

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**TRABALHO FINAL DE GRADUAÇÃO
O processo de mudança na cultura organizacional baseado na
implementação de novas tecnologias: estudo de caso “RB1”
2009**

GABRIEL PARREIRAS HORTA GUERRA

**Professor Orientador: Ruthberg dos Santos
Professor Leitor: Paulo Roberto de Souza Falcão**

O processo de mudança na cultura organizacionais baseado na implementação de novas tecnologias: estudo de caso “RB1”.

Gabriel Parreiras Horta Guerra

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACC (FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE BACHAREL.

Aprovada por:

ORIENTADOR:

RUTHBERG DOS SANTOS

LEITOR:

PAULO ROBERTO DE SOUZA FALCÃO

“O ignorante afirma, o sábio duvida, o sensato reflete.”
Aristóteles

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I - Transcrição da entrevista realizada com a Diretora Presidente, Ângela Roda, e a Diretora Administrativa, Lúcia Mutto, concedida no dia 02/07/2009.

ANEXO II - Transcrição da entrevista realizada com o Supervisor Administrativo, Alex Leite do Nascimento, concedida no dia 02/07/2009.

ANEXO III – Questionário.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – MUDANÇA ATRAVÉS DA TECNOLOGIA

QUADRO 02 – PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

QUADRO 03 – VELOCIDADE DA MUDANÇA

QUADRO 04 – REDUÇÃO DO QUADRO E TECNOLOGIAS

QUADRO 05 – MUDANÇAS NO TEMPO DA JORNADA DE TRABALHO

QUADRO 06 – INTENSIDADE DAS MUDANÇAS NAS ROTINAS

QUADRO 07 – INTENSIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS

QUADRO 08 – PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

QUADRO 09 – RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

QUADRO 10 – DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA E CAPACITAÇÃO

QUADRO 11 – INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES E A TECNOLOGIA

QUADRO 12 – BENEFÍCIOS PERCEBIDOS NAS TECNOLOGIAS

QUADRO 13 – RESTRINÇÃO À CRIATIVIDADE

QUADRO 14 – TECNOLOGIA: CONTROLE OU TRANSPARÊNCIA

QUADRO 15 – PERCEPÇÃO DE FUTURO NA EMPRESA

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – PROBLEMATIZAÇÃO	6
1.1. INTRODUÇÃO	6
1.2. OBJETIVO	7
1.3. A ESCOLHA DO CASO.....	7
1.4 A RELEVÂNCIA DO ESTUDO PROPOSTO	8
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. O IDEAL BUROCRÁTICO NO PENSAMENTO DE MAX WEBER	10
2.2. A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.3. A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO.....	14
2.4. O CONCEITO “SCRUM” DE GESTÃO.....	17
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	20
CAPÍTULO 4 - REFERENCIAL PRÁTICO: O ESTUDO DE CASO.....	22
4.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	22
4.2. ANÁLISES DAS ENTREVISTAS.....	24
4.3. ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS.....	28
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	35
6 - REFERÊNCIAS:	37
7 - ANEXOS:.....	39
ANEXO I - Transcrição da entrevista realizada com a Diretora Presidente (D.P.) Ângela Roda e a Diretora Administrativa (D.A.) Lúcia Mutto, concedida no dia 02/07/2009:	39
ANEXO II - Transcrição da entrevista realizada com o Supervisor Administrativo (S.A.), Alex Leite do Nascimento, concedida no dia 02/07/2009:	43
ANEXO III - QUESTIONÁRIO	48

RESUMO:

O estudo propõe a tecnologia, principalmente as de informação, como principal ferramenta seletiva no processo de mudança da cultura organizacional na Administração do Centro Empresarial Internacional Rio (CECEIR). A mudança gradual de um ambiente conservador, altamente burocrático e centralizado, para o outro oposto, ocorre em sintonia com as modificações do padrão de governança mundial, preocupado não somente em atender seus locatários e acionistas, mas também seus clientes internos, delegando funções e estimulando a integração entre as diferentes pessoas e grupos.

Palavras-chaves: tecnologia de informação; processo de mudança; cultura organizacional; clientes internos.

ABSTRACT:

The study proposes the technology - especially information (IT) - as the main selective tool in the process of changing organizational culture in the administration of the International Business Center Rio (CECEIR). The gradual change in a conservative environment, highly bureaucratic and centralized, to the extreme opposite, occurs in line with changes in the pattern of global governance, concerned not only to meet its tenants and shareholders, but also its internal clients, delegating and promoting integration between different areas.

Keywords: information technology, process change, organizational culture, internal customers.

CAPÍTULO 1 – PROBLEMATIZAÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

Diante do inevitável processo de integração global, fundamentado na capacidade criativa do homem e suas constantes inovações, os tradicionais paradigmas, que atrelavam o êxito das atividades à padronização e a adoção de normas e padrões rígidos de comportamento, estão sendo ultrapassados por uma nova forma de enxergar o ser humano.

Entretanto, a longevidade das mudanças faz com que alguns antigos sobrevivam, a preocupação por resultados de curto prazo e a sede por lucros sempre crescentes, ainda são facilmente observáveis em grande parte das empresas, principalmente as do setor privado.

Com o intuito de compreender os impactos gerados por esses ciclos históricos na formação cultural, acadêmicos de diversas áreas como da Sociologia, Psicologia e da Administração, entre outras, se esforçam para definir “cultura” e destacar como a compreensão deste conceito é de fundamental relevância para os gestores das empresas modernas e para analisar a evolução dos modelos sociais, produtivos e de gestão.

Da “cultura burocrática” à nova “cultura gerencial”, modelos de gestão baseados nos princípios da “Boa Governança” (ver BANCO MUNDIAL, 1991), vem ganhando forças ao buscar a legitimação através de um suposto aumento da participação dos seus funcionários nos processos de tomada de decisões. Esse emponderamento (*empowerment*) redesenhou as estruturas tradicionais, tornando-as mais flexíveis e dependentes do seu “capital intelectual” (Chiavenato, 2008), ou “clientes internos”, como fontes de vantagem comparativa e competitiva.

Na passagem para o terceiro milênio, o novo paradigma “ênfase nos clientes” vem substituindo o tradicional “ênfase na eficiência” e provocando um reposicionamento do chamado “cidadão-cliente” (BRESSER-PEREIRA, 1998) no desenvolvimento econômico, tanto na esfera pública como na privada e assim desenhando uma nova forma de organização “pós-burocrática” (Ibid.).

1.2. OBJETIVO

Corroborando com as idéias acima apresentadas, a pesquisa procurou estimar e exemplificar, através de análises qualitativas e quantitativas, alguns dos impactos gerados e ou percebidos durante o longo processo de mudanças na cultura organizacional, dentro do estudo de caso proposto, a Gestão do Condomínio do Edifício Centro Empresarial Internacional Rio, o RB1 – logomarca representativa do endereço, Avenida Rio Branco nº1.

Centrado no estudo de caso, detalhado no Capítulo 4, procurou-se ilustrar como o processo de mudança na cultura organizacional interagiu com as evoluções do ambiente externo.

Ao longo do Capítulo 2, serão apresentadas teorias sintetizadas referentes à necessidade do homem de conviver em sociedade como força motora do processo de formação cultural em diversos níveis coexistentes, nas comunidades, nas organizações e nas sociedades. Neste, também serão abordadas as estreitas relações entre as inovações tecnológicas e o sucesso dos modelos que as acompanharam.

A metodologia do estudo, descrita no Capítulo 3, além de detalhar a evolução da pesquisa teve fundamental importância prática ao auxiliar e fundamentar o planejamento e a execução do trabalho de campo.

No Capítulo 5, serão sugeridas algumas conclusões obtidas através do confronto entre os resultados práticos, de campo (Capítulo 4), e da síntese do referencial teórico, selecionado no Capítulo 2.

1.3. A ESCOLHA DO CASO

Dentre o conjunto de variáveis que convergiram para a escolha do caso, dois fatores tiveram maior peso na seleção do estudo: primeiramente a receptividade dos integrantes da empresa à idéia central do estudo, o que facilitou e viabilizou a coleta dos dados; e o segundo e não menos importante, a curiosidade alimentada no período em que tive a oportunidade de integrar a chamada “família RB1” e tentar assimilar conceitos desenvolvidos na faculdade de prática gerencial.

1.4 A RELEVÂNCIA DO ESTUDO PROPOSTO

O passado e o presente, das sociedades de todo o mundo, revelam o contínuo processo evolutivo que vem redefinindo suas estruturas sociais e produtivas, influenciados, dentro de cada contexto específico, pela interação entre o homem e suas criações inovadoras.

Atualmente é difícil pensar na elaboração de um produto ou serviço sem o auxílio de alguma destas inovações, o grau de dependência tecnológica está tão elevado que torna cada vez mais difícil enxergar ou mensurar até que ponto o homem é superior, igual ou inferior em importância às máquinas dentro das cadeias produtivas, ainda que seja ele o seu criador.

O fato de a tecnologia ter se tornado um fator determinante dos arranjos sociais, nos remete a velha discussão entre “o ovo e a galinha”, como bem descreve Alberto Guerreiro Ramos em artigo publicado na Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EAES/FGV, vol. 18, n. 2, dez/2001):

“... paradoxalmente, é a própria tecnologia o principal fator a contribuir para essa revolução na sociedade moderna [...] certamente está implícito nas tentativas de projetar organizações não hierárquicas e orientadas para clientes (ver BENNIS, 1966; e WHITE Jr., 1969); nos órgãos e estratégias voltados à proteção dos cidadãos e dos consumidores (como, por exemplo, a *Federal Trade Commission*, a *Citizen Group Association* (dos consumidores da Califórnia) e as diversas atividades de homens como Ralph Nader e Saul Alinsky; na decisão de reestruturação de todo o sistema social, a partir da perspectiva de imperativos ecológicos; na escolha de novas prioridades sociais (por exemplo, a *Common Cause*, de John Gardner) e de novos critérios de qualidade de vida para os quais aponta o movimento dos indicadores sociais).”

Neste processo de reorientação das sociedades, especialmente nas capitalistas, as discussões sobre o bem estar social e a sustentabilidade do modelo de crescimento econômico voltam a ganhar destaque, principalmente nos momentos de fraqueza do

sistema financeiro internacional e as soluções adotadas para a retomada do crescimento, assistidas nos anos que perduraram a Grande Depressão de 1929 e recentemente na chamada crise do “*Subprime*”, ambas iniciadas no “coração do sistema”, os EUA, e com desfechos bastante semelhantes, onde a figura do Estado volta a ganhar o papel principal.

O modelo capitalista, que até hoje está em processo de adaptação, não se restringe somente à economia ou a produção, mas delinea, de uma forma geral, a configuração social e política dos países, fazendo com que indivíduos, organizações e sociedades se constituam em ambientes altamente competitivos e desiguais. O paradoxo entre o bem estar social e a acumulação de riquezas nas mãos de uma minoria detentora dos meios produtivos, nunca será totalmente extinto.

É importante ressaltar que o principal fator para o sucesso do modelo supracitado foram os avanços tecnológicos dos meios de produção. Estes marcados pelas Revoluções Industriais propiciaram uma escala de produção sem precedentes, com ganhos (receitas) muito maiores que os investimentos (custos) nos fatores produtivos, ou seja, a marca do desequilíbrio entre a apreciação dos fatores produtivos e a remuneração dos donos dos meios de produção.

Durante a década de 90, no Brasil, ocorria mais uma tentativa, dessa vez a aliança social-liberal, de reformar a máquina administrativa (foram várias na história do país, iniciadas na Era Vargas, nos moldes “weberianos”, com a criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), até o oposto MARE, do ex-ministro Bresser Pereira apoiado por Fernando Henrique Cardoso) alinhada ao modelo dominante na época, o neoliberalismo pregava acima de tudo a abertura econômica. A cultura do Estado Mínimo já era comum ao Reino Unido na figura do controvertido Tony Blair e nos EUA, com Bill Clinton à sua liderança.

O *management* ou a “cultura gerencial” (Bresser Pereira, 1998) foi exportado, da Inglaterra e dos EUA, para todo o mundo, reformas ensaiadas nas diversas reuniões promovidas pelos organismos financeiros internacionais, dentre elas o Consenso de Washington, em 1989, apresentaram uma série de medidas para reestruturar os países associados e dependentes ao novo modelo.

A intensificação da entrada de empresas estrangeiras no território nacional modificou e aumentou a demanda para acomodar as novas subsidiárias.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O IDEAL BUROCRÁTICO NO PENSAMENTO DE MAX WEBER

O conceito de Burocracia, por Weber (1972), postula uma estrutura administrativa de que serve o tipo mais puro do domínio legal. O modelo tem nas Leis e nos Estatutos a base de sua autoridade, a base da legitimidade.

Apesar do rótulo “tipo ideal”, Weber reconhece suas limitações e não o classifica como o melhor ou o mais apropriado, o idealismo sugere uma metodologia de demonstração de um conjunto de vantagens que a Burocracia pode oferecer, entre elas: racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização; precisão na definição de cargos e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres; rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos; univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita.

Entretanto, trazendo ao mundo real das organizações modernas, é praticamente impossível pensar numa empresa ou país gerido exclusivamente por regras formais. Para entender as razões de Weber, faz-se necessária compreender a história do autor, a história da Alemanha e o seu próprio “filtro cultural”.

Há, segundo o autor, problemas que dificilmente serão resolvidos independentemente do setor ou do modelo que seja adotado, a velha dicotomia entre Política e a Administração, entre os interesses individuais e coletivos, entre grupos dominantes e os dominados. O chamado “pai da burocracia”, alerta quanto aos possíveis problemas gerados pela estrutura de tais modelos:

“O aspecto mais decisivo no caso é o nivelamento dos governados em oposição ao grupo dominante e burocraticamente articulado, que por sua vez pode ocupar uma posição bastante autocrática, tanto de fato quanto na forma [...] Daí ter esse processo significado um progresso da burocracia e, ao mesmo tempo, da democratização passiva...” (Weber, 1978)

A burocracia e a democracia, ambos interligados e explorados pelo autor, relacionam a disputa de poder ao comportamento dos indivíduos e dos grupos tanto formais como informais de trabalho. À democracia, historicamente, atribuíram as benfeitorias e conquistas dos direitos civis e sociais, à burocracia “... diversos contornos e significados, e na maioria das vezes é referenciado como algo pejorativo. Nesse sentido, ela tende a ser relacionada à ineficiência, atrasos, confusão, autoritarismo, privilégio, entre outras expressões de significado negativo.” (Vasconcelos, 2002).

Para Weber (1978), poder significa toda oportunidade de impor sua própria vontade, no interior de uma relação social, até mesmo contra resistências, a imposição intercepta outra noção fundamental da teoria weberiana (se é que podemos afirmar que existe apenas uma), a Racionalidade, justificadora da eficiência burocrática, que adéqua os meios aos fins e garante o padrão estabelecido.

Crítico do consumismo capitalista, da época, Weber (1978) traz a discussão o conceito de ação social como atitude subjetiva de caráter comportamental dos indivíduos, orientada em relação aos outros da sociedade e destaca a importância do que chamou de “ética protestante” ao surgimento e sucesso de tal modelo, “essa era apoiada no trabalho duro e árduo, na poupança, em vez de seu dispêndio e consumo em símbolos materiais e improdutivos de vaidade e prestígio.” (Matias-Pereira, José. 2008)

Portanto, o “tipo ideal burocrático” não pode ser traduzido em uma forma unívoca de gerir qualquer organização, como alguns críticos o fazem de maneira incompleta e por vezes equivocada.

2.2. A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar da clara interação entre os fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e tecnológicos na história das sociedades, é difícil mensurar até que ponto ou quantificar a intensidade com que cada fator pode afetar ou afetou de fato a estrutura burocrática ou a Administração de um determinado país ou organização.

Ainda conforme o sociólogo Alemão, “... toda estrutura burocrática é sempre um produto tardio do desenvolvimento histórico, cada qual diferente e não melhor do que outro.” (Weber, 1978)

Para exemplificar a influência da cultura nas organizações, faz-se necessária à busca pela definição do termo “cultura”, segundo Aaltio (1990): “Na abordagem antropológica a cultura é compreendida como uma cristalização do passado, formada pela história da organização”.

Concordando com essa abordagem, Meek (1998) diz: “cultura não é estática, ela está em constante evolução, em função das ações e reações dos indivíduos membros...” Essa infinidade de recriação da cultura torna ainda mais difícil estabelecer uma comparação objetiva entre uma cultura passada e uma nova, pois ambas seriam inseparáveis, a segunda a consequência da primeira.

Geert Hofstede no artigo “*Management Scientists Are Human*”, publicado em Janeiro de 1994 pelo *The Institute of Management Science*, argumenta que os cientistas criadores das teorias estão suscetíveis ao seu processo de formação cultural da sua sociedade ou comunidade, e por isso seus modelos são reflexos do modo de pensar de um grupo. Segundo o autor holandês:

“... cultura é: a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos outros demais [...] a cultura do ambiente nacional em que uma organização opera afeta o processo de gestão através da programação mental coletiva dos seus membros, dos seus gestores e dos cientistas que oferecem suas teorias de gestão...” (Hofstede, 1994)

Em outro artigo, o autor aponta diferenças entre “cultura nacional” e “cultura organizacional”, associadas principalmente à velocidade das transformações; essas podem sofrer mudanças conscientes, porém não necessariamente fáceis de realizar. (Hofstede, 1993)

Retomando o primeiro artigo onde o autor realiza uma pesquisa dentro de 12 subsidiárias da IBM, incluindo o Brasil, e tabela os resultados em cinco Dimensões (*Power Distance; Uncert Avoidance; Individualism; Masculinity; Long-Term*) além de estimar valores para cada nação, conforme a tabela:

Table 1 Culture Dimension Scores for Twelve Countries (0 = low, 100 = high)

Orientation	Power Distance	Uncert Avoidance	Individualism	Masculinity	Long-term
Arab countries	80	68	38	53	
France	68	86	71	43	
Germany	35	65	67	66	31
Great Britain	35	35	89	66	25
Netherlands	38	53	80	14	44
Hong Kong	68	29	25	57	96
Indonesia	78	48	14	46	
Japan	54	92	46	95	80
Brazil	69	76	38	49	65
Mexico	81	82	30	69	
U.S.A.	40	46	91	62	29
West Africa	77	54	20	46	16

MANAGEMENT SCIENCE/Vol. 40, No. 1, January 1994

Podemos observar que as respostas indicam que no Brasil as maiores observações foram nas dimensões: *Uncertainty Avoidance*, Score 76, que caracteriza aversão às incertezas ligadas a necessidade de criar e seguir uma estrutura e regras pré-estabelecidas; e *Power Distance*, Score 69, lida com quem decide o que, característicos da sociedade e da cultura tradicional brasileira, centralizada e patrimonialista.

Tais dimensões também foram exaltadas por Hofstede (1994) como sendo as duas principais variáveis determinantes na avaliação ou na generalização sobre a cultura de um determinado país.

No Brasil, a cultura do “jeitinho brasileiro”, tangencia ambas as dimensões ao legitimar ações costumeiras como regras e com força de lei, e, sendo responsável por conduzir a soluções inovadoras e criativas a partir de dificuldades impostas pela

tradicional centralização do poder, tanto pela herança histórica colonial como pelo legado autoritário das ditaduras militares, e paternalista que compõem nossa cultura.

Como exemplo de nossas heranças, paradoxalmente, observa-se que o período intitulado de “milagre econômico” brasileiro, foi marcado pelo regime de maior distância ao poder (*Power Distance*) e onde se fecharam as portas para as incertezas (*Uncertainty Avoidance*), nesse período de conciliação entre crescimento econômico e reduzidas taxas de inflação, centralizado e conduzido por militares, houve burocratização do sistema administrativo brasileiro, racionalizado em nome da eficiência.

Sem o intuito de defender ou vangloriar o modelo militar, observamos que a luta que se iniciou nesse período foi de fundamental importância para a configuração sócio-política atual e na luta em prol dos direitos civis e sociais, posteriormente legitimados.

2.3. A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

Desde a Teoria Clássica, preconizada por Frederick Taylor (1856-1915), considerado por muitos o “Pai da Administração Científica”, e Henry Ford (1863-1947) pioneiros da produção em massa, o papel do homem, quanto fator de produção e ao mesmo tempo consumidor, sempre foi subjugado à função das novas tecnologias de produção em larga escala, padronizadas e eficientes. Dessa injusta relação, emergiram durante as décadas de 70 e 80, críticos ao padrão vigente, assim como o professor Alberto Guerreiro Ramos (1972), que lançaram uma série de estudos organizacionais críticos, que ilustram:

“Na atual sociedade industrial avançada, o trabalhador médio se dá conta de que está perdendo a capacidade de lidar consigo mesmo e com o ambiente global. A tecnologia, como força não controlada, está pondo em risco a possibilidade do homem enquanto criatura racional, em vez de melhorar sua qualidade de vida.” (GUERREIRO RAMOS, 1972)

Ao descrever o homem enquanto criatura racional cabe a associação ao conceito de racionalidade expresso por Weber (1978), como a atitude submissa (ao grupo

dominante), na qual a crescente burocratização da vida humana a coloca numa gaiola de metal de regras e de controle. A imposição tecnológica afeta a vida de toda a sociedade, principalmente aqueles que não têm condições de acompanhar os crescentes custos. Ainda conforme Ramos:

“... as organizações em mudança deveriam ser aquelas que têm a capacidade de influenciar e modelar o ambiente, de acordo com critérios não necessariamente dados. Em outras palavras, a administração das micro-organizações deve ser vista como parte de uma estratégia geral orientada à administração de toda a sociedade” (Guerreiro Ramos, 1972)

De fato, a idéia de pequenas organizações serem menos engessadas a metodologias clássicas ou mais flexíveis às mudanças condiz com o surgimento de alguns dos gigantes no mundo da informática, por exemplo, a Google e a Aple, ambas oriundas de garagens residenciais e formadas por ex-funcionários das tradicionais montadoras ou produtoras de material de informática com uma visão menos conservadora e que continuam a buscar alternativas às tradicionais formas de desenvolver vantagens competitivas e obter lucros.

Na contramão das idéias apresentadas por Guerreiro Ramos, o G8, grupo das nações mais ricas do mundo, considera um padrão, a famosa Governança Corporativa, como um pilar da arquitetura econômica global. Princípios como a Transparência (*Disclosure*), Prestação de Contas (*Accountability*), Equidade (*Fairness*) e Respeito às Leis (*Compliance*) o denominado quadripé que sustenta o modelo (Matias-Pereira, 2008), importados do setor privado, estabelecem a nova tendência global para empresas públicas e privadas, para governos e seus governados.

Além das recomendações do Banco Mundial (ver BANCO MUNDIAL, 2001) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) indicarem o conjunto de “boas práticas de Governança”, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) também desenvolveu uma lista de princípios de Governança Corporativa promovendo periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas, conforme o site da organização:

“A governança corporativa cuida da estrutura institucional e política das corporações - desde o início do empreendimento, passando por suas estruturas de governança, direito societário e privatização, até a saída do mercado e a insolvência. A integridade das corporações, instituições financeiras e mercados é especialmente importante para a saúde de nossas economias e sua estabilidade”.

(www.oecd.org, consultado no dia 25 de novembro de 2009)

Ainda segundo a organização, a intenção é que os princípios sejam concisos, compreensíveis e acessíveis à comunidade internacional: garantir a base para um sistema eficaz de governança corporativa; garantir os direitos dos acionistas e principais funções da propriedade; tratamento equitativo dos acionistas; papel de outras partes interessadas na governança corporativa; divulgação e transparência; e responsabilidades do Conselho de Administração.

Em praticamente todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da Governança Corporativa, no Brasil, foi criado em 1999, durante o Governo FHC, o IBGC (Instituto brasileiro de Governança Corporativa) com a missão de disseminar as boas práticas a todas as empresas públicas e privadas do país, promovendo encontros para discussão das mesmas e premiações para aquelas que conseguirem atingir níveis superiores de Governança.

No cenário político brasileiro, após a eleição do trigésimo quinto presidente da república, oriundo da classe trabalhadora e representante da força sindical, Luis Inácio Lula da Silva, marcou o sentimento comum por mudança no modelo de gestão pública que vinha sendo praticado de maneira obscura desde a eleição de 1989, do então presidente Fernando Collor de Melo.

A nova possibilidade, porém, é cercada de críticas, Ana Paula de Paes Pula, 2007 relata no seu livro “Por uma Nova Gestão Pública”, a construção de uma aliança popular-nacional como uma alternativa, denominada “vertente societal”. Entretanto, segundo a autora, até o momento as expectativas não foram atendidas e o governo continua reproduzindo as práticas “gerencialistas” da gestão anterior.

Todo este processo evolutivo político-econômico, brasileiro e internacional, faz-se necessário para compreender os motivos e as conseqüências geradas dentro do estudo

de caso proposto, o intercâmbio entre o setor público e privado nos leva a acreditar que alguns dos problemas encontrados no lado da gestão pública podem ser observados também na Administração Privada, e claramente identificáveis no RB1.

2.4. O CONCEITO “SCRUM” DE GESTÃO

Seguindo a tendência integradora e participativa, descrita no capítulo anterior, pode-se dizer que a área de desenvolvimento de softwares é extremamente influenciada pelo seu próprio produto.

A capacidade de inovar como diferencial fundamental para se obter êxito no custoso processo de criação e desenvolvimento de novos programas, se torna uma condição para viabilizar um projeto.

Assim, despontando entre as novas metodologias de gestão, o conceito *Scrum* - associação da formação utilizada, algumas vezes, para reinício de partidas de *Rugby*, onde o time inteiro se une para proteger e progredir com a bola, formando um “bloco humano” - apesar de concebido inicialmente no contexto industrial automotivo e de máquinas fotográficas, teve sua idéia central criticamente adaptada e aplicada a diversos outros contextos aonde grupos de pessoas necessitavam trabalhar juntas para atingir um objetivo comum, como projetos de pesquisa científica, ou até mesmo no planejamento estratégico de uma empresa.

Em 1986, seus idealizadores, Takeuchi e Nonaka descreveram no artigo "*The New Product Development Game*" publicado na *Harvard Business Review*, em Janeiro de 1986, uma nova visão, holística, de gerir projetos usando equipes pequenas e multidisciplinares (*cross-functional*) estas, além de serem mais ágeis e flexíveis, obtiveram melhores resultados finais de produtividade.

Jeff Sutherland, John Scumniotales, e Jeff McKenna foram responsáveis por conceber, documentar e implementar o *Scrum*, na empresa Easel Corporation em 1993, incorporando o estilo de gerenciamento observado por Takeuchi e Nonaka.

No *site* oficial (www.jeffsutherland.com) do Jeff Sutherland, encontra-se o manifesto pelo Desenvolvimento Ágil de Softwares:

“Nós estamos descobrindo caminhos melhores para o desenvolvimento de software fazendo e ajudando outros a fazer o mesmo também. Através deste trabalho, nós temos valorizado: Os indivíduos e suas interações sobre processos e ferramentas; Trabalhar o software de maneira mais abrangente; Colaboração do cliente durante o desenvolvimento do software; Responder às mudanças acima de seguir um plano...”

Conforme o manifesto, há doze princípios por trás do desenvolvimento ágil de softwares:

1. A prioridade é satisfazer o cliente, mediante a rápida e contínua entrega de softwares.
2. Mudanças nas necessidades são bem vindas, mesmo que tardias, durante o desenvolvimento do projeto. Aproveitar a agilidade nos processos para gerar valor e vantagens competitivas ao cliente.
3. Entregar softwares em desenvolvimento com frequência, de poucas semanas a poucos meses, dando preferência ao menor intervalo de tempo.
4. Clientes e programadores devem trabalhar juntos diariamente durante a elaboração do projeto.
5. Construir projetos baseados na motivação individual. Dando a eles o ambiente e o suporte necessário, e confiando neles para realizar o projeto.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações tanto para equipe quanto para os clientes externos é a conversa cara-a-cara.
7. O desenvolvimento do software é a principal medida de progresso.
8. Processos ágeis promovem um desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, os programadores e os usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Atenção contínua a excelência técnica e bom design melhoram a agilidade.
10. Simplicidade, a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito é essencial.

11. As melhores formas de arquitetura, necessidades e design surgem de dentro dos times que se auto-organizam.
12. Em intervalos regulares, o time deve refletir sobre como se tornar mais, em seguida, harmonizar e ajustar o seu comportamento.

Literalmente tudo que já foi escrito sobre elaboração de estratégia descreve isso como um processo deliberado. Primeiro pensamos, depois agimos. Formulamos, depois implementamos. (Mintzberg, et al. 2006) O modelo *Scrum* se baseia em um dos pontos sugeridos por Mintzberg (2006), para ele estratégias podem formar-se e também ser formadas, as mais inteligentes são aquelas capazes de permitir que as estratégias se desenvolvam gradualmente, apoiada na idéia que ninguém é capaz de prever tudo ou controlar as possibilidades e problemas que poderão surgir.

A liberdade de criação é favorecida pela arquitetura flexível, pouco burocrática, do modelo, a escassez de regras ou normas permite que além do cliente satisfeito, sejam atendidas as demandas internas, dos seus funcionários.

A “estrutura criativa” sugerida por Chiavenato (2008) ligada à área de gestão do conhecimento é também mais um exemplo da necessidade de gerar e absorver conhecimentos através das experiências organizacionais. Assim, erros se transformam em oportunidade e limitações estimulam a criatividade. A propensão natural para o experimento, ainda que aborrecida, também estimula a mudança estratégica. (Mintzberg, et al. 2006)

Na metodologia *Scrum*, o curto intervalo de tempo entre as reuniões, minimiza a margem de erro das projeções das metas e dos objetivos, quanto mais distante for os intervalos maior probabilidade de aumentar a variável erro, e, por conseguinte gerar desperdícios irreparáveis de dias trabalhados em vão.

As contínuas avaliações do que está sendo desenvolvido facilita a mudança de curso do projeto, a capacidade de adaptação é fundamental para gerar rápidas respostas às mudanças das necessidades dos clientes e da equipe de trabalho, sejam elas de ordem estrutural, legal, modal, comportamental, etc.

Entretanto, a reflexão das teorias anteriormente expostas sugere, apesar dos claros benefícios gerados pelo *Scrum* na área de informática, os resultados da sua aplicação em outros setores não serão necessariamente iguais e nem tão pouco previsíveis.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Compreendendo a Administração como um fenômeno social, procurou-se orientar a pesquisa de maneira a exemplificar os fenômenos por meio de proposições confirmadas pela experiência, para poder ter o sentimento e compreendê-los (Weber, 1978), ou ainda conforme o professor de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Boa Ventura de Souza Santos, assinala:

“A ciência social será sempre uma ciência subjectiva e não objectiva como as ciências naturais; tem de compreender os fenômenos sociais a partir das atitudes mentais e do sentido que os agentes conferem às suas ações, [...] com vista à obtenção de um conhecimento intersubjectivo, descritivo e compreensivo, em vez de um conhecimento objectivo, explicativo e nomotético.” (Santos, Boa Ventura de Souza. 1987)

Logo, a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos foi essencial para confrontar as respostas obtidas no questionário, aproximadamente trinta e cinco por cento do atual quadro de funcionários do Condomínio (ANEXO III) responderam às perguntas, e avaliar o teor das entrevistas concedidas (ANEXOS I e II) pelos principais precursores do novo modelo.

De maneira geral, o levantamento dos dados quantitativos representou uma visão mais recente do estado evolutivo do modelo, mesmo com algumas perguntas se referindo ao passado da empresa, é natural que os funcionários respondam com base nas suas experiências mais recentes.

O principal problema relacionado à amostra está relacionado ao próprio processo de mudança que gerou as alterações no quadro funcional, assim como em qualquer outra empresa privada, o número e o perfil de funcionários estão sendo alterados, logo, nem todos aqueles que responderam ao questionário possuem tempo de empresa para avaliar o modelo antigo e reconhecer os benefícios ou os prejuízos gerados.

Provavelmente aqueles que eram contra as novas idéias, hoje, já não estão mais compondo o quadro de funcionários da empresa.

Concordando com Boa Ventura, Yin (2005), aponta a importância no que concerne à generalização teórica pautada nas entrevistas qualitativas, segundo autor:

“... é muito comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea [...] Em algumas situações você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para sua pesquisa...”. (YIN, 2005)

Pautado nestas idéias, as entrevistas foram executadas da maneira mais aberta possível deixando muitas vezes que os entrevistados tomassem o curso da discussão, afinal são eles os principais agentes do processo de mudança na cultural e estão participando do mesmo desde o seu início.

A entrevista realizada com o Supervisor Administrativo, Alex Leite do Nascimento, durou cerca de vinte minutos e foi gravada em um aparelho e transcrita na íntegra no ANEXO II. Alex ressalta a importância que o processo teve em sua vida pessoal, segundo ele foi um fator motivacional fundamental para que ele buscasse mais informações e a melhorar suas atividades.

A entrevista com a Diretora Presidente, Ângela Roda e a Administrativa, Lúcia Mutto, foi realizada também com auxílio de um gravador durante um descontraído almoço que durou cerca de trinta minutos onde relataram pontos fundamentais que as levaram a buscar uma nova identidade para o prédio.

Nesta, o entrevistador foi praticamente um ouvinte, após a apresentação do tema central do estudo a conversa se tornou uma reflexão conjunta sobre como elas enxergavam o progresso alcançado. Enquanto uma delas respondia a pergunta, a outra complementava e ou exemplificava o que estavam pretendendo com suas ações ao longo do tempo e os resultados obtidos.

CAPÍTULO 4 - REFERENCIAL PRÁTICO: O ESTUDO DE CASO.

4.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Com sede no nono pavimento (9G) do centro empresarial, na Avenida Rio Branco número um, o CECEIR (razão: CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO CENTRO EMPRESARIAL INTERNACIONAL RIO) é a empresa responsável pela supervisão, gestão e prestação dos serviços essenciais que garantem o reconhecimento pelos seus usuários e outros como um “prédio inteligente”, com destaque para: a manutenção das áreas comuns e da fachada, a automação predial também aliada à segurança (auxílio de um moderno centro de controle), e pelo bom relacionamento com locatários e proprietários.

O “RBI”, como é conhecido por todos, é propriedade de grandes grupos de investidores e empresas conhecidas no cenário brasileiro e internacional, como fundos de pensão e outros. O grupo dos acionistas é representado pela ASSOCIAÇÃO DOS CONDÔMINOS DA AV RIO BRANCO NÚMERO 1, e que funciona, grosso modo, como supervisores do desempenho (a verificação, ou a prestação de contas, ocorre a cada dois anos através da convocação de Assembléia Geral) dos gestores escolhidos para o Condomínio.

Eleitas pela Associação dos Condôminos: Ângela Roda, para o cargo de Diretora Presidente e Lúcia Mutto como Diretora Administrativa - funcionárias de carreira do Banco do Brasil (BB) - iniciaram o processo, objeto principal deste estudo, de construção de um novo estilo de gestão, inicialmente pela Área Administrativa, onde havia, segundo elas, maior necessidade de reformulação.

Após a eleição, a imagem de um “síndico” (Diretor) que de forma unilateral estabelecia regras e limitava o uso dos elevadores entre o “inchado” quadro de funcionários, cedeu espaço a um modelo de gestão com uma estrutura enxuta e que incentivava a maior participação e integração entre os funcionários. Auxiliado pelo uso de algumas novas tecnologias, principalmente as de informação, o novo modelo vem promovendo mudanças profundas na cultura organizacional, desde a estrutura hierárquica, passando pelo aprimoramento dos processos e da comunicação interna, e por fim modificando o padrão comportamental dos seus integrantes.

Dentro deste quadro de mudanças, destacam-se as terceirizações (*outsourcing*) de algumas atividades que demandavam muita mão de obra e que são de difícil controle: a segurança, a limpeza e a manutenção predial, sendo que para cada empresa contratada foi selecionado, entre os funcionários mais experientes na área, um supervisor responsável pelo controle e relacionamento entre a prestadora de serviço, os locatários do prédio e com os próprios funcionários do condomínio; a automação do controle do fluxo de água e energia do edifício; e principalmente a informatização do setor de compras e gestão do estoque que além de facilitar o controle do fluxo de matérias dentro da empresa, aumentou a necessidade de integração entre o setor Administrativo e Técnico.

No epicentro das mudanças em curso pela nova direção, a aquisição de um software de gestão capaz de unir os setores, o então RM Sistemas – hoje pertencente ao grupo TOTVS S/A – inicialmente utilizado na integração entre marcação de ponto e a geração da folha de pagamento, foi de fundamental importância e ganhou ainda mais credibilidade ao trazer agilidade operacional na geração da folha, e posteriormente pode ser integrado à contabilidade e ao financeiro em uma linguagem comum aos processos.

Colhidos os frutos iniciais do sistema, na área Administrativa, o objetivo passou a ser a expansão dos benefícios e do padrão para a área Técnica. Mesmo que virtual, a integração entre os processos e as áreas que os compreendem estabeleceu uma “nova ordem” na empresa: a clara necessidade de comunicação entre as partes e de treinamento para manusear as novas ferramentas de trabalho.

No entanto, o processo não trouxe somente vitórias e benefícios, como destaca a Diretora Presidente, Ângela Roda, na entrevista concedida em 02/07/2009 (ANEXO I): “... o nível de exigência mudou, e o prédio também... o primeiro choque é esse: as pessoas costumam rejeitar a idéia, num primeiro momento... e aí você já tem um balizador: quem tem interesse, quer crescer, quer melhorar fica quem não tem sai porque não consegue sobreviver aqui, aquela mudança é determinante para a pessoa, ou ela sai ou ela cresce... É uma questão de sobrevivência.” iniciou-se uma espécie de “processo adaptativo” ou de “seleção natural” de acordo com a nova metodologia de trabalho.

4.2. ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

Nesta seção, apresentam-se as análises das entrevistas realizadas com a Diretora Presidente, Ângela Roda e a Diretora Administrativa, Lúcia Mutto, principais idealizadoras do novo modelo e com o Supervisor Administrativo, Alex Leite do Nascimento, das quais serão destacadas as essências de suas opiniões e experiências acerca do problema objeto da pesquisa.

Ambas as entrevistas foram cedidas generosamente durante o expediente de trabalho em visita realizada a empresa no dia dois do mês de Julho de 2007 e disponíveis na íntegra nos ANEXOS I e II.

4.2.1 Análise da Entrevista com o Supervisor Administrativo (S.A), Alex Leite do Nascimento, concedida no dia 02/07/2009:

O primeiro entrevistado participou, e ainda hoje atua diretamente do processo de utilização do RM Sistema nas áreas de Recursos Humanos (RM Labore), da Contabilidade (RM Saldus), do Financeiro (RM Fluxus) e, recentemente, Compras e Estoques (RM Nucleus).

Durante sua longa experiência na empresa, ele sentiu os impactos das mudanças e reagiu, segundo ele, de forma positiva a elas. Ele já era empregado do Condomínio antes das mudanças na direção das áreas Administrativa e Técnica e por isso é considerada peça chave na análise do processo de mudança.

No seu relato sobre o antigo modelo de gestão, ele enfatiza o caráter centralizador na tomada de decisão: "... antigamente as coisas eram muito fechadas, muito centradas, você praticamente executava você não tinha participação, não tinha uma gestão integrada com todo mundo...", porém, ele destaca a necessidade de aprimorar a integração, ele ressalva que ainda há pessoas mais fechadas que estariam relutantes em expor suas idéias e possivelmente enriquecer o processo e propõem como uma possível solução à ajuda profissional de um psicólogo ou de outro profissional ligado ao desenvolvimento desse perfil mais participativo.

A idéia de evoluir com a organização está alinhada à sugerida pelos autores: Aaltio (1990), Meek (1998), Hofstede (1991), que convergem na idéia da formação cultural como um reflexo do passado histórico da organização.

É possível também, relacionar a resistência de alguns à vertente weberiana sobre a racionalidade da ação do indivíduo frente à máquina burocrática e a hierarquia que constitui toda organização formal. Alex sinaliza que há um marco recente na história das mudanças, a substituição da direção da área técnica, representou a queda de mais uma barreira com relação à continuidade do processo de melhorias tecnológicas e dos anseios integradores.

Ao longo da entrevista, ele destaca os avanços e os benefícios gerados pelas novas tecnologias (principalmente o RM), e evidencia sua percepção em relação à aceitação das mesmas. Para ele mais do que o benefício funcional, a chegada das novas tecnologias estimulou o seu desenvolvimento pessoal e profissional, representou um fator motivacional que o levou a aprofundar seus conhecimentos na área Administrativa, especialmente com relação ao sistema de informação que integra as operações do setor, o RM Sistemas (TOTVS S/A).

Segundo ele: "... não é a tecnologia que está te excluindo, você mesmo está se colocando no mundo da exclusão digital, fora do contexto.". Nesse sentido não há outro caminho além da adesão às novas tecnologias.

Hoje, o Supervisor da Administração, desempenha a importante missão de difundir seus conhecimentos sobre o sistema pelos demais, é o suporte técnico necessário para resolver grande parte das necessidades de manusear o sistema. Além da formação de técnico Administrativo e técnico de implantação do RM Sistema, esta cursando a faculdade de Ciências Contábeis, e encara o desafio como necessário para continuar crescendo dentro e fora da organização.

4.2.2 Análise da Entrevista com a Diretora Presidente (D.P.), Ângela Roda e a Diretora Administrativa (D.A.), Lúcia Mutto, concedida no dia 02/07/2009:

As entrevistadas são as principais responsáveis pela elaboração e continuidade do processo de mudança da cultura organizacional no RB1. Para elas, o uso dessas tecnologias é um processo inevitável, sem volta e essencial, porém, sem descartar o papel fundamental do homem, crítico, como operador e tomador de decisões rápidas nos momentos em que a máquina informar algo que esteja fugindo dos padrões, nas palavras da própria Diretora Presidente: “... a gente não pode mais ter um técnico em eletricidade, o técnico em eletricidade tem que conhecer automação, que nada mais é do que um sistema de computador onde ele executa as atividades de técnico no computador lá na Sala de Controle.”

Para tanto, a nova administração vem criando incentivos e meios para desenvolver o aprimoramento de seus funcionários, da criação dos chamados “totens” disponíveis aos funcionários e terceirizados nos momentos de pausa acessar seus e-mails particulares e os apelidados “@cond” (para exclusiva comunicação interna e individualiza); à criação de uma sala especial para ensino à distância e que também é utilizado para programas de prevenção aos acidentes de trabalho e treinamento de plano de escape contra incêndios.

Na visão de Ângela Roda (D.P.), o processo se deflagrou “uma questão de sobrevivência” que vem melhorando o nível dos que permaneceram na empresa, se adaptaram e se interessaram em aprender, “porque às vezes não é nem por falta de interesse é por medo mesmo, ele não teria sobrevivido, ele teria que ter saído [...] você consegue, cada vez mais, ir aperfeiçoando e inserindo novas tecnologias...” o caminho é aberto pela nova ferramenta, e a educação um meio para alcançar um fim.

Enfatizam o caráter comportamental da mudança que deve atingir não só os funcionários do condomínio como também os terceirizados, “As pessoas não só os nossos, mas também os prestadores de serviço, como no caso da segurança, eles têm que estar integrados e conhecendo o sistema.” (D.P.)

Ambas compartilham da importância concedida à tecnologia no processo e vinculam a recente mudança de direção da área técnica, à rapidez e à transparência propiciada pelo sistema, esclarece Lúcia Mutto “... ele foi centralizando o serviço, e nessa parte técnica dele de acompanhamento tem uma parte administrativa ali dentro” a

informação em tempo real é aliada principal das gestoras, além de facilitar o planejamento e a execução do orçamento é um meio de controle eficiente sobre seus funcionários.

O marco descrito pelo S.A., Alex Nascimento, foi, nas palavras da D.P., um momento de aprendizado para o grupo: “... a solução foi à conversa transparente com o grupo... Eles fizeram desse “limão uma limonada” e aí houve uma série de integrações entre todos os setores...”. A integração iniciada com uma padronização de linguagem entre os processos passa a ganhar mais força quando de fato as pessoas envolvidas compreendem sua relevância dentro da cadeia de informações, uma relação de troca de informações essenciais para a execução de suas atividades.

A união entre as áreas sempre foi alvo de reuniões e discussões, e vem sendo bem articulada, como destaca a DP: “... a gente vê nitidamente como esta integrado, há diferenças claro, no enfoque, cada um tem o seu principal, mas hoje quando a gente senta para falar de Torre (sistema de refrigeração dos equipamentos), a gente chama o financeiro e chama a segurança [...] todo mundo tem que estar sentado junto... Essa foi a limonada que a gente fez do limão...”.

4.3. ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário foi aplicado de maneira imparcial, sem qualquer tipo de interferência do pesquisador, este somente foi responsável pela entrega e confecção das perguntas. Apesar do interesse quantitativo nas respostas, tanto na elaboração das perguntas do questionário como nas análises correspondentes a cada uma, pode ser observada a interferência qualitativa do próprio filtro cultural do autor ao dar maior importância ou destaque para aquelas estimativas que mais lhe causaram surpresa.

O estudo quantitativo foi realizado a partir dos recursos da estatística descritiva, e buscou elucidar as opiniões e percepções, convergentes e divergentes, dos funcionários acerca do problema abordado.

A amostra obtida representa aproximadamente trinta e cinco por cento do total da população que hoje trabalha para empresa, entretanto, como o processo perdura por cerca de dez anos, alguns agentes que participaram do início da mudança não foram localizados e não responderam ao questionário.

Os resultados estatísticos foram confrontados com o referencial teórico e pela análise qualitativa das entrevistas pessoais, em uma perspectiva crítica, visando compreender a intensidade com que a organização vem conduzindo o processo de mudança e qual a percepção dos indivíduos acerca do mesmo.

QUADRO 01 – MUDANÇA ATRAVÉS DA TECNOLOGIA

1. A EMPRESA ESTÁ PROMOVEDO MUDANÇAS ATRAVÉS DO USO DE TECNOLOGIAS? COM QUAL INTENSIDADE?					
SIM	NÃO	SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	RADICAL
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Com base nas respostas, conclui-se que é unânime entre os entrevistados que a empresa está promovendo mudanças e que este é acompanhado pelo uso gradual de tecnologias. Há um sentimento comum quanto à percepção mais abrangente do processo.

QUADRO 02 – PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

2. COMO VOCÊ ENXERGA A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NESTE PROCESSO?			
SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	RADICAL
0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Pode-se perceber, pela totalidade das respostas, a percepção comum sobre a evolução da participação dos funcionários durante o processo.

Apesar da unanimidade, a pergunta não define um intervalo de tempo e pode refletir uma visão mais recente ou a lembrança mais atual na rotina dessas pessoas.

O resultado ilustra um dos pontos fundamentais sugeridos pela nova Diretoria, a colaboração de todos os funcionários, o envolvimento e comprometimento com suas atribuições.

QUADRO 03 – VELOCIDADE DA MUDANÇA

3. QUAL A VELOCIDADE OU A INTENSIDADE PERCEBIDA COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE MUDANÇA?			
SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	RADICAL
0,00%	66,67%	16,67%	16,67%

A maior heterogeneidade nas respostas obtidas pode estar relacionada a diversos fatores: o setor que está atuando e que já atuou dentro da empresa, a sua experiência profissional fora do condomínio e sua formação pessoal.

Se a pergunta fosse direcionada somente para a área de compras e controle de estoque, a intensidade provavelmente seria descrita como radical, o setor rompeu um paradigma de anos, onde qualquer material ou ferramenta que entrava no departamento era contabilizado como despesa, ou seja, não havia a possibilidade de uma boa negociação com fornecedores gerar resultados visíveis aos seus supervisores de área e muito menos aos olhos da alta administração.

No entanto, ainda predomina a idéia inicial levantada quanto à intensidade gradual do processo.

QUADRO 04 – REDUÇÃO DO QUADRO DE FUNCINÁRIOS E A
 RELAÇÃO COM AS TECNOLOGIAS

4. HOUE REDUÇÃO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS APÓS O PROCESSO DE MUDANÇA? CASO SIM, VOCÊ ATRIBUI A REDUÇÃO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS OU A OUTROS FATORES INDEPENDENTES?					
SIM	NÃO		NOVAS TEC.		OUTROS
66,67%	33,33%		75,00%		25,00%

A pergunta retoma o dilema ou o paradoxo econômico que envolve geração de emprego e a automatização de tarefas ou dos processos, tanto fabril como na geração de um serviço com qualidade e inovador.

O desenvolvimento sustentável busca equilibrar essa relação, inversamente proporcional, entre as variáveis, que apesar de inexorável, gera um impacto positivo na capacitação da mão de obra, a busca por qualificar seus empregados levaria em uma análise mais profunda numa demanda por cursos de atualização de profissionais e indiretamente estaria gerando mais empregos para a sociedade.

QUADRO 05 – MUDANÇA NO TEMPO DA JORNADA DE TRABALHO

5. TAIS MUDANÇAS REFLETIRAM NO TEMPO DE JORNADA DE TRABALHO?	
SIM	NÃO
50,00%	50,00%

A clara divisão entre os percentuais obtidos exemplifica a possibilidades de haver múltiplos impactos quanto ao uso dessas tecnologias, para alguns o advento gera mais benefícios do que problemas, porém, aqueles que não tiverem facilidade com o manuseio da máquina poderão perder mais tempo tentando entendê-la do que se estivessem executando a tarefa no modo tradicional.

É importante ressaltar que há por trás das respostas o reflexo do atual estágio de algumas atividades do condomínio, parte delas ainda não está integrada ao novo sistema. Como no caso das Ordens de Serviço (OS), que funcionam em um sistema paralelo ao principal e que compreende boa parte dos serviços prestados pelo condomínio aos usuários do prédio.

QUADRO 06 – INTENSIDADE DA MUDANÇA NAS ROTINAS

6. COM QUAL INTENSIDADE O USO “OBRIGATÓRIO” DA TECNOLOGIA AFETOU SUA ROTINA DE TRABALHO?			
SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	RADICAL
16,67%	16,67%	33,33%	33,33%

O impacto sobre a rotina individual gerou resultados bastante dispersos. Podemos agrupar os que responderam de Gradual para cima como a maioria, e daí extrair o principal benefício operacional que as novas tecnologias vêm ofertando às organizações: ganhar ou economizar tempo.

QUADRO 07 – INTENSIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA

7. VOCÊ PARTICIPOU OU PARTICIPA DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA? COM QUAL INTENSIDADE?					
SIM	NÃO	SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	INTENSO
83,33%	16,67%	0,00%	20,00%	40,00%	40,00%

Mais de cinquenta por cento da amostra estão na empresa a menos que cinco anos, porém como o processo de modernização ainda está em fase de desenvolvimento é possível verificar que a maioria esta envolvida na implementação.

O questionário foi dirigido aos ocupantes de diferentes níveis hierárquicos, gerenciais e operacionais, assim pode-se analisar o envolvimento de profissionais de diversos níveis com a mudança. O que é um fator crítico de sucesso para tal.

QUADRO 08 – PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

8. UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PROMOVERIA MELHORES RESULTADOS? COM QUAL INTENSIDADE?					
SIM	NÃO	SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	RADICAL
100,00%	0,00%	0,00%	20,00%	60,00%	40,00%

É comum a todos que uma maior participação levaria à melhores resultados, porém, a existência de uma parcela entre as intensidades gradual e moderada pode sugerir que exista um limite para que a abertura agregue valor ao resultado.

QUADRO 09 – RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

9. HÁ RESISTÊNCIA DOS EMPREGADOS, POR FALTA DE INFORMAÇÃO E OU CAPACITAÇÃO? COM QUAL INTENSIDADE?					
SIM	NÃO	SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	INTENSA
100,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%	0,00%

É de senso comum que ainda há resistências entre os empregados do condomínio às mudanças em curso, todavia, a maioria compreendida entre moderada e gradual referente às intensidades percebidas, reflete uma visão mais atual do que histórica.

QUADRO 10 – DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA E CAPACITAÇÃO

10. A SUA ATIVIDADE DEPENDE DIRETAMENTE DAS NOVAS TECNOLOGIAS? CASO SIM, VOCÊ SE SENTE CAPACITADO PARA MANUSEÁ-LAS?					
SIM	NÃO	SUPERFICIAL	MODERADO	GRADUAL	PLENO
100,00%	0,00%	0,00%	20,00%	60,00%	40,00%

Apesar de todos declararem que sua atividade dependente diretamente das novas tecnologias, a maioria não se diz capaz de manuseá-las perfeitamente.

QUADRO 11 – INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES E A TECNOLOGIA

11. COMO VOCÊ ENXERGA A INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES? A TECNOLOGIA INTERFERIU NO RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS OU ÁREAS?			
SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	INTENSA
16,67%	33,33%	33,33%	16,67%

Este quadro é talvez o mais importante a ser analisado, nele podemos relacionar a idéia da continuidade do processo de implementação das novas políticas e ou do novo modelo de gestão. Além da integração virtual estabelecida pelas tecnologias, é necessário que as pessoas envolvidas nos processos estejam em conformidade umas com as outras e com o objetivo comum alinhado ao planejamento estratégico da empresa.

A distribuição quase homogênea, em relação à média, das respostas sugere que ainda há muito trabalho para ser realizado a fim de integrar efetivamente todos os indivíduos e os setores da organização.

QUADRO 12 – BENEFÍCIOS PERCEBIDOS DAS TECNOLOGIAS

12. O EMPREGO DIÁRIO DA TECNOLOGIA PROMOVE SEGURANÇA, PRATICIDADE OU CONFORTO?			
SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	RADICAL
0,00%	0,00%	83,33%	16,67%

A subjetividade na percepção dos benefícios está relacionada com variados fatores supracitados, tanto pessoais como setoriais.

Para alguns funcionários mais recentes na empresa os efeitos benéficos podem não ser claramente assimilados, as tecnologias já estavam lá quando eles foram admitidos, não houve mudanças radicais e sim graduais.

Para outros, representou uma drástica mudança na qualidade do serviço, ou na segurança ou na praticidade ou no conforto.

QUADRO 13 – RESTRINÇÃO À CRIATIVIDADE

13. O EMPREGO DIÁRIO DA TECNOLOGIA GERA DEPENDÊNCIA OU RESTRINÇÃO À SUA CRIATIVIDADE? COM QUAL INTENSIDADE?					
SIM	NÃO	SUPERFICIAL	MODERADA	GRADUAL	RADICAL
100,00%	0,00%	16,67%	16,67%	66,67%	0,00%

Apesar de unânime, que as tecnologias vêm gerando restrições à criatividade, é possível que muitos percebam a dependência sem avaliar sua real necessidade. Na realidade, relacionando as respostas obtidas na questão 10, há uma relação entre se sentir restrito e saber utilizar a máquina a seu favor.

De acordo com o Supervisor Administrativo, Alex Leite do Nascimento, no condomínio os processos já estão bem estabelecidos, ou seja, a criatividade não é um fator diferenciado que vá gerar grandes vantagens competitivas, como no caso de empresas ligadas ao desenvolvimento de *softwares*.

QUADRO 14 – TECNOLOGIA: CONTROLE OU TRANSPARÊNCIA

14. A TECNOLOGIA REPRESENTA UMA FORMA DE CONTROLE (C.) OU UMA FORMA DE TRANSPARECER (TR.) SUAS TAREFAS E AÇÕES?		
C. SUPERFICIAL	C. MODERADO	C. RADICAL
0,00%	66,67%	33,33%
TR. SUPERFICIAL	TR. MODERADA	TR. RADICAL
16,67%	50,00%	33,33%

O dado que mais chama a atenção neste quadro é a nulidade entre os entrevistados que relacionam a tecnologia a uma forma de controle superficial, ou seja, nenhum deles não enxerga a tecnologia como forma de controle de suas atividades, o que pode sugerir uma conotação ruim.

Entretanto, a igualdade obtida entre os percentuais de respostas Controle Radical e Transparência Radical, pode sugerir que o controle é positivo e é uma forma de demonstrar sua contribuição para a empresa.

Ainda assim, há um grupo que encara a tecnologia como uma forma parcial de transparecer suas ações, estes certamente possuem um baixo grau de dependência tecnológica em suas tarefas e acreditam que possam demonstrar seus resultados por outros meios que não sejam exclusivamente eletrônicos.

QUADRO 15 – PERCEPÇÃO DE FUTURO NA EMPRESA

15. QUAL SUA PERCEPÇÃO QUANTO AO SEU FUTURO NA EMPRESA?			
INCERTO	TEMPORÁRIO	ESTÁVEL	PROMISOR
16,67%	16,67%	50,00%	16,67%

O sentimento dominante, a estabilidade características da carreira pública, retrata o relacionamento desenvolvido ao longo dos anos entre os participantes. Atualmente, não é comum no RB1 demitir funcionários sem que antes ele receba uma oportunidade, uma orientação para que possa corrigir seus erros e se desenvolver de acordo com os objetivos da empresa.

De maneira geral os funcionários que hoje prestam serviço ao Condomínio foram selecionados pela eficiência na execução de suas tarefas e por cativarem um relacionamento de confiança para com seus companheiros e superiores.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

A pesquisa buscou de maneira geral atingir seu objetivo de exemplificar - através do estudo de caso proposto - e estimar, com base nas teorias sobre formação cultural e da evolução dos modelos de gestão, alguns dos possíveis impactos gerados pelo uso de tecnologias no processo de mudança na cultura organizacional.

O novo modelo, ainda em desenvolvimento no CECEIR, está parcialmente alinhado à tendência mundial das organizações públicas e privadas pautadas nos princípios da Governança Corporativa e da Responsabilidade Social. Busca estreitar o relacionamento e comprometimento de todo o grupo com os resultados, no caso, garantir a continuidade do processo frente aos usuários e proprietários do RB1.

As análises qualitativas, baseadas nas entrevistas com as Diretoras Presidente e Administrativa, e com o Supervisor da área Administrativa consolidaram a idéia de que o processo de modernização do edifício é irreversível e que os benefícios gerados até então superaram alguns pequenos empecilhos.

Apesar de convergirem que a mudança gerou, inicialmente e para alguns, um sentimento de repúdio ao processo e conseqüente abandono a empresa, tais reações estariam mais ligadas ao perfil destas, ao prisma individual, ou como o autor Geert Hofstede (1994) defende, o “filtro cultural” que a fez enxergar na evolução uma ameaça.

Já a pesquisa quantitativa, que consistiu na formulação, aplicação e análise das respostas obtidas pelo questionário, apesar das limitações amostrais, exemplificaram a diversidade cultural que compõe e agrega valor a cultura organizacional do RB1.

Reutilizando alguns princípios do modelo “Ideal Burocrático”, postulado por Max Weber, e acrescentando a idéia da identidade cultural de cada organização, de Hofstede, torna-se inviável indicar um ou outro modelo que isoladamente, seja a melhor ou a pior solução para o caso específico do RB1.

Sem a pretensão de determinar um modelo ideal, segue algumas sugestões, criticamente adaptadas do livro gestão de pessoas de Chiavenato (2008), que poderiam agregar ainda mais valor para o principal ativo intangível do condomínio, seu “capital intelectual”: motivar a memória organizacional, ou seja, evitar a perda de capital intelectual quando um especialista deixa a empresa; reformar, divulgar e valorizar o seu plano de cargos e salários, ampliando as expectativas de futuro na empresa para seus

contratados; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar repetições de erros; melhorar o processo de treinamento e atualização do quadro de funcionários, motivando e aprimorando seus funcionários e possivelmente atingindo a qualidade dos seus produtos e serviços.

6 - REFERÊNCIAS:

- AALTIO I. *Cultural change in a business enterprise - studying a major organizational change and its impact on culture. The Helsinki School of Economics and Business Administration*, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro – 3.ed. – Elsevier, 2008
- FALCÃO MARTINS, Humberto. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração**. Revista do Serviço Público (RSP) Ano 48, nº1, Jan-Abril, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Modelos de homem e teoria administrativa**. In: Revista de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. EAES/FGV, vol. 18, n. 2, dez/2001.
- IBGC (Instituto brasileiro de Governança Corporativa): <http://www.ibgc.org.br/>, consultado em 12/11/2009.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEEK, V. L. *Organizational culture: Origins and weaknesses. Organizational Studies*, 9(4), 1998.
- HOFSTEDE, Geert. *University of Limburg, Maastricht, the Netherlands. Cultural constraints in management theories. Academy of Management Review* 1993, Vol.7 nº1.
- _____. *University of Limburg, Maastricht, the Netherlands. Management Scientists Are Human. Management Science*, Vol.40 nº 1; Jan 1994.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SOUSA SANTOS, BOAVENTURA DE (1987); **Um Discurso sobre as Ciências**; Edições Afrontamento; Porto; 1988.
- SCRUM MANIFESTO. <http://agilemanifesto.org>, consultado em 25/06/2009.
- SUTHERLAND, JEFF. LOG. <http://jeffsutherland.com>, consultado em 27/06/2009.

WEBER, Max. *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman, 2005.

7 - ANEXOS:

ANEXO I - Transcrição da entrevista realizada com a Diretora Presidente (D.P.) Ângela Roda e a Diretora Administrativa (D.A.) Lúcia Mutto, concedida no dia 02/07/2009:

ENTREVISTADOR: Como vocês enxergam os impactos causados pela implementação das diversas tecnologias de informática no processo de mudança da cultura organizacional?

ENTREVISTADA: (D.P.) Uma coisa que a gente observa bem, é que: notadamente, funcionário de condomínio é ao longo dos tempos... Uma coisa que você encontra em tudo quanto é lugar, até mesmo indo ao sindicato você constata isso: o nível (de escolaridade) é muito baixo... Formação baixa, não tem uma formação específica, o cara não é nada então ele vai trabalhar num condomínio. No entanto, o nível de exigência mudou, e o prédio também, embora seja ligado ao sindicato dos empregados de edifícios, ele é, e tem necessidades diferentes, demandas diferentes, por que é um prédio diferenciado e quando você começa a implementar políticas de tecnologias, políticas de informatização, de automação o primeiro choque é esse: as pessoas costumam rejeitar a idéia, num primeiro momento, e aí você já tem um balizador: quem tem interesse, quer crescer, quer melhorar fica quem não tem sai porque não consegue sobreviver aqui, aquela mudança é determinante para a pessoa, ou ela sai ou ela cresce. E com isso o que aconteceu? A gente ainda tem muitos funcionários remanescentes daquela época, mas, que se desenvolveram. Muitos saíram, e hoje, o que a gente tem é um nível bem melhor, mesmo no nível técnico... – Interferência do ENTREVISTADOR: o exemplo do Fernando, que começou como office-boy dentro de uma das empresas terceirizadas e hoje ocupa um papel estratégico no setor de compras – ENTREVISTADA: (D.P.) Exatamente, se ele tivesse o interesse e tivesse medo; porque às vezes não é nem por falta de interesse é por medo mesmo, ele não teria sobrevivido, ele teria que ter saído.

ENTREVISTADA: (D.A.) Hoje ele controla todas as compras, o estoque, no RM, que é um sistema complexo, você (ENTREVISTADOR) sabe como ele é... Agora ele mudou o nome, passou a ser Totvs (dona da Microsiga e Logocenter).

ENTREVISTADA: (D.P.) É uma questão de sobrevivência. E com isso, o que aconteceu: hoje o prédio tem um nível de colaboradores muito melhor, muito maior no sentido de conhecimento mesmo... E aí você consegue, cada vez mais, ir aperfeiçoando e inserindo novas tecnologias...

ENTREVISTADA: (D.A.) Além disso, aqui no condomínio, a implantação do ponto através da Biometria Digital, tem a instalação dos “totens” (duas estações ligadas à rede localizadas nos corredores do condomínio) com dois computadores para acesso ilimitado à internet, ilimitado de tempo, mas claro que bloqueado para alguns *sites*... Para a pessoa, durante o dia na hora do almoço, ou na hora de um descanso exercitar... Sempre que você passa por ali tem alguém utilizando...

ENTREVISTADA: (D.P.) Para mudar, quebrar o paradigma, fazer uma mudança de cultura você tem que dar condição também... “você dá a corda, ou ele se enforca ou ele faz uma trança e sobe”, a gente sempre faz essa comparação aqui: muita gente se “enforcou” antes mesmo da gente soltar a corda, já estavam enforcado, isso a gente viu muito aqui, muita gente com medo... Temia aquilo, tinha medo de crescer... Mas a gente deu as condições.

ENTREVISTADA: (D.A.) Hoje em dia aquelas autorizações de entrada no prédio para obras, para as antenas, não estão vindo mais nem por fax, poucas são as que vêm por fax, e nem estamos mais tirando Xerox, é tudo pela internet, a Ana Paula (secretária da administração) confere com a segurança e disponibiliza numa pasta na rede e claro que só tem acesso os setores que dão acesso, no HP (Hall principal), no 1G (andar de garagem, gerenciado pela Rio Park) e lá no Pavimec (Pavimento mecânico). Então com isso você diminui: Xerox, fax, papel, arquivos... Agora o cara que está lá no final de semana, a recepcionista, o segurança que está no Pavimec tem que saber pelo menos clicar e entrar na pastinha, olhar e entender aquilo... Se for uma pessoa que tem medo do mouse, medo do computador... As pessoas não só os nossos, mas também os prestadores de serviço, como no caso da segurança, eles têm que estar integrados e conhecendo o sistema.

ENTREVISTADA: (D.P.) Hoje em dia, a gente não pode mais ter um técnico em eletricidade, o técnico em eletricidade tem que conhecer automação, que nada mais é do que um sistema de computador onde ele executa as atividades de técnico no computador lá na Sala de Controle, então, ele tem que entender de eletricidade, mas ele

tem que saber lidar com aquilo, ele tem que entender que aquele ventiladorzinho que está aparecendo é o ventilador da torre mecânica de refrigeração... Tem que saber quais são as conseqüências que o *click* é o ventilador ligando e desligando... Então, tudo hoje em dia depende disso, ou seja, mudou totalmente a cultura.

ENTREVISTADA: (D.A.) No acompanhamento das cisternas, da entrada de água no prédio, antigamente, a pessoa ia lá, abria a tampa e dizia, no “olhometro”: “Ih! ta entrando água da CEDAE”... Na caixa d’água também, tinha uma bóia e um ladrão, a bóia quebrava e o ladrão começava a vazar e só assim era possível ver se a caixa d’água estava com problemas...

Então, hoje em dia está tudo automatizado... Não tem como negar a necessidade por tecnologias.

ENTREVISTADA: (D.P.) E aí vem o ponto crítico, tocou o alarme... Tem que saber lidar com aquilo tudo... Se tocar o alarme é porque alguma coisa está fora do padrão que deveria estar, qual é a conduta

ENTREVISTADOR: O Homem ainda é indispensável?

ENTREVISTADA: (D.P.) Claro! Eu acho que a tecnologia não substitui o homem, apenas modificou o comportamento dele em relação a isso... O lado bom nisso é que as pessoas teriam que canalizar essa energia que sobra, em função de fazer as coisas através do *click* em outras coisas que dessem mais qualidade de vida, o problema é que isso não acontece, na maioria das vezes você vê que a pessoa acaba fazendo um monte de coisa... Muito do desemprego é em função disso, mas são pessoas mais bem qualificadas, com certeza.

ENTREVISTADOR: Como a saída do líder da área técnica influenciou no processo de mudança na cultura do setor e da empresa?

ENTREVISTADA: (D.P.) Na verdade, a gente cresce com a crise também, os momentos traumáticos podem gerar um crescimento... Como a minha área e a da D.A. são totalmente administrativas; e esse era o principal ponto que a gente tinha que tratar quando a gente chegou aqui; e na área técnica o Gilson, que conhece muito à parte de “meter a mão na massa”, e o ex-diretor que era uma pessoa da nossa confiança... Só que nós superestimamos a capacidade dele de gerenciar a área... E como nunca foi nossa

área e a nossa tava tão carente de atenção, porque nós tínhamos um problema muito sério que só conseguimos sanar no final do ano passado... Não havia essa integração que o S.A. citou.

ENTREVISTADOR: Vocês enxergam a tecnologia como a principal responsável pelo desencadeamento ou da exposição da barreira que havia na gestão isolada da área técnica?

ENTREVISTADA: (D.P.) Talvez... Foi o que aconteceu...

ENTREVISTADA: (D.A.) Exatamente, ele foi centralizando o serviço, e nessa parte técnica dele de acompanhamento tem uma parte administrativa ali dentro, que ele não soube fazer...

ENTREVISTADA: (D.P.) Na verdade ele não precisava ter feito nada, era só ele passar a bola para a gente e ele segurou, a gente conseguiu contornar... Ele estava aqui há mais tempo, desde a época da construção do prédio... Então a solução foi à conversa transparente com o grupo... Eles fizeram desse “limão uma limonada” e aí houve uma série de integrações entre todos os setores... Uma interação, eles começaram a perceber como um setor é importante para o outro... Como o financeiro demanda as informações da área técnica, sem a área técnica não tem condições de trabalhar certo, da mesma forma a área técnica ela tem que estar sabendo a situação financeira para poder até tomar decisões... Depois que a segurança passou a interagir com a área técnica e a área administrativa, mudou tudo, mudou inclusive conflitos com as terceirizadas diminuiu e isso é uma coisa que a gente vê nitidamente como ta integrado, há diferenças claro, no enfoque, cada um tem o seu principal, mas hoje quando a gente senta para falar de Torre (sistema de refrigeração dos equipamentos), a gente chama o financeiro e chama a segurança... Quando a gente for falar de orçamento a gente chama o financeiro à segurança e a área técnica, todo mundo tem que estar sentado junto... Essa foi à limonada que a gente fez do limão que foi à saída do Alex (ex-diretor).

ANEXO II - Transcrição da entrevista realizada com o Supervisor Administrativo (S.A.), Alex Leite do Nascimento, concedida no dia 02/07/2009:

ENTREVISTADOR: Você acha que a tecnologia mudou o modelo de gestão da empresa? Ou o novo modelo de gestão trouxe tecnologia, mas manteve a velha estratégia?

ENTREVISTADO: Mudou sim (o modelo), principalmente após a mudança da Diretoria em 2000 e que permanece até hoje. Antigamente as coisas eram muito fechadas, muito centradas, você praticamente executava você não tinha participação, não tinha uma gestão integrada com todo mundo, hoje ainda pode ser mais integrada... A diretoria atual busca essa integração, só que ainda tem pessoas mais introspectivas, mais fechadas, que não estão acostumadas a falar em público e expor suas idéias... Aí preferem acatar a falar besteira, então a gente ainda tem esse impacto, der repente caberia um acompanhamento de um profissional voltado para essa área de treinamento... Os fatos das tecnologias terem chegado aqui no RB1 modificou o que? Antigamente, a gestão era mais fechada, e hoje é muito mais participativa, a informação é colocada de forma mais aberta, da maneira correta e você alinhado com as tecnologias... Sistema operacional, Outlook, aplicativos... Aí você vai uniformizando... Não só o RM... Estou falando da gestão corporativa mesmo, até porque nós somos uma empresa, em termos operacionais, de médio porte, não exige tanta coisa assim... Os processos estão bem definidos, nunca tivemos nenhum problema com auditoria de anotação... O que a gente pode estar melhorando, evoluindo, que nem quando você (ENTREVISTADOR) participou da questão dos extratos, por exemplo, que eram impressos diariamente para conciliação bancária... Não, agora vamos salvar apenas os digitalizados, enfim... Melhorando os processos, mas a natureza, a essência de conferir os extratos não tem como fugir... É papel exclusivo do homem... Agora se você não sabe como ler na tela, gerar um arquivo.PDF (terminação de arquivos gerados no aplicativo Adobe), não quer aprender não quer acompanhar então não é a tecnologia que está te excluindo, você mesmo está se colocando no mundo da exclusão digital, fora do contexto.

ENTREVISTADOR: Você enxerga algum outro caminho diferente com relação ao uso das tecnologias? Não há como ficar de fora desse processo?

ENTREVISTADO: Não, ela existe para ser um facilitador das atividades do homem, não tem volta... Até por que você vai ficar isolado do mundo, por mais que você tenha um bom sistema sem tecnologia de informática, supondo um escritório de contabilidade onde tudo é feito no papel, você tem um bom contador, um bom técnico de contabilidade, assessores de RH de Finanças te dando todo suporte, mas de repente você não vai ter agilidade, não ter como trocar e-mail, não ter como gerar relatórios em.PDF (*Adobe Acrobat*), *scanear* documentos, complica muito as coisas.

ENTREVISTADOR: Recentemente houve uma mudança no setor técnico do Condomínio. Como era a cultura do grupo antes do processo atingir o setor?

ENTREVISTADO: Basicamente era o seguinte: O ex-diretor da área técnica, apesar da formação de Analista de Sistemas, e apesar dos incentivos da diretoria ao uso de novas tecnologias, consideradas de ponta, em algumas situações, ele tinha uma posição um pouco mais conservadora, era da “*old school*”... Ampliação e melhorias na rede, aprimoramento de softwares, gestão de pessoal, melhoria na *performance* de equipamentos e ou redução em áreas que estivessem com aplicativos demais eram demoradas e centralizadas por ele.

ENTREVISTADOR: Você atribui a formação do modelo de gestão à cultural do líder?

ENTREVISTADO: Sim, por exemplo, com a saída dele (Diretor da área técnica) a gente conseguiu um acesso mais direto para implementar as tecnologias e participar do processo; por exemplo, à implementação da rede sem fio (*wireless*) que hoje não está habilitada por uma questão de migração da rede que possui diferentes servidores, ainda estamos realizando está integração. Mas, a gente já conseguiu melhorias em aplicativos, melhorias de equipamentos, de softwares, hardwares... O ponto foi recentemente aprimorado para verificar as batidas pelas digitais (biometria digital); hoje a gente rompeu com certa barreira e isso vai mudando a cultura das pessoas, que como trabalham num lugar onde a tecnologia é atrasada, aquela coisa mais burocrática, um sistema operacional antigo, por exemplo, fica sempre com um pé atrás... Aí em casa

you have a more recent equipment... You stay questioning, like it is in my work... You having access to new technologies, seeing that it works you give an *upgrade* in your professional life, in your technical training, expansion of curriculum... It yields much more for the company and generates certain motivation... Resources that give conditions for you to have a good performance in the service... It becomes much easier. Now in communication we are wanting to use *skype*... Force you to handle more the machine, train more, gain time and agility in integration.

ENTREVISTADOR: Fale um pouco de como era antes da entrada do RM sistema na área Administrativa?

ENTREVISTADO: No início, lá por 1999 2000, o sistema da RM, que é um RP, sistema de gestão integrada, só funcionava na área de recursos humanos, a folha de pagamentos e o ponto (manual - cartões) eram integrados e na contabilidade era outro programa específico de um cara lá feito em DOS, enfim... Mudamos o pacote todo do RM, e o que isto gerou para nós? Ganhamos uma agilidade porque hoje trabalhamos de maneira integrada, por exemplo, o lançamento, o registro da operação seja a pagar ou a receber, quando ela é feita no financeiro (RM Fluxus), você informa automaticamente à contabilidade que ocorreu aquele fato, um direito ou uma obrigação a ser feita e a contabilidade consegue montar os métodos de controle para saber se houve efetivação daquela provisão ou previsão foi paga ou recebida ou não e o link da contabilidade com a diretoria são as demonstrações contábeis, balancetes, análises... Facilitando a formulação dos fluxos de caixa para os meses seguintes etc.

O que é que a tecnologia veio agregar com isso? Rapidez, confiabilidade, harmonização e padronização dos lançamentos, vieram fazer com que todos falassem a mesma língua, você deixa de ter um funcionário especializado, para ter quatro ou cinco que saibam fazer aquilo, se caso um faltar por motivos de doenças ou outro qualquer... Outros saberão fazer por conta da tecnologia, da isonomia da informação que é passada para todo mundo, as facilidades que o sistema vai trazer o processo de implementação...

É claro que a mudança da tecnologia gerou algumas barreiras, tanto é que o pessoal que está hoje aqui – muitos saíram por não entender - achava que iria perder o emprego num primeiro momento, não aceita muito isso, não consegue usar, aprender a

usar a tecnologia a seu favor e acaba ficando para trás... Aí vêm as cabeças mais novas com a mente mais aberta mais disposta a aprender e agregar valor a essas mudanças...

ENTREVISTADOR: Você acha que é a cultura dos indivíduos que vai determinar o sucesso da adaptação às mudanças?

ENTREVISTADO: Sim, sem dúvidas é da formação de cada um.

ENTREVISTADOR: Foi oferecida aos funcionários antigos a possibilidade de capacitação necessária para lidar com as novas tecnologias?

ENTREVISTADO: Sim, no caso do RM, por exemplo, o pacote que nós negociamos incluiu treinamento na própria empresa, n°x aplicativos, n°y de licenças e o treinamento em combo.

ENTREVISTADOR: Quando foram realizados os treinamentos?

ENTREVISTADO: No ano 2000 e 2001, começou o processo. O treinamento *In company*, conforme o técnico fosse fazendo a implantação às pessoas iam acompanhando e sendo treinadas para usar.

ENTREVISTADOR: E as pessoas que entraram depois foram ensinadas por aquelas que já estavam e detinham esse conhecimento?

ENTREVISTADO: Exatamente. Não foram feitos pacotes adicionais para quem fosse entrar receber novos treinamentos. Por quê? Porque ainda não existe uma política bem definida na parte de treinamentos, não é só na questão do software, a gente até tem um manual de implantação, mas, se você for contratado hoje, por exemplo, para o setor de compras... Ninguém vai te ensinar os processos de compras, você vai ter que aprender com quem está lá, não tem um manual de operações definidas... Então, essa parte de você estar sendo inserido na tecnologia através de outros já faz parte do todo da empresa que ainda esta em fase de desenvolvimento, então a gente não pode atribuir diretamente esse fato a ele.

Eu particularmente, me inscrevi no programa de qualificação não só do software, mas de contabilidade... Eu não sacava nada de contabilidade... Tomei muitos puxões de

orelha... O que me incentivou a buscar novas informações, recursos humanos, contábeis...

ENTREVISTADOR: Mas a sua reação está ligada à sua cultura ou foi imposta pela empresa?

ENTREVISTADO: Sim, foi o meu modo de ver as mudanças... Muita gente pensaria que se tem uma peça na engrenagem que não está funcionando, vamos compra outra... O fato da introdução do RM aqui, tendo em vista que é um aplicativo que tem certa inserção no mercado, tem certo volume de empresas associadas, então é mais um ganho profissional e me incentivou a querer conhecer a produzir dentro do sistema... Acabei me inscrevendo num programa deles (RM) gratuito de quatro meses que era formação RM e acabei me formando como técnico de implantação, onde aprendi a manusear quase todos os aplicativos RM fora gerador de relatórios, consultas SQL... Fui me aprofundando mais...

ANEXO III - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO:

Caro colaborador (a),

Meu nome é Gabriel Parreiras Horta Guerra e estou concluindo o curso de Graduação em Administração de Empresas na UFRJ, motivo pelo qual estou desenvolvendo meu trabalho final de graduação, cuja problemática refere-se ao processo de mudanças na cultura organizacional baseado na implementação de novas tecnologias, tomando o RB1 como estudo de caso. Para tanto, venho solicitar a sua preciosa colaboração, para responder as questões a seguir:

SOBRE O SEU PERFIL:

Data:

Nome: (Facultativo)

Data de Nascimento:

Nível de Escolaridade:

Tempo na empresa:

SOBRE A SUA RELAÇÃO COM A EMPRESA:

1) A EMPRESA ESTÁ PROMOVEDO MUDANÇAS ATRAVÉS DO USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMÁTICA?

SIM NÃO

SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL RADICAL

2) COMO VOCÊ ENXERGA A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NESTE PROCESSO?

SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL RADICAL

3) QUAL A VELOCIDADE OU A INTENSIDADE PERCEBIDA COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE MUDANÇA?

SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL RADICAL

4) HOUVE REDUÇÃO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS APÓS O PROCESSO DE MUDANÇA? CASO SIM, VOCÊ ATRIBUI A REDUÇÃO À NOVA TECNOLOGIA OU A OUTROS FATORES INDEPENDENTES?

- SIM NÃO
INDEPENDENTE MODERADA GRADUAL RADICAL

5) TAIS MUDANÇAS REFLETIRAM NO TEMPO DE JORNADA DE TRABALHO?

- SIM NÃO

6) COM QUAL INTENSIDADE O USO “OBRIGATÓRIO” DA TECNOLOGIA AFETOU SUA ROTINA DE TRABALHO?

- SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL RADICAL

7) VOCÊ PARTICIPOU OU PARTICIPA DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA? COM QUAL INTENSIDADE?

- SIM NÃO
SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL INTENSA

8) UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PROMOVERIA MELHORES RESULTADOS? COM QUAL INTENSIDADE?

- SIM NÃO
SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL RADICAL

9) HÁ RESISTÊNCIA DOS EMPREGADOS, POR FALTA DE INFORMAÇÃO E OU CAPACITAÇÃO? COM QUAL INTENSIDADE?

- SIM NÃO
SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL INTENSA

10) A SUA ATIVIDADE DEPENDE DIRETAMENTE DA NOVA TECNOLOGIA? CASO SIM, VOCÊ SE SENTE CAPACITADO DE MANUSEAR A TECNOLOGIA?

- SIM NÃO
SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL PLENO

11) COMO VOCÊ ENXERGA A INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES? A TECNOLOGIA INTERFERIU NO RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS OU ÁREAS?

- SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL INTENSA

12) O EMPREGO DIÁRIO DA TECNOLOGIA PROMOVE SEGURANÇA, PRATICIDADE OU CONFORTO?

- SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL RADICAL

13) O EMPREGO DIÁRIO DA TECNOLOGIA GERA DEPENDÊNCIA OU RESTRIÇÃO À SUA CRIATIVIDADE? A TECNOLOGIA É FLEXÍVEL À SUAS NECESSIDADES?

- SIM NÃO
SUPERFICIAL MODERADA GRADUAL RADICAL

14) A TECNOLOGIA REPRESENTA UMA FORMA DE CONTROLE OU UMA FORMA DE TRANSPARECER SUAS TAREFAS E AÇÕES?

- C. SUPERFICIAL C. MODERADO C. RADICAL
)TRANSP. SUPERFICIAL ()TRANSP. MODERADA ()TRANSP. RADICAL

15) QUAL SUA PERCEPÇÃO QUANTO AO SEU FUTURO NA EMPRESA?

- INCERTO TEMPORÁRIO ESTÁVEL PROMISSOR