

Teletrabalho e as organizações virtuais: algumas práticas

Área temática:

Gestão do conhecimento

Autores

Alvaro Mello

Mestre em Administração de Empresas pela EAESP-FGV

Professor da Business School São Paulo

Rua Pará, 76, conjunto 12, CEP 01243-020 – Higienópolis, São Paulo-SP

alvaro@beca-ework.com

+55 (11) 31593352

Silvio Aparecido dos Santos

Doutor em Administração pela FEA-USP

Prof. Associado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Av Professor Luciano Gualberto, 908, Sala E-123, CEP 05508-900, São Paulo, São Paulo

sadsanto@usp.br

+55 (11) 38150505

Palavras-chave

Teletrabalho, mobilidade, virtualidade e gestão participativa

Resumo

O estágio atual das tecnologias de comunicação, armazenamento, processamento e gerenciamento da informação permitem, na atualidade, a adoção de novos modelos nas organizações e, estes modelos, ancorados na tecnologia, permitem conceber novos conceitos para sedes e escritórios de empresas. Da mesma maneira, permitem que a forma de uma empresa se relacionar com clientes, fornecedores e parceiros da cadeia produtiva seja profundamente modificada. Surgem assim, as chamadas organizações virtuais. Este conceito de virtualidade pode ser aplicado a qualquer organização na operação ou nos escritórios virtuais

Este tipo de trabalho, denominado teletrabalho, condiciona as organizações, particularmente as de natureza virtual, a revisar o conceito de linhas de produtos, de relações com clientes e fornecedores, de utilização escritório, dentre outras revisões necessárias. Assim, nos próximos anos, a organização virtual ou empresa virtual deixará de ser visualizada como uma entidade geográfica e passará a ser encarada como um conjunto de relações não necessariamente baseadas em presença física, mas, sim, como um conjunto de relações à distância, através de uma rede de agregação de valor. A empresa se torna um espaço intelectual remoto.

Organizações Virtuais e Seu Modelo

Com o avanço acelerado das tecnologias de informação e a estrutura de comunicações interligadas tornou-se viável o conceito da organização virtual. Embora algumas organizações já adotem em maior ou menor intensidade alguns dos princípios básicos inerentes ao modelo de organização virtual, observa-se que, no campo teórico da gestão pela sua emergência recente, tal fato, não tem ainda, merecido muita atenção da comunidade de pesquisadores da Administração. Como um dos pioneiros na previsão da emergência das organizações virtuais, (Davies, 1990) destacava que as organizações no futuro deveriam ser capazes de “operar em qualquer lugar, a qualquer hora, e com muito pouco patrimônio físico tangível”.

As organizações virtuais ofertam produtos ou serviços virtuais. Segundo Davidow e Malone (1992), “produto virtual é aquele cujo conceito, projeto, componentes e operações de produção e distribuição estão disponíveis na memória de computadores”. Graças aos princípios da engenharia modular, o produto ou serviço virtual poderá ser configurado via eletrônica pelos consumidores que, desta forma, atuam como agentes de personalização dos mesmos. Esta personalização dá-se através da escolha e seleção pelo consumidor de módulos ou acessórios que irão compor o produto ou serviço final que mais satisfaz os desejos e necessidades do cliente ou consumidor. A organização virtual precisa dispor de toda uma infraestrutura de tecnologia de informação que lhe permita ofertar os produtos pelo seu site na Internet, podendo neste caso, também ofertá-los para clientes empresariais. Estas alternativas de comercialização através de transações eletrônicas são conhecidas pelas siglas (BtoB – Business to Business) quando o cliente é outra organização ou (BtoC – Business to Consumer), quando os clientes são os consumidores finais. Pode ocorrer em organizações virtuais mais avançadas inclusive a utilização de empresas especializadas em comercialização eletrônica, evitando desta forma investir em suas próprias estruturas para realizar o comércio eletrônico corporativo ou para consumidores finais.

O relacionamento interativo eletrônico com estes clientes ou consumidores poderá ser acompanhado por software apropriado do tipo CRM – Customer Relationship Management, ou seja, um programa de apoio na gestão do relacionamento “online” com os clientes ou consumidores finais. Este software propicia a possibilidade de identificar o sinal eletrônico ou analógico de acesso do cliente ou consumidor, apóia os gestores permitindo-lhe favorecer o cliente com um atendimento mais individualizado, registra todos os passos da interação atual e disponibiliza o histórico do relacionamento passado deste cliente ou consumidor permitindo aos gestores conhecer o perfil do seu poder aquisitivo.

Em função da expectativa de pronto atendimento que os clientes ou consumidores das organizações virtuais tem – denominado pelos executivos atuantes nestas organizações de a busca do atendimento em tempo real – estas organizações necessitam ter os processos de atendimento aos clientes, totalmente integrado aos demais processos empresariais realizados no ambiente interno da empresa. Em outras palavras, precisam dispor de um sistema integrado de gestão. Desta forma, as funções de contabilidade, faturamento, gerenciamento de estoques, pagamentos e contas a receber, dentre outras, são todas processadas por sistemas integrados de gestão geralmente baseados em ERP – Enterprise Resource Planing. Os sistemas integrados construídos com base nesta tecnologia permitem, também, a integração online com fornecedores através da utilização de uma das funcionalidades propiciadas pelo módulo SCM – Supply Chain Management. Desta forma, as compras da organização virtual podem ser realizadas através de transações diretas via eletrônica. As práticas de e-procurement, ou seja, a busca e aquisição de suprimentos através da coleta de propostas eletrônicas de fornecimento de produtos ou serviços possibilitam a realização de concorrências de preços online. Este recurso ancorado em softwares apropriados, tem sido muito utilizado pelas organizações virtuais para a integração de processos com os seus fornecedores de componentes ou serviços, basicamente com a finalidade de atender os pedidos dos seus clientes corporativos ou consumidores finais.

Estando presente com site de acesso disponível, a organização virtual opera em tempo integral já que os clientes e consumidores podem ter acesso eletrônico a partir de qualquer lugar e, em qualquer tempo, desde que possuam os meios tecnológicos para acessar a rede internet.

Para armazenar todas as informações geradas pela execução dos processos empresariais internos e de relacionamento com os fornecedores, parceiros e clientes no plano interno, as organizações virtuais são dependentes de dataware house ou armazéns de dados que permitem o gerenciamento baseado em informações integradas. Pode ser utilizado, por exemplo, o software de BI – Business Intelligence que buscam informações nos armazéns de dados internos e nas fontes externas com as quais a organização virtual tem relacionamentos tornando-as atrativas para os gestores, no tocante a uma melhor percepção das oportunidades de negócios.

Além do forte investimento em tecnologia de informação, as organizações virtuais caracterizam-se pelo esforço de evitar a realização de investimentos em imobilizado, ou em outras palavras, na aquisição de bens tangíveis, tais como, instalações físicas para sua sede ou escritórios centrais, armazenagem, frotas para transporte e distribuição dos produtos, equipamentos para realização das operações necessárias para entrega de produtos e serviços. Neste sentido, pode-se afirmar que as organizações, ao invés de realizar pesados investimentos em ativos tangíveis, buscam utilizar-se de parcerias com outras empresas formando uma rede para entregar valor com velocidade aos seus clientes. São organizações que estabelecem parcerias e terceirizam um grande conjunto de atividades. Por outro

lado, buscam comercializar produtos dos seus próprios fornecedores, sub contratam outras fábricas para produzir seus produtos, utilizam-se de operadores logísticos para entrega, sempre como intuito de livrar-se de investimentos em imobilizados e outros bens tangíveis. Assim procedendo, focalizam-se em interagir com os clientes e no gerenciamento das informações integradas com sua cadeia produtiva.

Venkatraman e Henderson (1998), consideram que a virtualização das organizações pode ser fruto de uma decisão estratégica de implementar uma arquitetura virtual. Isto significa atuar sobre três vetores interdependentes, ou seja: criar condições para viabilizar o “encontro virtual” com o cliente; permitir o fornecimento virtual através da integração online com fornecedores; agregar novos conhecimentos através da expertise virtual (utilização dos conhecimentos de profissionais parceiros), que contribuem através da rede e por meio do teletrabalho, sendo remunerados pelo conhecimento agregado aos projetos de novos produtos ou serviços que estão sendo desenvolvidos pela empresa. É possível, desde já identificar organizações virtuais que utilizam a rede eletrônica para lançar novos conceitos de projetos e soluções tecnológicas com o objetivo de estimular os profissionais internautas sem vínculos empregatícios, ao contribuírem com conhecimentos para resolver problemas de projeto ou de produção descritos em seus sites. Quando incorporados os conhecimentos obtidos por este processo de coleta de expertise, os colaboradores eventuais recebem por um determinado período os royalties pela solução tecnológica agregada e participação nos resultados decorrentes da comercialização dos produtos, processos ou serviços que incorporaram seu conhecimento.

Outra característica peculiar das organizações virtuais, é a tendência de estimular uma parcela de seus funcionários a utilizarem os mecanismos de teletrabalho como forma de reduzir a presença física nos escritórios ou outras dependências físicas da organização. É evidente que, isto só é possível, quando os instrumentos e ferramentas necessárias para realizar o trabalho possam ser deslocados para outros locais, inclusive, para a residência do funcionário. Esta peculiaridade do teletrabalho nas organizações virtuais será tratada mais adiante neste trabalho.

Feitas estas considerações sobre a filosofia, as tecnologias necessárias e os vários processos de interações virtuais com clientes, consumidores, fornecedores e outros parceiros, pode-se concluir que a estrutura mais adequada para representar o modelo das organizações virtuais é a rede. Esta rede envolve a organização virtual e as linhas de comunicações eletrônicas que ela estabelece com todos os seus públicos relevantes. De fato, organização virtual dedica-se mais a gerenciar o conhecimento extraído da interatividade com seus clientes do que as organizações tradicionais o fazem.

A estrutura das organizações virtuais, revela que este modelo de organização está integrado e interage virtualmente com os clientes, concedendo-lhes a possibilidade de participar do processo de personalização do produto que adquire. Permite, também, operar com uma rede de fornecedores e prestadores de serviços que são mobilizados em tempo real para complementar sua atividade ou, mesmo, para produzir sob a forma de sub-contratação atividades essenciais do seu negócio ou complementares. Com estes procedimentos, a organização virtual pode ter a força e a capacidade de produção das várias empresas integradas digitalmente a sua rede de valor, evitando-lhe que invista em ativos tangíveis. Da mesma forma, pode trabalhar com equipes próprias ou independentes espalhadas pelo país e pelo exterior sem a necessidade de concentrá-las em um espaço físico determinado. Estas equipes são municiadas pelo compartilhamento dos bancos de dados corporativos que podem estar sediados em um provedor de espaço para armazenamento de dados. A utilização do teletrabalho permite as organizações virtuais contar com a expertise mundial de pessoas que se dispõem a colaborar com soluções oferecidas por meio da Internet mediante remuneração por agregação de conhecimento efetivamente utilizado no produto ou no processo.

Nestas organizações o estabelecimento de parcerias instantâneas com parceiros que possam colaborar no atendimento do cliente é uma das práticas muito utilizadas. Da mesma forma, as organizações mundiais podem contratar temporariamente a capacidade ociosa de um concorrente para poder atender as demandas dos seus clientes e consumidores, utilizando os recursos de compras eletrônicas via rede eletrônica.

A Emergência do Teletrabalho na Sociedade de Informação.

O teletrabalho é um fenômeno de nossos dias, produto da sociedade laboral na era da tecnologia. De acordo com Chaparro (1996, p.3), já algum tempo estamos vivendo na “sociedade da informação”, uma condição absolutamente real. Por esta razão, esta é uma das características mais marcantes que diferencia esta época de outras anteriores, ao considerar que ela se constitui em um processo de mudança gradual, fruto da utilização dos computadores pessoais, e, mais importante ainda, da massificação dos recursos (hardwares e softwares), que permitem as empresas conectarem-se entre si, utilizando, por exemplo, a Internet e as Intranets.

Ainda, segundo Chaparro, “Nesta nova sociedade, a informação substitui os antigos fatores de produção e de criação de riqueza. O trabalho manual cede seu lugar ao trabalho intelectual. O poder se baseia cada vez menos em parâmetros físicos e materiais e, se volta mais para a capacidade de armazenar, administrar, distribuir e criar informações”.

Com respeito à automatização, Chaparro (1996, p.12), diz que: “A maior parte das tarefas laborais estão se automatizando e se definem não em termos de fabricação, mas em termos de coleta de informações, solução de

problemas, geração de idéias criativas e capacidade para responder flexivelmente a novas situações ou, de atuar flexivelmente quando se interatua com os outros nos ambientes de trabalho, pois, o trabalho meramente mecânico já é executado pela máquina”.

No que diz respeito à globalização, para Chaparro, uma sociedade da informação tem uma vocação de sociedade global. Esta globalização é facilmente mensurável, pois antes só se podia comprar produtos e serviços no mercado local, e hoje com um simples telefone e com um cartão de crédito pode-se comprar de qualquer parte do planeta. As comunicações apagaram, portanto, as fronteiras de todos os tipos, sejam elas, de natureza geográficas, étnicas ou religiosas.

Em um artigo intitulado “A Organização Virtual: Como confiar nas pessoas que não vemos”, Charles Handy (1996), afirma que:

“Os escritórios em 20 anos não terão mais um lugar físico determinado. As pessoas conhecerão seus colegas de trabalho através das telas dos computadores.

Em um ambiente assim, as organizações atuais, baseadas no controle e na auditoria permanentes, não poderão funcionar. Será imprescindível estabelecer os conceitos de confiança e pertinência entre seus integrantes. Por outro lado, caso a confiança continue sendo só para alguns, e, a organização virtual não incorporá-la para todos os membros da organização, sem nenhuma exclusão, ela deixará de ser uma esperança e se converterá em uma nova desilusão”.

Neste mesmo artigo, Handy se refere ao modo que ele imagina o escritório do futuro, ao visualizá-lo como um ambiente de trabalho virtual, um conceito realmente diferente e complementar ao teletrabalho, aqui denominado por “organizações virtuais”:

“Em breve, quando todos tiverem um telefone celular, o telefone deixará de pertencer ao lugar. E este mundo vai ser muito mais diferente do que parece hoje. Poderemos chamar a qualquer um sem saber onde está e, nem saber o que está fazendo. O escritório convencional como base física de nosso telefone – com uma secretária atenta para responder as chamadas e uma linha conectada na parede – converter-se-á, portanto, em uma antiguidade e, em um conceito muito caro”.

Deste modo, Handy demonstra a habilidade de antecipar-se a outros estudiosos em sua análise do futuro, ao visualizar os novos ambientes de trabalho como “clubes”, um lugar onde os funcionários se reúnem, comem, cumprimentam-se, tem locais flexíveis reservados para a execução de suas atividades profissionais, e não são adequados para pessoas fixas que todos os dias têm que ocupar os mesmos espaços de trabalho nas empresas.

Em termos de dilemas gerenciais no tocante aos benefícios deste modelo de gestão virtual, deve-se redescobrir como dirigir as organizações baseando-se mais na confiança do que no controle. Também, deve-se acostumar a trabalhar e dirigir pessoas que não se vê, com exceção de ocasiões previamente programadas, pois, para que a virtualidade funcione, é necessária a confiança, ao levar em conta que a tecnologia sozinha não atende aos objetivos organizacionais, particularmente em um ambiente com características acima mencionadas.

O Teletrabalho na Prática

O teletrabalho é, portanto, um trabalho na concepção integral do termo. É definido aqui como sendo aquele que se faz ou se presta para um empregador. Aparentemente este elemento pode parecer uma concepção óbvia, mas é a melhor definição, pois se confunde habitualmente o teletrabalho com trabalhos free lance ou outros termos nesta linha de raciocínio. Porém, o segundo elemento que caracteriza o teletrabalho é que constitui um trabalho a distância e, o terceiro elemento é que utiliza a tecnologias da informação e das comunicações para ser realizada. Na realidade, isto implica necessariamente na transmissão do produto do trabalho, sejam dados ou informações, por um meio de comunicação entre empregado e empregador.

Deve ser salientado, que neste aspecto, no que se refere aos meios de comunicação, pouco importa quais sejam eles, pois pode ser um telefone, um fax, ou outros meios mais sofisticados, tais como redes locais ou satélites, correio eletrônico, videoconferências, etc.

O teletrabalho é, portanto, uma consequência da nova era tecnológica na qual estamos imersos.

A partir deste enfoque, pode-se entender que o teletrabalho é uma relação laboral estável realizado à distância, onde o empregado ou prestador de serviços trabalha em um local físico diferente do escritório tradicional, podendo ser em sua casa, em um escritório virtual ou em outro ambiente alternativo.

Assim, Jarratt e Coates (1995, cap.1) entendem o teletrabalho como: “Um dos desenvolvimentos mais importantes neste novo século é o ‘trabalho distribuído’, ou seja, o trabalho realizado em casa, em um centro satélite, na rua em um carro, nos aviões e hotéis, ou em qualquer outro lugar onde uma pessoa possa conectar-se utilizando as telecomunicações em seu escritório com seus parceiros”.

Contudo, deve-se lembrar que o teletrabalho é uma forma de trabalhar comprovada por particularmente todo tipo de empresas.

Antes de iniciar sua implantação, precisa-se obedecer a algumas regras básicas para se adotar o teletrabalho. A este respeito, as organizações que implantaram este programa com sucesso, já desenvolveram regulamentos e orientações que abrangem vários temas tais como, a elegibilidade, o relacionamento com pessoal na empresa, o gerenciamento de riscos, a compra de equipamentos, a assistência técnica, e as responsabilidades e proteção das informações.

Mello (1990, p. 50), no seu livro Teletrabalho, aborda os seguintes itens de análise quanto à implantação do teletrabalho, particularmente nas organizações virtuais:

Tarefas de planejamento

Equipamentos utilizados para o teletrabalho

Trabalhando no escritório de casa

Comunicações

Tarefas de Planejamento

A primeira atividade para implantar o teletrabalho é identificar as tarefas que se pode fazer enquanto ele é praticado, pois sabe-se que o trabalho fora do escritório tradicional funciona melhor para certas atividades.

Neste sentido, deve-se considerar as seguintes variáveis:

Quanto à Agenda de Trabalho - A primeira iniciativa é escolher os dias que se vai trabalhar a distância. Assim, facilita muito para todos, saber-se antecipadamente se todos vão ou não adotar continuamente o teletrabalho nos mesmos dias toda semana. Quando é impossível saber-se antecipadamente quantos dias se precisa trabalhar, pode-se optar por começar com um dia na semana. Uma vez determinado os dias de teletrabalho, é preciso programar seus horários e desenvolver os planos de trabalho para que estes dias sejam produtivos.

Quanto à Flexibilidade - Para o teletrabalhador, o ideal é ter flexibilidade, ou seja, estar ao mesmo tempo disponível para atender seus clientes, colegas e supervisores. Como é possível fazer algumas escolhas, a pessoa escolhe trabalhar no mesmo horário que do escritório, começar mais cedo ou mais tarde, ou optar por outra hora de sua conveniência.

Quanto à Programação - Lembre-se que se precisa antecipar e levar para casa os materiais e recursos que serão necessários para o dia de teletrabalho. Com o decorrer de sua utilização, descobre-se que a habilidade de organizar o trabalho no seu dia de teletrabalho evolui à medida que se habitua com esta rotina.

Equipamentos Utilizados Para o Teletrabalho

Um telefone é imprescindível. Precisar ou não de um computador dependerá do trabalho que se fizer, pois revisões, pesquisas, leituras, planejamento, dar telefonemas, não requerem computadores. Porém, a utilização de certos equipamentos, serviços e softwares tornam o teletrabalho mais fácil de ser executado, tais como, voice mail e correio eletrônico, que permitem à pessoa ficar e contato com o escritório sem interromper seus colegas, ou a si mesmo. Uma secretária eletrônica e pagers são também úteis. Neste aspecto, sugere-se que os clientes não devem saber que o teletrabalhador está em casa, se este for o caso.

Trabalhando no Escritório de Casa

Quando a opção for teletrabalhar em casa, é importante reunir e comunicar à família esta decisão, para que ela possa ser informada sobre estas novas condições de trabalho. Nesta oportunidade devem ser estabelecidas regras e possíveis mudanças na organização do lar.

Neste sentido, é fundamental ter disciplina para estabelecer o começo e fim da jornada de trabalho ao fazer uma atividade específica, como se estivesse no escritório convencional.

Como exemplo deste comportamento bem administrado, aponta-se Ricardo Semler, famoso empresário e escritor brasileiro, que adota os seguintes hábitos de trabalho:

“Utiliza o micro para monitorar as imagens de quem entra e sai de sua casa e se mantém plugado à empresa; não vai a sua empresa mais do que uma vez por semana; seus contatos com a empresa não obedecem a horários e nem respeitam os fins de semana; faz mais de dez anos que não assina cheques da empresa; não possui sala própria, secretária ou mesmo uma vaga demarcada para o carro no pátio do prédio de três andares que abriga a sede do grupo”.

Comunicações

A chave de sucesso no teletrabalho é a comunicação de trabalho. Comunicação com todo mundo, mas especialmente entre o teletrabalhador e os colegas, de forma espontânea. Quando se trabalha fora do escritório, não se vai ter tanto desta comunicação espontânea. No começo, os colegas compensam a ausência, ligando freqüentemente para o teletrabalhador. Mas, eventualmente, eles juntam os recados e ligam menos vezes para discutir os assuntos da empresa.

A maioria dos teletrabalhadores constata que há menos comunicação face a face porque ela pode ser substituída em muitas ocasiões pelo telefone e por comunicações escritas, via e-mail, por exemplo. Naturalmente, quando é o caso de primeiros contatos, negociações, ou para estudar informações visuais que não podem ser compartilhadas remotamente, reuniões “cara-a-cara” são necessárias. Contudo, descobre-se que, com o tempo, o número de reuniões diminui, mas as que houverem serão mais bem preparadas e mais proveitosas, quando se pratica o teletrabalho.

Um Caso Ilustrativo: Grupo Semco

Empresas e Evolução histórica

Conhecido fora dos setores em que atua pelo polêmico sistema de gestão participativo e virtual, o Grupo Semco implantou com sucesso seu sistema de “escritório não territorial” (escritório virtual), como recurso para execução do teletrabalho. Trata-se de um grupo empresarial formado por empresas que atuam nos segmentos de meio ambiente, metalúrgico, tecnologia móvel, serviço de inventário, administração de fábricas e lojas, administração predial (quarteirização) e imobiliário.

O Escritório Não Territorial (Escritório Virtual)

Na busca para eliminar símbolos de status que representem hierarquia e proporcionar mais conforto aos seus funcionários, particularmente a divisão de processos do Grupo Semco instituiu o “escritório não territorial” (escritório virtual), que mesmo sendo incentivado a ser adotado há 15 anos atrás neste Grupo, conforme Semler (1988, p.35), reconhece-se que ainda é um conceito bastante inovador no mundo empresarial brasileiro. Sabe-se que, na maioria das empresas, comumente as mudanças e transformações organizacionais são feitas levando em conta a demanda e espaço físico nos ambientes de trabalho. No caso da Semco, diferentemente do usual e, por não haver nenhum modelo de referência no país, o seu objetivo, na realidade, foi dar oportunidade para que qualquer funcionário, independentemente do cargo que ocupasse, pudesse exercer a liderança da situação quando houvesse um problema relacionado com sua área de competência.

A transformação no ambiente de trabalho na Semco, começou com a construção do primeiro escritório virtual na antiga garagem da empresa, que foi tomada por mesas redondas com pontos de acesso à Internet. Depois de realizada uma reforma geral, este local de trabalho mais parecido a um showroom de escritório de arquitetura, com móveis claros, de design moderno, balcão com pia de lavar, espaços de trabalhos reservados temporariamente, e máquina de café expresso, sucos e refrigerantes. Desta forma, hoje na Semco, em torno de 400 funcionários, para exercerem as suas funções, chegam com seu notebook, conectam-se à rede e começam a trabalhar, isto é, não têm mais mesas próprias.

Assim, considerando o modus operandi dos procedimentos destas pessoas da empresa, é o seguinte:

Quanto ao local de trabalho - fazem a reserva, com antecedência, do dia e o horário do espaço que pretendem utilizar (no site da empresa na Internet), onde está um mapa das estações coletivas instaladas no térreo e, no primeiro andar do prédio, e as posições que estão livres para o dia seguinte.

A reserva, também, pode ser feita no próprio escritório, em um terminal de intranet instalado na recepção do prédio sede.

Quanto ao layout – Existem a copa e sala de estar com mesinhas, máquinas de autor serviço de café capuccino e geladeira, jardim de inverno, estações coletivas de trabalho, onde trabalham até quatro pessoas de cada vez.

Neste espaço, cadeiras, mesas e micros não têm donos, as estações de trabalho convivem com baias e mesas fixas; neste esquema de trabalho, “somem” as divisórias, o cartão de ponto e o chefe.

Quanto à papelada - Tem que caber numa pasta tipo follow up e num arquivo sob rodas (estacionamento das pastas e arquivos), que acompanha os “donos” em suas andanças pelo escritório.

Logo, constata-se que quem escolhe o sistema não territorial decreta o fim da papelada.

Quanto ao organograma e pessoas - A Semco não tem organograma, pois já foi abolido há mais ou menos 20 anos. Logo, a empresa não usa organogramas formais, pois nela só pode liderar quem tiver o respeito dos seus liderados. Quando for necessário usar o organograma, ele é feito a lápis, de forma temporária e logo “desaparece”.

Também não são usados os termos “funcionário”, “empregado”, “subordinado” e outros parecidos para o capital humano da empresa, pois existe uma equipe inteira e só há “pessoas”, termo como são chamados todos que trabalham no Grupo Semco.

Vale salientar, que este sistema de trabalho virtual e à distância (não territorial) está sujeito a regras tais como: não se pode sentar no mesmo lugar ou do lado do mesmo colega por dois dias consecutivos. Tal restrição, antes de tudo, é para estimular a integração entre os funcionários, de tal forma que possam se conhecer e trocar idéias.

A propósito, a perspectiva de Ricardo Semler com respeito ao modelo virtual em Julho de 2000, era a seguinte:

“Na implantação do novo espaço de trabalho na Semco (escritório não territorial), à primeira vista, pode parecer ser um escritório virtual comum, que, por isto tem as seguintes características:

Inexistência de escritórios fechados, ou designados a uma pessoa em particular.

Uso múltiplo de um mesmo posto de trabalho, para dar conta do fato de que muitas pessoas usam a mesa do escritório apenas uma parte do dia, ou da semana.

De acordo com Ricardo Semler (2000), estas características são desejáveis, mas não é o foco principal desta inovação concebida na Semco, pois, também, busca-se alcançar as seguintes condições:

Eliminar, aos poucos, os sinais da hierarquia instalada, tais como símbolos de poder via, espaços e mordomias, restando aos cargos de liderança apenas a conquista do respeito real dos seus liderados por meio da competência e capacidade de aglutinação.

Diminuir ou eliminar a capacidade de controle sobre as pessoas. Não havendo controle visual ou físico, as pessoas passam a ser responsabilizáveis apenas pelo resultado, e não pelo horário, roupa, modo de agir, ou método de trabalho.

Diminuição substancial da perda de tempo em trânsito, e redução importante do stress de horário, do monitoramento corporativo, e da falta de liberdade de organizar a vida familiar.

Independência crescente, onde um notebook, dados remotos e autodisciplina tomem o lugar de rotinas cansativas, irritantes e pouco inteligentes.

Contudo, apenas pessoas de cargos mais altos ou de funções independentes têm um pouco destes privilégios na Semco. A empresa busca envolver mais pessoas, tendo como objetivo, até atingir a quase totalidade de seu contingente humano. Mesmo os que não podem, em virtude da natureza da função de estar longe do local fixo de trabalho, precisam ter mais liberdade do que têm hoje.

Neste modelo virtual, segundo Semler, as pessoas se seduzirão com a idéia de programar com flexibilidade os seus horários, dar menos satisfação sobre o jeito de fazer as coisas, e gozar da liberdade que um movimento mais livre proporciona.

É válido salientar que todas as mudanças que foram feitas na Semco visaram envolver as pessoas e ouvir a todos, mas é claro, sempre tiveram algum grau de autoritarismo. Ainda, de acordo com Semler, isso ocorreu “por duas razões: a primeira é que todos nós temos um condicionamento autoritário razoável, e ninguém conhece sequer uma empresa democrática no mundo, o que é uma pena e um atraso de vida. A segunda razão é que um pulo na maneira de pensar nunca acontece naturalmente. Em termos antropológicos, o ser humano muda muito pouco, e muito devagar, e os grupos (tribos) se armam, fortemente, contra qualquer mudança mais radical”.

Lições aprendidas

A mudança nas empresas do Grupo Semco significou, para a maioria das pessoas, liberdade para pensar e se expressar.

Os profissionais conseguem visualizar a complexidade do sistema, a relação entre seu trabalho e o trabalho dos outros, ou como este trabalho feito com entusiasmo e comprometimento, resultou em satisfação do cliente e sucesso da empresa.

As competências são desenvolvidas quase que naturalmente, como consequência da gestão participativa anteriormente implantada. A Semco confia em suas pessoas, trata-as com dignidade, dá-lhes autonomia, age democraticamente nas tomadas de decisão e solução de conflitos, recebe comprometimento por parte dessas pessoas em apresentar resultados e, em troca reconhece, recompensando-as com participação nos lucros.

As mudanças levaram a Semco a orientar-se por processo, ainda que na empresa não se faça menção a esta denominação. As pessoas têm objetivos comuns, os cargos são mais abrangentes, com atividades e responsabilidades mais amplas, existem poucos níveis hierárquicos, e estas exercem papéis de coaching, ou seja, atuam como treinadores e aconselheiros das demais pessoas no que se refere ao exercício profissional de suas atividades na empresa.

A Semco já passou por muitas mudanças, já diminuiu, já expandiu, já diversificou sua área de atuação, já não controla seus funcionários, já dispõe de “escritórios não territoriais”, já determinou que todos participem em muitas decisões, mas, segundo seus planos, ainda vai precisar de muito tempo para ser a empresa que pretende ser.

Neste sentido, apresenta-se a seguir, a mensagem de Ricardo Semler conclamando seus funcionários a encampar a idéia do escritório não territorial:

“Assim, vocês verão que o novo espaço não territorial é muito mais do que uma adaptação moderninha. É uma tentativa de libertação das pessoas, do controle desnecessário, da ditadura do trânsito e poluição, e das influências de um sistema pouco inteligente que compromete a vida pessoal, a criatividade, a saúde, e, por conseqüência a felicidade das pessoas”.

Para a empresa, queremos compartilhar do lucro e produtividade que vem de pessoas felizes e interessadas, sem o que nada somos.

E estamos convencidos de que estes novos escritórios, se usados desta forma nova (um ponto de apoio quando é necessário vir à empresa, a critério de cada pessoa) serão um catalisador desta nova forma de trabalhar.

Não há, ao que se saiba, outra empresa no Brasil que use escritórios totalmente não-territoriais, onde mesmo os diretores não tenham lugar garantido, e onde se incentive as pessoas a acharem seu próprio equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ficando, novamente, responsáveis por seus destinos, e fazendo da empresa um lugar sadio para trabalhar”.

Conclusões e Considerações Finais

Pode-se concluir que, as organizações virtuais são uma nova forma de conceber, configurar e operar as atividades empresariais destinadas à produção de produtos físicos ou serviços. Oferecem aos clientes e consumidores o benefício de lhes permitir participar da configuração dos produtos e serviços, optando por módulos que aproximam o produto da personalização desejada pelo comprador.

Opera com bastante velocidade e beneficia-se das oportunidades surgidas nos mercados eletrônicos. Utiliza-se das parcerias integradas e interativas com seus parceiros para evitar a imobilização de recursos em bens tangíveis. Pode desfrutar de equipes próprias ou independentes que lhes prestam serviços utilizando-se das ferramentas de teletrabalho.

A experiência do grupo empresarial Semco permite observar que existem benefícios e restrições à utilização do teletrabalho.

Pode-se concluir que muito pouco se sabe sobre as implicações que a organização virtual traz sobre a economia como um todo, especialmente, no que tange as relações de emprego à distância e mudanças nos conceitos de carreira profissional e local de trabalho.

Como consideração final, recomenda-se neste tema, novos estudos que focalizem aspectos que neste trabalho não foram abordados. Por exemplo, será oportuno realizar estudos destinados a identificar quais mudanças terão que ser incorporadas nos modelos de gestão e na formação dos futuros gerentes ou funcionários para capacitá-los a atuar no gerenciamento de organizações cada vez mais virtualizadas. Da mesma forma, existe a necessidade de se realizar um estudo para se mensurar de forma comparativa a produtividade dos trabalhadores in company e compará-las com a dos teletrabalhadores em atividades semelhantes. Inúmeros outros estudos podem ser empreendidos abordando temas relacionados com as emergentes organizações virtuais.

Referências Bibliográficas

ALVI, Shahid, McINTYRE, Dave. The open-collar worker. Canadian Business Review, 20, spring 1993.

DAVIDOW, William H., MALONE, Michael S. The virtual corporation – structuring and revitalizing the corporation for the 21 st. century. N. Y.: Harper Collins Publ., 1992.

DAVIES, STANLEY. Administrando empresas no futuro perfeito. Vídeo filme. Distribuidora Siamar – Treinamento e Desenvolvimento, 1990, filme de 8 milímetros.

DUFFY, Margareth. Ten prescriptions for surviving and thriving in the virtual organization. Public Relations Quaterly, 1994, n. 39, 28-31.

FERREIRA, Ademir A. et alli. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

FREITAS, Fernando. Parceiros na vitória: Administração holística no mundo. São Paulo: Cultura Editora, 1991.

HANDY, Charles – La organización virtual, cómo confiar en las personas que no vemos, Revista Gestión, Nº 2, marzo-abril de 1996.

JARRATT, Jennifer e COATES, Joseph. Employees, careers, and job creation, Manuel London Editor, cap. 1. San Francisco, EE.UU., 1995.

- MELLO, Álvaro. Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora... Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NILLES, Jack. Making Telecommuting Happen. Interntional Thomson Publishing Inc., 1994.
- ORTIZ CHAPARRO, Francisco – El teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología, Serie McGraw-Hill de Management, España, 1996.
- SANTOS, Aparecido dos Santos. Evolução dos Modelos de Gestão. Apostila no Prelo, Programa de Educação Continuada - Paradigmas. São Paulo, 2002.
- SEMCO. Documentos Secundários Internos, 1992.
- SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. São Paulo: Editora Best Seller, 1988.
- _____, Maverick. U.S.A.: Warner Books, 1993.
- _____, Managing Without Managers, Harvard Business Review, September – October, U.S.A., 1999.
- _____, Why My Former Employees Still Work For Me, Harvard Business Review, January – February. U.S.A., 1994.
- _____, How We Went Digital, Harvard Business Review, September – October, 2000, USA
- _____, Admirável Espaço Novo – Documento de circulação interna da Semco – Semconet – Extra Clipping – Julho 2000
- _____, Documentos secundários da Semco, localizados ou extraídos de várias fontes.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, John C. Real Strategies for Virtual Organization; Sloan Management Review, Fall 1998.