**Fundação Instituto de Administração - FIA**

Raphael Rodrigues Gregório

Guilherme Almeida da Silva

**Cultura e Poder nas Organizações**

Caso de mudança vivenciado

São Paulo

04/05/2015

**Sumário**

[Contexto 2](#_Toc418445273)

[Proposta de Mudança 2](#_Toc418445274)

[Desafios encontrados 3](#_Toc418445275)

[Transição 3](#_Toc418445276)

[Conclusão 5](#_Toc418445277)

# Contexto

Empresa brasileira de capital fechado atuante no ramo de desenvolvimento de sistemas ERP para o mercado de seguros com cerca de 120 funcionários e 30 clientes.

O caso aqui relatado trata-se da área de Pesquisa e Desenvolvimento dessa empresa constituída por 10 funcionários.

# Proposta de Mudança

O cenário da equipe de Pesquisa e Desenvolvimento contempla o atendimento das solicitações via e-mail e a organização das atividades e prioridades centralizada no gestor.

A realidade da área era a de individualismo evidente dentre os colaboradores em que se propiciava a geração de ilhas de conhecimento, baixo controle dos entregáveis, incapacidade de medição dos resultados e deficiência no desenvolvimento de novos projetos de pesquisa para a empresa.

O intuito da mudança é melhorar o processo de atendimento e o fluxo de trabalho da área de Pesquisa e Desenvolvimento a fim de aprimorar os índices de produtividade, propiciar um maior senso colaborativo dos integrantes da equipe, criar apresentações de dados estatísticos que refletem o desempenho obtido e favorecer o desenvolvimento de projetos de pesquisa.

A proposta de mudança envolve dois pilares básicos: a implementação da metodologia ágil de desenvolvimento de software e de um sistema de workflow para atendimento ao cliente.

# Desafios encontrados

Um grande desafio cultural se concentra na mudança do fluxo de trabalho da empresa, já que haveria uma troca da liberdade na forma em que as solicitações eram feitas para um modo mais rígido e padronizado que a ferramenta de workflow implicaria.

Do ponto de vista da área de Pesquisa e Desenvolvimento ocorreria uma substituição da forma hierárquica da distribuição das tarefas e prioridades da equipe além de exigir o aprimoramento da comunicação entre os membros da mesma.

Foram destacados desafios em três pressupostos básicos:

* Natureza das relações humanas:

Ocorreria uma alternância entre um ambiente competitivo, em que se buscavam resultados pessoais, para um ambiente cooperativo, priorizando o resultado do grupo como um todo.

* Natureza da atividade humana:

Aumentaria a atividade de cada colaborador da equipe em relação às demandas pendentes e às necessidades de novos projetos para a empresa.

* Natureza do tempo:

Seria quantificado e evidenciado o tempo utilizado dentro de cada passo do processo de atendimento da área perante seus clientes, além de uma base estatística para fundamentar a análise da atuação da equipe.

# Transição

Foi realizado um estudo do processo atual de solicitações à área de Pesquisa e Desenvolvimento, resultando no destaque das informações primordiais para o atendimento ser realizado com qualidade e rapidez e no desenho de um fluxo de interatividade entre a área e os clientes, e então parametrizado no sistema de workflow.

O planejamento foi alinhado diretamente com a diretoria da empresa com a definição de uma data de implementação do novo fluxo de trabalho, apresentação aos clientes da área e suspensão do atendimento via e-mail.

A nova forma de trabalho da área foi fundamentada nas metodologias ágeis de desenvolvimento que foram passadas via treinamento interno. Foi definido que haveria reuniões semanais para alinhamento dos colaboradores quanto ao andamento de cada atendimento e projeto sendo realizado naquele momento.

O processo de transição durou cerca de 6 meses, considerando aprendizado, adaptação e aceitação das partes envolvidas.

As principais barreiras enfrentadas para implantação da nova forma de trabalho foram essencialmente culturais. Os clientes resistiram à mudança evitando utilizar a ferramenta de workflow, passando uma imagem negativa do novo sistema, minimizando os ganhos obtidos e controlando as informações lá cadastradas prejudicando assim a agilidade do processo.

Relativo às mudanças internas da área de Pesquisa e Desenvolvimento, não houve resistência dos colaboradores pois o processo proposto traria evidentes ganhos à equipe e também pois já era instituída uma cultura de evolução dentro da própria área.

Durante o processo de transição, alguns aspectos de mudança superficial foram observados, tais como:

* Manutenção dos valores e núcleo da empresa.
* Ativação de elementos já presentes na cultura, nesse caso, menor tempo de resposta.
* Alteração de camadas superficiais, diretamente no comportamento e processo.

E ainda, foram notados também aspectos de mudança gradual, tais como:

* Ampliação do repertório: ter o processo definido e a priorização na qualidade dos entregáveis foram agregados como novas crenças.
* Nova tecnologia adotada: ferramenta de workflow.

# Conclusão

Imediatamente após o período de transição para o novo sistema e metodologia implantados, resultados positivos foram observados quanto à agilidade e qualidade do trabalho da área de Pesquisa e Desenvolvimento. No aspecto cultural, a empresa adquiriu um aceitável índice de aceitação e percepção dos resultados obtidos com as mudanças.

Após 2,5 anos de utilização do sistema de workflow e metodologias ágeis de desenvolvimento, resultados expressivos são observados:

* Melhora significativa no tempo de resposta às solicitações para a área de Pesquisa e Desenvolvimento;
* Foram entregues muitos projetos de pesquisa que trouxeram novos produtos para o portfólio da empresa;
* A nova cultura foi absorvida na empresa demandando a expansão do modelo de atendimento a todas as outras áreas internas;
* Aparição de novo aspecto cultural, a percepção da importância da qualidade;
* Pressupostos básicos da empresa ainda persistem, pois esporadicamente os clientes atuam da forma anterior à mudança na interação com a área.