

**Implantação e Resultados de um Programa de Teletrabalho em uma  
Organização Pública – SERPRO**

**Autora : Joselma Oliveira Pinto**

**Setembro 2007**

---

## **Implantação e Resultados de um Programa de Teletrabalho em uma Organização Pública – SERPRO**

**Autora : Joselma Oliveira Pinto**

*“Nem tudo o que for enfrentado poderá ser modificado, mas nada poderá ser modificado enquanto não for enfrentado”. **Epitáfio de John F. Kennedy***

Agradeço a Armando de Almirante Frid, diretor de Recursos Humanos à época, que acreditou em uma modalidade de trabalho reflexível e instituiu o Programa Teletrabalho no Serpro, à Coordenadora Francisca O. Simões Serra e à Superintendente Eunides Maria Leite Chaves que fizeram este programa acontecer.

Agradeço à todos os colaboradores no processo:

Ricardo Bahia Perez	Marcia Zago
Ricardo Telemberg	Lenilda Vieira
Marcos Allemand	Eneide Modenese
Julio Cesar Ribeiro	Odulia Bogaz
Clebioneide Sabino Ferreira	Jose Erisson
Carlos Bortoli	Cynthia Pinheiro Marchesan
Carlos Henrique Bacellar Bom	Aparecida Amancio
Salvador A Pereira	Silvia Satalino
Sergio Peixoto Mendes	Adinilson Martins da Silva
Rubens Moreira Ribeiro Filho	Ana Lúcia Almeida Fernandes de Carvalho
Lana da Silva Froio	José Roberto Cabral
Sylvio Taveirós	Marcelo Rangel Palmeira
Pedro Paulo Wagner de Azevedo	Flavio Correia
Ione Andrade	
Rose Lopes	

**Agradeço especialmente à equipe que está fazendo este Programa Acontecer:**

Maria do Socorro Bousquet Muylart  
Carolina Bretas  
Beatriz Werneck

**2007**

---

## RESUMO DO TRABALHO

Implantação e resultados de um programa de Teletrabalho em uma Organização Pública - SERPRO

1. Autora: Joselma Oliveira Pinto.

2. Lista de palavras chaves para classificação bibliográfica, Teletrabalho em casa. Projeto piloto. Características pessoais. Local de trabalho flexível.

3. Objetivos do Trabalho (descreva de forma sucinta os objetivos do seu Trabalho): Formas alternativas de flexibilização de trabalho, como o Teletrabalho, estão sendo experimentadas em todo o mundo, o SERPRO implanta o projeto piloto com vistas à adoção desta nova modalidade, buscando melhor qualidade de vida para seus empregados e conseqüentemente maior produtividade e redução de custos para a empresa.

4. Resultados alcançados ou a alcançar: Avaliar o aumento da produtividade e a redução de custos logísticos, obtidos por meio de uma melhor qualidade de vida para os empregados do SERPRO, em função de uma nova modalidade de trabalho denominada Teletrabalho.

4.1 - Quantificar (mensurar sua proposta ou experiência, economia gerada ou a alcançar com o Trabalho): A avaliação do projeto piloto teletrabalho do SERPRO mostrou pontos importantes após sua implantação. No grupo pode-se observar um aumento dos níveis de produtividade com a nova modalidade de trabalho. Ainda que se levasse em conta a grande experiência que o SERPRO tem em sua área, vemos mais um avanço com a proposta de instituir o modelo de adoção do Teletrabalho como um recurso e uma estratégia para a instituição, não somente como forma operacional de flexibilização do trabalho, mais principalmente para obtenção de aumento de produtividade, economia de recursos para empresa e maior qualidade no produto para o cliente. Pode se observar o comportamento dos indicadores na tabela abaixo.

<b>Indicador resultante</b>	<b>Evolução</b>	<b>Metas sugeridas</b>
(QV) Qualidade de Vida	33,6 %	25%
(ER) Economia de Recursos	- 47,41 %	-30%
(P) Produtividade	9,6 %	80%
( CP) Conformidade Profissional	9,11 %	70%

4. - Qualificar (descreva os benefícios alcançados ou a alcançar com o seu Trabalho): Pontuar o indicador de produtividade por meio do cumprimento das metas atribuídas aos teletrabalhadores para a nova modalidade de trabalho; Pontuar o indicador economia de recursos de logística da empresa com o teletrabalho; Pontuar os indicadores específicos e resultantes de qualidade de vida para o empregado com a nova modalidade de trabalho; Pontuar o indicador de conformidade profissional (adequação do relacionamento do empregado com a equipe de trabalho na nova modalidade) sendo um teletrabalhador.

---

## CURRÍCULO DO AUTORE

Autora: **Joselma Oliveira Pinto**

Analista de Sistemas, Administradora de Empresas e professora universitária com mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em Engenharia da Informação. Ingressou no Serpro em 1986 atuando no desenvolvimento de sistemas de grande porte nas áreas bancária, folha de pagamento e tributária. Foi coordenadora de sistemas junto a Secretaria da Receita Federal (SRF) na Superintendência de Administração Tributária. Conhece e aplica soluções com uso de tecnologias em plataforma de grande porte, plataformas UNIX e NT, com aplicação de metodologia Estruturada e Orientada a Objeto. Atualmente é gerente do Projeto Teletrabalho do Serpro integrando à Unidade de Alinhamento Estratégico da Organização. Publicações: Dissertação de Mestrado (<http://www.intra.serpro> e <http://teses.eps.ufsc.br/RESULT.ASP>);

---

# Implantação de um programa de Teletrabalho em uma Organização Pública - SERPRO

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Perspectivas Mundiais para o Trabalho.....</b>	<b>7</b>
1.1 Teletrabalho no Brasil.....	7
1.2 O status do TeleTrabalho na Administração Pública no Contexto Mundial.....	8
1.2.1 Estados Unidos.....	8
1.2.2 Europa.....	9
1.3 O Estudo de Viabilidade do Teletrabalho no Serpro.....	9
1.4 Formas de Teletrabalho em Avaliação no Serpro.....	10
1.4.1 Teletrabalho no Domicílio.....	10
1.4.2 Teletrabalho no Centro – Satélite de Telesserviços.....	10
1.5 Abordagem do Problema.....	10
1.6 Modelo Proposto .....	11
1.7 Aplicação do Modelo.....	12
1.8 Validade do Modelo.....	12
1.9 Implantação do Projeto Piloto Teletrabalho no Serpro .....	13
1.10 Metodologia Adotada para implantação do Projeto Piloto.....	13
1.11 Viabilidade econômico-financeira do Projeto Piloto.....	13
1.11.1 Investimentos.....	13
1.11.2 Ganhos .....	13
1.12 Processo de Implantação .....	14
1.12.1 Seleção.....	14
1.12.2 Capacitação.....	14
1.12.3 Avaliação.....	14
1.13 Avaliação Psicossocial e da Produtividade do Programa Teletrabalho do Serpro .....	14
1.14 Metodologia do Processo de Avaliação.....	15
1.15 Resultados do Projeto Piloto Teletrabalho do Serpro – Tetra.....	15
1.15.1 Avaliação de Qualidade de Vida.....	16
1.15.2 Avaliação de Desempenho e Produtividade.....	17
1.15.3 Avaliação da Economia de Recursos.....	18
1.15.3.1 Itens que Compõe a Logística.....	18

---

1.15.4 Avaliação da Conformidade Profissional.....	19
1.16. Depoimento de Teletrabalhadores.....	19
1.16.1 Teletrabalhador A .....	19
1.16.2 Teletrabalhador B .....	20
1.16.3 Teletrabalhador C .....	20
1.16.4 Teletrabalhador D.....	20
1.16.5 Teletrabalhador E.....	21
1.16.6 Teletrabalhador F .....	21
1.16.7 Teletrabalhador G.....	21
1.16.8 Teletrabalhador H .....	21
1.16.9 Teletrabalhador I.....	22
1.16.10 Teletrabalhador J.....	22
<b>2. CONCLUSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>24</b>
Anexo I – .....	24
Anexo II – .....	24
Anexo III – .....	25
Anexo IV – .....	26
Anexo V – .....	27
Anexo VI – .....	28
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>29</b>

---

## INTRODUÇÃO

O Teletrabalho surge como uma opção de trabalho importante e atrativa, particularmente para a administração pública, sendo que seu principal benefício será o de prover aos empregados flexibilidade para melhor administrar seu trabalho e suas responsabilidades pessoais. Para os órgãos governamentais, o Teletrabalho pode dispor de uma série de benefícios que fazem com que a administração pública se torne mais atraente para potenciais profissionais que queiram ingressar neste setor, e, também serve de recurso para motivar e reter os empregados talentosos que já trabalham nestas organizações.

O Teletrabalho possui também, dentre vários benefícios de natureza socioeconômica, aqueles que ainda poderão complementar o sistema de transporte público vigente, preservar os recursos do meio ambiente físico, assim como melhorar a qualidade de vida das pessoas. Por outro lado, quando bem implementado, torna-se também um importante instrumento gerencial para inserir as pessoas portadoras de deficiências físicas qualificadas que poderiam ser admitidas no serviço público, considerando a existência dos recursos tecnológicos disponíveis que as favorecem, na execução de suas atividades profissionais.

Desta maneira, com a tecnologia da informação já disponível e a necessidade dos empregados públicos em serem mais flexíveis quanto a onde e como trabalhar, o Teletrabalho é, sem dúvida, uma solução lógica e promissora para ser adotado, principalmente pelas instituições públicas do Brasil. Assim, espera-se que o caso exitoso do SERPRO, aqui apresentado, no estudo para viabilizar o Teletrabalho para seus empregados possa servir de referência para outros órgãos governamentais no país na adoção deste recurso gerencial, particularmente para aqueles profissionais que se adequam a esta forma flexível de trabalho, e que no final das contas, possam contribuir com seu uso na busca de maior eficiência e produtividade em suas organizações.

### **1 Perspectivas mundiais para o Teletrabalho**

Em 2008, de acordo com o Gartner Group (Jones, 2005), 41 milhões de empregados no mundo teletrabalarão pelo menos um dia da semana e 100 milhões trabalharão em casa pelo menos um dia no mês.

A propósito, nos Estados Unidos, 79 das 100 melhores empresas privadas para se trabalhar, segundo a revista Fortune (The Best Place to Work), utilizam o Teletrabalho (Revista Veja, 22/02/06).

Assim, estima-se que a maior população de Teletrabalhadores será realmente de americanos, com alguma tendência a diminuição, ao passo que outras regiões no mundo tendem a crescer. Caso considerarmos a América do Norte, a Europa Ocidental e o Japão juntos, significará aproximadamente 78% da população mundial de Teletrabalhadores, em 2003. Em 2004, no Japão, onde o Governo apóia firmemente o Teletrabalho, a penetração do Teletrabalho na população de empregados foi estimada, em torno de 16%, ao passo que no Canadá foi de 10%, nos Países Baixos, Finlândia e Suécia foi de 20%, enquanto na França foi de 10% e na Itália de 7%.

#### **1.1 O Teletrabalho no Brasil**

No Brasil, considera-se que o Teletrabalho foi introduzido oficialmente em 20 de agosto de 1997, quando foi realizado o “Seminário Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio”, evento co-organizado pela empresa Brasil Entrepreneur S/C (hoje Beca Consulting), que teve um público de 300 participantes e onde foi lançado o primeiro livro em português no Brasil “De Volta para Casa - Desmistificando o Telecommuting”. Em 1999, criou-se no CRA-SP Conselho Regional de Administração de São Paulo o Grupo de Excelência denominado “Teletrabalho e Novas Formas de Trabalho”, hoje denominado de “CTMC - Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa”, com a finalidade de discutir e divulgar as informações relativas aos estudos e práticas do Teletrabalho no âmbito da mobilidade

---

corporativa e da convergência digitais, realizados pelos membros do grupo ou por outras entidades parceiras do grupo, no Brasil e exterior.

No dia 29 de julho de 1999, na sede do CRA-SP foi fundada a Sobratt Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Com respeito à estimativa sobre a quantidade de Teletrabalhadores no país, os dados disponíveis existentes na Sobratt indicam em torno de 4 milhões de brasileiros que praticam esta forma de trabalho e que se encontra subestimada face as várias definições e critérios que têm sido dados à prática do Teletrabalho no Brasil. Por esta razão, sabe-se que muitas empresas praticam o Teletrabalho formal e informalmente, inclusive organizações públicas e privadas, ao adotar várias denominações para o conceito de Teletrabalho. Daí a razão de se crer que existem muito mais Teletrabalhadores no país, comparados com as estatísticas oficiais existentes. Por exemplo, de acordo com a revista Veja (22/02/06), 5% da população brasileira que trabalha, cumpre pelo menos uma parte da jornada de trabalho em casa.

No tocante a utilização do Teletrabalho em casa, já existe uma boa quantidade de empresas no Brasil que permitem oficialmente seus empregados trabalharem a distância, seja em casa ou em outro local fora da sede ou filial da empresa. Dentre elas, a maioria é de capital estrangeiro, tais como a IBM, Dupont, Avon, Wyeth, Nortel, Merck Sharp & Dohme, Shell, Sterling Commerce, Ticket, Kodak e PriceWaterhouseCoopers. Quanto às empresas brasileiras, destaca-se a Natura, Redecard, Movicarga, Cosipa, Localiza e a Semco.

## **1.2 O Status do Teletrabalho na Administração Pública no contexto mundial:**

### **1.2.1 Estados Unidos**

A primeira pesquisa sobre Teletrabalho na administração pública federal nos Estados Unidos, foi realizada em abril de 2001 pelo órgão governamental OPM – Office of Personnel Management, e a segunda, também no mesmo ano. A partir de novembro de 2001 esta pesquisa tem sido realizada anualmente. Em 2004, a pesquisa envolveu mais de 86 instituições do governo federal com 82 respondentes, o que representou mais 1.7 milhões de empregados (OPM/GSA, 2005).

A partir dos resultados desta recente pesquisa, concluiu-se que a quantidade tanto de Teletrabalhadores como de potenciais Teletrabalhadores, tem crescido. Em 2004, 140.694 empregados teletrabalhavam, o que representou um aumento de 37%, comparado com 2003. Este crescimento demonstrou um aumento constante num período de tempo, considerando que:

- A quantidade total de Teletrabalhadores, particularmente no Governo Federal Americano, cresceu desde 2001, com 72.844 Teletrabalhadores;
- Em 2002, com 90% Teletrabalhadores;
- Em 2003, com 102.921 Teletrabalhadores.

Assim, mais da metade das instituições públicas, em 2004, demonstravam que houve um aumento de flexibilidade, se comparados a 2003.

Também, considerando as instituições que responderam a pesquisa, concluiu-se que desta amostra, 85% delas tinha uma política de Teletrabalho e que mais de 40%, forneciam a seus empregados equipamentos para o Teletrabalho ou então, compartilhavam em ajuda financeira na sua aquisição.

É digno de menção que, o sucesso obtido pela implantação do Teletrabalho no âmbito do Governo Federal dos Estados Unidos, fica evidenciado pelo crescimento anual da quantidade de empregados que utilizam este sistema de trabalho para alcançar seus objetivos em suas organizações.

A seguir, são indicados alguns exemplos de órgãos públicos americanos, federais, estaduais ou municipais que adotam o Teletrabalho: Amtrak (companhia ferroviária); Department of Administration (Arizona); California State Department of General Services

(Califórnia); Colorado Department of Personnel (Colorado); Federal Reserve Bank; Los Angeles County (California); Southern California Association of Governments (California); State of South Dakota; U.S. General Services Administration.

### **1.2.1 Europa**

A terceira revolução industrial deflagrou nas últimas décadas o crescimento do setor de serviços, também nos países da União Européia, aqui caracterizada pela mudança da produção industrial para o processo da informação digitalizada.

Nas sociedades européias pós-industriais, que no momento compartilham a idéia de redução de despesas governamentais e a liberação dos mercados, o Teletrabalho é um recurso para a nova flexibilidade individual e econômica na organização do trabalho. Por outro lado, as questões relativas às altas taxas de desemprego, ao trabalho voluntário, à busca do lazer e da qualidade de vida, tornam o Teletrabalho um dos indicadores, na Europa, do fim da “Sociedade Tradicional do Trabalho”. No entanto, tem-se notícia que os primeiros Teletrabalhadores europeus surgiram nos anos 80, e as ações na comunidade européia, relativas à promoção, pesquisa e financiamento do Teletrabalho, datam desde 1989.

Apesar de muitas das atividades sobre o Teletrabalho terem sido documentadas, particularmente nos artigos acadêmicos ou, em publicações especializadas, sabe-se que a sua prática ainda tem sido predominantemente adotada nas empresas privadas. Por isto, com exceção de alguns poucos casos de destaque, apenas um crescimento marginal do setor tem sido obtido a partir das experiências realizadas na administração pública européia.

### **1.3 O Estudo de Viabilidade do Teletrabalho no SERPRO**

O Projeto Estudo da Viabilidade para Implantação do Teletrabalho no SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados, na sede da empresa em Brasília (DF), foi instituído por meio de Decisão de Diretoria nº 107/2004, em 1º/1/2005, vinculado à Unidade de Alinhamento Estratégico Pessoas desta instituição.

Uma grande preocupação das organizações hoje é promover práticas de gestão inovadoras, que estimulem a criatividade e incentivem a participação dos colaboradores, que construam objetivos comuns de qualidade, expressos em sua missão institucional e perseguidos por seus empregados. Uma administração tradicional, por outro lado, tende a pecar pelo excesso de controles que, acompanhados pela falta de bom-senso e inovação, constrói fatores inibidores das práticas administrativas modernas. Isso muito contribui para que uma sociedade se torne burocrática e lenta, quando o que se busca, de fato, são processos flexíveis e adaptáveis à nova realidade do mercado.

O SERPRO como empresa pública, recentemente vem passando por um processo de transformação organizacional que envolve toda a instituição. Neste aspecto, tem o desafio de contribuir para a mudança de atitudes, que promovem melhorias no seu atendimento para busca de novos clientes. Assim, alguns fatores considerados importantes como a independência do cliente, melhores serviços e produtos inovadores, constituem razões para as mudanças organizacionais que estão ocorrendo.

Neste sentido, a transformação no SERPRO significa também a revisão da estrutura estratégica e evolução do seu modelo de gestão para prestação de serviços, com o objetivo de se tornar uma empresa de classe mundial. Como consequência natural deste processo, o SERPRO instituiu o estudo para a viabilidade de uma nova modalidade de trabalho - o Teletrabalho.

No Brasil, a implantação do Teletrabalho, particularmente em organizações públicas, ainda é inexistente, pois tem sido muito difícil mudar a cultura arraigada de que trabalho corresponde à realização de atividades independente da localidade e horário em que elas são executadas.

O Projeto em foco propôs a criação de um plano para o SERPRO, que envolveu todas as áreas da Empresa, sugerindo normas de implantação, fases e instrumentos.

Após sua aprovação, implantou-se um piloto, onde estão sendo aplicados os instrumentos, ou seja, validação do programa do projeto e a partir daí, avaliar os resultados decorrentes da aplicação do Teletrabalho com os participantes na primeira fase (projeto piloto). Para tanto, depois de serem submetidos a um processo voluntário e democrático de recrutamento e seleção, nas regionais de Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, 23 empregados foram aprovados para esta primeira fase (projeto piloto).

A implantação do Teletrabalho no SERPRO será efetivada por meio de mudança em aspectos da sua cultura e da estrutura organizacionais. Embora grande parte dos seus empregados utilize-se de tecnologias de informação para a execução de suas atividades, o maior desafio para da implantação do Teletrabalho não será tecnológico, mas organizacional e humano.

#### **1.4 Formas de Teletrabalho em avaliação no SERPRO**

O SERPRO aprovou a implantação para estudo, no decorrer do projeto piloto, de duas formas da modalidade de trabalho denominada teletrabalho:

##### **1.4.1 Teletrabalho no Domicílio**

Existe diferença fundamental entre o trabalho no domicílio e o Teletrabalho no Domicílio. O trabalho no domicílio pode ser entendido como a produção de bens ou serviços realizada em local não vinculado à empresa empregadora ou ao contratante. Na maioria das vezes, o local escolhido corresponde ao próprio lar (OIT, 1995). Alguns trabalhos são mais indicados para se realizar no domicílio como, por exemplo, trabalho artesanal, trabalho artístico, trabalho manual, trabalho industrial e trabalho comercial. Já o Teletrabalho no Domicílio ocorre quando o empregado ou empregador trabalha em sua residência, pelo menos uma vez por semana, ao invés de se deslocar para a sede da empresa para a qual presta serviços (Steil & Barcia, 2001).

Ao se visualizar a interseção do trabalho no domicílio e o Teletrabalho, obtemos o Teletrabalho no Domicílio (Figura 1), no **Anexo I**.

Mais do que uma redução de custos ou flexibilidade de horário, o Teletrabalho no Domicílio vem a oferecer melhores condições de competitividade à empresa e também melhor qualidade de vida para os seus empregados.

##### **1.4.2 Teletrabalho no Centro-Satélite de Telesserviços**

Centro-Satélite de Telesserviços é um edifício de escritórios, ou parte de um edifício, inteiramente de propriedade de uma organização (ou cedido em regime de leasing), ao qual os empregados comparecem regularmente para realizar suas atividades. A diferença existente entre um Centro-Satélite e um escritório tradicional é que no primeiro caso todos os empregados do centro trabalham ali porque moram mais perto daquele local do que do local de trabalho principal, independentemente dos seus cargos.

#### **1.5 Abordagem do Problema**

A pesquisa empírica se direcionou a empresa pública governamental, com foco no segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC. Formulou-se como pergunta de pesquisa: Como avaliar a viabilidade de implantação do Teletrabalho no Domicílio?

As organizações de um modo geral, já podem contar com vários modelos para realizar a implantação de alguma forma de Teletrabalho. Porém, por não abordarem o aspecto de avaliação prévia, a aplicação de um desses modelos, por si só, pode comprometer o sucesso dessa implantação (PINTO, 2003).

Constata-se, portanto, a necessidade de uma avaliação prévia que possibilite verificar a viabilidade de se implantar o Teletrabalho no Domicílio.

Com objetivo de avaliar a viabilidade de se implantar o Teletrabalho no Domicílio para os cargos Analista de Sistema e Técnico de Informática, o SERPRO realizou uma pesquisa por meio da metodologia baseada em uma avaliação das atividades do cargo e das características do perfil. Partindo do contexto pré-definido em pressupostos:

- 
- As Tarefas dos cargos Analista de Sistemas e Técnico de Informática são passíveis de serem teletrabalhadas;
  - As Características do Perfil dos empregados desses cargos são adequadas ao Teletrabalhador.

A avaliação foi delineada e implementada por meio de instrumentos e conceitos desenvolvidos a partir dos definidos por Nilles (1997), considerado “o Pai do Teletrabalho”, e focalizou a atividade-fim na implantação do Teletrabalho no Domicílio.

Os resultados obtidos por meio da aplicação da avaliação em uma situação real, como está sendo o caso SERPRO, permitem validar a aplicação da metodologia proposta com os instrumentos efetivos para a avaliação da viabilidade da implantação do Teletrabalho no Domicílio, atendendo à necessidade que a instituição possa ter de implantar esta nova forma de trabalho.

Mais especificamente, a avaliação teve como premissa verificar quais as atividades do cargo que poderiam ser realizadas independentemente da localidade e do tempo, a fim de que se pudesse verificar a viabilidade do cargo a ser Teletrabalhador em que tempo e conseqüentemente se os empregados que executavam essas atividades possuíam as características adequadas ao Teletrabalhador.

### **1.6 Modelo Proposto**

No modelo proposto e realizado no SERPRO, foram realizados dois tipos de análise, uma relacionada à empresa, onde se investigou as atividades do cargo, Variável Critério - VC, passíveis de serem teletrabalhadas. Outra relacionada ao empregado, no que diz respeito às características do perfil, Variável Critério - VC, se apresentava características do Teletrabalhador. Com base nestas análises, pode-se verificar a Viabilidade da Implantação do Teletrabalho no Domicílio - Variável Dependente - VD, para os cargos levantados no pressuposto no SERPRO (figura 2), no Anexo II.

O modelo foi construído seguindo um roteiro que avaliasse os aspectos culturais da empresa, a solução tecnológica com suas ferramentas e os investimentos e retorno para a empresa.

Para a avaliação dos aspectos culturais o Time de Trabalho divulgou por meio da intranet, o que vem ser a modalidade de Teletrabalho, qual sua origem, como vem sendo praticada no Brasil. Como resultado desta iniciativa recebemos subsídios que contribuíram na criação do modelo, possibilitando maior visibilidade, transparência e objetivando as informações inerentes ao tema.

Na avaliação da solução tecnológica e seleção dos equipamentos, foram consideradas as atividades passíveis de serem teletrabalhadas, avaliadas por meio da aplicação de um instrumento que compõe o programa.

Na execução das atividades em domicílio, recomendamos, junto aos especialistas das áreas de infra-estrutura do SERPRO, acesso por meio de banda larga garantindo a velocidade, notebook para melhor locomoção do Teletrabalhador com seu equipamento de trabalho, celular para comunicação com a Empresa e servidor de dados exclusivo para garantir melhor performance e monitoramento do ambiente do Teletrabalhador.

Na execução das atividades do Centro-Satélite de Telesserviços, recomendamos, também juntos aos especialistas das áreas de infra-estrutura do SERPRO, a mesma estrutura mantida na organização para as regionais e escritórios, tendo como diferencial na utilização dos equipamentos podendo ter rodízio de pessoas em horários diários diferentes.

### **1.7 Aplicação do Modelo**

A aplicação deste modelo de Teletrabalho obedeceu às recomendações preceituadas por Nilles (1997), a partir da análise das atividades e ou tarefas dos cargos e das características do perfil dos empregados. Desta forma, a implantação do Modelo de Avaliação da Viabilidade de Implantação do Teletrabalho no SERPRO dividiu-se em 3 etapas (figura 3):

- 1a Etapa - a realização de estudos prévios das atividades visando o confronto entre as atividades exercidas pelos Analistas e Técnicos com as estabelecidas pela empresa;
- 2a Etapa - o levantamento das atividades do cargo para verificar o percentual de tempo gasto para realização da mesma e seu percentual de independência de localidade;
- 3a Etapa - Obtenção das características do perfil dos empregados pertencentes aos cargos avaliados.

Na figura 3 apresentamos um fluxograma das etapas na aplicação do modelo, constante no Anexo III.

Vale salientar que o modelo adotado, compõe-se de 4 instrumentos, que são complementares ao estudo documental realizado na pesquisa (PINTO, 2003):

#### Formulário - Tarefas desempenhadas pelo cargo.

O formulário foi desenvolvido para verificar a correspondência das tarefas do cargo com as tarefas definidas no RARH (2002), em que, além dos cargos levantados no pressuposto, constava ainda o cargo de Auxiliar.

#### Questionários 1 e 2 - Análise do cargo: Analista de Sistemas e Técnico de informática.

Os questionários 1 e 2 foram elaborados a partir do questionário Análise da Função, de Nilles (1997), adequando as tarefas de Analistas de Sistemas e de Técnicos de Informática, apuradas por meio da avaliação do primeiro instrumento formulário - Tarefas desempenhadas pelo cargo.

#### Questionário 3 - Análise das características do perfil do respondente.

O questionário 3 destinou-se a avaliar as características do perfil do empregado que exercia um dos cargos avaliados na pesquisa. O questionário foi elaborado com base nas características fundamentadas por Nilles (1997), com a finalidade de verificar se os empregados atuantes nos cargos de Analista de Sistemas e Técnico de Informática apresentavam os atributos adequados à categoria de Teletrabalhadores.

### **1.8 Validação do Modelo**

Para validar o modelo proposto implementado no SERPRO, com o objetivo de possibilitar a implantação do Teletrabalho no Domicílio para alguns empregados, foram levantadas as seguintes hipóteses:

- Para que o cargo possa ser teletrabalhado deve ser observado o elemento Independência do local, constante nos questionários 1 e 2 – Análise do cargo: Analista de Sistemas e Técnico de informática, que deveria possuir um valor igual ou superior a 60% (NILES, 1997). Assim, ainda nestes instrumentos, considerando uma semana de cinco dias, o empregado deveria optar pela quantidade de dias da semana que ele poderia realizar as tarefas, do cargo avaliado e aprovado, passíveis de serem teletrabalhadas, considerando as suas estimativas;
- Para que o empregado possa ser considerado um Teletrabalhador, as alternativas para os atributos do perfil do empregado deveria ser igual ou superior a 2. As alternativas são: sempre = 3 , freqüentemente = 2, raramente = 1 e nunca = 0. Esta escala mede a correspondência entre objetos e atributos (Samara e Barros, 1997).

### **1.9 Implantação do Projeto Piloto Teletrabalho no SERPRO**

Para um melhor entendimento do Programa Teletrabalho do SERPRO, apresentamos o fluxograma operacional na figura 4, constante no Anexo IV, com o modelo que foi aplicado por meio de um Projeto Piloto com duração de 1 ano que teve o seu início em 5 de dezembro de 2005. Sua aplicação está efetivada por meio dos processos e instrumentos que compõem o programa. Os instrumentos estão sendo ajustados conforme surgem dificuldades de entendimento da sua finalidade.

---

### **1.10 Metodologia adotada para implantação do projeto piloto**

A metodologia adotada para o desenvolvimento e aplicação do programa foi o Processo de Gerenciamento de Projetos do SERPRO – PGPS (2004), adotado pelo SERPRO, que tem como referência o “PMBOK Guide”- Project Management Body of Knowledge – Guia publicado pelo instituto PMI – Project Management Institute, e reúne as melhores práticas na área de gerenciamento de projetos, com base na experiência de várias empresas de diferentes segmentos e que podem ser utilizadas pela maioria dos projetos desta organização.

Um projeto que segue a metodologia PGPS deve ser desenvolvido respeitando as seguintes fases:

- Fase de iniciação
- Fase de planejamento
- Fase de execução e controle
- Fase de encerramento.

O trabalho foi organizado seguindo as orientações da metodologia citada acima e gerou, nos diversos níveis, a WBS (Work Breakdown Structure) tornando explícito todo o trabalho a ser realizado pelo projeto. O programa encontra-se na Fase de execução e controle.

### **1.11 Viabilidade econômico-financeira do projeto piloto**

A viabilidade econômico-financeira baseou-se em variáveis possíveis de serem mensuradas conforme descrito abaixo:

#### **1.11.1 Investimentos:**

- Contratação de consultoria psicológica para acompanhar o Teletrabalho;
- Contratação de consultoria de Teletrabalho e capacitação no tema, para sensibilização dos Teletrabalhadores e das pessoas envolvidas com o Projeto Piloto;
- Aquisição do servidor;
- Aquisição dos notebook;
- Aquisição de celulares (linha e aparelho);
- Contratação da banda larga para residência do Teletrabalhador.

#### **1.11.2 Ganhos:**

1. Produtividade – podendo ser avaliada por meio do cumprimento de metas estabelecidas ou quantidade de Ponto por função (variável que mensura a produtividade do empregado desenvolvedor de software);
2. Qualidade de vida – sendo avaliada por meio de instrumentos e entrevistas psicológicas com os Teletrabalhadores. Acreditamos que o empregado que tiver melhor qualidade de vida consiga produzir muito mais e melhor;
3. Economia de recursos – os custos de logística que a empresa irá economizar colocando o empregado em sua residência;
4. Conformidade Profissional – o que irá enquadrar o empregado em seu meio (adaptação do empregado).

A avaliação das variáveis requer a atribuição de percentuais, tais como: para a variável produtividade 85% de cumprimento das metas; na variável qualidade de vida o ganho de 50%; para economia de recursos a diminuição de 30% dos custos com logística e para a variável conformidade profissional ele terá 95% de adaptação com sua nova modalidade de trabalho.

As variáveis: produtividade, qualidade de vida, economia de recursos e conformidade profissional são passíveis de serem mensuradas e estão para o modelo na Variável Critério – VC. E com base na avaliação das VC, pode-se verificar a viabilidade

de instituímos o Programa Teletrabalho do SERPRO – que esta representada no modelo pela Variável Dependente – VD.

Tais variáveis podem ser visualizadas por meio da subtração dos investimentos com os ganhos podendo tornar viável a implantação do Programa Teletrabalho do SERPRO, Figura 5, no Anexo V.

### **1.12 Processo de Implantação**

A implantação do Programa Teletrabalho do SERPRO está estruturada em 3 grandes processos: seleção, capacitação e avaliação.

#### **1.12.1 Seleção**

O processo de seleção para recrutamento do empregado tem caráter voluntário. A gerência direta é responsável pela autorização da participação do empregado e determina junto ao mesmo as atividades que poderão ser teletrabalhadas bem como as características profissionais adequadas à sua participação.

#### **1.12.2 Capacitação**

O Programa de Capacitação criado para o Teletrabalho tem por objetivo desenvolver a competência do empregado selecionado em conceitos de Teletrabalho e em aspectos técnicos, de segurança e organizacionais necessários ao efetivo exercício desta nova modalidade de trabalho. Ele prepara também seus gerentes e colegas para o novo contexto organizacional onde passarão a estar inseridos.

O treinamento seguiu a grade abaixo:

- Seminário de Sensibilização para Teletrabalhadores, Colegas dos Teletrabalhadores e Telegerentes;
- Teletrabalho: Conceitos e Procedimentos;
- Segurança da Informação e Acesso Seguro;
- Aspectos Técnicos;
- Administração do Tempo.

#### **1.12.3 Avaliação**

Para o processo de avaliação estamos atentando para vários aspectos tais como:

- Aspectos Legais;
- Aspectos de Segurança;
- Aspectos Ergonômicos;
- Aspectos Psicossociais e Produtividade.

Para melhor entendimento destes grandes processos segue, na figura 6, o Fluxo Operacional dos processos da implantação do Programa Teletrabalho do SERPRO, constante no Anexo VI.

### **1.13 Avaliação psicossocial e da produtividade do Programa Teletrabalho do SERPRO**

A avaliação tem por objetivo analisar e acompanhar as características psicossociais promotoras da inserção, na vida ativa e sua produtividade por meio do Teletrabalho permitindo a satisfação das necessidades pessoais e profissionais do Teletrabalhador e suas interações bem como o comprometimento com a nova modalidade de trabalho.

O Teletrabalho, como uma nova modalidade de execução de tarefas, cria uma nova compreensão de carreira, dando ao empregado mais flexibilidade para melhor vivenciar suas histórias pessoais, habilidades, atitudes e crenças adquiridas ao longo do seu trabalho, formando assim uma identidade profissional diferenciada do contexto atual.

O Teletrabalho tem que ser visto como uma relação conectada entre o trabalho e a vida. Nesse contexto o plano de carreira está vinculado ao plano geral de vida adaptando-se as rápidas mudanças tecnológicas que conduzem as novas formas de trabalho.

Foram realizadas 23 avaliações das características psicossociais do Teletrabalhador, que se consistiu na elaboração de entrevistas e escalas psicológicas

posteriormente enviadas aos Teletrabalhadores para servirem de subsídios aos consultores para um efetivo acompanhamento das interações provocadas pela nova modalidade de serviço, com o intuito de verificar o real interesse do Teletrabalhador em atuar nesta modalidade de trabalho, seu autodesenvolvimento e suas perspectivas de futuro.

#### 1.14 Metodologia do processo de avaliação

Para viabilização do Processo de avaliação, num universo 56 participantes ativos (23 Teletrabalhadores e 14 telegerentes). Consideramos os indicadores constantes na tabela 1 abaixo:

**Tabela 1 - Indicadores resultantes**

Indicador resultante	Fonte	Meta Sugerida
Qualidade de Vida	Dados questionário respondido pelo Teletrabalhador	+20%
Economia de Recursos	Custo do empregado na empresa	-30 %
Desempenho e Produtividade	Dados questionário respondido pelo Telegerente	85 %
Conformidade Profissional	Dados questionário respondido pelo Teletrabalhador	60%

Para o processo de avaliação do Projeto Piloto Teletrabalho, foram efetuadas as seguintes análises:

- Mudanças na rotina do Teletrabalhador;
- Mudanças na qualidade de vida do Teletrabalhador;
- Motivação do Teletrabalhador e;
- Produtividade do Teletrabalhador.

A avaliação constitui-se das seguintes etapas:

Aplicação da Escala de Satisfação e Qualidade de Vida no Teletrabalho - ESQVT.  
Entrevistas realizadas via Chat, (Programa de comunicação ASTOR);

Questionário encaminhado aos Telegerentes (Chefe imediato do Teletrabalhador), via e-mail, questionário para avaliação do Projeto Teletrabalho e verificação do cumprimento das metas do Teletrabalhador.

#### 1.15 Resultados do Projeto Piloto Teletrabalho do SERPRO - TETRA

A Globalização requer que as organizações sejam cada vez mais ágeis e apresentem soluções adaptadas às necessidades do mercado local.

Muitas empresas buscam racionalizar o espaço físico em suas plantas e escritórios, formas de colocar seus empregados mais próximos dos clientes e parceiros, bem como maneiras de aumentar sua produtividade. Procuram alternativas para manter seus empregados mais motivados e, em alguns segmentos, a manutenção e motivação dos empregados serão, nos próximos anos, os maiores desafios para os gerentes das organizações.

Os empregados, por sua vez, também querem reduzir o tempo gasto com deslocamento, obter maior flexibilidade de horários, locais e processos de trabalho, visando um maior tempo para suas famílias e, conseqüentemente, melhor qualidade de vida.

O Teletrabalho é uma forma de flexibilização de três dimensões:

- Local - pela descentralização de um espaço único para qualquer outro alternativo;

- 
- Tempo - pela flexibilização do tempo, pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes;
  - Meio - pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações. Assim, pode ser definido como uma forma maleável de trabalho independente do tempo, local e meio utilizado.

Formas alternativas de flexibilização de trabalho, como o Teletrabalho, são experimentadas em todo o mundo. Um importante apelo para este segmento é a busca dos empregados por uma melhor qualidade de vida. Com essa preocupação o SERPRO está implantando um projeto piloto com vistas à instituição desta nova modalidade, buscando melhor qualidade de vida para seus empregados e conseqüentemente maior produtividade para a empresa.

O ajuizamento da interação e do comprometimento dos colaboradores do SERPRO com essa nova forma de executar suas tarefas é de fundamental importância para o êxito do projeto.

Assim, um grupo de colaboradores designados “Teletrabalhadores”, está sendo avaliado com o objetivo de analisar as características psicossociais promotoras e maior produtividade da inserção na vida ativa que favoreçam a satisfação das necessidades pessoais e profissionais desses Teletrabalhadores.

#### **1.15.1 Avaliação de Qualidade de Vida**

O grupo de Teletrabalhadores revelou na sua avaliação um aumento dos níveis indicadores de qualidade de vida, com a implantação desta nova modalidade laboral.

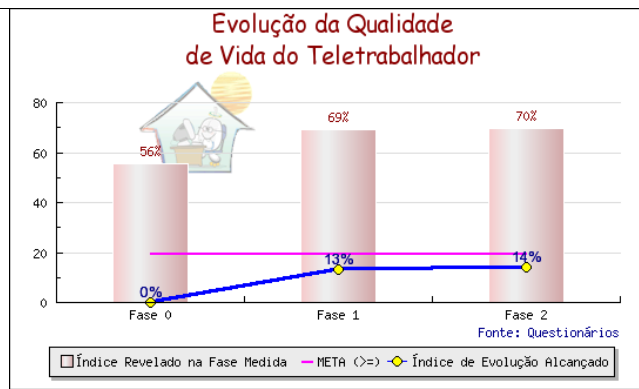
Os indicadores de integração familiar e de administração do tempo mostram que os Teletrabalhadores perceberam uma melhora na relação familiar ao mudarem a rotina de trabalho.

A mudança no indicador de estresse percebida pelos Teletrabalhadores sugere a melhoria da produtividade, assim como a diferença no indicador de conforto físico percebido pelos Teletrabalhadores.

Nos indicadores de integração profissional e adaptação os Teletrabalhadores perceberam pouca melhoria nestas condições.

O índice de satisfação global revela uma melhoria nas condições gerais de trabalho percebidas pelos Teletrabalhadores, após a implantação do Projeto Piloto Teletrabalho apresentado no Gráfico 1. Considerando que a meta estimada foi de 20% para esta variável em 12 meses, para a 2ª avaliação que corresponde a 5 meses do projeto já temos um acréscimo da qualidade de vida de 14%.

Gráfico 1 - Evolução da Qualidade de Vida do Teletrabalhador.



O Gráfico 2 apresenta os índices obtidos para os fatores psicossociais estudados após a implantação do novo modelo de trabalho.

Ao avaliar os indicadores psicossociais definidos neste estudo como fatores constituintes de índice global de satisfação, é possível estabelecer os de maior impacto na elevação do índice global de satisfação.

Os indicadores de conforto físico, estresse e administração do tempo foram os mais significativos na mudança do nível de satisfação global. Os outros indicadores não representaram impactos expressivos no índice gerais.

#### 1.15.2 Avaliação de Desempenho e Produtividade

A entrevista com Telegerentes buscou avaliar a interação com a nova proposta de trabalho. Na implantação de um novo processo em uma organização alguns problemas podem aparecer. As dificuldades encontradas neste processo pelos Telegerentes foram de caráter organizacional, referente às condições de trabalho e dificuldades operacionais e alusivas ao suporte e ferramentas tecnológicas.

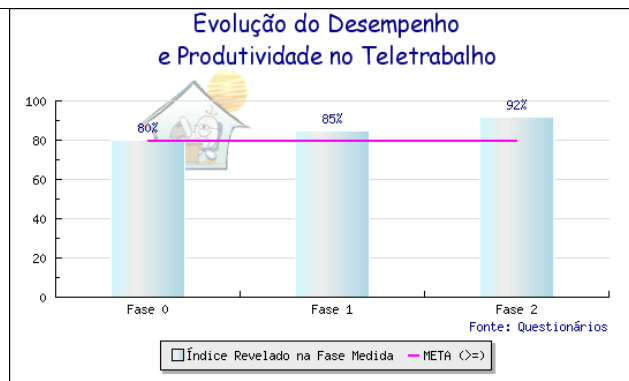
A visão do que é esta nova proposta de atividades laborais é clara para boa parte dos telegerentes e esse acordo facilita o relacionamento com os Teletrabalhadores.

A meta que se atingiu em 5 meses de projeto foi de 92% correspondendo a 15% de aumento de produtividade o qual foi estimando em 12% ao ano com a meta pretendida de 80%.

Alguns telegerentes reconhecem que necessita ajustar os prazos para maior superação das metas.

Na avaliação geral dos telegerentes a proposta é boa, o processo é produtivo, porém a idéia deve ser mais discutida, alinhando as atividades que propiciem maior desempenho com o teletrabalho.

Gráfico 3 - Evolução de Desempenho e Produtividade no Teletrabalho.



O Gráfico 3 apresenta os índices obtidos para a produtividade do empregado sendo um teletrabalhador após a implantação do novo modelo de trabalho.

### 1. 15.3 Avaliação da Economia de Recursos

A situação apontada pelo indicador é uma situação desejada, pois ultrapassamos as metas para os dois indicadores desta perspectiva de finanças. A situação na fase 1 mostrou o quanto se pode economizar em recursos de logística com a instituição do teletrabalho. Observa-se, coincidentemente uma economia de 54% tanto para o teletrabalhador que reduziu seus custos com deslocamento como, principalmente para a empresa que em valor muito mais significativo alcançou também esta economia.

Na fase 2 o percentual de economia para ambos continua o mesmo pois não houve alteração do Acordo Detalhado de Teletrabalho o qual consta a quantidade de dias que o empregado acordou com seu telegerente para realização do teletrabalho, valores apresentados no Gráfico 4. Contudo vale ressaltar que a economia se repetiu naquele período, sendo portanto uma economia acumulativa, quando mais tempo o empregado teletrabalhar mais economia será acumulada.

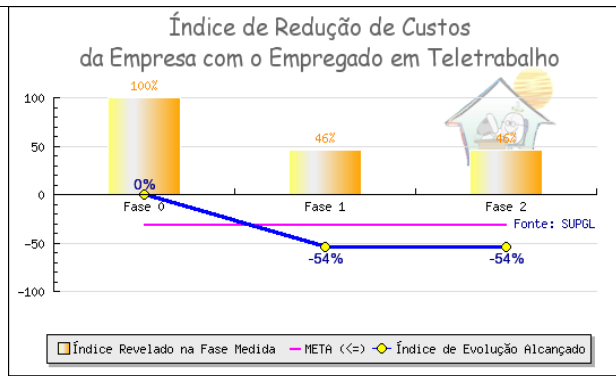
Para melhorarmos ainda mais os benefícios econômicos para o empregado e para a empresa já estamos analisando a possibilidade de ampliarmos a quantidade de dias para serem teletrabalhados (hoje em média são 2 dias, para 5 dias) e ainda estendermos a amplitude do programa para um maior número de empregados.

Com a instituição desta modalidade, a expectativa é de ampliarmos a economia de recursos para a empresa e para o empregado, em níveis ainda mais significativos, com redução de utilização dos itens abaixo:

#### 1.15.3.1 Itens que compõem a logística:

- Energia elétrica; Segurança / vigilância;
- Limpeza e conservação;
- Correios;
- Reprografia;
- Telefonia (incluindo-se a locação de aparelhos);
- Manutenção predial (incluindo-se equipamentos de no-breakar condicionado, elevador, geradores, dedetização, alarmes, jardins e sistema de gerenciamento e detecção de fumaça);
- Transportes (de material e transporte coletivo de pessoal);
- Manutenção de equipamentos;
- Serviços de copa e garçons;
- Guarda de documentos (em papel e em mídia magnética) e IPTU.

Gráfico 4 – Redução de Custos da Empresa com o Empregado em Teletrabalho.



#### 11.15.4 Avaliação da Conformidade Profissional

A situação apontada pelo indicador é uma situação desejada, pois ultrapassamos a meta para o indicador desta perspectiva de finanças. A situação mostrou que já havíamos ultrapassado a meta de 60% desde de a fase 0 do Projeto. O que se espera deste indicador que o mesmo demonstre como está o relacionamento profissional do empregado que se tornou um teletrabalhador com a empresa e seus colegas de trabalho. Pelo que podemos observar, tivemos um acréscimo do esperado de 38%. O Gráfico 5 demonstra estes valores.

Gráfico 5 – Conformidade Profissional do teletrabalho.



#### 1.16 Depoimento de teletrabalhadores

Dado a confidencialidade do projeto, os nomes dos Teletrabalhadores que deram seus depoimentos foram omitidos.

##### 1.16.1 Teletrabalhador A:

*“Desde o início de minhas atividades como Teletrabalhador tenho refletido e não há meios de chegar a uma conclusão definitiva. Porém, dá para se fazer algumas considerações, a saber: A relação e convivência com minha esposa e meus três filhos passaram a ser mais intensa. Tendo filhos adolescentes e estudantes e uma esposa que trabalha o dia inteiro, os finais de semana eram a única forma de reunir todos, sendo o café da manhã de sábado o mais utilizado para apresentar as novidades da semana. Hoje, estou eu, todos os dias à mesa de jantar (num pequeno intervalo durante minhas atividades) com eles pondo a conversa em dia. Como é bom planejar a semana e o dia com mais tranquilidade, os dias ficaram mais longos as tarefas cotidianas com mais tempo para serem executadas. Como é gostoso ouvir a chuva cair em grande quantidade e saber que não vou me molhar e nem andar molhado por duas horas ou mais em transporte público até chegar no escritório. Como é agradável, terminar o turno*

---

meia noite, em seguida ir para o outro ambiente da casa assistir um programa de TV, ao invés de chacoalhar durante uma hora e meia numa Kombi "passeando" em alguns bairros da cidade, na madrugada em situação de risco. O ambiente de trabalho tem sido o melhor, calmo, tranquilo proporcionando facilidade de concentração. Sem as intervenções normais de um ambiente de escritório, telefones tocando, colegas interpellando e outros ruídos o trabalho tem fluído bem, com bons resultados. Os serviços executados têm estado acima do combinado, o relacionamento com meus parceiros para a execução das tarefas não alterou em nada. As estruturas tecnológicas à minha disposição têm funcionado sem problemas. Tudo isto é qualidade de vida, isto me deixa feliz."

#### **1.16.2 Teletrabalhador B:**

"Depois que comecei a teletrabalhar (mesmo que sendo apenas 1/5 dias por semana) com certeza passei a ter mais tempo com a família, menos tempo perdido em engarrafamentos, mais economia com gastos com alimentação e combustível. Além disso, notei que consigo produzir o que me foi pedido antes do prazo de entrega e em alguns casos como entreguei o meu trabalho antes do previsto acabo pegando algum trabalho extra, ou seja, aumento da produtividade. A comunicação com os colegas do SERPRO também não foi prejudicada. Espero realmente que o projeto piloto seja aprovado daí as vantagens do Teletrabalho poderão ser estendidas aos demais colegas."

#### **1.16.3 Teletrabalhador C:**

"Minha maior motivação para ingressar no Projeto Teletrabalho, foi fugir do trânsito caótico do Rio, além da total falta de segurança nas vias da cidade. Esse objetivo foi alcançado, e hoje o nível de estresse e preocupação diminuiu sensivelmente, podendo direcionar essa "perda de energia" para funções mais nobres, como aumento da produtividade do trabalho, execução de maior número de tarefas e ainda direcionar diariamente parte da atenção para o convívio familiar. Ações como o café da manhã em família e levar minha filha ao colégio, me fez repensar o papel de pai e marido dentro da família. Resgatar valores antes perdidos, tornou-se um fator extremamente motivador na minha vida cotidiana. Minhas atribuições diárias como Teletrabalhador se tornaram mais produtivas e eficientes em função do planejamento das tarefas e da maior concentração nas atividades devida á não dispersão. Dessa forma posso produzir mais e ainda efetuar atividades necessárias sem desperdiçar minhas horas com consulta médica, dentista, cortar cabelo, etc. Sob esses aspectos não tenho a menor dúvida de que o Teletrabalho é uma alternativa definitiva, com ganhos significativos para a empresa e para o empregado."

#### **1.16.4 Teletrabalhador D:**

"Desde que iniciei o Teletrabalho, em janeiro, venho observando que o meu nível de stress e ansiedade vem diminuindo gradativamente. Com certeza hoje sou uma pessoa muito mais tranquila, principalmente no trânsito, onde perdia cerca de três horas diárias em deslocamento, o que me deixava muito cansada e irritada com os enormes engarrafamentos. Quanto as minhas atividades profissionais houve um ganho de produtividade, com o cumprimento de metas estabelecidas de forma mais rápida. Estou adotando a prática de, semanalmente, estabelecer uma lista de atividades que devem ser cumpridas nesse período. Normalmente consigo cumpri-las em um tempo menor e me dedicar a outras tarefas que seriam realizadas em momento posterior. Atribuo a

---

*tranquilidade, a falta de interrupções, à diminuição da ansiedade, como alguns dos fatores que elevam a produtividade, pois posso me dedicar integralmente a execução das atividades profissionais. Estar participando dessa experiência tem sido bastante gratificante, principalmente ao comprovar, com prática e vivência, que realmente o significado do teletrabalho é qualidade de vida e produtividade. Não tenho dúvidas que essa nova forma de trabalho traz grandes benefícios para o empregado e para a organização.”*

#### **1.16.5 Teletrabalhador E:**

“Com o teletrabalho eu ganhei nada menos do que 6 horas diárias, que antes eram gastas com a locomoção entre a minha casa e o SERPRO. Tenho mais tempo para a família e lazer. Quanto ao trabalho, o fato de estar em casa aumentou minha concentração, pois como trabalho com desenvolvimento, o fato de estar em um lugar quieto e sem interrupções ajuda bastante. Acho que a produtividade aumenta, uma vez que eu posso trabalhar em um problema até resolver, sem me preocupar com ônibus e horários. Bom, resumindo: estou adorando participar deste projeto e tomara que continue!”

#### **1.16.6 Teletrabalhador F:**

*“Posso dizer que: Economizo 3 horas em cada dia que eu teletrabalho (casa/SERPRO -SERPRO/casa). Só esse fator já é motivo suficiente para a melhoria da minha qualidade de vida. Trabalho mais tranquilamente, resolvo problemas dos usuários se houver necessidade, converso com meus colegas do SERPRO da mesma forma que se estivesse lá ao lado, faço as minhas atividades, não tenho mais que sair apressada para pegar a condução para casa. Com isso minha produtividade aumentou.”*

#### **1.16.7 Teletrabalhador G:**

*“Nos primeiros dias eu fiquei surpresa ao constatar, no final da tarde, que eu estava bem menos cansada que normalmente, e trabalhando o mesmo número de horas. Com certeza o fato de trocar o estresse no trânsito por um período de descanso já é uma mudança considerável, mas acho que mais do que isso o que faz a diferença é a tranquilidade do ambiente que eu tenho em casa. Na empresa, este ambiente de escritório moderno com uma sala enorme e cheia de gente, não é propício para um trabalho em que a concentração é primordial. Tem um barulho constante de gente falando, rindo, tossindo, telefone tocando. Acho que o esforço que a gente faz para se concentrar é muito maior, e ao final do dia este esforço é um dos motivos de cansaço. E com certeza a tranquilidade do ambiente também possibilita uma maior produtividade. Para mim a experiência tem sido muito positiva.”*

#### **1.16.9 Teletrabalhador H:**

*“Em termos de qualidade de vida, considerando a ida e vinda ao trabalho muito estressante. Trânsito tenso, horário, engarrafamentos, acidentes, assaltos nem sempre com VOCÊ, mas presenciar sem poder fazer absolutamente nada, balas perdidas, muito comum em grandes cidades, ficar continuamente preocupado sobre, em quanto tempo e será que, estarei de volta em casa hoje? Conseguir sair desta preocupação é maravilhoso, muito gratificante e saudável. É muito importante ressaltar, que: A minha atividade técnica permite que com uma conexão com a Empresa, eu consiga desenvolver e resolver a maior parte das minhas tarefas. Finalizando: Está sendo uma experiência que*

---

está enriquecendo e motivando, ainda mais a minha vida profissional. Também é muito importante, digo até vital, a convivência com os colegas de trabalho. Não conseguimos nada sozinhos, a vida é feita em grupos.”

#### **1.16.9 Teletrabalhador I:**

*“Estou impressionado como o teletrabalho permite melhor aproveitamento do tempo. Não ter que se preparar para sair, ter o deslocamento e os conseqüentes aborrecimentos no trânsito permite um dia melhor e mais proveitoso. Num cálculo grosseiro, creio gastar cerca de 3 horas somando o tempo de preparação e os deslocamentos entre a minha casa e o trabalho. Isso resulta em mais de 700 horas anuais! Estou teletrabalhando cerca de 80% do meu tempo. Nos três meses em teletrabalho sinto que o meu trabalho flui bem, convivo mais tempo com a família, tenho tempo para exercício físico e consigo organizar melhor minhas atividades profissionais e pessoais.”*

#### **1.16.10 Teletrabalhador J:**

*“Eu me sinto muito satisfeita em participar desse projeto piloto, pois era um grande sonho meu um dia poder fazer meu trabalho em casa. Nos dias em que teletrabalho eu faço refeições mais equilibradas e procuro fazer atividade física, no geral, estou menos estressada com o trânsito, pois não pego mais 5 dias seguidos de caos! Uma situação real pela qual passei: um dia ao sair para ir ao SERPRO, fiquei presa num trânsito totalmente incomum para o horário e local, bem próximo de casa. Então, voltei e avisei que iria teletrabalhar na parte da manhã e depois que o trânsito melhorasse ( era um acidente ) iria trabalhar ( tinha alguma atividade que precisava estar na empresa). Se não tivesse teletrabalho, iria gastar o dobro de tempo para chegar ao SERPRO e já chegaria nervosa.”*

## **2 CONCLUSÃO**

Em relação à comparação entre os resultados fundamentados e os obtidos na pesquisa, pode-se assumir que foram atingidos os objetivos propostos na pesquisa, que, com a dependência dos seus instrumentos, pode avaliar um grupo que se sentiu à vontade para participar dessa nova forma de trabalho. Assim, a empresa, pôde validar a viabilidade de implantar o Teletrabalho no Domicílio e os empregados tiveram conhecimento da independência da localidade e do tempo que as tarefas desempenhadas por eles poderiam ter; por fim, o conhecimento das características do seu próprio perfil.

Os resultados demonstraram que, para uma semana de cinco dias úteis de trabalho, os respondentes dos cargos poderão trabalhar em suas residências dois dias da semana. Com a metodologia aplicada, acredita-se que um dos caminhos em direção a uma empresa competitiva não será tão longo e árduo para o SERPRO, mas sempre exigirá muita disciplina e persistência. sido ajustada e corretamente implantada por outras empresas, principalmente se forem organizações governamentais. Portanto, observou-se que o Teletrabalho no Domicilio é uma categoria de trabalho viável no SERPRO. Com isto, a resposta à pergunta inicial será: Os Analistas de Sistemas e os Técnicos de

Informática da empresa SERPRO podem trabalhar de suas residências por dois dias na semana.

Conclui-se também, que para a implantação do modelo para o Teletrabalho precisamos: tomar conhecimento do modelo de gestão da organização, efetivar a análise por meio de avaliação das atividades dos cargos, das características do perfil dos empregados que exercem os cargos avaliados, selecionar candidatos voluntários,

---

capacitar o empregado para o eficaz cumprimento de suas atividades em domicílio e fazer avaliação da ergonomia na residência do empregado passível de ser um Teletrabalhador.

A introdução do Teletrabalho não significa exclusivamente mudanças organizacionais automáticas, mas sim a busca de satisfação, eficiência, do nível de responsabilidade e autonomia, bem como mudanças nos processos de tomada de decisão, facilitado por uma nova visão cultural da organização. O contexto social, cultural e estratégico do Projeto Piloto Teletrabalho, possui um impacto importante no envolvimento e percepções dos Teletrabalhadores.

Foi observado nesta fase que a participação dos Telegerentes é de primordial importância e que cabe a eles as correções de rumo para o alcance dos objetivos pretendidos pelo Projeto Piloto Teletrabalho.

Os resultados apresentados nesta avaliação não nos oferecem os subsídios necessários para um diagnóstico completo, e só após a conclusão de todo o processo pode-se aferir os resultados comparando-os com os estimados no relatório inicial de viabilidade para implantação deste projeto. No entanto, as análises técnicas dos dados e informações apresentados até o momento apontam indícios positivos e uma linha de desenvolvimento crescente.

As expectativas dos Teletrabalhadores com relação ao Teletrabalho têm sido identificadas como fator de vantagem na redução de custos, aumento de produtividade e melhoria da qualidade de vida profissional, propiciando a flexibilidade na realização do trabalho ao seu biorritmo profissional e pessoal. Ressaltam-se, ainda, ganhos indiretos em vestuário, locomoção e o tempo empregado na trajetória para o Trabalho.

O Projeto Piloto aplicou os instrumentos do modelo e trabalhou as variáveis: produtividade; economia de recursos; qualidade de vida e conformidade profissional, apresentando um diagnóstico, até o momento, favorável à instituição da modalidade de trabalho denominada Teletrabalho para o SERPRO.

## ANEXO I



Figura 1: Interseção do trabalho no domicílio com o Teletrabalho

## ANEXO II

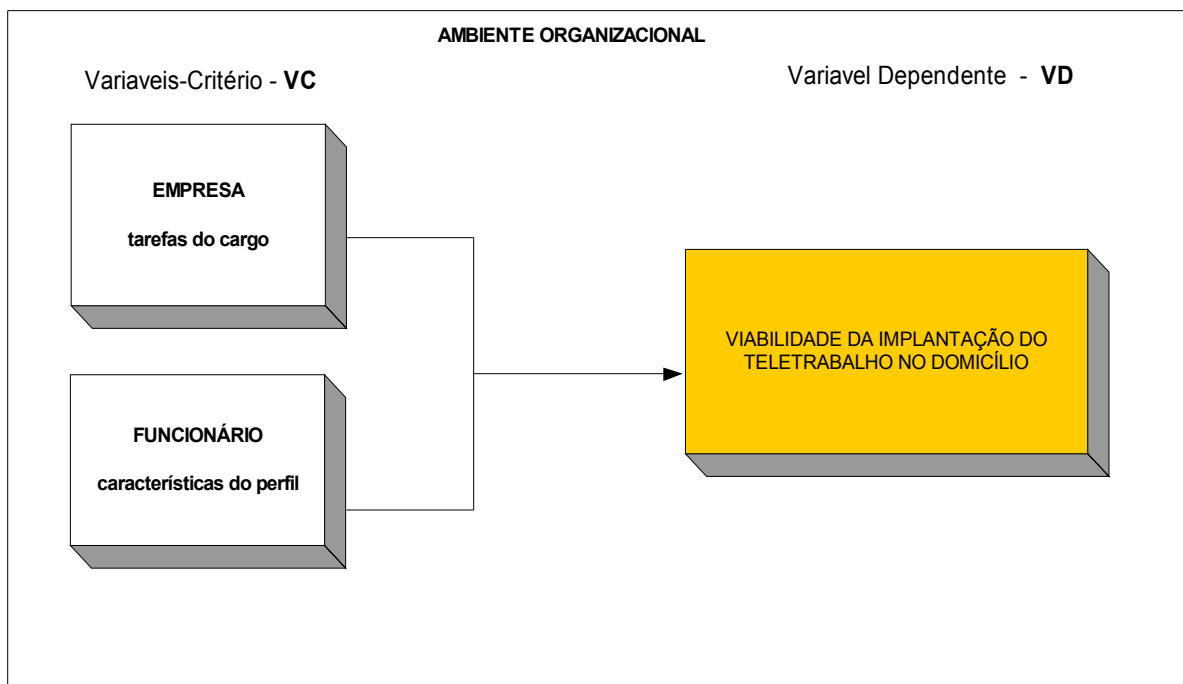


Figura 2: Avaliação da Viabilidade de Implantação do Teletrabalho no Domicílio: Um estudo de caso no SERPRO,(Pinto, 2003).

### ANEXO III

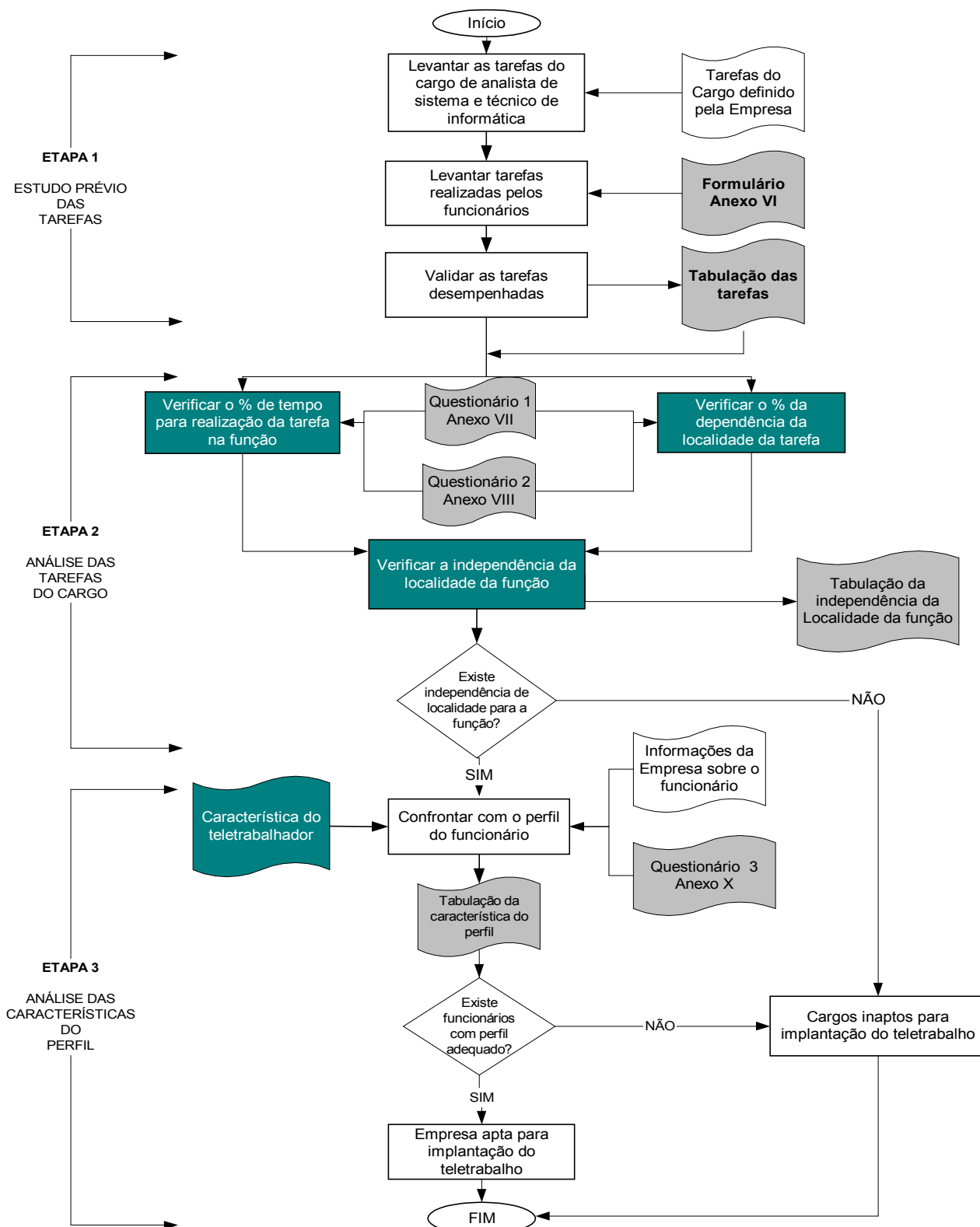
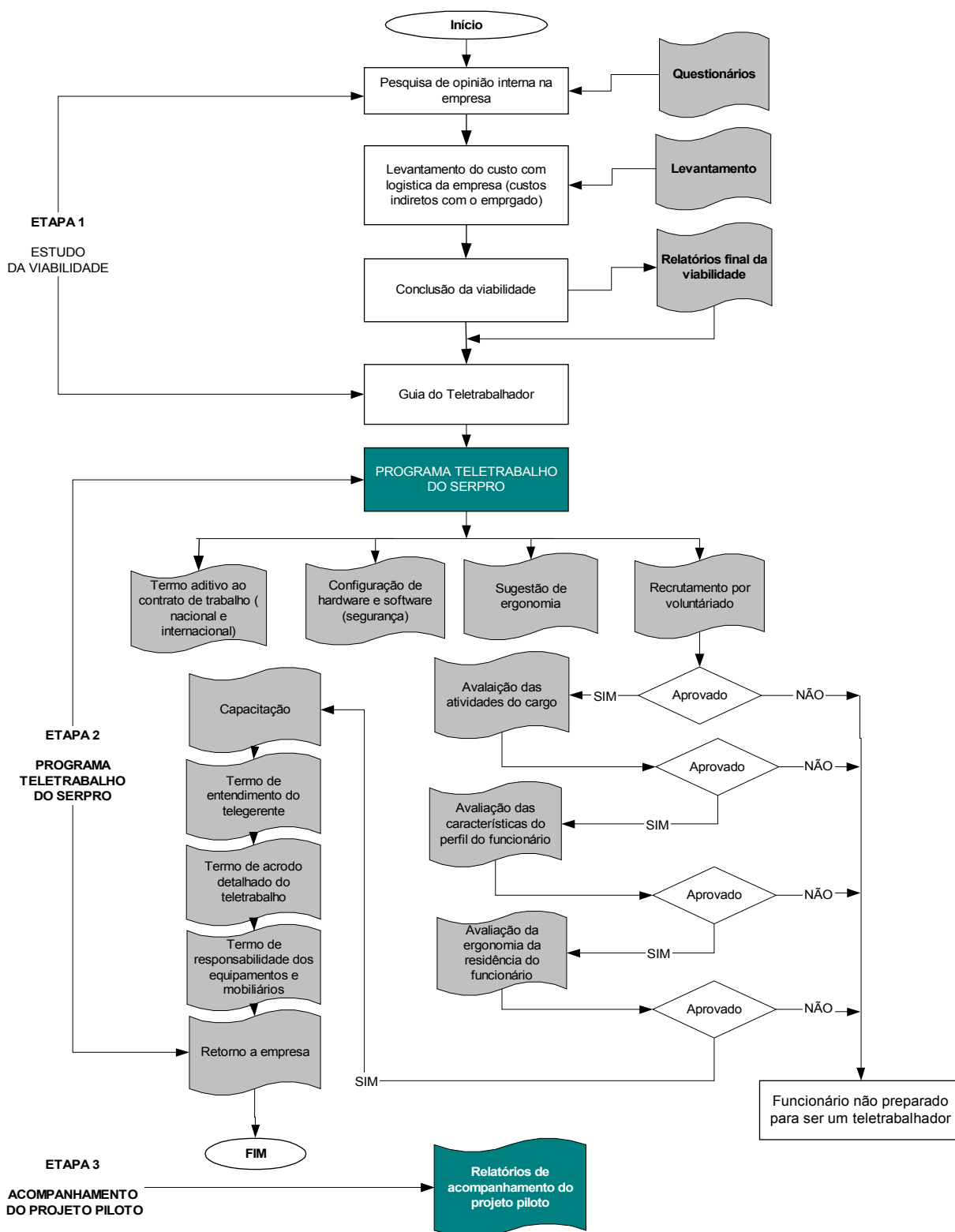


Figura 3: Fluxo operacional da aplicação do modelo(Pinto, 2003)

## ANEXO IV



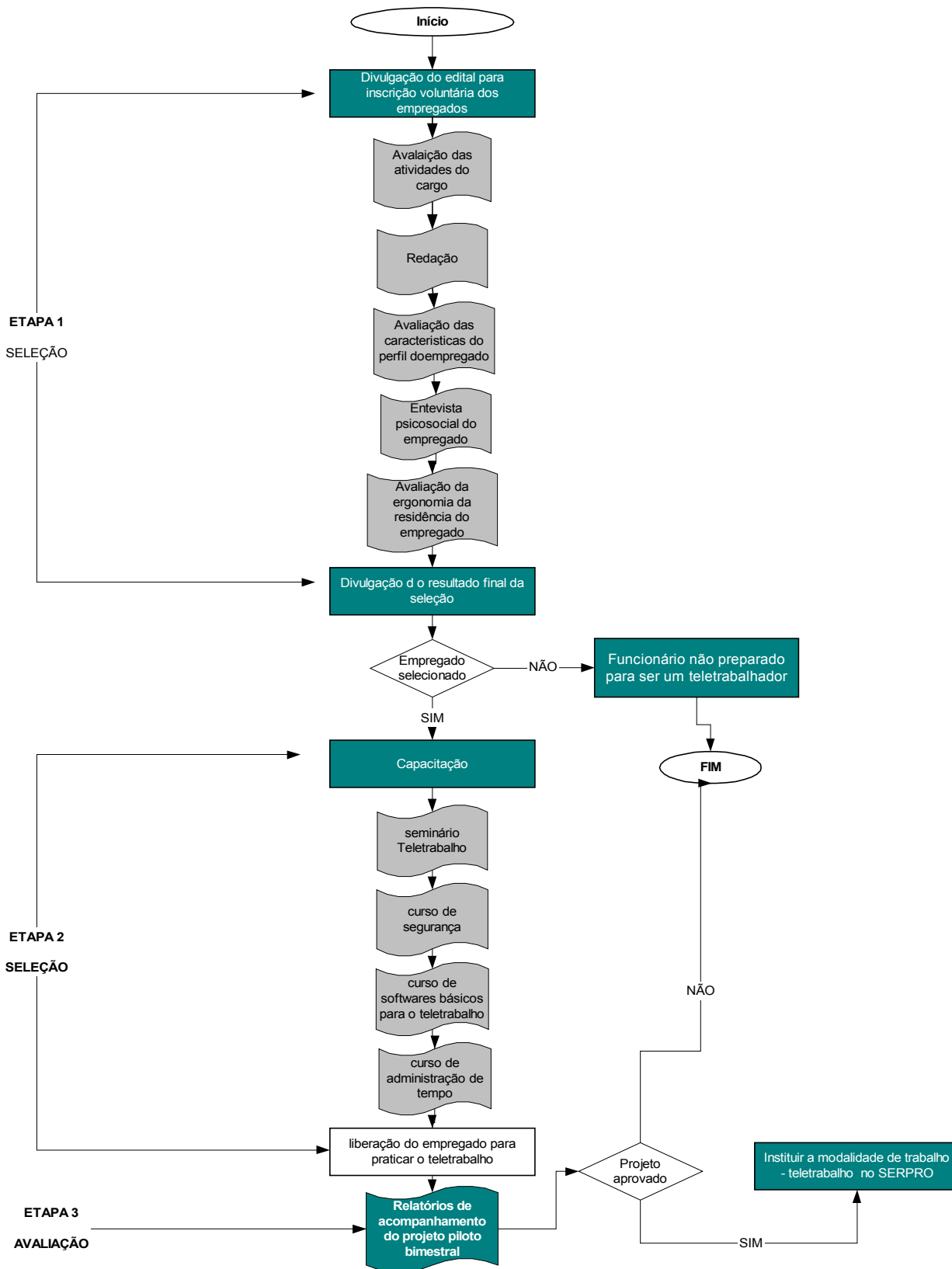
**Figura 4: Fluxograma operacional do Programa Teletrabalho do SERPRO**

ANEXO V



*Figura 5: Modelo para avaliação do teletrabalho no SERPRO.*

## ANEXO VI



**Figura 6: Fluxograma operacional da implantação do Programa Teletrabalho.**

---

## BIBLIOGRAFIA

- HINGSTON , Peter; BALFOUR , Alastair - Como Trabalhar em casa no seu Próprio Negócio. São Paulo: PubliFolha, 2001.
- KUGELMASS , Joel - Teletrabalho - Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAWÉ , Paul-Henry Chombart de; JENNY , Jacques - Local de Trabalho e Residência, in Tratado de Sociologia do Trabalho - Volume 1, org. Friedmann, Georges. São Paulo: Cultrix, 1973.
- LIZOTTE , Ken; LITWAK , Barbara A. - Como Equilibrar Trabalho e Família. São Paulo: American Management Association/Editora Campus, 2002.
- MANZ , Charles C., SIMS JR, Henry P. - Empresas sem Chefes . São Paulo: Makron Books, 1996
- MASI , Domenico de - O Futuro do Trabalho - Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2000.
- O'CONNOR , Lindsey - Como Trabalhar em Casa. São Paulo : Editora Vida , 2000.
- Trabalho e Vida Pessoa I (Work and Life Balance) - São Paulo: Harvard Business Review/Editora Campus, 2001.
- FULK, Janet & DE SANCTIS, Gerardine. Electronic communication and changing organizational forms. In: Organization Science, v.6, n.4, p.337-349, 1995.
- NILLES, Jack M. Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: um guia para telegerentes e Teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.
- OIT. Conferencia Internacional del Trabajo 82ª Reunión Informe V (1) e V (2) del 5º punto del día. Trabaja a domicilio. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra, 1995. 106 p.
- PINTO, Joselma Oliveira. Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO, Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- Regimento de Administração de Recursos Humanos - RARH. Empresa SERPRO - Capítulo III título 2, 2002.
- STEIL, A. V. & BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o Teletrabalho, RA – USP revista de administração, volume 36, numero 1, janeiro/março 2001.
- JONES, Caroline. Telecommuting: The Quiet Revolution – 2005 Update, Gartner Group, 2005

---

Telework: Management Priority – A Guide for Managers, Supervisors and Telework Coordinators  
-Office of Personnel Management(OPM) / General Services Administration(GSA) ,  
Washington,2005

Deployment of Teleworking European Public Administration - An Overview, European  
Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions –Vienna,1999