instante da solicitação.

4.2 O Processo Tradicional e A antiga estrutura

A noção de Processo que utilizaremos aqui é a de um conjunto de atividades previamente estabelecidas e mapeadas, cujo objetivo é uniformizar e padronizar serviços. Podemos entender esta noção de forma mais clara se usarmos o linguajar comum de conceituar as coisas, onde serviços padronizados são geralmente aqueles que possuem a “mesma cara” e seguem uma determinada tradição, estão dentro dos costumes de uma sociedade e se mantém firmes por garantirem segurança, a segurança dos manuais, a segurança do tipo estabelecida, que na maioria das vezes, inviabilizam atitudes administrativas inovadoras. A administração nos moldes tradicionais peca pelo excesso de controles que, se aliados à falta de bom senso e

inovação, se constituem em fatores inibidores das práticas administrativas modernas. Isso contribui muito para que uma sociedade se torne burocrática, lenta, exigindo que se mantenha uma quantidade enorme de recursos nas *áreas meio*. Os processos são necessários, mas acima de tudo precisam ser flexíveis para que possam se adequar as novas realidades.

O modelo de gestão que precedeu a implantação do Escritório virtual em Florianópolis, tinha funções praticamente representativas, ou seja, uma extensão da Regional do Paraná. A Gestão Administrativa era conduzida por um gerente regional, dois chefes de setores e demais supervisores de seção. O *setor de sustentação* e os seus, então, *sustentadores*, também exerciam suas atividades mantendo vínculo muito forte com o mesmo setor em Curitiba. A maioria das atividades destes *sustentadores* estavam restritas ao suporte a determinados produtos e ou sistemas. A maioria destas ações dependiam, quase sempre, de uma tomada de decisão da Regional de Curitiba.

A área administrativa mantinha um contingente grande de pessoas, composto por: secretárias, auxiliares financeiros e demais representantes regionais da área correspondente em Curitiba. Os funcionários se reportavam aos representantes regionais e este por sua vez repassava as reivindicações locais, quase sempre, via malote ou telefone.

O modelo tradicional vinculado a Regional do Paraná não facilitava a existência no Estado de Santa Catarina de um órgão cujos vínculos administrativos estivessem diretamente ligados a Sede em Brasília, e, portanto, que pudesse facilitar o fluxo das informações sem a necessidade de cumprir sua rota com passagem obrigatória pela Regional do Paraná, enfim, era burocrática e dispendiosa e não facilitava a autonomia, nem tão pouco estimulava os funcionários a serem autônomos.

Esta forma centralizada de atuar é característica típica de uma empresa que segue regras semelhantes de uma indústria, que recebe, trata e emite dados em grande volume e com forte ênfase na produção. Neste ambiente a abordagem tecnológica era muito valorizada. Apenas com o surgimento dos serviços on-line, no final dos anos 70, é que a abordagem de prestador de serviços foi iniciada.

Com as reformas estruturais do Serpro o Escritório de Florianópolis passou a categoria de uma Regional do Serpro em Florianópolis. A estrutura enxuta do escritório facilitou a aderência ao processo de transformação do Serpro abrindo oportunidades para novas

experiências. Novas diretrizes estratégicas com base no Empowerment foram aplicadas e o poder de decisão migrou para as regionais. A função de sustentação – que passou a ser designada de provedor de solução - além de saber instalar, operar e manter equipamentos também passou a ter que se preparar para atender as necessidades dos usuários, usar a mesma linguagem, ter respostas rápidas para toda e qualquer necessidade e, idealmente, antecipar-se às necessidades dos mesmos.

A idéia inicial passou por várias rodadas de discussões no intuito de encontrar a melhor forma de implantá-la localmente. Estas discussões eram públicas e delas participaram a maioria dos funcionários, opinando, gerando dúvidas e propondo alternativas de solução para os problemas que iam surgindo no transcorrer da implantação. Adotou-se como prática administrativa a discussão pública da maioria dos problemas referentes à aplicação e implantação do projeto.

Boa parte dos trabalhadores assumiram a responsabilidade de modificar seus perfis profissionais, adequando-os a esta nova modalidade de gestão do trabalho. Também houve as resistências internas, em que alguns funcionários tiveram dificuldades para assimilar este novo modelo de atuação (ANEXO X).

4.3 O Escritório Virtual como instrumento da transformação.

Na modalidade de gestão do Escritório Virtual (ANEXO VI), a forma administrativa de atuar sofreu modificações profundas. A informação passou a circular com maior agilidade. As mudanças preconizadas visavam, principalmente, administrar de um modo claro e transparente, não só as pessoas, mas principalmente os diversos processos internos. Os administradores passaram então a não mais possuir salas particularizadas e secretárias, atuavam lado a lado com todo o corpo funcional, num mesmo ambiente, compartilhando mesas redondas no interior de uma estrutura física bem menor que a anterior.

Os setores também sofreram transformação, passando a ser administrado por *Facilitadores de Equipes* que dividiam entre si os clientes do Serpro em Santa Catarina. Os, até então, *Sustentadores* começaram a exercer as suas atividades mais próximos do cliente e se transformaram em *Provedores de Solução* (ANEXO VIII), de acordo com as novas diretrizes

preconizadas pela implantação do projeto do Escritório Virtual, que visava principalmente aproximar a solução para o cliente, no momento que ele precisava (ANEXO XI).

O poder de decisão, nesta forma de gestão do trabalho, é cada vez mais delegado aos provedores. As demandas, geralmente, eram encaminhadas diretamente ao *Provedor de Solução* através de contatos diretos com o cliente, ou via telefone celular. O Provedor de Solução, se possível, decidia ali mesmo diante do cliente, a partir de um ferramental específico, qual a melhor alternativa para atender suas necessidades. Quando isto não era possível, o provedor de solução podia contar com o apoio da *matriz de talentos* do Serpro, com uma pequena retaguarda administrativa e, principalmente, com parcerias de fornecedores. A *Autonomia* era a palavra chave na implantação da experiência do Virtual e foi exercitada em todos os níveis, para que as necessidades dos clientes fossem atendidas com a prontidão requerida.

Faz parte do dia a dia dos *facilitadores* o trabalho no processo educativo de todos os envolvidos na implantação da modalidade. Frequentemente discutia-se internamente conceitos importantes, tais como: Conclusividade. O *Provedor de Solução*, nesta modalidade de gestão do trabalho, estava orientado para que suas ações fossem conclusivas. Ser conclusivo significava administrar a demanda do cliente desde o momento em que ela surgia, até o momento de sua conclusão. Nesse sentido, quando algumas atividades precisavam ser repassadas, ainda assim, o provedor continuava administrando a tramitação, seja interna ou externa à empresa.

Quando a demanda chegava ao Provedor, por intermédio da Central de Atendimento do Serpro¹, este acompanha as diversas etapas deste processo, atuando diretamente na solução do problema como gestor de solução, se for o caso, ou administrando as pessoas envolvidas na demanda até a sua conclusividade. Na modalidade de atuação do Escritório Virtual, o *Provedor de Solução* também possuía a atribuição de realizar, junto ao cliente, a avaliação da qualidade dos serviços a ele prestados pela empresa Serpro. O objetivo destas mudanças visava preservar a qualidade dos serviços, bem como estabelecer, de maneira eficaz as normas internas voltadas para a conclusividade. Fechando, assim, o ciclo das demandas no âmbito interno da empresa, garantindo, desta forma, a marca Serpro. Um dos

¹ A CAU – Central de Atendimento ao Usuário Serpro, funciona de forma centralizada em três regiões distintas: São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília e está habilitada a dar atendimento de primeiro nível, registrando as diversas demandas e fornecendo diversos serviços.

fatores críticos de sucesso para o *Provedor de Soluções* era a agilidade, sem ela a informação não estaria disponível no tempo certo, ou seja, no tempo que o cliente dela necessitaria.

Segurança, transparência e idoneidade eram valores reconhecíveis na marca Serpro. Os Provedores de Solução eram considerados agentes do cotidiano trabalhando na preservação destes valores. Com a implantação do Escritório Virtual, a discussões destes conceitos foi exercitada constantemente, com o objetivo de se obter cada vez mais consciência do papel de prestadores de serviço junto ao setor público.

A autogestão do trabalho foi incentivada regularmente. Fatores como tempo, lugar, treinamento técnico, abordagem estratégica de seu cliente, que no modelo de gestão anterior eram predeterminados pela empresa, passaram a ser atribuição do próprio Provedor de Solução. Conhecedor das diretrizes da empresa como missão, visão, fatores críticos de sucesso, força motriz, negócio e abordagem da macro estratégia que empresa estipula para cada cliente, o provedor é incentivado a usar sua autonomia para definir a forma que irá atuar para que os objetivos do Serpro sejam atingidos. Desta forma, o tempo e lugar, que em outros modelos de trabalho são constantes, passaram a ser inconstantes e regulados conforme a necessidade de prontidão requerida pela demanda apresentada pelos clientes. Os treinamentos também seguiram estas mesmas regras, em que o funcionário passou a determinar no que devia ser treinado para que os objetivos de cada cliente fossem atendidos. A estrutura funcional dos clientes é que determinaria a abordagem estratégica de atuação do provedor.

Migrar de um sistema fechado, baseado em processos controlados centralmente, para um sistema aberto e de processos inconstantes, aliado a um ambiente de trabalho com diversidade tecnológica, requer mudanças radicais nos hábitos de todos envolvidos (ANEXO XIV). Estas mudanças ocorreram regularmente. A adaptação para esta nova forma de atuar foi se acentuado, na medida em que a experiência avançava e os provedores passaram a adquirir autoconfiança e segurança em suas capacidades pessoais.

A maioria dos funcionários envolvidos possuía em média 15 anos de empresa, trabalhando num modelo cujo foco era a produção. Com este modelo, passaram a atuar num ambiente focado nas necessidades dos clientes, requerendo conhecimentos generalizados. Inicialmente, ocorreram alguns conflitos internos e dificuldades de adaptação. Na medida em que a empresa passou a suprir a experiência com os equipamentos e facilidades

inerentes à implantação deste modelo (ANEXO VII), a confiança e credibilidade foi crescendo, provocando mudanças nas atitudes dos funcionários de modo geral..

A principal função estava concentrada na atividade de suporte a cliente. Consultoria, construção de projetos de acesso à informação e treinamento faziam parte desta função, que era efetivada pelos provedores de solução. As atividades de atendimento técnico de campo, serviços de instalação de infra-estrutura lógica e elétrica eram oferecidas através de gestão de processos de terceirizados. O serviço de CAU era centralizado em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo.

O escritório Virtual da Regional de SC tinha como Visão corporativa ser referencial na prestação de serviços instantâneos e sob medida no tocante ao acesso à informação e arquitetura de comunidades virtuais. A Missão era prover soluções em tecnologia da informação que proporcionem satisfação instantânea e que garantam o sucesso do cliente. A força motriz é a necessidade do cliente, e preferencialmente agindo proativamente, com soluções inovadoras (ANEXO II).

A produtividade dos Provedores era analisada através do acompanhamento dos relatórios semanais que eram enviados aos seus respectivos facilitadores de equipes. Os relatórios eram de livre formato e conteúdo, no qual cada provedor narrava suas atividades mais importantes conforme seu julgamento.

Passada a primeira fase da experiência (ANEXO V), que consistiu na maturação e aceitação dos principais conceitos, e no exercício da construção do cotidiano deste modelo de atuação, começou uma segunda fase de definição das ferramentas que dariam suporte aos processos que atendem às exigências governamentais e dos processos que apoiam a administração.

A substituição das mesas particulares por mesas redondas e coletivas, a utilização de serviços remotamente disponíveis em outras regionais, a terceirização de serviços como atendimento técnico de campo e transporte, a autogestão e simplificação de procedimentos administrativos foi proporcionando a constante redução de utilização dos espaços físicos do prédio.

Após a conclusão da fase de sedimentação e implementação das ferramentas dos processos, pretendia-se começar a atuar nos processos de negócio (que são aqueles com os quais a empresa ganhava dinheiro) e de diferenciação (que são aqueles que destacaria da concorrência).

A experiência deste modelo de gestão gerou conhecimento que servirá de suporte na implementação de experiências semelhantes para várias funções do serviço público. A empresa aprovou a implantação deste modelo de atuação em outras sete cidades (ANEXO IX). Em duas destas cidades o projeto chegou a ser implementado (ANEXO X e ANEXO XII). Com a automatização e mudanças simples na forma de disponibilizar a informação, e a aproximação aos clientes à idéia era simples, ou seja, eliminar burocracias inúteis que emperram a máquina administrativa, facilitando, desta forma, o atendimento, mas eficiente das necessidades do cidadão. Em 1998 o projeto foi premiado no Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal (ANEXO XV) e durante o ano de 1999 foi descontinuado por mudanças de diretrizes na empresa e pelas justificativas apresentadas no Relatório de Avaliação, elaborado pela Accta/Sunac de Curitiba (ANEXO XVI).

4.5 Análise da Experiência

Algumas dificuldades e áreas indicadas para melhoria na implantação deste modelo, foram identificadas, como por exemplo:

- As Normas internas da corporação Serpro precisavam ser revisadas e adaptadas para este modelo, assim como, as leis trabalhistas necessitavam ser reinterpretadas. Quanto às normas seria necessário adequá-las, de forma que refletissem e facilitassem esta modalidade de atuação, como por exemplo, a forma de identificação dos funcionários, a utilização dos benefícios, o controle dos bens patrimoniais e o uso das facilidades financeiras que atendam com prontidão e agilidade os *Provedores de Solução*, no exercício cotidiano de suas atividades. Quanto às leis trabalhistas, que são impeditivas para o exercício do trabalho independentemente do tempo e lugar, haveria a necessidade de negociar um novo contrato de trabalho que envolvesse os funcionários, o sindicatos, a empresa e os representantes legais trabalhistas.

- A retaguarda técnica e administrativa necessitava ser construída de forma a facilitar o acesso remoto a todos os serviços disponíveis na empresa. A estrutura tradicional utilizada considerava a existência de setores com apoio administrativo de secretárias especializadas em processos com excesso de controles pontuais. Como no Virtual é parte da autogestão os recursos necessários para as atividades diárias, os processos

tradicionais agregavam um excesso de burocracia nas atividades dos provedores de solução, que podem ser facilitadas com o uso de ferramentas de software apropriadas que automatizam diversas funções.

- A existência de dois modelos de atuação na corporação, o tradicional e o Virtual, provoca, em várias situações, embates internos causadores de conflitos que dificultam o desempenho e construção das soluções para as necessidades dos clientes. O virtual questiona todos os processos estabelecidos e utilizados pelas demais estruturas da corporação e, como consequência, é provocador de desentendimentos que precisam ser administrados e reconhecidos.

- Treinamento comportamental é necessariamente uma prioridade para aceitação e implementação deste modelo. Por desconhecimento de todas as implicações decorrentes deste tipo de atuação, o processo foi deficiente neste item durante os anos de experiência.

- A corporação Serpro mapeou processos e solicitou que fossem implementados. Como o Virtual atuava de forma diferenciada, havia necessidade de mapeamento de processos adequados para o modelo. A atividade que consumiu muito tempo dos facilitadores administrativos do virtual era fazer as devidas “traduções” entre os processos tradicionais mapeados pela empresa e aplicabilidade no modelo do Escritório Virtual.

- Os indicadores de desempenho e o sistema de preços da empresa consideravam o modelo de atuação que segmenta o trabalho por função, em setores dentro de sua estrutura organizacional tradicional. No escritório virtual, o provedor de Solução era proprietário de uma demanda e coordenava a construção da solução sem fragmentar as etapas do trabalho. A estrutura organizacional deixava de ser por setores e passava a ser por equipe apoiada fortemente por parceiros do mercado. Assim, o sistema de medida de desempenho se tornava ineficiente e requeria aplicação de técnicas de medidas diferenciadas e apropriadas. O sistema de preços se baseava fortemente no valor de troca (ex: homem/dia, número de equipamentos instalados) o que não refletia a realidade de atuação de um Provedor de Solução que vendia serviços e conhecimento embutido na construção de soluções. Desta forma, foi sugerido que os preços passassem a ser estipulados pelo valor de uso. Quanto mais os clientes usassem os serviços da empresa, menos dispendiosos ficariam e deveriam ser medidos pelo número de acionamentos efetuados com um sistema mínimo de franquia. Estas diferenças de medidas poderiam

provocar interpretações distorcidas na avaliação dos resultados de uma implementação do modelo de gestão do trabalho – Escritório Virtual.

- Trabalhar virtualmente implica em maior exposição do trabalhador aos clientes, uma vez que este relacionamento é intensificado, com maior abrangência e profundidade no tratamento dos assuntos, além de se tornar cada vez mais complexo à medida que avança a implementação. Caso a empresa, no seu todo, não de retornos rápidos as demandas dos trabalhadores virtuais, estes tendem a se retrair evitando situações constrangedoras.

- A falta de um modelo e de uma estrutura padrão, própria deste modelo de atuação por ser um sistema aberto, causou insegurança nos trabalhadores, que eram oriundos de uma estrutura administrativa burocrática e fechada, com atitudes explícitas de resistências.

Capítulo V

5. Conclusão

5.1 Resultados e Discussão

Esta dissertação teve o propósito de discutir e refletir sobre como as mudanças que estão ocorrendo nas organizações, na área da tecnologia da informação, no gerenciamento de processos do trabalho e do pessoal e como estão impactando nas instalações e no local de trabalho.

Desta forma buscou-se identificar uma ontologia, um sujeito do conhecimento na pós-modernidade e o conceito de virtualidade. O objetivo foi articular estes conceitos através de um estudo de caso que experimentou a virtualização do trabalho na Administração Pública Federal.

Sabemos que o processo de virtualização do trabalho não é novo, mas que a partir da década de 80, com o paradigma da deslocalização e posteriormente com a desterritorialização é que foi difundido com mais ênfase.

De modo geral, podemos considerar que qualquer forma de substituição do local do trabalho e de seus deslocamentos até ele, mediado por uma tecnologia da informação qualquer, é enfim uma virtualização do trabalho. Neste conceito o que se destaca é o conteúdo da informação para executar um determinado trabalho, que deve ser entendido como conhecimento.

A virtualização do trabalho empregado no caso estudado, intitulado Escritório Virtual, visava transformar as coisas físicas, como prédios, móveis e processos em alguma coisa não-física, e que tivesse equivalência funcional através da mediação da tecnologia da informação. O objetivo era diminuir a limitação tempo/espaço na prestação dos serviços da empresa SERPRO aos seus clientes.

Dos trabalhadores virtualizados (no caso Escritório Virtual) o esperado é que não deveriam mais vender suas forças de trabalho, mas sua competência, ou melhor, sua capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar, que poderia se atualizar de maneira imprevisível em contextos variáveis.

As organizações amorfas, quase sem contornos, com suas interfaces, processos, departamentos, escritórios mudando continuamente era a inspiração para a implantação do modelo.

A intersubjetividade pós-moderna de um sujeito do conhecimento universalizado, atemporalizado, unitário e racional apoiado por uma ontologia cuja ênfase é a lógica do devir num processo de co-emergência tanto da subjetividade como dos fenômenos iria compor o quadro possível.

Quanto aos pontos fortes do modelo de gestão do trabalho que foi experimentado, pode ser citado:

- Modo de atuação, em si mesmo, é um diferencial de serviço. A proximidade dos clientes, o atendimento na maioria dos casos com prontidão e instantaneidade, a disponibilização de um número de celular para acionamentos e a confiança adquirida com a prestação de serviços com qualidade crescente causam surpresa e reconhecimento por parte dos clientes.

- Modelo reduz custos com ocupações de espaços físicos e quantitativos de recursos na área meio.

- Elimina a limitação de espaço e tempo. Os funcionários podem trabalhar em qualquer lugar e tempo, disponibilizando-se conforme as necessidades organizacionais dos clientes. No caminho da virtualização concebe-se o aumento de eficácia em termos de co-evolução homem-máquina e enriquecimento das atividades. O uso da tecnologia como artefato útil, neste modo de atuar, é imperativo. As relações de vizinhança entre o prestador de serviço (no caso os Provedores de Solução do Serpro) e o consumidor (os clientes do Serpro) tornam os processos transparentes porque facilitam a desintermediação entre a demanda e a construção da solução.

- Com a implantação do modelo, aumenta a flexibilidade organizacional no atendimento às demandas dos clientes. O Provedor de Solução, por atuar em ambiente diversificado tecnologicamente, passa a ter que administrar demandas também diversificadas e, para isso, precisa de uma estrutura funcional ágil e que se apoie em diversas outras estruturas de soluções, que são construídas na medida em que a implantação do modelo avança.

- A autoestima dos funcionários aumenta, na medida em que ferramentas atualizadas são agregadas às suas funções. O resultado do trabalho é identificado e elogiado diretamente pelos clientes. Além disso, a delegação maior do poder de decisão exigida pelas novas demandas, traz satisfação à maioria dos funcionários.

Quanto aos pontos negativos que carecem de maior atenção, podemos citar:

- Servidores públicos efetuando seu trabalho, em qualquer lugar ou tempo, acoplado aos órgãos centrais via tecnologia da informação ainda é uma realidade relativamente distante para os moldes de gestão do trabalho em organizações públicas marcadas pela ênfase na gestão Burocrática.

- Trabalhar virtualmente requer certo nível de consciente onde organização, gerenciamento de si próprio, busca de informação e socialização dependem de um alto grau de iniciativa. Por isso nem todos os funcionários são capazes de se adaptar ao trabalho virtual. Uma implicação disso é que a área de Recursos humanos necessita buscar mecanismos no sentido de identificar ou desenvolver aptidões neste novo tipo de profissional.

- Os contratos de trabalho da Administração Pública não coadunam com a flexibilidade exigida por modelo de gestão do trabalho virtual, que permite melhor adequação à nova conjuntura emergente.

Enfim, O Escritório Virtual é um modelo de gestão do trabalho coerente com os tempos atuais porque questiona paradigmas de tempo e espaço condizente com as necessidades atuais do mundo do trabalho, tem agilidade, pois pressupõe atendimento imediato às demandas dos clientes, proporciona economia porque reduz custos de ocupação, usa intensamente a tecnologia da informação e aumenta a flexibilidade, produtividade e satisfação dos funcionários, exigindo uma forte gestão de pessoas, e consequentemente, aumenta a satisfação dos clientes com a proximidade e atendimento imediato de suas demandas. Como modelo de atuação, tem como desafio principal, manter funcionários atuando com autonomia e liberdade em ambientes diversificados, com espírito de equipe para atingir objetivos em comum com seus clientes, que proporcionem, através dos serviços disponibilizados pelo Estado, satisfação plena ao Cidadão.

5.2 Conclusões e Sugestões para Futuros Trabalhos

Fazer mudanças, viver a mudança e encarar a complexidade implica em simplificar e descomplicar as organizações. A inteligência, o talento e o conhecimento, que são os recursos mais importantes, para que atinjam sua plenitude precisam de uma dose certa de liberdade e autonomia. Encontrar meios de produzir, onde trabalho e tempo livre seja uma conquista consciente para melhor viver a própria vida, significa melhorar a qualidade de vida das pessoas. Beneficiar o cliente ou o usuário, fornecedores, trabalhadores, investidores, intermediários, envolvendo todos os processos organizacionais, todos os sistemas internos e externos, tecnologias, e enfim, utilizar a imensa sinergia organizacional para melhorar a vida das pessoas, da sociedade, das comunidades é o papel das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A administração pública gerencial envolve uma mudança radical onde a descentralização e a delegação de autoridade são fatores preponderantes. O cidadão também é um consumidor, e qualquer administração pública gerencial e atualizada em relação a técnicas atuais de administração necessita considerar o indivíduo, em termos econômicos, como consumidor ou usuário e, em termos políticos como cidadão. Sendo assim o Estado carece de profundas reformas que o habilite a desempenhar as funções que o mercado não é capaz de desempenhar e que responda às necessidades de seus cidadãos. Um Estado dentro de um contexto democrático participativo onde os burocratas prestem contas aos políticos e estes aos cidadãos de uma forma responsável certamente é o desejo de todos.

Implementações de modelos de gestão do trabalho virtual em organizações públicas correm o risco de ser vista como hostil ao funcionalismo público, como pode ser comprovado no manifesto do sindicato sobre a experiência efetivada pelo SERPRO em Florianópolis (ANEXO III) e assim não obter a cooperação dos servidores. As reações políticas à idéia de uma administração pública atualizada e gerencial têm origem ideológica.

Análises específicas sobre a tipologia das organizações públicas podem esclarecer os principais mecanismos de resistências que sustentam o receio às mudanças, já que especificamente no modelo de gestão do trabalho virtual os conceitos de tempo e espaço são subvertidos radicalmente. Comparações com outras experiências de virtualização do trabalho realizadas

após esta efetivada pelo Serpro, poderão também subsidiar melhor a importância do contexto organizacional e político para que se obtenha sucesso na implantação de tal modelo de gestão.

Capítulo VI

6. Referências Bibliográficas

6.1 Bibliografia

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- BREDIN, Alice. **The Virtual Office Survival Handbook**. USA: John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. “**Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**”. Revista do Serviço Público, 47 (1) janeiro, 1996b.
- BRIDGES, W. **Um Mundo Sem Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 7ª Ed.rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONGRESSO SOBRE INTERDISCIPLINARIDADE REALIZADO EM AGOSTO NA UNIVERSIDADE STANFORD (EUA). 2002 Deu origem ao documento, que vê no conceito de Emergência a “Mão Invisível” que articula a colaboração entre as áreas como Filosofia, Química, Biologia e Teoria Literária. Ciência Nova – especial para a Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs2411200205.htm>> acesso em 24 nov. 2002.
- DAVIDOW W. H e Malone M.S. **A Corporação Virtual**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.
- DRUCKER, P.F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FIALHO, Francisco A Pereira. **Introdução às Ciências da Cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Graal, 1979.
- _____. **Vigiar e Punir**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- _____. **A Ordem do Discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1994.
- HERACLITO, **Os pensadores**. 4ª Ed. São Paulo: Nova Cultura, 1989.

- HUISMAN, Denis. **Dicionário dos Filósofos**. 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- JARDIM, Carla C. da Silva. **O Teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: LTr, 2003.
- KIRK G.S e Raven J. E. **Os filósofos pré-socráticos**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982.
- LÉVY, Pierre. **O que é o Virtual**. 1ª ed. São Paulo: Editora 34, 1996.
- LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1986.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **O Princípio Da Razão Durante: O Movimento Como Substância Das Fronteiras**. São Paulo: USP, 2000.
< <http://www.eca.usp.br/nucleos/filocom/razao.html> > Acesso em: 15 dez de 2004.
- MARTINS, J. & BICUDO, M. A. V. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia – Fundamentos e Recursos Básicos**. São Paulo: EDUC/Moraes, 1989.
- MELO, Álvaro. **Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da Percepção**. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MINAYO, M. C. S. & Sanches, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** In: Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro: 9 (3): 239-262, 1993.
- NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Ed. Futura, 1997.
- ROSEMBAUM, Yudith, **Emprego e trabalho no Brasil do século 21**. Cidade do Conhecimento São Paulo, 2005. Disponível em:
<<http://www.cidade.usp.br/arquivo/artigos/index1201.php>> Acesso em: 15 fev. 2005.
- SILVA, Sérgio Pereira, **Sete questões curriculares postas ao ensino da Filosofia: Primeiras reflexões**. Revista de Educação Pública/UFMT. Revista Voo7, N°13, Jun./Dez 1999.
<http://www.ufmt.br/revista/arquivo/rev13/sete_questoes_curriculares_posta.htm> Acesso em 20 dez 2004.
- STEVENSON, Jay. **O mais completo guia sobre Filosofia**. São Paulo: Mandarim, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS

Anexo I - Proposta de implantação do Escritório Virtual em Florianópolis.(Jan.de1996).....	85
Anexo II - Escritório Virtual – Conceitos Estratégicos.(Mar de 1996).....	101
Anexo III - Relatório de acompanhamento do projeto Escritório Virtual em Florianópolis/SC. (Jul. de 1996).....	102
Anexo IV - Informativo do SINDP/SC – Os Iluminados. (Set. de 1996).....	105
Anexo V - Projeto Escritório Móvel e Virtual – Relatório sobre a implantação piloto em Florianópolis/SC. (Nov. de 1996)	106
Anexo VI - Informativo NotiSerpro – Escritório Virtual: Fazendo o Futuro. (Dez de 1996)	112
Anexo VII - Escritório Virtual – Ambiente de Serviços. (Jan. 1997).....	113
Anexo VIII - Informativo NotiSerpro – Escritório Virtual: Um dia na vida de um Provedor de Solução. (Fev. de 1997).....	117
Anexo IX - Projeto Escritório Virtual – Proposta de implantação em sete cidades. (Out. de 1997)	118
Anexo X - Sugestões para melhoria do relacionamento de papéis do grupo da TEFNS (Escritório Virtual). (Set de 1997).....	132
Anexo XI - Revista Tema – Escritório Virtual: novo Conceito de atendimento.(Nov./Dez1997).....	135
Anexo XII - Informativo NotiSerpro – Supte Inova com mais um Escritório Virtual. (Mai. de 1998).....	141
Anexo XIII - Jornal Tribuna de Minas – Serpro tem Escritório Virtual. (Mai de 1998).....	142
Anexo XIV - Escritório Virtual – Em busca do seu olhar.(Jul. de 1998).....	143

Anexo XV - ENAP – Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal. (Ago. de 1998).....	152
Anexo XVI - Relatório de Avaliação. (Mai. de 1999).....	159



SERPRO

Serviço Federal de Processamento de Dados

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

DO ESCRITÓRIO VIRTUAL

EM FLORIANÓPOLIS

Elaboração:
Adolfo K. Pfeifer
Marco A. Ramos
Ricardo Telemberg

Versão 02 JANEIRO/96

Proposta de Implantação do Escritório Virtual de Florianópolis



PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO VIRTUAL EM FLORIANÓPOLIS

1) Introdução

O ambiente da Administração Pública Brasileira está requerendo e passando por profundas mudanças. Mudanças que envolvem a cultura, as estruturas e as organizações de todos os setores da sociedade, exigindo cada vez mais soluções inovadoras. O SERPRO está sendo desafiado a tornar-se o grande indutor destas mudanças, e para isso, precisa transformar-se com antecedência.

As questões da informática pública passam pelo acesso a informações pertinentes, através da alocação de recursos que viabilizem a integração das aplicações existentes, pelos meios que esta acelerada evolução tecnológica disponibiliza.

A transformação do modelo de atuação das áreas de Assistência Técnica, Suporte de Rede e Desenvolvimento de Sistemas é parte fundamental deste processo.

A Regional da Assistência Técnica de Florianópolis quer se habilitar como Piloto para atuar neste novo ambiente. E este projeto visa mostrar o que deverá ser feito para que isto ocorra.

2) Objetivo

O objetivo maior é permitir que o Profissional do SERPRO possa, como especialista e "dono" de seu campo de atuação, ter autonomia tecnológica e de conhecimentos para atuar em qualquer lugar e a qualquer tempo no sentido de se antecipar na proposição de soluções, conforme orientação contida no Planejamento 96-97 da Empresa.

A "caixa de ferramentas" do Profissional da Assistência Técnica, do Suporte de Rede e do Desenvolvimento de Sistemas que atua como num Escritório Virtual é constituída pelos equipamentos **Notebook e Telefone Celular**.

A implantação deste Projeto, de forma piloto em Santa Catarina, através da Área de Atendimento da Assistência Técnica, permitirá o teste, e o acompanhamento por 3 meses, do funcionamento deste modelo organizacional e tecnológico em condições reais, possibilitando ajustes e agregando segurança quando após ocorrer sua ampliação para toda a Assistência Técnica (*).

É uma forma concreta do SERPRO mostrar aos seus Clientes que a Empresa efetivamente mudou.

(*) Obs.: A implantação do Piloto (1ª.Fase) facilitará o estabelecimento do orçamento necessário para a ampliação (2ª.Fase) para toda a Assistência Técnica, e depois, numa 3ª.Fase, para as áreas de Suporte de Rede e de Desenvolvimento de Sistemas das diversas Unidades de negócios.

3) Situação Atual

Com a ampliação da base de microcomputadores instalados nos Clientes, se amplia a rede de processamento, possibilitando uma maior integração dos mesmos. Por consequência, se torna possível a incorporação de recursos sofisticados de Automação de Escritórios.

Os Clientes estão demandando, principalmente, soluções baseadas na arquitetura Cliente/Servidor, com utilização de Interfaces Gráficas e SGBD Relacionais. No caso de Santa Catarina, já são 6 Clientes que estão implantando Redes Locais em suas dependências, quais sejam: DAMF, INCRA, DRJ, DFC, DRF/Florianópolis e DRF/Joinville. E, por consequência, demandando um outro tipo de atendimento.

A cultura de poder compartilhar arquivos e dados de outros Usuários, através da Rede Local, induzirá o questionamento quanto a possibilidade de se fazer o mesmo com as bases de dados do SERPRO. Os Clientes demonstram querer ver o SERPRO como um provedor de soluções imediatas (aqui e agora).

A plataforma de hardware e software, proposta neste projeto, permitirá a todos os **Profissionais de Atendimento** da Assistência Técnica atuarem com ferramentas e conhecimentos deste ambiente.

4)Proposta de Atuação

A estrutura funcional proposta contempla o processo de transição, buscando suprir as novas demandas, bem como aquelas que já podem ser atendidas hoje com mais qualidade pelos Profissionais de Atendimento da Assistência Técnica.

Com a implantação das diversas redes locais nos Clientes, as atividades de atendimento ganham maior importância e responsabilidade, uma vez que a Empresa passa a atuar junto aos Clientes.

A "caixa de ferramentas" do Profissional de Atendimento que atua como num Escritório Virtual é constituída pelos equipamentos **Notebook e Telefone Celular.**

Como pressuposto temos a atuação descentralizada na prestação de serviços através do chamado Escritório Virtual. Sua vantagem primeira é sempre estar "localizado" conforme, a necessidade de serviços dos Clientes.

Cada Profissional de Atendimento é um ponto de comunicação, em qualquer lugar, participando de uma Rede de Comunicação Pessoal: micro e telefone integrados (1)

O local de atuação permanente dos Profissionais de Atendimento será nas dependências dos seus principais Clientes, junto aos seus fornecedores de tecnologia, eventualmente na sua própria casa, sendo que, na transição, conforme necessidade de suporte de mais alto nível, poderão ocasionalmente buscar apoio, até mesmo de infra-estrutura, nas dependências da Projeção Regional da Assistência Técnica.

Se propõe o exercício da convivência com o Cliente na interpretação de seus problemas, de suas dificuldades perante a tecnologia utilizada, dando suporte ao seu desempenho na manipulação de dados para a sua informação. Através de sua "caixa de ferramentas" este Profissional se liga a qualquer rede, e em especial às de seus Clientes, podendo:

- testar a utilização dos vários sistemas do SERPRO;
- avaliar o processo de comunicação local e com a Rede SERPRO;
- simular possibilidades de cruzamento de informações;
- acessar outras redes;
- fazer apresentações de qualidade em qualquer ambiente.

Os Profissionais de Atendimento se especializarão no Pós-Venda, ou seja, além de dar sustentação aos serviços oferecidos aos Clientes, buscarão identificar potenciais de negócios a serem desenvolvidos (com novos sistemas, com sistemas já desenvolvidos, com integração de sistemas). Estarão atendendo as necessidades locais de seus Clientes, buscando identificar as possibilidades de integrá-las às soluções corporativas.

O que se propõe é o estabelecimento de condições para a efetivação no SERPRO do Analista de Negócios: profissional que está capacitado a conciliar os conhecimentos do negócio de seu Cliente com a aplicação efetiva da Tecnologia da Informação (com todo o seu espectro de possibilidades e avanços decorrentes). O SERPRO deverá cada vez mais contar com este tipo de profissional para obter os resultados desejados.

Deverá se buscar obter o conhecimento adequado dos dados armazenados e tratados pelo SERPRO, possibilitando o aperfeiçoamento dos atuais serviços e a identificação de oportunidades de oferta de novos serviços, derivadas da utilização da associação dos dados armazenados.

Para tanto, deve se capacitar os Profissionais de Atendimento para a oferta e venda de serviços baseados em extração de dados e tratamento local em microcomputadores.

Busca-se, com isso, estimular a utilização das informações disponíveis nos sistemas nacionais, com ferramentas de microinformática, explorando as plataformas micro-mainframe (por exemplo, através das redes locais).

Como sugestão de auxílio neste trabalho de cruzamento de informações, a Empresa deveria viabilizar TBC de todos os sistemas que o SERPRO desenvolve, na forma de um Tutorial, ou ainda, utilizando um Hipertcxto como apoio, bem como a estrutura de dados dos bancos destes sistemas, disponível para o pessoal de atendimento poder mostrar aos Clientes todas as possibilidades de cruzamento de informações.

Como algumas categorias profissionais tradicionais da informática, como o técnico de suporte e o operador de computador, criadas em função das limitações tecnológicas, tendem a se esvaziar, será incentivada a transferência de pessoal da área de suporte (Assistência Técnica) para as áreas de atendimento ao Cliente (devendo incorporar novas atribuições). Estes técnicos de suporte e operação incorporarão novas atribuições passando a compor a equipe de Profissionais de Atendimento.

Na transição, o prédio da Projeção Regional passa a ser uma estrutura lógica, no sentido que suas dependências físicas (salas de apoio/trabalho) servem apenas como infraestrutura eventual para algumas poucas atividades do Atendimento, permanecendo ainda um núcleo básico de suporte. A maior parte dos Profissionais da Assistência Técnica atuam como extensões, através destas microcélulas de um único profissional. O fato do pessoal da Regional de Assistência Técnica de Florianópolis não possuir mais uma mesa individual, utilizando uma mesa redonda coletiva por equipe, já começa a mudar a cultura existente.

Este modelo quer refletir uma estratégia para o atingimento de resultados satisfatórios. Mais ainda, esta nova forma de atuação se propõe a acelerar a viabilização da maior prioridade hoje dos órgãos públicos em relação à informática, qual seja, a Integração de Dados Intragovernamental, ou ainda, o compartilhamento de informações e atuação entre os vários Órgãos da Administração Federal. Buscando viabilizar num futuro próximo, a segunda maior prioridade, qual seja, a Integração de Dados Intergovernamental (compartilhamento de informações entre os vários níveis de Governo: federal, estadual, municipal e a comunidade).

5) Atividades executadas pelos Profissionais de Atendimento

Abaixo estão listadas as macrofunções que serão executadas pelo Profissional de Atendimento que, atuando como Analista de Negócio, poderá realizar à distância, quando solicitado/acionado através do telefone celular. Com a conectividade e a "caixa de ferramentas" personalizada poderá, com muito maior produtividade e qualidade, executar tarefas hoje desempenhadas por várias pessoas/equipes do SERPRO (2):

Suporte Técnico

- Instalação de Aplicativos
- Demonstração e Treinamento de Softwares

Assessoramento Técnico

- Sustentação dos Sistemas Nacionais
- Simulação de Sistemas (*)
- Identificação dos Dados (Armazenados)
- Extração e Tratamento dos Dados

Desenvolvimento Rápido

- Desenvolvimento Não Estruturado de Apurações Especiais
- Codificação de Rotinas de Extração de Uso Frequente

Gerenciamento de Instalações

- Problemas
- Mudanças

Implantação da Política de Segurança

Mapeamento das Necessidades de Informação

Gerenciamento de Fornecedores de Tecnologia

(*) Obs.: - Possibilitando a realização de testes e simulações das condições em Cliente para a detecção e correção de problemas de hardware e comunicação e execução de novos sistemas.

- Avaliar após quais os procedimentos remotos e os procedimentos locais em um ambiente de trabalho coletivo, em função da experiência do dia-a-dia.

6) Vinculação ao Planejamento 96 - 97 do SERPRO

SEGMENTO	PRINCIPAIS OBJETIVOS
Clientes	Estabelecer a imagem do SERPRO como um prestador de serviços de informática e de informação, com destaque para os itens qualidade dos serviços e capacidade de inovação.
Pessoas	Desenvolver as atividades internas de forma que no segmento profissional tenhamos as condições adequadas para a execução dos trabalhos - recursos e capacitação. Investir na qualificação e reciclagem do pessoal, com ênfase nas áreas de tecnologias emergentes, buscando assegurar a disponibilidade dos recursos técnicos.
Gerentes	Atuar de forma a posicionar-se como descobridor de serviços e resultados que possam surpreender o cliente.
Tecnologia	Transformar os conhecimentos tecnológicos em resultados que sejam efetivamente úteis para nossos clientes, apoiando os compromissos com qualidade e inovação. Buscar dar utilidade imediata para os conhecimentos tecnológicos adquiridos através de pilotos e protótipos.
Imagem	Desenvolver uma imagem em que estejam muito fortes as seguintes qualidades: compromisso com a inovação, especializada em informática e prontidão para oferecer respostas.

- Ação Atendida

Mês: Outubro/96

Segmento: Tecnologia

Descrição: Piloto de "escritório virtual" (telefone celular, notebook, acesso remoto etc.) para um grupo da área de sustentação e atendimento a clientes.

7) Hardware e Software Necessário

7.1) Hardware

Os **Notebooks** serão do tipo 486 DX4 100Mhz com um mínimo de 8 MB de memória RAM e 540 MB de Disco Rígido. Floppy Disk de alta densidade.

Para viabilizar a ligação à Rede Local dos Clientes em que atuam e a emulação como terminal da Rede SERPRO, todos os micros possuirão Placas de Rede.

Para tornar disponível o acesso à Rede SERPRO a qualquer momento, e em qualquer lugar, os micros terão **modems embutidos** de 9600 bps, além de **placas fax-modem e scanner**.

Recursos Multimídia como **Drive de CD-ROM 2X** deverão estar incorporados aos micros.

Evidentemente a relação Profissional de Atendimento x Notebook será 1 para 1.

Hardware complementar para a equipe de atendimento: **Data Show** de alta resolução.

Equipamento	Valor Unit	Quant.	Valor Total
Notebook 486 DX4 100 Mhz 8MB			
Placa Fax-Modem			
Scanner			
Data-Show			
Telefone Celular			

7.2) Software

Todos os aplicativos serão adquiridos para o ambiente DOS/WINDOWS.

Softwares necessários por Notebook:

Software	Valor Unit.	Quaiit.	Valor Total
DOS 6.0		10	
Windows 95		10	
Office		10	
StoryBoard		10	
PC Tools 8.0/Norton 7.0		10	
Anti-Vírus		10	
Outros softwares de acesso às diversas redes		10	
Internet - acesso(*)		10	

(*) Obs.: "Senha" para cada Profissional de Atendimento.

8) Capacitação Necessária

Considerando a nova forma de atuação, no ambiente do Cliente, a capacitação dos Profissionais de Atendimento e a qualidade das suas Ferramentas passa a ter maior importância, pois as falhas serão percebidas primeiro pelos Clientes (ao contrário de um ambiente centralizado, onde os problemas são corrigidos com ações internas).

O Plano que trata do treinamento dos Profissionais de Atendimento que irão trabalhar neste novo ambiente, buscará a capacitação em assunto tão diversos (3) da informática como:

Matriz de conhecimentos dos Profissionais de Atendimento

<u>Conteúdo</u>	<u>Nível</u>	<u>CH(*)</u>	<u>Quant.</u>	<u>(R\$) (*)</u>
Arquitetura de Sistemas	Básico			
Administração de Dados		20	01	
Modelagem de Dados		20	01	
BD Relacional		20	01	
SQL Server		20	01	
Extratores de Dados	Avançado	10	10	
Tecnologias Emergentes	Básico			
Multimídia		20	10	
EDI		20	10	
Fibra Ótica		20	10	
Sistemas Operacionais	Avançado			
DOS		40	10	
Windows 95		40	10	
Unix		40	10	
Microinformática (Aplicativos)	Básico			
Editores de Texto (Word for Win)		20	01	
Planilhas de Cálculo (Excel)		20	01	
Editores Gráficos (Poiit, Sboard)		20	01	
Gerenciadores de BD (Access)	Avançado	40	10	

(*) Obs.: Estimativa.

<u>Conteúdo</u>	<u>Nível</u>	<u>CH(*)</u>	<u>Quant.</u>	<u>(R\$)</u> <u>(*)</u>
Segurança em Microinformática	AVANÇADO			
AntiVirus SCAN		20	10	
Backup de Arquivos		20	10	
Análise de Sistemas	BÁSICO			
Projeto Lógico (Anal.Estruturada)		20	01	
Projeto Físico		20	01	
Prototipagem		20	01	
Apurações Especiais		20	01	
Ferramentas CASE		20	01	
Redes	BÁSICO			
Teleprocessamento		40	10	
E1/RENPA/TRANSPAC/1INTERNET		40	10	
INFO/SIGER/NETVIEW		40	10	
Protocolos (TCP/IP, X25)		40	10	
Rede Local	Básico			
Instalação Física		20	01	
Novell (Netware 4.0)		40	10	
Tecnologias de Rede (LAN,MAN,WAN)		20	10	

Como forma de exemplo para atualização constante dos Profissionais de Atendimento, nas ferramentas Microsoft, sugerimos a assinatura do Technical Information Network (TechNet), viabilizando o recebimento de 1 CD mensal incluindo informações atualizadas sobre arquitetura cliente-servidor, workgroup computing, plataformas de sistemas, produtos de banco de dados, aplicativos windows e macintosh..

A formação complementar na área humanística (técnicas de negociação, postura de atendimento, técnicas de apresentação, etc.) e de línguas (inglês/espanhol), bem como o desenvolvimento das habilidades pessoais não foram enfocadas, pois estão previstas no Planejamento 96-97 da Empresa.

9)Etapas e Prazos

Para a implantação do Escritório Virtual em Santa Catarina, é apresentada abaixo uma estimativa de prazos. Deve ser considerado que a etapa crítica é a disponibilização dos Notebooks e dos aparelhos de telefonia celular pela Superintendência de Assistência Técnica.

Plano de Ações: Promover a implantação do modelo orientado para o atendimento dos Clientes, de modo a se obter a atuação voltada para o atendimento das necessidades de informação e suporte aos Clientes em suas unidades operacionais básicas.

<u>Ação</u>	<u>Prazo</u>	<u>Responsável</u>
1 - Aquisição dos Equipamentos	Jan/96	Loyola
2 - Aquisição dos Softwares Aplicativos	Jan/96	Loyola
3 - Estabelecimento do Calendário de Cursos visando capacitação e reciclagem da equipe frente a nova forma de atuação	Fev/96	Marco
4 - Adequação do Arranjo Físico do Prédio da Regional Florianópolis		Marco
5 - Consolidação das estratégias e capacitação para extração de dados e compartilhamento de arquivos	Abr/96	Marco
6 - Obtenção de 100% do Pessoal de Atendimento a Clientes com conhecimentos em computação pessoal, rede local, redes de pacotes e Internet.	Jul/96	Marco

10) Resultados

Neste primeiro momento não se pretende relacionar os resultados que esperamos obter com este novo direcionamento. Tal intenção iria necessitar do envolvimento dos Clientes já neste momento, uma vez que as suas demandas, então, teriam de ser estipuladas. A geração de expectativas não seria um procedimento prudente.

Optamos por atuar na medida das possibilidades que encontrarmos, sempre proativamente.

Pretendemos realizar trimestralmente uma avaliação/aferição dos resultados, sendo que inicialmente observaremos os impactos ocorridos (nos Clientes, Serpro e fornecedores), seguido de dados estatísticos (volumes, valores, pendências e desvios) e, principalmente, do depoimento dos Clientes.

11) Ressalvas

Cabe lembrar que a mudança na forma de atuar do Profissional de Atendimento envolve a análise e readequação de um conjunto de Normas internas da Empresa, no sentido de que as mesmas, ao invés de obstaculizar, possam contribuir para facilitar o dia-a-dia de quem vai atuar na nova proposta, ao mesmo tempo que deixa resguardada a Empresa.

Os aspectos abaixo estão anteriormente referenciados no projeto:

(1) Segurança:

- Os aspectos de segurança devem ser posteriormente avaliados em função dos bens patrimoniais envolvidos estarem fora da Empresa e, ainda, termos informações dos Clientes e da Empresa armazenadas no Notebook..

(2) RARH/Questões Trabalhistas:

- Trabalho posterior deve ser feito para avaliar/adequar o impacto das atividades propostas que não se adequam ao RARH (atividades de técnicos e analistas de várias especializações mescladas), bem como as questões trabalhistas relativas a horas-extras, indenizações, etc.;

(3) - Deve ser avaliada a consequência de formação tão abrangente preconizada para os Profissionais de Atendimento que se conflita com os conhecimentos preconizados no RARH.

Escritório Virtual

Conceitos Estratégicos.

Escritório é o lugar onde se faz o expediente relativo a qualquer administração, trata-se de negócios, recebem-se clientes, ou o compartimento de uma casa destinado à leitura e à escrita, ao trabalho intelectual.

Virtual é uma possibilidade de realização, aquilo que está predeterminado e contém todas as condições essenciais à sua realização.

Escritório Virtual é o conjunto de predeterminações que contém todas as condições essenciais para a realização do trabalho, independentemente do tempo e espaço. O funcionário carrega consigo tudo o que precisa - de telefone a microcomputador. Equipado, pode trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora, possibilitando o deslocamento da presença física dos funcionários das instalações do Serpro para os escritórios dos clientes.

Visão: Ser referencial na prestação de serviços instantâneos e sob medida no tocante ao acesso à informação e arquitetura de comunidades virtuais.

Missão: Prover e integrar soluções em tecnologia da informação que proporcionem satisfação instantânea e que garantam o sucesso do cliente.

Fatores críticos de sucesso: Flexibilidade, comprometimento, conhecimento e prontidão.

Negócio: Acesso à informação.

Força motriz: Atender as necessidades dos clientes.

Serviços: Suporte a cliente, administração de redes locais, central de atendimento, treinamento, consultoria e atendimento técnico de campo.

ANEXO III

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO "ESCRITÓRIO VIRTUAL" EM FLORIANÓPOLIS

elaboração: ACMEP/SUPAC
data: julho/96

• INTRODUÇÃO

A reunião de acompanhamento do projeto foi realizada no escritório de Florianópolis, nos dias 10 e 11/07/96, com a participação dos representantes da SUNAT em Belém (Paulo Brasil), Recife (Catarino) e Porto Alegre (Ariadne), da SUPAC (Paulo Ricardo), do Coordenador do Projeto (Marco Aurélio) e de oito empregados que participam diretamente do projeto.

Os representantes da SUNAT estão procurando aproveitar os conceitos, posturas, métodos de trabalho e experiências diversas do Projeto Escritório Virtual no projeto Escritório Intinerante, que faz parte do Plano de Reorganização da SUNAT.

• ESTÁGIO ATUAL DO PROJETO:

No momento, o projeto aguarda a finalização do processo de aquisição dos equipamentos que serão utilizados (note-book com telefone celular), para dar início à sua primeira ação prática, que será o exercício das atividades atuais de sustentação dos empregados, fora das instalações físicas do Escritório de Florianópolis, pelo menos pôr meia jornada de trabalho diária, manhã ou tarde, a ser escolhida pelos próprios empregados.

• DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES DO PROJETO:

Apesar da unanimidade positiva sobre o projeto e sua importância, algumas colocações foram feitas pelos empregados que participam dessa ideia inovadora, que devem ser analisadas e resolvidas pelos Órgãos competentes, para que não venham prejudicar seu andamento ou até mesmo comprometer o seu resultado final.

Tema 1:

Relacionamento entre a Unidade de Negócio (Administração Central) e as Regionais.

Fato:

0 representante da UN na Regional não recebe todas as informações necessárias sobre os serviços que são por ele sustentados junto ao Cliente, gerando descompassos entre as solicitações e demandas feitas pelos Clientes para a Regional, as soluções recebidas pelo Cliente diretamente da UN sem o conhecimento da Regional e as providências que são tomadas pela própria Regional.

Tema 2:

Acesso aos sistemas utilizados pelo Cliente.

O representante Regional não tem pleno acesso às funções do sistema que sustenta, comprometendo a qualidade de atendimento ao Cliente naquele serviço (resposta aos problemas e questões levantadas).

Se por alguma razão de ordem muito superior, não seja possível a liberação de senha de acesso sugere-se que todos os sistema tenham pelo menos uma base de dados de treinamento, a imagem da base real, para que o sustentador possa acessar, e assim conhecer melhor o funcionamento do sistema, podendo responder e orientar questões sobre o mesmo.

Tema 3:

Identificação da área de atuação do empregado dentro do Escritório Virtual.

Fato:

Como os conceitos de Escritório Virtual podem ser aplicados em qualquer área de atuação da Empresa (algumas delas identificadas como prioritárias e relacionadas na própria decisão setorial sobre o projeto), como por exemplo: análise e programação; consultoria técnica; atividades meio; etc, será importante deixar bem claro e nítido para o empregado participante em que área ele está atuando.

Tema 4:

Admissão de algumas exceções e prioridades nos procedimentos da Empresa, durante a fase de experiência do projeto.

Fato:

Como a característica principal do projeto Escritório Virtual é a sua agilidade no atendimento ao Cliente, é fundamental que os procedimentos de retaguarda também acompanhem esse ritmo para não comprometer o seu sucesso. Atualmente, a maioria dos procedimentos administrativos para resposta às solicitações da Regional são lentos.

Durante a fase de experiência do projeto propõe-se que seja dada prioridade às solicitações dos participantes do Escritório Virtual, e se for o caso, admitir exceções, visando agilizar os procedimentos internos e eliminar burocracias.

Tema 5:

Reserva Técnica (Backups) de equipamentos.

Fato:

Dentro da colocação feita e relatada como Tema 4, a demanda do Cliente identificada como mais intensa é a questão de reserva técnica de equipamentos e assessorios para reposição ou atendimento imediato.

Tema 6:

Medos, inseguranças, receios e responsabilidades dos participantes do Escritório Virtual.

Fato:

Em função da demora das respostas internas às solicitações da Regional para atendimento das demandas dos Clientes, o empregado quer evitar maiores exposições ao Cliente, para não passar vergonha, na qualidade de representante da Empresa e tendo que responder por atividade de outros na Empresa.

O Escritório Virtual naturalmente expõe ainda mais o empregado ao Cliente, uma vez que esse relacionamento é intensificado, com maior abrangência e profundidade no tratamento dos assuntos, além de se tornar cada vez mais complexo a medida que será implementado e se desenvolve.

Tema 7:

Custo de deslocamento, de vestimenta e investimentos no desenvolvimento pessoal.

Fato:

Embora ainda sem certezas, é possível que o custo do empregado participante do Escritório Virtual para trabalhar ou desempenhar a altura suas atividades possa aumentar. Como o salário dos participantes não é tão alto, sugere-se que a Empresa participe de alguma forma nessas despesas.

Alguns empregados participantes são Técnicos de Informática, com salários e perfil técnico ainda menores.

Tema 8:

Estrutura interna do SIAFI e do SISCOMEX como modelo.

Fato:

Diferentemente do Cliente Receita Federal, que na realidade são vários Clientes ao mesmo tempo se considerarmos os Órgãos regionais que compõem a estrutura da SRF, os sistemas SIAFI e SISCOMEX são citados como tendo boa estrutura de atendimento interno, e por isso poderiam ser considerados modelos para o escritório Virtual neste aspecto.

Tema 9:

Excesso de controles.

Fato:

Sugere-se que controles cartonais sejam substituídos por relatórios de situação e de avaliação de resultados, que são mais adequados ao nível de autonomia que caracteriza o escritório Virtual.

Tema 10:

Dualidade de comando no escritório de Florianópolis com relação ao projeto Escritório Virtual.

Fato:

Alguns empregados que estão subordinados a Chefia do SIAFI na regional e que seguem um determinado esquema de trabalho, ao mesmo tempo subordinam-se ao Coordenador do projeto Escritório Virtual, com proposta inovadora e diferenciada.

OS ILUMINADOS

No Serpro sempre vivemos ou fomos acostumados com mudanças, NOVO MODELO OPERACIONAL, NOVO MODELO DE GESTÃO, entre tantas coisas mais. Agora surge as UNIDADES DE NEGÓCIOS, dando-nos a possibilidade de nos auto administrarmos ou quase isso, aí surge alguém com uma ideia de (desemprego) ou **Escritório Virtual**, muito bonito discutido em grupo com direito a concordar com tudo, transformado localmente em projeto de vida pessoal, não incluindo no contexto futuro da empresa. Pois mesiru antes de colocar em prática aquilo que ele chama de novo, aterroriza as pessoas com demissões. Nas estatais quando em processo semelhante (demissões) usa-se as pessoas do tipo citada acima para tais atitudes e depois some com as mesma, exemplo disso foi na Eletrosul que substituiu gerentes para fazer transformação na empresa (lista de demissões) e após as demissões esses cabeças iluminadas também sumiram. Destruir uma estrutura enxuta e dentro da atual proposta da empresa é pura aventura, e aventura é com o Indiana Jones.

Ao pessoal que está indo trabalhar em casa 'trabalhando com prazer' cuidado pois os serviços que você realiza na empresa estão sendo repassados para o pessoal do atendimento ou para Curitiba (spvc, administração de rede, cau e surpresa mais), o próximo passo e receber via micro o aviso de demissão (palavras do divino), ao pessoal! do atendimento cuidado se você não apresentar resultado esperado pela empresa ou algo parecido a desculpa para aventureiro e não assumir e sim dizer que o pessoal não tem o perfil esperado, TÁ **FORA**, isso é o novo, o futuro para qualquer aventura.



PROJETO ESCRITÓRIO MÓVEL e VIRTUAL

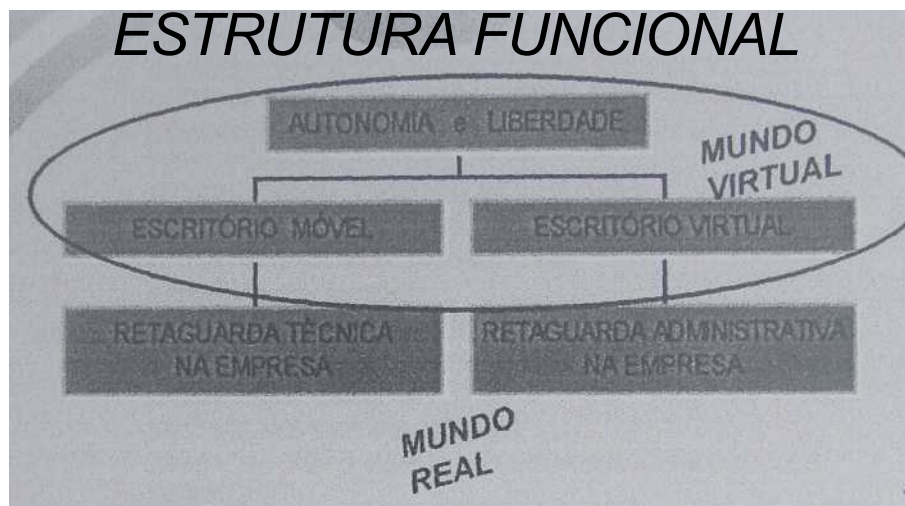
Relatório sobre a implantação
piloto em Florianópolis/SC

CONCEITO

*(modelo de gestão do trabalho
com autonomia e liberdade)*

MÓVEL *VIRTUAL*

<i>refere-se a parte</i>	<i>refere-se a parte</i>
<i>tecnológica e física</i>	<i>lógica e</i>
<i>do projeto:</i>	<i>administrativa do</i>
<i>hardwares e</i>	<i>projeto: perfil,</i>
<i>softwares (telefone</i>	<i>postura,</i>
<i>celular, notebook e</i>	<i>procedimentos e atividades</i>
<i>produtos)</i>	<i>profissionais</i>



ESPECIFICAÇÕES DO ESCRITÓRIO MÓVEL

- TELEFONE CELULAR COM BATERIA DE 36 HORAS
- NOTEBOOK PENTIUM, 100MZH, 16MB, FAX/MODEM 28,8 e PLACA DE ÁUDIO
- PACOTE DE SOFTWARE:
 - WINDOWS 95
 - MS OFFICE PRO 95
 - ANTIVIRUS (VIRUSCAN)
 - ACESSO A INTERNET (NETSCAPE ou EXPLORER)
 - CORREIO ELETRÔNICO INTEGRADO (EXCHANGE)
 - MS NET MEETING
 - ACESSO A REDE SERPRO (EXTRA)

ESPECIFICAÇÕES DO ESCRITÓRIO VIRTUAL

■ ATIVIDADES MULTIFUNCIONAIS EXERCIDAS COM O SEGUINTE PERFIL PROFISSIONAL

- VISÃO HOLÍSTICA DOS FATOS E SITUAÇÕES
- EMPREENDEDOR E GENERALISTA NO PROVIMENTO DE SOLUÇÕES, INCLUSIVE PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO
- DESENVOLVE NEGÓCIOS, COM FLEXIBILIDADE E CRIATIVIDADE
- MENTE-DE-OBRA, E NÃO SÓ MÃO-DE-OBRA
- SUPERA AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES
- LEVANTA OU CRIA OPORTUNIDADES
- PROATIVO E AUTÔNOMO
- TRANSFORMA PROCESSOS
- USA A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- ELIMINA BUROCRACIAS
- ADQUIRE NOVAS EXPERIÊNCIAS
- TRABALHA COM O MÍNIMO DE RECURSOS E O MÁXIMO DE RESULTADO

RECOMENDAÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO EM OUTROS LOCAIS

- FAZER APROXIMAÇÕES SUCESSIVAS, PASSO A PASSO
- TREINAR PARA A MUDANÇA COMPORTAMENTAL.
- PERMANECER **MENOS** TEMPO NO LOCAL DE TRABALHO
- PERMANECER **MAIS** TEMPO NO CLIENTE
- PROVER QUALQUER TIPO DE SOLUÇÃO PARA O CLIENTE
- EXECUTAR TAREFAS MULTIFUNCIONAIS, DA MAIS SIMPLES À MAIS COMPLEXA.
- POSSUIR INSTRUMENTALIZAÇÃO ADEQUADA
- TER AUTONOMIA NO SUPRIMENTO DE MATERIAIS E OUTRAS NECESSIDADES – RETAGUARDA ADMINISTRATIVA
- INCENTIVAR PROSPECÇÃO DE NEGÓCIOS E NEGOCIAÇÃO
- TER OPÇÃO, MATURIDADE, VOCAÇÃO E CRIATIVIDADE PROFISSIONAL
- SAIR DOS PROCESSOS TRADICIONAIS
- NÃO CRIAR PRÉ-EXPECTATIVAS NOS CLIENTES

RECLAMAÇÕES APRESENTADAS pelo PESSOAL do E.V.

- falta de um modelo e estrutura padrão para o relatório de situação do E. V.
- migrar a postura do pessoal do E. V., de operacional para negócio (cargo amplo)
- necessidade de toda a estrutura da Empresa apoiar o E.V., encontrando saídas mais ágeis para os novos procedimentos
- realização de reuniões de identidade do grupo
- as SUNs devem enxergar melhor e ter mais consideração com o pessoal do E. V.

AÇÕES IMEDIATAS e NECESSÁRIAS para o E. V. (próximos passos)

- prover os notebooks do E. V. com o pacote de softwares, conforme especificação
- prover o pessoal do E. V. de uma modalidade ágil de crédito, para cobrir os eventuais custos necessários para o desempenho das tarefas (ex: cartão de crédito)
- prover o pessoal do E. V. com um pacote de treinamento na plataforma tecnológica em uso
- proceder uma revisão dos processos administrativos adotados pela Empresa, visando a sua adequação aos procedimentos do E. V.

SITUAÇÃO ATUAL ENCONTRADA

- *CLIENTES MUITO SATISFEITOS COM AS PRIMEIRAS INICIATIVAS DO E. V.*
- *MELHORA DA APRESENTAÇÃO PESSOAL DOS EMPREGADOS*
- *PROGRESSO NO INTERESSE E NO CONHECIMENTO TÉCNICO DO PESSOAL .*
- *SONHO VIRTUAL SENDO CONCRETIZADO PELA EXPERIÊNCIA PILOTO*
- *CONSISTÊNCIA TEÓRICA DO PROJETO*

SUGESTÃO

- *IMPLANTAR O PROJETO PILOTO E. V TAMBÉM NO ESCRITÓRIO DE CAXIAS DO SUL, ONDE O PESSOAL JÁ POSSUI UMA POSTURA DESENVOLVIDA DE VIRTUALIZAÇÃO, EMBORA FALTANDO A PARTE MÓVEL*

EQUIPE QUE ANALISOU A SITUAÇÃO DO E.V.

(EM 27, 28 E 29.11.96)

- **PAULO RICARDO DE BARROS -SUPAC**
- **ÁLVARO AUGISTO DOS SANTOS - SUNMF**
- **RICARDO DUARTE DOS SANTOS - ADPOA**

ESCRITÓRIO VIRTUAL

ANEXO VI

Fazendo o futuro

O Escritório de Florianópolis está inaugurando uma nova forma de trabalho no Serpro - o Escritório Móvel e Virtual, que permite maior presença dos técnicos no cliente. Isso possibilita que os serviços sejam oferecidos no mesmo momento da solicitação, proporcionando mais agilidade no trabalho e até redução de custos.

Equipados com telefone celular, notebook e um pacote de softwares, dez empregados da projeção regional da Superintendência de Assistência Técnica em Florianópolis (TEFNS) estão encarando essa nova forma de trabalho.

"Como não existia um modelo a ser seguido no setor público, estamos seguindo a premissa do 'planefazendo', ou seja, estamos construindo o modelo de trabalho na prática", conta **Marco Aurélio Ramos**, gerente regional de Assistência Técnica e encarregado do projeto.

Segundo Marco Aurélio relata, o surgimento da idéia de escritório virtual na Empresa ocorreu no desenvolvimento do Plano de Ações para 1996, sugerido pela Superintendência de Administração Comercial para estar em funcionamento em novembro deste ano. A partir dessa iniciativa, a SUPTTE começou a elaborar os planos para esse escritório e, após aprovação pela Diretoria, iniciaram-se as discussões conceituais, sobre o que seria necessário para efetivar o escritório e qual o perfil dos empregados que nele atuariam.

Em setembro, finalmente, chegaram os equipamentos necessários para dar início ao escritório e dez técnicos começaram o trabalho. "Ainda temos algumas dificuldades para com o empregado, que está acostumado a vir à Empresa. Trabalhar em casa ou no cliente, sem ter que ir ao escritório, às vezes deixa o empregado inseguro. Mas isso é uma coisa que iremos resolvendo aos poucos. Já tentamos até algumas soluções mais radicais, como tirar algumas mesas do escritório", lembra Marco Aurélio, que sonha com o momento em que apenas o mínimo necessário de pessoas estará trabalhando dentro das instalações do Escritório de Florianópolis. "Nossa intenção é ampliar o conceito de escritório móvel para o maior número possível de nossos 24 empregados." Marco Aurélio destaca que, mais que equipamentos, o escritório virtual depende do perfil do empregado, que deve trabalhar com autonomia e liberdade, dentro do conjunto de normas estabelecidas, que ele já conhece. "Para que um projeto como esse dê certo, é preciso que tenhamos bons profissionais, que sejam, entre outras coisas, empreendedores, autônomos e que superem as expectativas dos clientes", afirma.

"Tenho muito orgulho de poder compartilhar com a equipe da TEFNS essa experiência do novo, do desconhecido e da construção de um modelo de atuação. Estou convicto de que temos temos potencial para nos tornarmos os melhores em Tecnologia da Informação e que essa mudança irá refletir diretamente no sucesso de nossos clientes", complementa Marco Aurélio.

Os empregados virtuais e suas experiências - Para cada um dos empregados envolvidos, existem as vantagens e as dificuldades de se trabalhar longe do escritório.

Renato de Souza Marques, um dos técnicos envolvidos no projeto, diz o que ouviu nas Delegacias do Ministério da Fazenda e da Receita Federal de Florianópolis sobre a sua maior presença no cliente, devidamente equipado: "Isso está trazendo maior autonomia, o que permite a solução de problemas com maior agilidade."

Por outro lado, Renato ressalta que não gosta quando escuta que "se não quisermos continuar com esse projeto, podemos ter uma estrutura formal como as demais regionais. O projeto é bom e, como os cristais, precisa ser lapidado. Muitas lapidações são raras devido à complexidade dos desenhos; outras são mais simples. Para que tenham maior valor, no entanto, todas dependem da qualidade do cristal e da paciência do lapidador", compara.

Para **João Josino de Souza**, outro participante da equipe, o trabalho virtual é uma experiência nova para todos. "Estamos tendo chance de sair na frente, sendo privilegiados com ferramentas



inovadoras • celular e notebook -, as quais têm sido de grande utilidade nessa modalidade. Sinto, porém, como dificuldade, a falta de um sistema único para gerenciamento em geral, voltado às atividades virtuais, como ponto, (atura dos clientes, ateste de serviços, relatório, apropriação de tempo, entre outras."

Carlos Augusto Maia da Silva, técnico que atende a Delegacia e as Agências da Receita Federal em Joinville, lista os mais diversos elogios recebidos pelo projeto nos clientes: "A integração do Serpro com o cliente se tornou melhor. O usuário formula um desejo e o técnico resolve na hora ou já deixa encaminhado". "Agora, temos alguém que se preocupa com as Agências e está mais em contato com a gente, espero que isso continue, pois assim poderemos ter a resolução dos nossos problemas o mais rápido possível". "O atendimento do Serpro agora está perfeito".

O técnico **Ricardo Telemberg** afirma que "é um privilégio poder participar desta experiência. A possibilidade de maior mobilidade, autonomia e agilidade, para obtenção contínua da satisfação do cliente, aliada à total ampliação do conhecimento, realmente encantou e seduziu toda a nossa equipe".

Segundo afirma, a ausência de registro eletrônico de ponto facilitou a sua movimentação, principalmente nos horários de rush. "O cliente comenta que o Serpro parece não ser mais um órgão público, pela atenção que lhe estamos proporcionando e que ele não recebeu de fornecedor algum", revela.

Por outro lado, Ricardo aponta como incômodas algumas situações, entre elas o fato de confundirem virtualidade com trabalho em casa; o recebimento de ligações de um cliente pelo celular quando nas dependências de outro cliente; e o trabalho realizado em casa, fora do expediente, que afeta os filhos, que querem ajudar ou brincar com o notebook.

Osimar Francisco Bols, por sua vez, relata: Estou conseguindo me desprender das atividades operacionais no meu dia-a-dia, facilitando uma aproximação maior do cliente. Quanto às dificuldades, no início, foram muitas, porque eu era muito operacional. Hoje estou procurando tempo para me capacitar e, com certeza, fazer o diferencial, levando o conhecimento adquirido nas minhas atividades para o cliente."

Jair Roberto Lander, acentua sua dificuldade da desapegar do escritório tradicional: "Ainda não consegui me desvincular do escritório real. Tenho vindo todos os dias, não porque não queira o escritório virtual, mas talvez pelo hábito de ter que estar na Empresa para pensar, fazer e resolver. Pensando a respeito, concluí que tenho de forçar uma mudança de hábito e comportamento."

Edson Luiz Coutinho considera que "o escritório virtual é uma modalidade inovadora, audaciosa e com muitos desafios pela frente. Dificuldades estamos encontrando, no início, mas é uma situação passageira. Com certeza conseguiremos transpor os obstáculos, com muita luta e dedicação, e teremos dentro de nós um forte senso de equipe".

A representante do sexo feminino na equipe, **Terezintia Maria Moro**, afirma: "É melhor trabalhar dessa forma, com mais autonomia em relação ao tempo e viagens, por exemplo. Também temos mais responsabilidade e podemos programar as atividades. Mas, acima de tudo, destaco a facilidade de o cliente nos encontrar, o que permite a solução imediata de seus problemas."

Finalmente, **Hélio Sidney Simão**, pondera que "os novos tempos exigem uma atuação mais intensiva junto aos nossos clientes, quer pela sua instrumentalização, com hardware e softwares, quer pela concorrência do mercado. O nosso ramo de negócios - Informação - requer agilidade nas soluções dos problemas e, sem dúvida, o escritório virtual a modalidade é que se mostra mais adequada para isso. A autonomia e as ferramentas disponíveis com certeza nos dão estímulo e facilidade para buscarmos, cada vez mais, a satisfação dos nossos clientes, oferecendo-lhes soluções rápidas e eficientes".

Em janeiro, publicaremos matéria descritiva de como é o cotidiano de um empregado virtual, baseada nas experiências dos integrantes dessa equipe.

ANEXO VII

Escritório Virtual - Ambiente de Serviços

O SERPRO está realizando uma experiência com um escritório virtual, em Florianópolis. Ela foi iniciada pela SUPAC e, após os meses iniciais de funcionamento, está sendo absorvida pela SUPTE para sua consolidação e replicação em outros locais.

O escritório virtual consiste basicamente no aparelhamento de um conjunto de empregados com recursos de tecnologia da, informação que permeia a sua mobilidade, possibilitando um deslocamento da presença física do empregado das instalações do SERPRO para os escritórios dos Clientes.

A avaliação inicial feita pelos Clientes mostra que a simples presença dos empregados permitiu um retorno positivo de melhoria do atendimento SERPRO com soluções mais rápidas às suas solicitações mais habituais.

Os próprios empregados envolvidos no processo reconheceram que, neste primeiro momento, a estrutura de atendimento ainda não está totalmente adaptada às novas necessidades, mas mesmo assim foi possível reduzir o tempo médio de atendimento a maior parte das demandas.

Cada empregado recebeu uma estação de trabalho portátil (notebook) e um telefone celular, além dos dispositivos necessários a conexão remota ao ambiente de rede do SERPRO. Através destes recursos, ele procura se planejar para o atendimento de campo, podendo acessar os recursos de escritório - correio eletrônico, registro de chamadas e problemas (INFO) - de qualquer local.

Desta forma, ele pode permanecer o maior tempo possível atendendo a seus Clientes, reduzindo sua permanência nas instalações do SERPRO ao tempo mínimo necessário para tarefas que exijam sua presença.

Embora esta primeira fase de ambientação esteja concluída, foi identificada a necessidade de recursos diferenciados, que permitam a evolução desta sistemática de trabalho, dentro das seguintes premissas:

- manutenção da integração da equipe, e seu vínculo funcional com o SERPRO;
- possibilidade de acesso a todos os serviços disponíveis para os Clientes, incluindo servidores de redes locais e ambiente Internet;
- trabalhar de forma remota, sem necessidade de conexão permanente à rede, o que reduz os custos de comunicação e aumenta a flexibilidade do serviço.

Assim, este documento pretende mostrar de forma resumida que recursos deverão ser agregados ao projeto, para permitir sua evolução e implantação em outros locais. Eles consistem basicamente de pacotes para apoio a trabalho em grupo e de Intranet.

Trabalho em Grupo

Um conceito importante que é ressaltado em um escritório virtual é o de trabalho em grupo, embora as pessoas não estejam necessariamente em um mesmo local físico. Os recursos devem permitir que seja possível, além da comunicação tradicional (correio eletrônico), o compartilhamento de bases de dados, aplicativos e bases textuais, entre outros.

Para atender a esta demanda, julgamos que o produto mais adequado é Lotus Notes, pelas seguintes razões:

- ele foi projetado exatamente para este tipo de serviço, possuindo cliente remoto otimizado para trabalhar em conexões de baixa velocidade, caso isto seja necessário;
- permite a construção de pequenos aplicativos de forma rápida, o que pode facilitar o desenvolvimento de acordo com as necessidades do escritório;
- permite a replicação de bases de dados, com sincronização automática no momento da primeira conexão;
- integração com Internet e Intranet, i. e., todos os documentos e sistemas construídos em Notes estão automaticamente prontos para serem acessados nesta forma;
- compatibilidade com diversos sistemas operacionais - Netware, WindowsNT, Unix, OS/2 - permitindo flexibilidade na implantação;
- disponibilidade de contrato corporativo entre o SERPRO e a Lotus, o que facilita a obtenção de licenças e contratação de serviços sob demanda;
- o produto está sendo adotado como padrão para trabalhos em grupo o SERPRO, já contando com experiências em diversas outras áreas.

Assim, julgamos que ele é o ambiente que atende da melhor forma possível às necessidades do escritório, e que permite a implantação dos serviços em menor espaço de tempo.

A sua implantação já deve ser feita usando o conceito de Intranet, i. e., deve ser contratado o servidor Domino, que permite que todos os serviços do Notes sejam automaticamente acessados através de "browsers", facilitando o acesso remoto.

Recomendamos que a SUPTE abra uma linha especial de serviço junto a Voga, responsável pelo apoio ao contrato Lotus Notes, para atender as demandas do escritório virtual, e que seja feita a implantação de um conjunto mínimo de serviços, antes da replicação do conceito em outra localidade.

Intranet

Como base para a integração de todos os empregados envolvidos no processo, deve ser construída uma Intranet para o escritório de Florianópolis. Ela deve ser criada para atuar como porta de acesso remota para o escritório, dos empregados e dos Clientes, contendo todos os serviços necessários a esta integração.

Julgamos que a forma mais adequada de implantação é a instalação de um servidor no próprio escritório, preferencialmente em WindowsNT, onde serão instalados os aplicativos necessários

Embora o servidor Notes (Domino) esteja obrigatoriamente presente como hospedeiro dos serviços de trabalho em grupo, outros servidores de Internet podem ser usados para serviços específicos - páginas gráficas, acessos a sistemas.em.ambiente, de grade porte e outros.

Dentre os serviços a serem implantados, podem ser destacados, além dos residentes em Notes, os seguintes:

- grupos de discussão entre os empregados do escritório visando facilitar a troca de experiências e relatos diversos. Pode ser entendido como um ponto de encontro virtual, ou a "sala de café virtual". Neste local seriam colocados avisos importantes de interesse coletivo;

- grupos de discussão entre os empregados e Clientes, onde estes poderão descrever dúvidas diversas sobre sistemas e recursos, solicitar serviços ou apenas deixar sugestões;

- serviço de arquivos, onde poderão ser encontrados todos os pacotes de software que são normalmente instalados nos Clientes - drivers, atualizações de versões, aplicativos, "scripts" de rede, configurações padrão e outros tipos de arquivos diversos - e que poderão ser copiados remotamente;

- acesso a grupos de discussão com outras Unidades do SERPRO, para auxílio de dúvidas em tempo de atendimento.

- acesso a sites diversos de interesse interno e dos Clientes.

Para a implantação deste tipo de serviço é imprescindível que o escritório possua

recursos para acesso discado aos servidores. Estes recursos devem ser implantados até o final de janeiro, segundo cronograma da SUPRE para a implantação da nova estrutura da rede, mas a SUPTE e SUPRE devem tratar este assunto de forma diferenciada, liberando o serviço o mais rápido possível.

Serviços adicionais

Com a implantação da Intranet, outros serviços podem ser agregados ao escritório, visando facilitar a integração da equipe. Um dos mais adequados a este tipo de ambiente é o uso de facilidades de voz e vídeo, entre, os integrantes do grupo.

O serviço básico de voz permite a conversação entre componente da equipe conectados ao servidor, podendo ser entendido como um serviço complementar à telefonia celular, com custos mais baixos de uso.

O serviço de vídeo, através do uso de pequenas câmeras conectadas à estação, permite o compartilhamento de imagens e documentos, permitindo explorar novas facilidades para trabalho em equipe.

Estas câmeras têm baixo custo de aquisição e são ligadas a porta paralela do micro, permitindo a troca de imagens com razoável qualidade em linhas de 14.400 bps. O mercado oferece pelo menos dois ou três modelos diferentes, com funcionalidades semelhantes que podem atender ao serviço adequadamente.

Estes serviços devem ser avaliados pela equipe do escritório, visando sua implantação de forma gradual, até mesmo porque podem exigir alterações na configuração das estações de trabalho e aquisições de módulos adicionais.

Adicionalmente, com o uso da Intranet, os próprios componentes da equipe podem pesquisar novidades que são disponibilizadas com frequência pelos fornecedores na Internet, e que podem facilitar a execução de seu trabalho, melhorando procedimentos já existentes, ou criando novos procedimentos, que permitam a agregação de valor aos serviços prestados aos Clientes.

Uma recomendação geral para este tipo de instalação é que os notebooks sejam mantidos razoavelmente atualizados, com uma substituição (ou adequação se for suficiente) a cada dezoito meses.

Neste período os equipamentos vêm apresentando uma evolução significativa em recursos importantes para estes tipos de serviço, como menor peso, maior durabilidade de bateria, comunicação mais confiável e mais recursos de áudio e vídeo. Um ponto fundamental para o uso da Intranet é que todos os modems sejam de pelo menos 28.800 bps.

Todas estas facilidades são importantes para um escritório virtual, justificando o investimento até mesmo como parte do desafio pessoal dos empregados envolvidos.

Noti^o Serpro

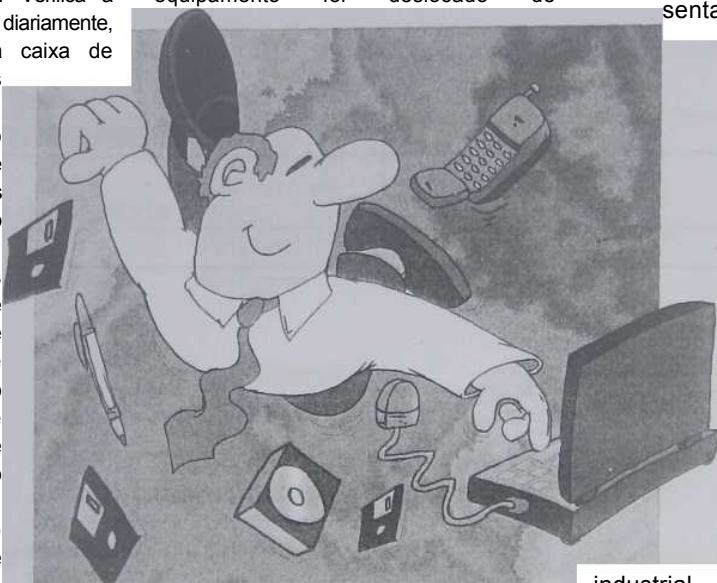
Provedor de solução

Segunda-feira, uma manhã de sol. O provedor de solução que trabalha no escritório virtual do Serpro de Florianópolis, após acordar às 7 horas ter tomado o café com sua família, beijado seus dois filhos e a mulher, que saem para a escola e o trabalho, abre o notebook, em sua residência faz uma conexão com Rede Serpro. Verifica a agenda que é preparada diariamente, responde às mensagens da caixa de correio eletrônico, verifica as pendências de problemas, checa o *info* e constata no *soft* de controle da Rede (Netview) que seus clientes estão ativos e em sessão normalmente.

Enquanto atua nos procedimentos de rotina de um início de semana de trabalho, recebe, no telefone celular, uma ligação do cliente que consulta o que fazer diante de um erro que acabara de ocorrer no sistema que ele utiliza.

Como a solução do problema é constituída de vários passos, ele envia, diretamente do notebook, um fax instruindo como agir nestas situações. Não esquece, é claro, de dizer que pode ir ao local de trabalho do cliente caso ele não consiga resolver a partir das

Orientações especificadas no fax. Não importa onde. Às 9 horas, ele recebeu uma ligação de um cliente de Blumenau, (139 quilômetros de Florianópolis) que se encontrava em Joinville (180 quilômetros de Florianópolis) sem acesso à Rede Serpro porque a *mux* estava com defeito. Um novo equipamento foi deslocado de



Florianópolis e emprestado ao cliente. Às 12h30m, o acesso já estava restabelecido.

Ao meio-dia, almoça com o cliente e outros empregados do Serpro. Do cliente ouve elogios ao método de trabalho que

tem aproximado o Serpro do órgão e a dedicação demonstrada na busca de soluções aos problemas do seu cotidiano. Após a reunião de almoço, o provedor de soluções volta para casa e, como faz todas as segundas e quintas-feiras, leva os filhos até o clube para uma atividade extra-escolar. Enquanto aguarda o término das atividades, sentado na lanchonete do clube, revê a agenda e reflete sobre suas atividades.

Depois de levar os filhos em casa ele se desloca para o Serpro e preenche uma Supc que está em um arquivo da Rede local - a qual em breve poderá ser acessada remotamente -. Verifica se chegou alguma correspondência pelo malote. Neste momento, ele percebe a quantidade de atividades burocráticas que deve cumprir e a dificuldade que representa atuar de forma virtual com métodos de uma empresa industrial e tradicional. Mas ele também sabe que existe modelos de outras empresas que trabalham eletronicamente, comprovando que o escritório virtual é o caminho e que o Serpro está passando por uma transformação bastante radical.

Depoimentos

Os empregados do Serpro em Florianópolis, pioneiros no serviço, aprovam o Escritório Virtual.

"O escritório virtual é um projeto ousado que abre novos horizontes e aproxima, ainda mais, o Serpro dos Clientes. Saímos do metódico para o virtual."

Edson Luiz Coutinho

"A rotina do escritório virtual tem sido de liberdade com responsabilidade. Agendo os meus compromissos com os clientes conforme a prioridade que estabeleço. Com o notebook e o celular, tenho acesso e sou acessado, praticamente, em qualquer lugar. O virtual preconiza a adaptação da empresa às necessidades do Cliente com soluções rápidas e eficientes."

Hélio Sidney Simão

"A experiência tem sido gratificante. Os usuários nos recebem com satisfação e elogiam o atendimento do Serpro. Quando ocorre algum problema resolvemos na hora ou damos uma resposta de imediato ao cliente."

Carlos Augusto Maia

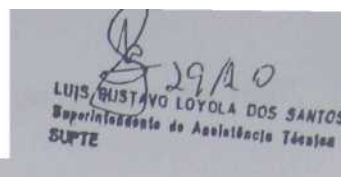
"Estando mais perto do cliente você conhece melhor o trabalho dele e auxilia na tomada de decisões. Além disso, maior autonomia e responsabilidade faz você crescer profissionalmente"

Teresinha Maria Moro

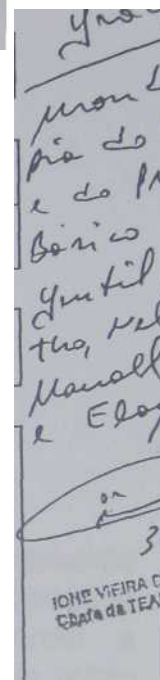
COMUNICAÇÃO

ANEXO IX

DESTINATÁRIO



NOME	ÓRGÃO
Luiz Gustavo Loyola dos Santos	SUPT
ENDEREÇO	
Edifício Sede	



ASSUNTO/REFERÊNCIA

Decisão de Diretoria

TEXTO

Senhor Superintendente:

Na Vigésima Quinta Reunião de Diretoria, realizada em 15/10/1997, o Diretor CELSO LUIZ submeteu à apreciação da Diretoria o voto nº 150/1997, propondo implantação de escritórios virtuais nas cidades de Campinas e Santos, no Estado de São Paulo, Juiz de Fora, em Minas Gerais, em uma 1ª fase, e Ilhéus, na Bahia, Caruaru e Petrolina, em Pernambuco, e Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul. Para realização do exposto acima a Superintendência de Infra-Estrutura -Assistência Técnica (SUPT) necessitará de aporte de recursos no valor de R\$255.845,00 (duzentos e cinquenta e cinco mil oitocentos e quarenta e cinco reais). DECISÃO: A Diretoria aprovou o voto.

Atenciosamente.

C/C: SUPAD

EMITENTE

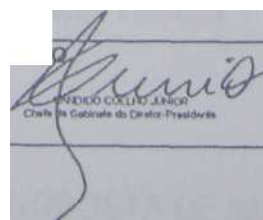
ÓRGÃO

GABDP

DATA

28/10/1997

ASSINATURA/CARIMBO



Memorando SUPTE-171/1.997.

Brasília, 06 de outubro de 1997.


À DIRETORIA DE TECNOLOGIA - DIRET
DA: SUPERINTENDÊNCIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA - SUPTE

Assunto: Projeto Escritório Virtual (EV)

Senhor Diretor:

O foco no cliente, objetivo primordial do processo de atendimento adequado, gera a necessidade de balizamento das ações com maior proximidade dos locais onde o atendimento efetivamente acontece. Desta forma a interiorização permitirá o atingimento de tais objetivos. Face à experiência piloto bem sucedida com o funcionamento do Escritório Virtual em Florianópolis (SC), cuja primeira fase encerrou-se em dezembro de 1996, apresentamos, para sua apreciação e aprovação, uma proposta para a extensão da mesma experiência em mais sete cidades, em duas fases. Na primeira fase nas cidades de Campinas (SP), Santos (SP), Juiz de Fora (MG), no valor de R\$ 176.645,00 (cento e setenta e seis mil, seiscentos e quarenta e cinco reais) e na segunda fase nas cidades de Ilhéus (BA), Caruaru (PE), Petrolina (PE) e Caxias do Sul (RS), no valor de R\$ 79.200,00 (setenta e nove mil e duzentos reais), totalizando R\$ 255.845,00 (duzentos e cinquenta e cinco mil e oitocentos e quarenta e cinco reais).

Atenciosamente,


A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'J. Erthal'.

José Ricardo Monnerat Erthal
Superintendente de Assistência Técnica
Substituto

Anexo. PROJETO ESCRITÓRIO VIRTUAL - PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO
TEADM/IVA

**SERPRO****Empresa do Ministério da Fazenda**

VOTO, 150/97

Implantação de Escritórios Virtuais

Senhores Diretores,

Apresento à consideração de Vossas Senhorias, com meu voto favorável, a proposta da Superintendência de Assistência Técnica - SUPTE, de implantação de Escritórios Virtuais, nas cidades de Campinas e Santos, no Estado de São Paulo e Juiz de Fora em Minas Gerais, numa primeira fase, ao custo de R\$ 176.645,00 (cento e setenta e seis mil e seiscentos e quarenta e cinco reais).

Na segunda fase, na cidade de Ilhéus, no estado da Bahia, Caruaru e Petrolina, em Pernambuco e Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, no valor de R\$ 79.200,00 (setenta e nove mil e duzentos reais).

Para atender ao exposto acima, a SUPTE necessitará de aporte de recursos no valor de R\$ 255.845,00 (duzentos e cinqüenta e cinco mil, oitocentos e quarenta e cinco reais).

Atenciosamente,

CELSO LUIZ BARRETO DOS SANTOS
Diretor

Em ___ / ___ / ___

**SERPRO**

Empresa do Ministério da Fazenda

PROJETO ESCRITÓRIO VIRTUAL

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A presente proposta objetiva a implantação do ESCRITÓRIO VIRTUAL (E.V) em mais seis cidades, em duas fases: a) primeira fase: em Campinas (SP), Santos (SP), Juiz de Fora (MG); b) segunda fase: em Ilhéus (BA), Caruaru (PE), Petrolina (PE) e Caxias do Sul (RS).

Face à experiência piloto bem sucedida com o funcionamento do Escritório Virtual em Florianópolis (SC), cuja primeira fase encerrou-se em dezembro de 1996, está sendo proposta à extensão da mesma experiência para outras seis cidades, mencionadas no parágrafo anterior.

O foco no cliente, objetivo primordial do processo de atendimento adequado, gera a necessidade de balizamento das ações com maior proximidade dos locais onde o atendimento efetivamente acontece. Desta forma a proposta de interiorização em tela permitirá o atingimento de tais objetivos.



SERPRO
Empresa do Ministério da Fazenda

2. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

2.1. PRIMEIRA FASE

Vigência: de 01.10.97 a 28.02.98
Cidades: Campinas, Santos e Juiz de Fora
Será efetuado um Relatório de Avaliação em 28.02.98

2.1.1. NECESSIDADES DE HARDWARE:

Cidade: Campinas/SP

Produto	Quantidade
Notebook Pentium 32 Mb	09
Kit Multimídia 16x	09
Placa Fax-Modem	09
Scanner Portátil	02
Projeter	01
Aparelho Telefone Celular	09
Câmera Portátil	01
Scanner de Mesa	01
Total	

Cidade: Santos/SP

Produto	Quantidade
Notebook Pentium 32 Mb	10
Kit Multimídia 16x	10
Placa Fax-Modem	10
Scanner Portátil	02
Projeter	01
Aparelho Telefone Celular	10
Câmera Portátil	01
Scanner de Mesa	01
Total	

Cidade: Juiz de Fora/MG

Produto	Quantidade
Notebook Pentium 32 Mb	02
Kit Multimídia 16x	02
Placa PCM CIA 33.600	02
Scanner de Mesa	01
Aparelho Telefone Celular	02
Total	



SERPRO
Empresa do Ministério da Fazenda

2.1.2. NECESSIDADES DE SOFTWARE:

Cidade: Campinas/SP

Produto	Quantidade
MS Windows 95	09
MS Office Professional 95	09
Antivirus PC-Cilin	09
Acesso à Rede Serpro (EXTRA)	09
Acesso à INTERNET	09
Linha telefônica Celular	09
Linha telefônica Convencional	01

Total

Cidade: Santos/SP

Produto	Quantidade
MS Windows 95	10
MS Office Professional 95	10
Antivirus PC-Cilin	10
Acesso à Rede Serpro (EXTRA)	10
Acesso à INTERNET	10
Linha telefônica Celular	10
Linha telefônica Convencional	01

Total

Cidade: Juiz de Fora/MG

Produto	Quantidade
MS Windows 95	02
MS Office Professional 95	02
Antivirus PC-Cilin	02
Acesso à Rede Serpro (EXTRA)	02
Acesso à INTERNET	02
Linha telefônica Celular	02
Linha telefônica Convencional	01

Total

2.1.3. INSTALAÇÕES FÍSICAS:

Cidade: Campinas/SP

Item	Quantidade
Locação de Sala	00
Mesa de Reunião	01
Cadeiras	09
Armários	01
Total	

Cidade: Santos/SP

Item	Quantidade
Locação de Sala	00
Mesa de Reunião	01
Cadeiras	10
Armários	01
Total	

Cidade: Juiz de Fora/MG

Item	Quantidade
Locação de Sala	01
Locação de Sala	01
Mesa de Reunião	01
Cadeiras	06
Armários	01
Total	

2.1.4. DIÁRIAS E PASSAGENS:

Para apoiar a etapa de implantação dos Escritórios Virtuais serão necessários:

Cidade: Campinas/SP

Diárias
Passagens

Total

Cidade: Santos/SP

Diárias
Passagens

Total

Cidade: Juiz de Fora/MG

Diárias
Passagens

Total

2.1.5. NECESSIDADES DE TREINAMENTOS.

A capacitação técnica dos funcionários deverá ser efetuada conforme as necessidades de cada colaborador envolvido no Projeto, conforme Plano de Treinamento da SUPTE.

O treinamento comportamental deverá ser apoiado pelo Projeto GenTE da SUPTE. E necessitará atenção especial para implantação do modelo nestas novas localidades

Cidade: Campinas/SP

Diárias R\$ 960,00
Passagens R\$1.600,00

Total R\$ 2.560,00



SERPRO

Empresa do Ministério da Fazenda

Cidade: Santos/SP

Diárias

Passagens

Total

Cidade: Juiz de Fora/MG

Diárias

Passagens

Total

2.1.6. OUTRAS NECESSIDADES:

2.1.6.1. CRÉDITO ROTATIVO ESPECIAL (Cartão de Crédito)

Para agilização dos procedimentos administrativos que permitirão melhor atendimento aos clientes, é necessária uma autonomia financeira individual (para cada um dos técnicos alocados), visando fazer frente a pequenas despesas de natureza geral.

Como alternativa de solução sugerimos viabilizar Cartão de Crédito Institucional, com limites de despesas definidos, para serem utilizados conforme necessidades da demanda de trabalho. A responsabilidade pela implantação desta facilidade fica a cargo da SUPAD.

2.1.6.2. NORMAS E LEIS

Os processos administrativos e relativos a pessoal (Regimento de Recursos Humanos) deverão ser revisados e alterados para permitirem que uma nova modalidade de trabalho, com autogestão, autonomia e liberdade dos empregados participantes, seja desempenhada na Empresa sem oferecer problemas de ordem Segra! (ex.: Prestação de Contas ao TCU, Cumprimento do Aparato Normativo da Empresa, Disfunção, Regime de Sobreaviso, etc.).

Como alternativa de solução propomos a implantação de um Acordo Particular de Trabalho para todos os funcionários envolvidos, que deverá ser celebrado pelo SERPRO, Sindicato e DRT correspondentes. O responsável pela condução do Acordo deve ser a Área de Recursos Humanos do SERPRO.

2.1.6.3. REPRESENTAÇÃO FISCAL

Para a cidade de Juiz de Fora/MG é necessária a criação de uma representação jurídica da Empresa, visando transferência dos funcionários para a localidade.

2.3. OBSERVAÇÕES

Haverá redução de custos de ocupação de prédios nas cidades de Campinas e Santos.

Em 15.12.97 deverá ser feita uma avaliação para decidir sobre a necessidade de manutenção da sala de apoio alugada para atendimento ao Escritório da Cidade de Juiz de Fora/MG, visto que para as demais localidades previstas na primeira fase os Escritórios ficarão sediados em instalações de Clientes.

Os custos com transferências de funcionários e terceirização de serviços de transportes não foram computados neste documento, visto que não podem ser definidos "à priori".



SERPRO

Empresa do Ministério da Fazenda

2.4. SEGUNDA FASE

Vigência: de 01.03.98 a 31.12.98

Cidades: Ilhéus (BA), Caruaru (PE) e Petrolina (PE)

Será efetuado um Relatório de Avaliação em 31.12.98

2.4.1. NECESSIDADES DE HARDWARE:

Cidade: Ilhéus/BA

Produto	Quantidade
Notebook Pentium 32 Mb	02
Kit Multimídia 16x Placa	02
Fax-Modem	02
Scanner Portátil	01
Aparelho Telefone Celular	02

Total

Cidade: Caruarú/PE

Produto	Quantidade
Notebook Pentium 32 Mb	02
Kit Multimídia 16x Placa	02
Fax-Modem	02
Scanner Portátil	01
Aparelho Telefone Celular	02

Total

Cidade: Petrolina/PE

Produto	Quantidade
Notebook Pentium 32 Mb	02
Kit Multimídia 16x Placa	02
Fax-Modem	02
Scanner Portátil	01
Aparelho Telefone Celular	02

Total

Cidade: Caxias do Sul/RS

Produto	Quantidade
Notebook Pentium 32 Mb	02
Kit Multimídia 16x Placa	02
Fax-Modem	02
Scanner Portátil	01
Aparelho Telefone Celular	02

Total



SERPRO

Empresa do Ministério da Fazenda

2.4.2. NECESSIDADES DE SOFTWARE:

Cidade: Ilhéus/BA

Produto	Quantidade
MS Windows 95	02
MS Office Professional 95	02
Antivirus PC-Cilin	02
Acesso à Rede Serpro (EXTRA)	02
Acesso à INTERNET	02
Linha telefônica Celular	02
Linha telefônica Convencional	01

Total

Cidade: Caruarú/PE

Produto	Quantidade
MS Windows 95	02
MS Office Professional 95	02
Antivims PC-Cilin	02
Acesso à Rede Serpro (EXTRA)	02
Acesso à INTERNET	02
Linha telefônica Celular	02
Linha telefônica Convencional	01

Total

Cidade: Petrolina/PE

Produto	Quantidade
MS Windows 95	02
MS Office Professional 95	02
Antivirus PC-Cilin	02
Acesso à Rede Serpro (EXTRA)	02
Acesso à INTERNET	02
Linha telefônica Celular	02
Linha telefônica Convencional	01

Total

Cidade: Caxias do Sul/RS

Produto	Quantidade
MS Windows 95	02
MS Office Professional 95	02
Antivirus PC-Cilin	02
Acesso à Rede Serpro (EXTRA)	02
Acesso à INTERNET	02
Linha telefônica Celular	02
Linha telefônica Convencional	01

Total



SERPRO

Empresa do Ministério da Fazenda

2.4.3. INSTALAÇÕES FÍSICAS:

Cidade: Ilhéus/BA

Item	Quantidade
Locação de sala	00
Mesa de Reunião	01
Cadeiras	06
Armários	01

Total

Cidade: Caruarú/PE

Item	Quantidade
Locação de Sala	00
Mesa de Reunião	01
Cadeiras	06
Armários	01

Total

Cidade: Petrolina/PE

Item	Quantidade
Locação da Sala	00
Mesa de Reunião	01
Cadeiras	06
Armários	01

Total

Cidade: Caxias do Sul/RS

Item	Quantidade
Locação de Sala	00
Mesa de Reunião	01
Cadeiras	06
Armários	01
Total	

2.4.4. DIÁRIAS E PASSAGENS:

Para apoiar a etapa de implantação dos Escritórios Virtuais serão necessários:

Cidade: Ilhéus/BA

Diárias Passagens

Total

Cidade: Caruarú/PE

Diárias Passagens

Total



SERPRO

Empresa do Ministério da Fazenda

Cidade: Petrolina/PE

Diárias

Passagens

Total

Cidade: Caxias do Sul/RS

Diárias

Passagens

Total

2.4.5. NECESSIDADES DE TREINAMENTOS

A capacitação técnica dos funcionários deverá ser efetuada conforme as necessidades de cada colaborador envolvido no Projeto, conforme Plano de Treinamento da SUPTE.

O treinamento comportamental deverá ser apoiado pelo Projeto GenTE da SUPTE. E necessitará atenção especial para implantação do modelo nestas novas localidades.

Cidade: Ilhéus/BA

Diárias

Passagens

Total

Cidade: Caruaru/PE

Diárias

Passagens

Total

Cidade: Petrolina/PE

Diárias

Passagens

Total

Cidade: Caxias do Sul/RS

Diárias

Passagens

Total

2.4.6. OUTRAS LOCALIDADES:

2.4.6.1. CRÉDITO ROTATIVO ESPECIAL (Cartão de Crédito)

Para agilização dos procedimentos administrativos que permitirão melhor atendimento aos clientes, é necessária uma autonomia financeira individual (para cada um dos técnicos alocados), visando fazer frente a pequenas despesas de natureza geral.

Como alternativa de solução sugerimos viabilizar Cartão de Crédito Institucional com limite de despesas definidos, para serem utilizados conforme necessidade da demanda de trabalho. A responsabilidade pela implantação desta facilidade ficaria a cargo da SUPAD.



SERPRO

Empresa do Ministério da Fazenda

2.4.6.2 NORMAS E LEIS

Os processos administrativos e relativos a pessoal (Regimento de Recursos Humanos) deverão ser revisados e alterados para permitirem que uma nova modalidade de trabalho, com autogestão, autonomia e liberdade dos empregados participantes, seja desempenhada na Empresa sem oferecer problemas de ordem legal (ex.: Prestação de Contas ao TCU, Cumprimento do Aparato Normativo da Empresa, Disfunção, Regime de Sobreaviso, etc).

Como alternativa de solução propomos a implantação de um Acordo Particular de Trabalho para todos os funcionários envolvidos, que deverá ser celebrado pelo SERPRO, Sindicato e DRT correspondentes. O responsável pela condução do Acordo deveria ser a Área de Recursos Humanos do SERPRO.

2.4.6.3. REPRESENTAÇÃO FISCAL

Para as cidades de Ilhéus/BA, Petrolina e Caruaru/PE serão necessárias à criação de representações jurídicas da Empresa, visando transferência dos funcionários para as localidades.

2.5. OBSERVAÇÕES

Os custos com transferências de funcionários e terceirização de serviços de transportes não foram computados neste documento, visto que não podem ser definidos "à priori".

3. RESUMO FINAL DOS CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO:

3.1 PRIMEIRA FASE (CAMPINAS/SP, SANTOS/SP e JUIZ DE FORA/MG)

CAMPINAS: Hardware
 Software
 Instalações Físicas
 Diárias e Passagens
 Treinamentos
 Total

SANTOS: Hardware
 Software
 Instalações Físicas
 Diárias e Passagens
 Treinamentos
 Total

J. FORA: Hardware
 Software
 Instalações Físicas
 Diárias e Passagens
 Treinamentos
 Total

TOTAL DA PRIMEIRA ETAPA

**SERPRO**

Empresa do Ministério da Fazenda

3.2 SEGUNDA FASE (ILHÉUS/BA, CARUARÚ/PE, PETROLINA/PE e CAXIAS DO SUURS)

ILHÉUS: Hardware

- Software
- Instalações Físicas
- Diárias e Passagens
- Treinamentos
- Total

CARUARÚ: Hardware

- Software
- Instalações Físicas
- Diárias e Passagens
- Treinamentos
- Total

PETROLINA: Hardware

- Software
- Instalações Físicas
- Diárias e Passagens
- Treinamentos
- Total

CAXIAS DO SUL: Hardware

- Software
- Instalações Físicas
- Diárias e Passagens
- Treinamentos
- Total

TOTAL DA SEGUNDA ETAPA

TOTAL DAS DUAS ETAPAS

ANEXO X

Sugestões para a melhoria do relacionamento e internalização de papéis do grupo da TEFNS

1. Estabelecer reuniões periódicas (ideal no mínimo quinzenais) com todo o grupo onde, além de discutir assuntos de trabalho, fossem abordados outros, tais como:

- ◊ resolução de desafios (exercícios);
- ◊ reflexão/discussão de temas não relacionados ao trabalho;
- ◊ projeção de filmes com discussão posterior da mensagem/conteúdo;
- ◊ reuniões fora das dependências físicas (parque, bar, praia, etc);

Poderia também ser estabelecido rodízio na coordenação das reuniões.

Obs: Gentil e Plínio são 2 Gerentes que tem excelentes idéias sobre o exposto.

2. Contratação de palestras não técnicas, diversificando assuntos, sendo que a periodicidade ideal seria mensal, podendo ser encaixadas em uma das reuniões. Ter cuidado apenas com o conteúdo e o palestrante, pois o mercado esta cheio de "enganos".

3. Definição clara do perfil do profissional do Escritório Virtual, com a participação do grupo, divulgando para posterior discussão, revisão e verificação do entendimento geral.

4. Avaliação dos perfis (após definição, divulgação e internalização), separando o grupo em subgrupos:

- ◊ com perfil e com potencial => investir maciçamente;
- ◊ com perfil sem potencial -> verificar capacidade de aprendizagem;
- ◊ sem perfil com potencial => verificar disponibilidade, motivação e interesse para adaptar-se;
- ◊ sem perfil e sem potencial => verificar possibilidades de transferência/substituição, somente após esgotar todas as avaliações, não esquecendo que se houver o mínimo de motivação/interesse, vale a pena insistir.

5. Estabelecer rodízio no atendimento aos clientes (não rodízio de funções, pois pressupõe-se que todos sejam Provedores de Solução). Seria interessante para o grupo conhecer as peculiaridades de todos os clientes e acomodar a melhor adaptação de cada um, em função de perfil e interesse.

6. Estabelecer plano de treinamento, levando em conta:

- ◊ conhecimento real x conhecimento ideal;
- ◊ necessidade de atualização tecnológica;
- ◊ demandas específicas das UG de Negócio e clientes.

Obs: O treinamento previsto no Projeto Atende para a formação de Provedores de Solução provavelmente atenderá, no todo ou em parte, às necessidades imediatas.

7. Demonstrar mais realismo e praticidade nas explicações e exemplificações, pois a comunicação ainda esta em nível filosófico e abstrato. Atentar que nem todos têm a capacidade e percepção ideais para este nível de captação de mensagens.

8. Em sendo absolutamente necessário, contratar consultoria externa em RH, que preencha os seguintes requisitos:

- ◇ tenha excelente conceito no mercado;
- ◇ tenha disponibilidade para total dedicação ao trabalho,
- ◇ estabeleça um plano de trabalho específico para a TEFNS, sem "pacotes" prontos;
- ◇ aceite as orientações da equipe do Projeto GenTE para compatibilização de objetivos;
- ◇ estabeleça acompanhamento do programa;
- ◇ aceitem o acompanhamento da equipe do Projeto GenTE.

Antes de implementar essas idéias, é necessário que seja feito um trabalho junto ao grupo no sentido de ouvi-lo, pois nos pareceu que isso ainda não foi feito. Percebemos o grupo muito "incomodado", sem oportunidades para colocar sua percepção sobre o Escritório Virtual e, principalmente, a falta que sente do espaço físico que tinha anteriormente. cremos que este trabalho também deva ser aproveitado pelas chefias envolvidas, para a exposição de suas idéias e crenças na possibilidade real da manutenção do Escritório Virtual, pois nenhum outro trabalho terá chances de execução ou desenvolvimento, sem que se reescreva esta parte da história. A forma mais indicada para que isto aconteça é proporcionando espaço e tempo para o grupo se encontrar e aí entram as mais variadas possibilidades, porém acreditamos que a mais indicada neste momento seja através de um enfoque formal, tipo o Seminário (este exemplo é no sentido formal da situação, não considerando a mesma estrutura e carga horária). Talvez haja necessidade de um mediador, podendo aí entrar a consultoria externa.

Todo esse trabalho, por ser com pessoas, vai requerer persistência e paciência, principalmente porque vocês não estarão "fazendo" e sim "refazendo" De qualquer forma, a equipe prontifica-se a acompanhar todo o trabalho, revendo cada passo e introduzindo novas idéias.

Equipe Projeto GenTE SUPTE - setembro/97



Sugestões de melhoria para o TEFNS

Seminário TEFNS - 02 e 03/09/97

- * Rediscutir:
 - celulares particulares;
 - Matriz de Talentos;
 - função Provedor de Solução;
 - infra-estrutura (rede/rede local/suporte);
- * Disponibilizar ferramentas para todo o grupo do Escritório Virtual (note books, celulares, carros, etc),
- * Viabilizar o oferecimento de vagas para a TEFNS nos treinamentos de sistemas das UG de Negócio (principalmente SUNAT e SUNCE);
- * Estabelecer rodízio de funções;
- * Reavaliar a distribuição das tarefas administrativas (SVPC, etc);
- * Implantar sistema integrado para gerenciamento e operacionalização, visando o perfeito funcionamento do Escritório Virtual;
- * Aumentar os investimentos no lado pessoal, incrementando ações de melhoria do relacionamento interpessoal através de:
 - realização de seminários quadrimestrais;
 - promoção de palestras;
 - realização de reuniões;
 - promoção de mais atividades sociais;
 - continuação dos trabalhos que propiciem crescimento e união do grupo.

Consolidado pela Equipe do Projeto GenTE SUPTE em 09/97.



Escritório Virtual: novo conceito de atendimento

O Serpro recebe prêmio de inovação com uma iniciativa pioneira no serviço público: o Escritório Virtual, onde o empregado deixa sua mesa e vai à luta com um celular na mão e um notebook na outra.

No escritório da Superintendência de Assistência Técnica - Supte de Florianópolis não há mesas quadradas. Só redondas.

Longe de ser um capricho de *designer* de interiores, essa particularidade é apenas uma face concreta de uma das maiores mudanças comportamentais ocorridas na Empresa nos últimos anos e que atende pela generalíssimo nome de Escritório Virtual. Do ponto de vista abstrato, a parte mais visível é o aumento da satisfação do Cliente com o atendimento que vem sendo prestado pelo chamado provedor de soluções - técnico do Serpro que se disponibiliza junto ao Cliente para construir soluções e atender todas as suas

demandas, equivalente antigo sustentador.

■O Escritório virtual de Florianópolis é um novo conceito de prestação de serviço de atendimento que está sendo desenvolvido, deforma experimental, pela Supte em Santa Catarina. Munido de um *notebooke*, telefone celular, o provedor de solução dispõe das ferramentas essenciais para prestar assistência ao Cliente. Não importa onde esteja. E é exatamente esse detalhe que torna o processo inovador e impactante, mexendo com a cultura da Empresa. No Escritório Virtual ninguém tem mesa individual ou local fixo de trabalho. A liberdade de agir é a palavra de ordem. As facilidades tecnológicas de

de comunicação permitem que as provedores possam ser localizados pelos Clientes rapidamente, prestando a assistência necessária onde estiverem e, em alguns casos, resolvendo problemas por meio do acesso remoto aos Sistemas.

Como o conceito pressupõe liberdade com responsabilidade, não existe a possibilidade do escritório criar uma casta privilegiada de funcionários relapsos que se dedicariam mais ao lazer em detrimento às suas obrigações profissionais. Cada provedor de solução virtual é responsável por um Cliente e presta contas de suas atividades em relatórios semanais apresentados ao facilitador de equipe da sua área de atuação. Além do mais a satisfação do Cliente é o melhor termômetro para avaliar o clima do atendimento. Como a iniciativa pretende que o Cliente enxergue o Serpro e não o provedor o conceito de equipe tem sido trabalhado com ênfase.

O provedor de solução do virtual trabalha preferencialmente no ambiente do Cliente, e com autonomia para escolher o local que mais lhe convier, no Serpro, em casa. Se optar pela Empresa, terá à disposição uma ampla sala coletiva, equipada com mesas redondas de trabalho em grupo e computadores, ambiente que compartilhará com os colegas e facilitadores administrativos do escritório.

O coordenador Marco Aurélio Ramos, e os facilitadores de equipe, Sérgio Peixoto e Renato Marques, também não têm sala privativa.

Autonomia –

Se não dispõe de mesa individual para colocar o retrato da família, o empregado do Escritório Virtual tem, em contrapartida, mais tempo para dedicar-se a sua vida privada - pelo menos em tese. Sob esse aspecto, a experiência pode torçar-se uma faca de dois gumes e, ao contrário do que se espera, o trabalho invadir o cotidiano doméstico. No início da experiência, o provedor João Josino não resistia e, em acessando

Quem são os Provedores de Soluções Virtuais

Arlindo Valente Carlos Maia
Edson Coutinho
Fernando Goepferj
Hélio Simão
Horácio Bastos Jair Lander João Josino
Osimar Bolsoni
Pedro Goulin
Terezinha Moro (Terê)
Vânia Duarte
Paulo Sérgio
Renato Marques
Sérgio Peixoto



remotamente a rede Serpro via *notebook*, sempre dava uma checada se tudo corria bem, mesmo em horários que deveria estar com a família. Até que sua filha Isabela, de cinco anos, disparou, apontando para o micro: "Agora é minha vez de brincar, papai!" Josino entendeu que era hora de estabelecer um limite entre o trabalho e a vida pessoal. Para alguns, o trabalho aumentou, principalmente porque no Escritório Virtual as chamadas funções meio, ligadas às áreas administrativas, foram praticamente eliminadas e o provedor tem que se virar sozinho para falar com os Clientes, acionar fornecedores externos ou centros de especialização do Serpro e, quando tiver que viajar, providenciar passagens, hotel e prestação de contas.



A voz do Cliente

" Nós percebemos que o contato ficou mais fácil, porque o provedor de solução pode ser acionado rapidamente pelo telefone celular, independente do lugar onde esteja. A iniciativa trouxe mais facilidades, não resta dúvidas, e houve uma grande melhoria no atendimento. Hoje sentimos o Serpro mais presente."

Rosana Ribeiro Lima – Delegada de Administração do Ministério da Fazenda em SC

Por outro lado, com liberdade de ação e maior agilidade, o provedor ficou mais próximo do cliente, integrou-se ao seu dia-a-dia e passou a responder mais rapidamente às suas demandas em função desta proximidade. No jargão do Serpro, o atendimento passou a ser instantâneo e conclusivo. Instantâneo porque a implantação do novo modelo implicou na desativação do Suporte Técnico do Serpro em Florianópolis e o provedor passou a ser responsável não apenas pelas relações comerciais da Empresa com seus Clientes, mas também pela manutenção dos sistemas e resolução de problemas técnicos que porventura surgirem. Conclusivo porque o provedor atende a demanda do Cliente, acompanha seu andamento interno no Serpro e, se for o caso, procura uma solução no mercado. Sob este aspecto, a autonomia dos provedores é fundamental e inclui a mobilização de recursos tecnológicos de empresas privadas que têm contratos com o Serpro.

Mais próximo do seu Cliente, o provedor de solução passa a conhecê-lo profundamente e vivenciar, inclusive, suas dificuldades. Sempre que vai atender a Procuradoria da Fazenda Nacional, Josino tem que driblar as pilhas de processos que ocupam todos os espaços possíveis no órgão - são 78 mil espalhados por corredores, estantes, mesas e arquivos. A solução dos problemas estruturais - faltam equipamentos, espaço físico e pessoal qualificado - não depende do Serpro.

Mas conviver de perto com essas dificuldades, ao invés de monitorá-las, pelo telefone, ou por demanda a partir de acionamentos, melhora o atendimento e ajuda na busca de soluções conjuntas. Além de aumentar a satisfação do Cliente com o atendimento..

Cliente satisfeito, empregado com autonomia para agir, estrutura enxuta, redução de gastos etc. Seria o Escritório Virtual o ovo de Colombo das Empresas de Tecnologia da Informação na definição do perfil dos seus profissionais? Não exatamente. Como todo processo de mudança em fase experimental, o Escritório Virtual de Florianópolis vive momentos de definição e questionamentos.

-Ponto de Encontro - Discussão é o que não faltou nesses 18 meses de experiência. O diálogo foi a principal arma utilizada pela equipe dirigente para vencer as primeiras dificuldades. A principal delas acompanha o Escritório Virtual desde sua criação e refere-se ao risco dos provedores perderem sua identidade como funcionários da Empresa em virtude do longo tempo que passam fora dela. "É importante realizar o trabalho virtual sem perder o espírito de equipe" - alerta Sérgio Peixoto, responsável pela equipe de provedores multidisciplinar.

Para não se perder o espírito de equipe, o escritório do Serpro passou a ser o ponto de encontro semanal dos provedores de solução. Toda segunda-feira os provedores encontram-se para trocarem ideias, experiências ou simplesmente baterem papo durante o café da manhã. Ao final do café, sempre há convidados para fazer uma palestra sobre assuntos de interesse da Empresa e de seus funcionários. Implantada inicialmente como *happy hour*, todas às sextas, a partir das 18h, essa programação é obrigatória para

quem trabalha no escritório virtual. "Esses encontros evitam que as pessoas fiquem individualistas" - atesta a provedora Maria Vânia Duarte.

A preocupação com esse aspecto sempre foi grande e a Empresa disponibilizou psicólogos para acompanhar todo o processo. No primeiro momento muitos ficaram sem referência e muito embora a maior parte dos problemas nessa área tenham sido superados, a idéia é de que o trabalho comportamental seja permanente e avaliado semestralmente.

Outro grande desafio foi a adequação dos profissionais do Serpro ao novo modelo. Como o Suporte Técnico foi desativado, os empregados que prestavam serviços neste setor foram designados para a nova função de provedor de soluções. Acostumados a resolver apenas problemas via telefone ou, quando muito, indo ao Cliente acompanhado de um colega da área de negócios, o profissional passou a ter seus próprios Clientes e, por isso, teve que trocar o discurso técnico pelo negocial. A nova função exige novas aptidões, que transcendem o imprescindível conhecimento da linguagem dos hardware e software e que estão mais próximas de um vendedor de produtos e serviços, e, de preferência, com um permanente sorriso nos lábios. "Não é uma tarefa fácil para quem estava acostumado apenas a lidar com procedimentos técnicos" - reconhece Arlindo Valente, egresso do Suporte Técnico, recordando os bons tempos em que não usava gravata.

Se serve como consolo, a tarefa não é mais fácil para quem está tendo que agregar conhecimento técnico às ações negociais.

A voz do Cliente



"Estou há 20 anos na Receita e posso dizer que, às vezes, nossa relação com o Serpro é de amor e ódio. Aqui em Santa Catarina já tivemos problemas de comunicação, mas hoje estamos falando bem com a Empresa. Ultimamente as coisas estão sendo resolvidas rapidamente e não temos tido problemas. A relação é de parceria"

Janir Cassol – Delegado da Receita Federal em Florianópolis.

Depois de anos atendendo prontamente aos chamados dos Clientes, mas passando suas demandas para a área de Suporte Técnico, os integrantes da área de negócios necessitaram de um amplo processo de reciclagem para que dominassem os procedimentos de Assistência Técnica. "O Escritório Virtual é, principalmente, um processo de auto desenvolvimento. Houve uma evolução no aspecto do conhecimento" - define Renato Marques.

A diversidade de formação dos provedores também tem suas vantagens. A principal delas é o que Renato chama de "Matriz de talentos". Quando o Escritório Virtual enfrenta um problema de maior dimensão, pelo menos três provedores são convocados para discuti-lo e buscarem uma solução.

Após quase dois anos de funcionamento, o Escritório Virtual de Florianópolis mostra que é uma experiência inovadora e que vem, pouco a pouco, quebrando paradigmas do Serpro. E que, a despeito das dificuldades enfrentadas, veio para ficar. A prova disso é que a cada reunião semanal de avaliação a equipe dirigente do escritório virtual nunca relutou em considerar a sua extinção e a volta ao modelo anterior. Como em 18 meses de existência, o fim do escritório não foi aprovado, conclui-se que a idéia é viável, mas que requer ajustes para superar várias dificuldades inerentes a um projeto que ainda passa por sua fase experimental.

Na ponta da linha

Escritório da Supte em Florianópolis, manhã de segunda-feira do chuvoso mês de novembro. Mal acabou o café da manhã de confraternização do Escritório Virtual, toca o telefone celular de Jair Lander, provedor de soluções que atende o Cliente da Receita Federal na região de Joinville. Do outro lado da linha o usuário aflito reclama que o Siscomex estava fora do ar. Enquanto equilibra o telefone entre o ouvido e os ombros, Lander usa seu *notebook* para acessar a Rede e descobre que a origem do problema é na base Siscomex do Rio.

Serenamente, minutos após ser acionado, comunica ao Cliente que a única solução é aguardar. Teresinha Moro, que atende a Receita Federal em Itajaí, entra esbaforida na sala do Escritório Virtual, alardeando a queda do Sistema mostrando que, virtualmente, as más notícias vêm a fogueira e não a galope.



Esse cenário ocorre algumas dezenas de vezes no cotidiano dos empregados do Serpro. A diferença é que a agilidade no atendimento ocorreria independente do lugar onde Jair estivesse - em casa ou no Serpro, em Joinville ou Florianópolis. "O importante é o Cliente te localizar e ser atendido prontamente" - afirma.

Isso é o Escritório Virtual, que por seus resultados, inclusive reconhecidos com a premiação no II Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal (promovido pela ENAP), está sendo expandido para seis novas localidades onde o Serpro atua, ação que tem sido apoiada enfaticamente pelo superintendente da Assistência Técnica (SUPTE), Luiz Gustavo Loyola dos Santos.



SUPTe INOVA COM AIS UM ESCRITÓRIO VIRTUAL

A parceria do Serpro com clientes e usuários na região da serra gaúcha recebeu um novo impulso em abril, com a implantação do Escritório Virtual de Caxias do Sul/RS.

Inaugurado em 1993, o Escritório de Caxias adota agora uma nova forma de gestão do trabalho, aliando tecnologia de ponta com a autonomia do Provedor de Soluções, profissional da Supte diretamente envolvido no atendimento a clientes.

Na solenidade de instalação do Escritório Virtual, os clientes tiveram oportunidade de conhecer a proposta de fundamento e os resultados projetados na iniciativa. Luiz Gustavo Loyola dos Santos, Superintendente da Supte, e Eloy Matheus Bríngenti, Gerente da Supte em Porto Alegre, esclareceram que o êxito do projeto piloto desenvolvido em Florianópolis, já reconhecido pelos clientes, deu origem à decisão da Empresa, de implantar o mesmo modelo de trabalho em mais seis municípios brasileiros. A experiência estará sendo estendida às cidades de Campinas e Santos (SP), Juiz de Fora (MG), Ilhéus (BA), Caruaru e



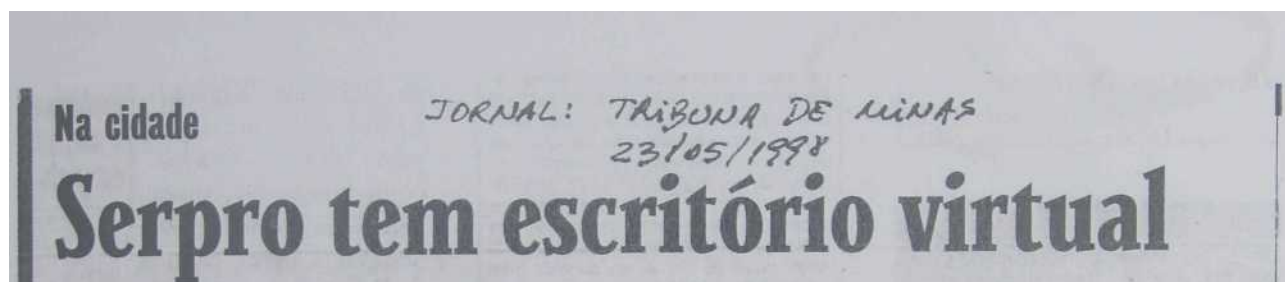
Petrolina (PE).

Adotando o perfil de Provedor de Soluções, a Supte leva seus profissionais a representarem o Serpro com um conjunto maior de serviços necessários para gerir o ambiente tecnológico do cliente, disponibilizando soluções nos assuntos relativos a produtos desenvolvidos e comercializados pela Empresa. O acesso a Rede Serpro através do telefone celular e do notebook permite ao profissional obter tanto as informações das bases dos sistemas, quanto a interação necessária para manter-se integrado aos processos internos.

Neste contexto, os aspectos comportamentais são atos que contêm o mesmo grau de importância das ferramentas utilizadas. No caso de Caxias do Sul, os três profissionais que integram a equipe receberão, durante este ano, uma carga intensa de treinamento. A proposta é fornecer a capacitação técnica e comportamental de forma que o Provedor de Soluções esteja apto a resolver os mais variados problemas, chegando às soluções adequadas mais rapidamente. O alvo do Escritório Virtual é o cliente e a experiência tem demonstrado que com autonomia e versatilidade, o profissional visualiza melhor as demandas do mercado e o conjunto de atividades oferecidas pela Empresa. A partir daí, viabilizam-se maneiras inovadoras de auxiliar os clientes. "

O Superintendente da Supte destacou que a capacidade de assumir desafios, já demonstrada pela equipe de Caxias em outras oportunidades, será decisiva para que, durante 1998, o Escritório Virtual atinja os resultados esperados.

ANEXO XIII



Carlos Hansen

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) inaugura quinta-feira em Juiz de Fora um escritório virtual, que visa o atendimento mais rápido aos seus clientes na região, que são 130 órgãos públicos da União na Zona da Mata e Sul de Minas. Estes dependiam da vinda de um técnico de Belo Horizonte, mas com o escritório, composto por dois encarregados que contam com note-book e telefone celular, o serviço será agilizado.

Os responsáveis pelo escritório são Álvaro Goulart Lorentz, que ocupava a gerência regional de Rede do Serpro em São Paulo, e Paulo Venícius Sena, técnico do Serviço em Belo Horizonte. Álvaro Lorentz explica que além das dez regionais do Serpro nas principais capitais do país, a entidade está hoje



com uma política de maior proximidade com os órgãos que são seus clientes, através dos escritórios virtuais.

Juiz de Fora foi escolhida para receber um deles pelo atual processo de desenvolvimento e

diante das novas demandas que estão surgindo, ressaltava Lorentz. O primeiro escritório virtual surgiu em Florianópolis e o projeto prossegue agora, com a criação do serviço em Juiz de Fora, Caxias do Sul e Ilhéus. O Serpro atende na cidade 40 órgãos públicos, como a Delegacia da Receita Federal, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, INSS, Ministério do Exército e UFJF.

Álvaro Lorentz explica que o trabalho é realizado da mesma forma, mas o atendimento ganha em rapidez, menor custo e mais qualidade. Entre os principais sistemas do Serpro, estão os do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica e de Pessoa Física, Administração de Pessoal (Siap), Administração Financeira de Estados e Municípios (Siafem), Rais/PIS e Siscomex.

Em busca do seu olhar

Conceitos



Virtual - Susceptível de se realizar; potencial. Diz-se do que está predeterminado e contém todas as condições essenciais à sua realização.

Trabalho virtual - Trabalho produzido independentemente do tempo e espaço. O Trabalhador tende a vender não mais sua força de trabalho, mas sua competência, ou melhor, uma capacidade continuamente alimentada e melhorada de apreender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprevisível em contextos variáveis.

Serviços Virtuais - São aqueles que dão satisfação instantânea aos clientes de forma eficaz em relação aos custos.

Escritório Virtual - Ambiente de trabalho não vinculado a espaço ou tempo predeterminados. O trabalhador carrega consigo tudo o que precisa - de telefone a microcomputador. Equipado, pode trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora.

Empresas Virtuais - Tende a substituir a presença física de seus trabalhadores nos mesmos locais pela participação numa rede de comunicação eletrônica e pelo uso de recursos e programas que favoreçam a cooperação. Assim a virtualização das empresas consiste sobretudo em fazer das coordenadas espaços-temporais do trabalho um problema sempre repensado e não uma solução estável. O centro das organizações não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui sempre diferentemente as coordenadas espaços-temporais da coletividade de trabalho e de cada um de seus membros em função de diversas exigências. A empresa virtual não pode mais ser situada precisamente. Seus elementos são nômades, dispersos, e a pertinência de sua posição geográfica decresce.

Fatos para discussão.

Os gerentes regionais do Serpro, no exercício do seu cotidiano, procuram constantemente manter a satisfação dos seus clientes, num processo decisório baseados em eventos regionais na maioria das vezes. Ações coordenadas nacionalmente são seguidas para as construções de soluções. Enquanto circulam com suas equipes pelos clientes do Serpro, é possível perceber a necessidade de mais presença de um profissional onilateral, completo, em todos os sentidos das faculdades e das forças produtivas, capaz de engendrar soluções num ambiente tecnológico diversificado. As terceirizações das atividades repetitivas tem sido a política orientadora da empresa. A figura do gerente de cliente virtualizado, capaz de providenciar soluções integradas em tecnologia da informação para as demandas dos clientes parece ser uma tendência de mercado. A empresa optou pelo mundo dos bits (serviço, informação) em detrimento do mundo dos átomos (produção, processamento de dados). A produção do conhecimento assume o estatuto de único diferencial válido para empresas prestadoras de serviço em tecnologia da informação no mundo globalizado.

Sugestão de cenário para reflexão.

Na medida em que os trabalhadores das regionais do Serpro acumulam conhecimentos mais elaborados em tecnologia da informação aplicada e assumem efetivamente a visão gerencial de clientes, aumenta a necessidade de facilitadores preparados para a prática de trabalhos em equipes e com sentimento de time. O material de trabalho (bancos de conhecimentos) estarão armazenados na WWW e acessível em qualquer lugar e hora. Agentes inteligentes incorporados a seu "assistente pessoal digital" (notebook, palmtop) e conectados aos servidores Corporativos da empresa informam a melhor estratégia de atendimento para cada um dos clientes cadastrados (personalizado).

A presença nos escritórios da empresa está se tornando cada vez menos freqüente e é sustentado por um modelo de gestão do trabalho virtualizado já em construção. A discussão eletrônica pode tomar vários dias. Para as reuniões on-line nenhum conteúdo está predefinido. As estratégias mudam de foco a medida que os participantes trazem problemas, temas e tópicos para a discussão conforme os eventos circunstanciais. As videoconferências permitem a disseminação de conhecimentos rapidamente sem a necessidade de deslocamentos geográficos. Não há justificativa técnica para um dos membros não poder participar dos encontros. Para a maioria dos trabalhadores virtuais a possibilidade de participar de cursos on-line,

decisões estratégicas e vídeo conferências sem estar fisicamente num mesmo local é um atrativo especial do modelo de gestão da empresa. Os que não estão presentes nos encontros combinados, podem dar uma olhada no arquivo eletrônico, embora sem poder interagir.

Os estudos de casos estimulam as discussões e alinhamento das estratégias de atuação junto aos clientes. Cada gerente pega o caso no servidor da corporação e verifica que envolve trechos de vídeo de entrevistas com executivos, materiais de marketing, relatórios financeiros atuais e até um oportunidade de usar algumas ferramentas e sistemas descritos no próprio caso. Também inclui links eletrônicos com banco de dados sobre a empresa de que trata, links com home pages de concorrentes, demonstrações de produtos e assim por diante e aplica sua capacidade cognitiva para transformar em ações que irão construir soluções em tecnologia da informação alinhadas com os negócios dos clientes do Serpro. Às vezes os gerentes sentem falta da interação humana com seu time de trabalho e para isso estão programados alguns rituais de encontros sociais (tanto regionalmente como nacionalmente), mas, ao mesmo tempo, gosta da oportunidade de andar em seu próprio ritmo e poder "divagar" (na próxima era, a dos sonhos, divagar será um valor por ser a possibilidade da criatividade).

Facilitar a formação de times, tratar as demandas dos clientes em equipe, proporcionar o desapego ao mundo dos átomos e investir profundamente na capacidade cognitiva dos colegas e construir soluções integradas em tecnologia da informação voltada para os negócios dos nossos clientes é provavelmente nossa principal atividade. Este cenário é factível?

Indicadores

Estamos construindo um modelo de gestão do trabalho que chamamos de "Escritório Virtual" e que possui uma peculiaridade diferente dos modelos convencionais que conhecemos. O trabalhador virtual, trabalha em qualquer tempo e em qualquer lugar, ou seja, o tempo e o lugar são inconstantes, enquanto que nos modelos convencionais o tempo e lugar são constantes (isto significa controle do corpo físico do trabalhador, do patrimônio, salas, ar condicionadoetc.)

Trabalhar virtualmente é estar disponível e ser útil (conforme as características do nosso negócio = informação) sempre que for necessário para atender as demandas de nossos clientes. Serviços virtuais dão

gratificação instantânea aos clientes de forma eficaz em relação aos custos. Prestar serviço virtual é diferente de trabalhar numa empresa de produção convencional. O Serpro era uma empresa de produção e agora é uma empresa de serviço. (o nosso serviço é tecnologia da informação aplicada). Se for diferente, então temos que encontrar indicadores coerentes com esta forma de atuar. Quando se implanta o modelo de gestão virtual, podemos de imediato pensar em três itens que nos parecem vantajosos: O cliente será atendido com mais qualidade, mais rapidez e com menor custo.

Qualidade - Na "prestação de serviço" o que interessa é a qualidade da relação que temos com nossos clientes, pois a cada contato temos uma relação diferente e todas devem trazer satisfação. "Nos serviços a produção e o consumo normalmente são simultâneos. O cliente participa do processo, interage...Os serviços envolvem certas ações que se enquadram em padrões sociais e culturais tanto de empregados como de clientes" . As relações ficam quentes e na medida em que nos aproximamos temos que buscar a credibilidade e a confiança mútua. O cliente que confia é o cliente satisfeito. O cliente estará satisfeito se ele perceber que a organização está empenhada em atender às suas necessidades, em resolver seus problemas. Aqui temos que encontrar um indicador que possa medir isto (arrisco dizer que deveríamos medir o grau de credibilidade que conseguimos despertar em nossos clientes, e é somente isso que interessa) Eu ainda não sei qual é o "ponto", o indicador chave, aquele que seria inquestionável.

Rapidez - estamos instrumentalizados (celular e notebook), podemos ser encontrados a qualquer hora e providenciar soluções quase que imediatamente após o acionamento. Temos como medir isto. Os registros do Info são históricos. Os nossos relatos e registros podem também ser medidas válidas e o cliente percebe facilmente quando passamos atuar desta forma. (ex. podemos construir/acionar e providenciar soluções não importando onde estamos. Passamos a dar um sentimento de onipresença para os nossos clientes e que pode ser medido por pesquisas juntos aos clientes).

Custos - A maior vantagem de uma atuação virtual é que podemos diminuir em muito os custos fixos (ex: aluguel, impostos, mobiliário, custos administrativos, etc.) Os custos passam a existir na medida em que somos acionados, mas assim mesmo, se resume aos deslocamentos que são variáveis. Nosso maior diferencial é a capacidade de providenciar soluções,

seja acionando outras estruturas ou sendo nós mesmo a solução. Levantar indicadores nesta linha acredito ser fácil atualmente na SUPTE. Saber se a receita merecida pelo escritório é equilibrada com os custos é um exercício que fazemos na regional de Florianópolis. Cada funcionário é capaz de saber o que ele representa de receita e despesa para o SERPRO.

Gestão de Pessoas

Para remunerar um trabalhador que aluga seu conhecimento e capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprevisível em contextos variáveis é necessário abandonar a idéia de salário mensal. Temos que rever os contratos de trabalhos coletivos e passar a Ter contratos individuais que premiam o conhecimento. Conhecimento pode ser remunerado por demanda/acionamento, com uma franquia básica mensal. Manter este ativo (cérebro) disponível para a empresa é um grande desafio e requer práticas adequadas, assim como a renda de cada indivíduo dependerá da sua constante atualização. Na pratica do "trabalho virtual" esta possibilidade é uma necessidade, caso contrário teremos grande dificuldade em fazer a passagem do "cabeça de empregado" para "cabeça de empreendedor". Medir resultado de um conhecimento aplicado não é difícil, desde que as demandas sejam objetivamente definidas. Se no momento não temos as condições ideais para esta mudança de paradigma então precisamos criar mecanismos que demonstrem objetivamente a premiação do conhecimento (avaliações, FCT, projetos especiais), eliminar outros (como adicional por tempo de serviço) e mudar a premissa de sustentação de alguns (como gratificação de função baseado em um plano de cargos e salários estanque que remunera e reconhece apenas títulos formais). Desta forma poderemos então, efetivamente criar indicadores válidos para esta modalidade de trabalho.

Realidade sobre a TEFNS

À aproximadamente dois anos e meio estamos trabalhando na tefns baseados na crença de conceitos, fatos, cenário, indicadores e histórico narrados acima (para conhecimento mais aprofundado do histórico sugiro leitura do documento que apresentamos (e fomos premiados) na ENAP). Durante este período passamos por varias fazes e acabamos nos deparando com uma situação caracterizada de "pensamento circular". Não estamos conseguindo fazer a passagem de uma atuação cotidiana conhecida como "mão-de-obra" para "mente-de-obra". De uma empresa de produção para uma empresa do conhecimento. Se considerarmos as quatro fases do

processo de aprendizagem (conscientização, compreensão, ação e análise) paramos no segundo (compreensão) e estamos com dificuldade de encontrar o bom caminho.

O fato de disponibilizarmos as condições básicas (infra-estrutura, gestão administrativa e processos) não foi suficiente para o surgimento da "motivação de aprender". O comprometimento prazeroso com o desenvolvimento da inteligência, tanto individual quanto coletiva, ainda carece de adesão.

Se formos investigar mais profundamente os motivos desta falta de engajamento, provavelmente poderemos encontrar diversos fatores, mas podemos salientar dois motivos relevantes e que estão diretamente ligados às mudanças de premissas que cada indivíduo deve passar para atuar na condição de "trabalhador virtual"; Alterar suas premissas de empregado para empreendedor e reconhecer segurança na diversidade (sistema aberto) e não na forma tradicionalmente conhecida (sistema de probabilidades conhecidas). Algumas ações foram efetivadas no sentido de resolver estas duas questões, mas sem obtenção dos resultados esperados, pelo fato de não terem sido sistematizadas e por falta de acompanhamento de especialistas no assunto.

Do ponto de vista da tecnologia, podemos citar determinadas dificuldades que não são resolvidas com a devida urgência porque os demais grupos da empresa não tem o mesmo desafio que a TEFNS recebeu, que é atuar "virtualmente". Dentre elas podemos citar o impedimento de acesso a intranet do Serpro via uma conexão discada. Este impedimento atrapalha muitas vezes a prática do purismo do conceito de virtualidade do trabalho. Temos consciência que em algum momento este impedimento será resolvido (firewall), mas se estivéssemos interagindo com afinidade teríamos encontrado soluções intermediárias.

Do ponto de vista dos sistemas internos também podemos observar algumas desconexões. Como exemplo, cito a implantação do sistema ADARE que depende de um ambiente NT. Se considerarmos a racionalização de recursos este sistema poderia ser implantado em ambiente WEB, onde todos os escritórios teriam acesso. Mas também devemos ressaltar que no decorrer dos últimos anos várias facilidades estão sendo disponibilizadas neste ambiente (WEB) que tem facilitado a atuação de um trabalhador virtual quando acessa a intranet nos ambientes do Serpro. Citei três exemplos onde poderíamos estar trabalhando em conjunto para que a prática da virtualização do trabalho encontrasse mais facilidades (outras áreas da empresa poderiam ser citadas), e é neste sentido que peço ajuda aos gestores responsáveis por estes processos na UC.

Na gestão de Pessoas, peço ao **Caio**, que tenha interesse especial ao nosso momento e nos ajude a transpor da fase atual(compreensão) para seguinte (*ação*) no sentido de aprendermos a aprender e que resulte em soluções inovadoras para os nossos clientes.

No direcionamento tecnológico, peço ao **Pontual**, procurar orientar as demais unidades da empresa para que sejam pensadas soluções para os casos de "Trabalhadores virtuais" que estão circulando em ambientes diversos. Na gestão dos sistemas internos, peço ao **Maurilio**, que toda solução seja pensada em ambiente WEB, por ser simples e de fácil acesso, e que volte a nos colocar (os trabalhadores virtuais) em sua escala de prioridades, como nos tempos em que foste nosso padrinho.

Para as questões apresentadas temos alguns outros fatos e sugestões de soluções que poderiam *ser* acrescentados caso tenhamos a possibilidade de nos aproximar para tratar dos assuntos abordados nesse documento. Me coloco a disposição para os esclarecimentos e discussões que se fizerem necessárias.

Marco Aurélio Ramos
Tefns/SUPTE

Guia de assuntos para avaliação do modelo de gestão do trabalho virtual.

Conceitos:

Virtual- Susceptível de se realizar: potencial.

Diz-se do que está predeterminado e contém todas as condições essenciais à sua realização.

Trabalho virtual - Trabalho produzido independentemente do tempo e espaço.

O Trabalhador tende a vender não mais sua força de trabalho, mas sua competência, ou melhor, uma capacidade continuamente alimentada e melhorada de apreender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprevisível em contextos variáveis.

Serviços Virtuais - São aqueles que dão satisfação instantânea aos clientes de forma eficaz em relação aos custos.

Escritório Virtual - Ambiente de trabalho não vinculado ao espaço ou tempo predeterminados.

O funcionário carrega consigo tudo o que precisa - de telefone a microcomputador. Equipado, pode trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora.

Empresas Virtuais- Tende a substituir a presença física de seus empregados nos mesmos locais pela participação numa rede de comunicação eletrônica e pelo uso de recursos e programas que favoreçam a cooperação. Assim a virtualização das empresas consiste, sobretudo, em fazer das coordenadas espaços-temporais do trabalho um problema sempre repensado e não uma solução estável. O centro das organizações não é mais um conjunto de departamentos . de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui sempre diferentemente as coordenadas espaços-temporais da coletividade de trabalho e de cada um de seus membros em função de diversas exigências. A empresa virtual não pode mais ser situada precisamente. Seus elementos são nômades, dispersos, e a pertinência de sua posição geográfica decresce.

Guia de Questões a serem avaliados:

- Você já discutiu com profundidade os conceitos, acima definidos, e procurou fazer uma correlação com sua forma de trabalho atual? Quais são as principais diferenças? Quais são intransponíveis? Você sente alguma dificuldade em entender e aplicar os conceitos acima na sua realidade de trabalho?

- Você já parou para analisar quais são os tipos de tarefas que você realiza? Quais dependem do local? Quais dependem do horário? Quais agregam valor real ao cidadão? Você considera relevante fazer estes questionamentos no seu momento profissional atual?

- Você se considera com perfil adequado a um trabalhador virtual, segundo os conceitos acima? Você acredita ser necessário definir um perfil para esta modalidade de trabalho já que a empresa tem definido um perfil profissional?

- Automotivação. Autodisciplina, conhecimentos generalizados, experiência profissional, flexibilidade, criatividade, contato social e fase da vida você acredita que são características que se acentuam nesta modalidade de trabalho.

- Você dispensaria atualmente um ambiente fixo de trabalho? Seu prédio. Seu escritório, sua sala. Sua mesa, seu gaveteiro? Sua vaga no estacionamento da empresa? Numa escala de 0 a 10 que valor teria estes elementos no sentido de agregar valor aos serviços que prestamos para o cidadão?

- Dos atuais serviços prestados pelo Serpro você acredita que alguns deles não poderiam ser virtualizados?"

- Você considera necessário definir um Kit tecnológico padrão para os trabalhadores virtuais, ou podemos deixar que cada um defina suas necessidades? A empresa disponibilizando os recursos de acesso, os métodos de atuação e os sistemas de apoio num ambiente Web com uma ferramenta de workgroup é suficiente?

- Você considera necessário segmentar o trabalho mantendo a finura dos especialistas em departamentos específicos? Ou os especialistas podem estar na linha de frente executando os serviços básicos que prestamos cotidianamente aos nossos clientes e que podem ser acionados através das ferramentas disponibilizadas (correios eletrônicos, celulares, notebook, Palm-top)?

Como medir o trabalho virtual? Pela presença física, pela medida de produção convencional é impossível? Pela capacidade de prover soluções? Pelo conhecimento demonstrado? Por demanda,

- Como premiar o trabalho virtual? Pela capacidade de repetição? Pela capacidade técnica? Pelos títulos? Pela capacidade de manter os clientes satisfeitos? Pela capacidade de inovar? Pela capacidade perceber as necessidades futuras?

Qual a função dos administradores? Controles? Planejadores? Definidores de estratégias?

Facilitadores? Educadores? Representantes institucionais?

- O desenvolvimento das pessoas deve ser determinado pela empresa, pelo trabalhador virtual ou ambos? O que deve ser desenvolvido? Ou treinado? Técnicas? Competências fundamentais para o

- Você acredita que com o trabalho virtual é possível melhorar a qualidade de vida? Transito?

Ecologia? Convivência familiar?

- Aumento ou manutenção da produtividade, redução dos espaços de escritórios e conseqüente redução dos custos fixos, maior Uberdade e autonomia, maior poder de decisão para o trabalhador são vantagens que justificam a implantação do modelo virtual? Estas características garantem maior satisfação para os clientes?

- Na sua visão, quais são as áreas indicadas para melhoria no projeto em implantação na Supte?

ANEXO XV

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS — Área 02-A
70610-900 — Brasília - DF
Telefax (061) 245-5987

Carta DPD nº 009/98

Brasília, 05 de agosto de 1998

Prezados vencedores do concurso de Experiências Inovadoras,

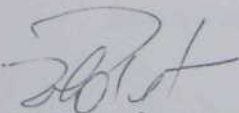
Como é do conhecimento de V.Sa.o **Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal** é um programa de premiação e divulgação de inovações implementadas por instituições da administração pública federal do Poder Executivo, desenvolvido pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública em conjunto com o MARE Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

O programa tem como objetivo identificar inovações na gestão pública, premiar as melhores iniciativas, valorizar os servidores e divulgar o que está dando certo.

Neste sentido, a ENAP publicou os resumos dos projetos vencedores do 1º e 2º concursos, afim de que eles sirvam como exemplo para outras instituições e possam estimular os servidores a criar novas alternativas para melhor servir o público usuários dos serviços públicos.

Parabenizamos pelo projeto vencedor, e enviamos para a equipe um exemplar do livro como reconhecimento pela participação no concurso.

Atenciosamente,



VERA LÚCIA PETRUCCI
Diretora de Pesquisa e Difusão

ENAP - Escola Nacional Administração Pública

CARTA/PRESI/N°052/97

Brasília, 14 de outubro de 1997

Ao Senhor
MARCO AURÉLIO RAMOS
MF/SERPRO
Florianópolis / SC

Prezado Senhor

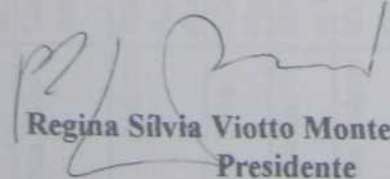
Temos a satisfação de informar o resultado final do 2º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, promovido pela ENAP e MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

O Comitê Julgador, reunido em Brasília no dia 7 de outubro corrente, foi integrado por: Regina Sílvia Viotto Monteiro Pacheco, Presidente do júri e da ENAP, José Roberto Alves Correia e Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Jr., ambos Diretores da Secretaria da Reforma do Estado do MARE, Maria das Graças Rua, professora da UnB, José Carlos Vaz, do Instituto POLIS - SP, Nelson Luiz Aléssio, da FGV-SP e Coordenador do Programa Gestão Pública e Cidadania, Vera Lúcia Petrucci, Diretora de Pesquisa e Difusão da ENAP, Carlos Morales, Diretor de Administração e Finanças da ENAP, e Marco Antônio de Castilhos Acco, Coordenador-Geral de Pesquisa da ENAP. Dentre os 92 inscritos, foram selecionados 45 projetos para premiação e conferida uma menção de reconhecimento para um dos projetos (vide anexo).

As experiências participantes deste 2º Concurso Nacional ilustram as ações concretas hoje existentes no âmbito do setor público federal na busca de uma melhor gestão, procurando enfrentar e resolver problemas com eficácia e qualidade para a prestação dos serviços à sociedade.

Agradecemos a importante participação da equipe de trabalho coordenada por Vossa Senhoria, que em muito contribuiu para o sucesso desta iniciativa.

Atenciosamente,



Regina Sílvia Viotto Monteiro Pacheco
Presidente

Escola Nacional de Administração Pública
SAIS — Área 02-A
70610-900 — Brasília — DF
Telefone: (061) 245-5086

// Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal
Projetos vencedores
Foram escolhidos 45 projetos vencedores e um com Menção de Reconhecimento

Responsável pela Equipe	Nome da experiência	Órgão/Instituição
Vítor Maturc Colcnghi	Programa de melhoria no atendimento aos usuários do ambulatório Maria da Glória	MEC / Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro - Uberaba - MG
Ary Carlos Buss Filho	Disseminação democrática de previsões de tempo através da INTERNET	MCT/ Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - Cachoeira Paulista -SP
Dimorvan Alencar Brscancim	Projeto de transformação da Escola Agrotécnica Federal de Cuiabá em Centro de Referência	MEC/EAF/Cuiabá /MT- São Vicente da Serra-MT
Sinfronio Sousa Silva	SISPLAN - Sistema Integrado de Planejamento/Orçamento	MMA/ IBAMA - Sede - Brasília - DF
Lucius Maia Araújo	SIAR - Sistema Informatizado de Análise de Risco	MF/ Secretaria Federal de Controle - Brasília - DF
Miguel António Bahury Júnior	Sistema de controle e informações gerenciais	MF/Comissão de Valores Mobiliários - Rio de Janeiro /RJ
Carlos Roberto Bezerra Araújo	Recstruturação da gerência de convênios	MS/Fundação Nacional de Saúde -Brasília - DF
Abeci Carlos Borges	SALVA - Sistema de avaliação logística variada	MF/Secretaria Federal de Controle -Brasília -DF
Carla de Albuquerque Medeiros Lima	Sistema gestor de desempenho de pessoal	MEC/Fundação Joaquim Nabuco- Recife-PE
José Carlos Levinho	5rograma de Revitalização e Modernização do Museu do índio	MJ / FUNAI - Museu do índio - Rio de Janeiro - RJ
Nelson Cardoso Amaral	Modelo para a Alocação de Vagas de docentes	MEC / Universidade Federal de Goiás - Goiânia/GO
Dulce Selma Bacheschi de Carvalho Mori	Marcação de Consultas Médicas: 0 Fim das Filas	MAER / Centro Técnico Aeroespacial - São José dos Campos -SP

	segurados da Previdência Social	
Sara Xavier dos Santos C. de Oliveira	Ação Comunicação	MPAS - Superintendência do INSS em Rondonia -Porto Velho-RO
Irineu Manoel de Souza	Projeto RH NEW - Equipe multiprofissional dedicada ao equacionamento das questões ligadas a recursos humanos da UFSC	MEC - Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC - Florianópolis-SC
Mariza Kluck Stumpf	A definição do conteúdo do "prontuário essencial" para o suporte à gestão da informação do Hospital de Clínicas de Porto Alegre	MEC/Hospital de Clínicas de Porto Alegre - HCPA-Porto Alegre-RS
Marco Aurélio Ramos	Escritório virtual	MF/SERPRO - Florianópolis - SC
Idama Ry Stradio	Banco de dados da seção de análise de contas	MEC/Delegacia do Paraná - Curitiba-PR
Regina Maria Lovato de Oliveira	Consolidação automática da folha de pagamento de pessoal	MF /Delegacia de Administração no Paraná/DAMF-Curitiba-PR
Jorge Azevedo de Castro	Programação do sistema de manutenção	MS/Fundação Oswaldo Cruz - Rio de Janeiro-RJ
Rosa Maria Bom Mazzitelli	Projeto Arco-Iris	MF/ DAMF/RS - Porto Alegre-RS
Roberto Caponi Garcia	Sistema informatizado de controle de diárias	MT/Delegacia Regional do Trabalho em Santa Catarina-Florianópolis-SC
Marco Antonio Carou Leandro	Sistema de controle de viaturas	Fundação Universidade do Rio Grande - Rio Grande-RS
Josué Fernandes de Souza	Reforma Agrária - O INCRA com o pé na estrada	INCRA/Superintendência Regional no ACRE- Rio Branco-AC
Paulo Cesar de Araujo Barcellos	TREINABEM - Treinamento Nacional Básico em Microinformática	MPAS/DATAPREV- Rio de Janeiro -RJ
Paulo Machado Belem Filho	Leitura compartilhada de livros em local de trabalho	ECT-Empresa Brasileira de Telégrafos/DR/ECT/RJ - Rio de Janeiro-RJ
Cleusa Maria Teixeira Gonçalves	Treinamento dos gerentes da Imprensa Nacional para prevenção e administração do alcoolismo e drogadicção no trabalho	MJ/Imprensa Nacional - Brasília-DF
Antonio Carlos Paiva	Processo de informatização do MEC- uma	MEC/Coordenação Geral de

Maria da Conccição da C. Rodrigues	E possível comprar bem no serviço público	MARE/ENAP- Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Brasília - DF
José Alberto Carneiro da Cunha Cadais	SEARQ - Sistema Eletrônico de Arquivamento de Declarações	MF / Secretaria da Receita Federal - Coordenação Geral de Tecnologia e Sistemas de Informação - Brasília -DF
José Alberto Carneiro da Cunha Cadais	Programa Gerador de Declarações de Imposto de Renda Pessoa Jurídica em Disquete	MF / Secretaria da Receita Federal - Coordenação Geral de Tecnologia e Sistemas de Informação - Brasília -DF
José Alberto Carneiro da Cunha Cadais	Sistema Gerador de Ação Fiscal	MF / Secretaria da Receita Federal - Coordenação Geral de Tecnologia e Sistemas de Informação - Brasília -DF
Teresa Claudina de Oliveira Cunha	Qualidade de Vida no Trabalho - Um Processo em Construção	MEC / Escola Técnica Federal de Campos - Departamento de RH - Campos / RJ
Marcos António Alves de Almeida	Fechamento das Fronteiras da Amazônia: Base Flutuante de Fiscalização Federal Integrada	MF / Secretaria da Receita Federal -superintendência Regional / 2a. RF -Belém / PA
Cristina Saliby	Sistema Único de Benefícios	MPAS / DATAPREV Coordenação Geral de Benefícios -Rio de Janeiro / RJ
Mariza Helena Martins de Lima	Manual de Procedimentos e Rotinas de Cálculos Judiciais	PR / Advocacia Geral da União - Brasília / DF
Naír Aguiar de Miranda	UNB: O Processo de Mudança, 1993/97	Universidade de Brasília - Brasília / DF
Susana Maria Marques	Uma Alternativa para a Crise	MTb - Sub-Delegacia de Novo Hamburgo / RS
Zénite Martins	Sistema de Controle de Documentos para a Administração Pública Federal	MEC / Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia / MG
Tadashi Koshima	Aprendiz e a parceria (INSS e DATAPREV) - desde a "Fabrica" de entrada de dados, até o	MPAS/DATAPREV - Escritório Estadual da Bahia - Salvador-BA

Futuro	questão de mudança de paradigmas	Informática
Maria Helena Cotia Cardoso	A Receita Federal na INTERNET	MF/SRF - Secretaria da Receita Federal - Assessoria de Divulgação e Relações Externas -
Ricardo Pinto Pinheiro	Modernização dos processos finalísticos e de gestão do DNC	MME/Secretaria de Energia/DNC -Brasília - DF
Cláudio Seiji Saio	INTERNET do MARÉ	MARÉ - Brasília DF
Mo/art R. cb Silva	ADMINVO - Administração de Imóveis Funcionais	MARE/Sec.de Recursos Logísticos/Coordenação Geral de Imóveis Funcionais/DICOF
Idarclcy Etelvina L. da Rocha e Silva	Consórcio Alimentar	MEC/Unidade de Ensino Descentralizada/Escola Técnica Federal do Amazonas - Manaus-
Sonva Clara Feldman Pedrosa	Proposta de implantação de um sistema aboratorial de apoio diagnóstico para as unidades da rede do Ministério da Saúde io Rio de	MS/Escritório de Representação no Rio de Janeiro

MENÇÃO DE RECONHECIMENTO

Stela Máris de Oliveira M Guimaraes	Treinamento de tramitação e instrução de processos de recursos de benefícios __	MPAS/ INSS - Serviço de Recursos de Benefícios - BH -
-------------------------------------	---	---

As experiências foram selecionadas por um Comitê Julgador, presidido pela Presidenta da ENAP, Dra. Regina Sílvia Viotto M. Pacheco, composto por José Carlos Vaz (Instituto Polis, São Paulo), Nelson Luis Aléssio (FGV-SP), José Roberto Alves Correia (Diretor da Secretaria da Reforma do Estado do MARÉ), Luiz Arnaldo Pereira da C Júnior (Diretor da Secretaria da Reforma do Estado do MARÉ), Maria das Graças Rua (Prof. Do Departamento de Relações Internacionais da UNB). Carlos Morales (Diretor de Administração e Finanças da ENAP). Vera Lúcia Petrucci (Diretora de Pesquisa e Difusão da ENAP) e Marco António de Castilhos Acco (Coordenador-Geral de Pesquisa - ENAP)

Brasília. 07/10/97

ANEXO XVI

MEMÓRIA INSTITUCIONAL
PROJETOS

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO, ELABORADO PELA ACCTA/SUNAC

Curitiba, 23 de Maio de 1999

(RELATÓRIO) ACCTA/SUNAC - 023/1999.

Assunto: Escritório Virtual de Florianópolis – Proposta de Desativação do Projeto

Referência: Workshop GI / Atendimento

A transformação da TEFNS/SUPTE em Escritório e a sua vinculação à Regional Curitiba trouxe para a SUNAC o Projeto do Escritório Virtual. Traçamos neste documento um histórico do projeto, seus resultados e algumas propostas de ações a respeito do assunto.

Objetivo: O projeto do Escritório Virtual de Florianópolis foi criado em 1996 para pesquisar um Modelo de Gestão do Trabalho (o Escritório Virtual) e um Perfil de Profissional (o Provedor de Soluções) que levassem a um atendimento a clientes proativo e conclusivo.

Implementação do projeto: sem contar necessariamente com um detalhado planejamento prévio, até porque o entendimento do assunto era parte do trabalho, o projeto foi tomando corpo de acordo com as circunstâncias do momento. As principais ações foram:

- A) distribuição aos funcionários de notebooks e celulares;
- B) retirada parcial dos símbolos do escritório físico (mesas e obrigatoriedade da presença física);
- C) desmonte da estrutura funcional;
- D) acultramento, principalmente em nível psicológico, do atendente que atuava dentro de uma cadeia produtiva e funcional para o provedor de soluções;
- E) estudos e reuniões regulares para entendimento do perfil do profissional provedor de soluções;
- F) reuniões regulares para avaliação de resultados e redirecionamentos;
- G) workshops realizados na TEPAE, TESPO, TERJO, TEBHE e TERCE para ampliação do projeto. Destas, apenas a então TEBHE implantou a idéia em Juiz de Fora que hoje encontra-se desativado.

Resultados percebidos: Sem contar, por vício de origem, com uma sistemática de captação de resultados para avaliação e redirecionamento, o projeto não teve uma avaliação consistente. Mas alguns resultados foram observados:

A) como principal resultado notamos uma mudança cultural da empresa devido ao movimento provocado pela idéia do modelo de gestão virtual. Esta idéia reflete-se hoje no relatório do GI Atendimento;

B) manifestações isoladas de aprovação dos clientes que usufruíam do atendimento assistido;

C) a idéia do modelo de gestão virtual do trabalho obteve o Prêmio Inovação na Administração Pública – ENAP/97;

D) a idéia também provocou a divisão de opiniões entre os funcionários da Gerência Regional da Assistência Técnica em Florianópolis, contribuindo para o estabelecimento de um clima organizacional de intranquilidade;

E) ao mesmo tempo que se observavam manifestações positivas em algumas Delegacias da RF em Santa Catarina, na Superintendência em Curitiba a manifestação foi claramente contrária, pois o atendimento assistido não era aderente ao entendimento desta e da DITEC/9aRF sobre o papel do Serpro. A SUNAT regional, em tendo que arcar com esta tensão, não se colocou favorável ao projeto desenvolvido em Florianópolis;

F) reação fortemente desfavorável também foi notada na projeção da SUNAF em Santa Catarina; sendo que projeção da SUNCE em Curitiba exerceu veladamente um papel de desaprovação;

G) as demais Unidades de Negócio nem chegaram a manifestar sua opinião a respeito, pois não foram afetadas diretamente pelo projeto;

H) observou-se aumento dos custos operacional de telefonia, deslocamentos e com serviços de terceiros;

I) a Assistência Técnica ainda foi alvo de diversas ocorrências da Auditoria da Empresa pelas transgressões no Registro de Frequência dos funcionários.

Informações adicionais sobre o projeto podem ser obtidas na seguinte bibliografia: a) Revista Tema Nº 136 de novembro de 97; b) Relatório de Acompanhamento do Escritório Virtual elaborado pelos funcionários Ricardo Duarte dos Santos e Paulo Ricardo de Barros;

Principais falhas: A condução do processo dissociada dos demais sistemas da empresa é o principal componente responsável pelos insucessos. Entre outros temos:

A) não houve o apoio institucional da Empresa, que deveria ser traduzido pelo comprometimento das Unidades de Negócio com o projeto, principalmente SUNAT, SUNCE e SUNAF e esforços normativos para amparar as necessárias inovações de administração;

B) ausência de um planejamento detalhado para o projeto, principalmente quanto a prazos, ponto de controle e medições de resultados;

C) premissa de que qualquer funcionário do Serpro poderia, de um dia para o outro, ser o Provedor de Soluções requerido para o projeto;

D) premissa de que a idéia do Escritório Virtual e o Provedor de Soluções pudesse ser implantada apesar do não engajamento da empresa, como um projeto que não necessitasse da sustentação sistêmica todas as funções da empresa.

Situação atual: Uma série de fatores recomendam a desativação do projeto. Um dos mais importantes é a inexistência de uma documentação estruturada do desenvolvimento do projeto. Hoje a situação é a seguinte:

A) saída no PDV do Coordenador do Projeto;

B) o Gerente atual do Escritório de Florianópolis não participou do projeto, tendo manifestado, na ocasião, reação desfavorável;

C) modelo de administração convencional (não virtual) hoje existente;

D) esvaziamento das projeções regionais dos clientes DAMF, DFC, PFN e DPU,

E) perfil técnico inadequado dos profissionais lotados em Florianópolis;

F) necessário investimento para atualização tecnológica dos equipamentos disponibilizados;

Outro fator a ser considerado são os trabalhos para a implementação dos objetivos do GI Atendimento, que seriam sustentadores sistêmicos do projeto.

Ainda não houve o encerramento formal do projeto, embora o assunto tenha se esgotado por razões endógenas.

Ações propostas

1) Encerrar o projeto nos moldes atuais;

2) Reativar o projeto do modelo de gestão virtual do trabalho sob a égide do objetivo 3 – Assistência aos Usuários sistematizada e implementada do GI Atendimento, como uma das formas de implementação da Assistência do Usuário. É vital que os Objetivos 1 – Solução CAS; 2 – Assistência Técnica terceirizada; 4 – Gestão da Garantia de Uso; 5 – Novo perfil de atendimento; e o 6 – Base de Conhecimento estejam implantados;

3) Instituir uma grupo de trabalho para recuperar o documentação do projeto, preservando o conhecimento para o Serpro;

4) Reconhecimento formal da empresa pelo trabalho desenvolvido pelos funcionários da então TEFNS/SUPTE.

Informamos ainda que estamos dando início a ação de número 3 e nos colocamos a disposição, como responsáveis atuais pelo Escritório de Florianópolis, aos esclarecimentos que se fizerem necessários.

Plínio B. P. Lima

Gerente Regional ACCTA/SUNAC
