

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

IMPACTO DA MUDANÇA NA SEDE ADMINISTRATIVA DOS CORREIOS,
EM SANTA CATARINA, DECORRENTE DA IMPLANTAÇÃO DA REDE INTERNA
DE COMPUTADORES

JOÃO RENATO LASKOS

Trabalho apresentado como requisito
para concluir o Curso de
Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador
Prof. Msc. Gerson Rizzatti

Área de concentração
Administração Geral

Florianópolis, julho de 2001.

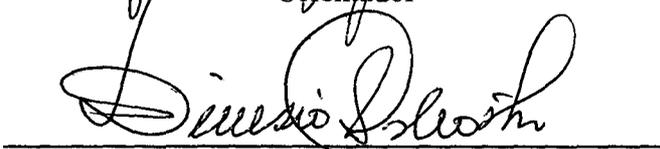
TERMO DE AVALIAÇÃO

O presente trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a banca examinadora, que atribuiu nota 10,0 ao acadêmico João Renato Laskos, na disciplina Estágio Supervisionado II - CAD 5236.

Banca Examinadora



Prof. MsC. Gerson Rizzatti,
Orientador



Prof. MsC. Sinésio Stefano Dubilela Ostroski
Membro



Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Membro

Dedico este trabalho
à Cris, André e Bruno que,
pacientemente souberam esperar
por este momento.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Gerson Rizzatti, que, além de me orientar, soube compreender meus contratempos, e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial aos colegas de trabalho.

SUMÁRIO

SINOPSE.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Caracterização dos Correios.....	12
1.2 Tema e problema.....	15
1.3 Justificativa.....	17
2 OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo geral.....	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1 As organizações e o ambiente	19
3.2 Mudança organizacional.....	20
3.3 Tecnologia.....	26
3.4 Redes de computadores.....	29
3.5 Processo administrativo.....	34
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	44
4.1 Caracterização e delineamento da pesquisa.....	44
4.2 Delimitação da pesquisa.....	44
4.3 Técnica de coleta de dados.....	45
4.4 Limitações da pesquisa.....	46
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
5.1 Implantação da intranet na sede dos Correios em Santa Catarina.....	47
5.2 Perfil dos entrevistados.....	48
5.3 Mudanças nos recursos humanos	50
5.4 Impacto na estrutura	51
5.5 Mudanças ocorridas nos processos de trabalho.....	52
5.6 Mudança no processo decisório.....	54

5.7 Mudança no processo de comunicação.....	55
5.8 Mudanças no estilo gerencial.....	56
6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	58
6.1 Conclusões.....	58
6.2 Recomendações.....	59
6.3 Sugestões.....	59
7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	61
8 ANEXOS.....	64
8.1 Anexo 1 - Tabelas e gráficos.....	64
8.2 Anexo 2 - Questionário	98
8.3 Anexo 3 - Cargos extintos.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela.1 Planejamento da rede.....	65
Tabela.2 Implantação da rede.....	66
Tabela.3 Esclarecimentos sobre os objetivos da implantação da rede.....	67
Tabela.4 Informações sobre os atingimento dos objetivos.....	68
Tabela.5 Treinamento.....	69
Tabela.6 Frequência do treinamento.....	70
Tabela.7 Aceitação de nova tecnologia.....	71
Tabela.8 Dificuldade de uso da intranet.....	72
Tabela.9 Motivos que dificultaram a utilização da intranet.....	73
Tabela.10 Mudança na forma de trabalhar.....	74
Tabela.11 Aceitação da mudança.....	11
Tabela.12 Resultados obtidos na realização das tarefas.....	76
Tabela.13 Extinção de órgãos da estrutura.....	77
Tabela.14 Criação de órgãos na estrutura.....	78
Tabela.15 Redução de pessoal.....	79
Tabela.16 Ampliação do efetivo.....	80
Tabela.17 Modificação nos cargos dos empregados.....	81
Tabela.18 Acesso às informações.....	82
Tabela.19 Qualidade dos trabalhos executados.....	83
Tabela.20 Gasto de tempo na execução das tarefas.....	84
Tabela.21 Índices de utilização de recursos através de meio físico.....	53
Tabela.22 Delegação de competência.....	85
Tabela.23 Motivação do pessoal.....	86
Tabela.24 Agilidade nas decisões.....	87
Tabela.25 Participação nas decisões.....	88
Tabela.26 Comunicação interpessoal.....	55
Tabela.27 Tempo de trabalho com o computador.....	89
Tabela.28 Prevenção às doenças por esforço repetitivo.....	90
Tabela.29 Mudança no <i>lay out</i>	91
Tabela.30 Relação do <i>lay out</i> com a comunicação entre colegas.....	92

Tabela.31 Mudança no mobiliário..	93
Tabela.32 Índice de utilização de recursos eletrônicos.....	94
Tabela.34 Empregados com função de chefia.....	95
Tabela.35 Nível de escolaridade dos cargos dos entrevistados.....	96
Tabela.36 Tempo de serviço.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico.1 Entrevistados que participaram do planejamento diário.....	65
Gráfico.2 Entrevistados que participaram da implantação da intranet.....	66
Gráfico.3 Entrevistados que conheciam os objetivos da implantação da rede.....	67
Gráfico.4 Entrevistados que tiveram retorno sobre o atingimento dos objetivos.....	68
Gráfico.5 Entrevistados treinados para realizar a intranet.....	69
Gráfico.6 Participação dos entrevistados em treinamento sobre a intranet.....	70
Gráfico.7 Tempo para início da utilização da intranet.....	71
Gráfico.8 Entrevistados com dificuldade para utilizar a intranet.....	72
Gráfico.9 Motivos que dificultaram o uso da intranet.....	73
Gráfico.10 Entrevistados que admitem mudança na forma de trabalhar.....	74
Gráfico.11 Alteração na forma de trabalhar.....	52
Gráfico.12 Entrevistados que reconhecem ter obtido ganho de tempo após a utilização da intranet.....	76
Gráfico.13 Entrevistados que reconhecem ter havido extinção de órgão na unidade onde trabalham, após a implantação da intranet.....	77
Gráfico.14 Entrevistados que reconhecem a criação de órgão na unidade em que trabalham, após a implantação da intranet.....	78
Gráfico.15 Empregados que reconhecem a redução de pessoal após a implantação da intranet.....	79
Gráfico.16 Empregados que reconhecem a contratação de efetivo após a implantação da intranet.....	80
Gráfico.17 Entrevistados que mantiveram seus cargos após a implantação da intranet.....	81
Gráfico.18 Percepção dos entrevistados quanto ao acesso às informações.....	82
Gráfico.19 Entrevistados que perceberam melhora na qualidade dos trabalhos após a implantação da intranet.....	83
Gráfico.20 Atividades que mais tiveram ganho de tempo após a implantação da intranet.....	84
Gráfico.21 Entrevistados que reconhecem mais autonomia para decidir, após a implantação da intranet.....	56
Gráfico.22 Entrevistados que se sentiram prestigiados por utilizarem a rede.....	86
Gráfico.23 Entrevistados que reconhecem mais agilidade nas decisões após a implantação	

da intranet.....	87
Gráfico.24 Entrevistados que reconhecem maior participação nas decisões após a implantação da intranet.....	88
Gráfico.25 Tempo de trabalho com o computador após a implantação da intranet.....	89
Gráfico.26 Entrevistados que sabem que existem programa de prevenção a LER na sede administrativa dos Correios em Santa Catarina.....	90
Gráfico.27 Entrevistados para os quais houve mudança no lay out da sala onde trabalham, após a implantação da intranet.....	91
Gráfico.28 Entrevistados que reconhecem que a mudança no lay out não interferiu na comunicação entre os colegas.....	92
Gráfico.29 Entrevistados que tiveram seus móveis substituídos após a implantação da intranet.....	93
Gráfico.30 Nível de escolaridade dos cargos dos entrevistados.....	49
Gráfico.31 Empregados com função de chefia.....	95
Gráfico.32 Nível dos cargos dos entrevistados.....	49
Gráfico.33 Tempo de serviço dos entrevistados.....	49

SINOPSE

O trabalho constituiu-se de uma pesquisa a respeito das mudanças verificadas na sede administrativa dos Correios em Santa Catarina, após a introdução de uma nova tecnologia, denominada rede interna de computadores - intranet, em 1998. Se trata de um trabalho descritivo com análises quantitativas e qualitativas de dados, coletados através de um questionário, desenvolvido para esta pesquisa, e de entrevistas com integrantes da organização.

Com o intuito de atingir os objetivos específicos traçados procurou-se identificar as mudanças ocorridas na estrutura da organização, nos seus processos de trabalho e nos seus recursos humanos.

Pôde-se obter como conclusão que a introdução da tecnologia da rede interna de computadores - intranet, nos Correios de Santa Catarina, resultou em mudanças amplas, em todo o conjunto da organização e que permitiram a ela contabilizar um crescimento nas vendas, desde a implantação, sem necessidade de ampliação do seu quadro funcional, como normalmente é de se esperar.

Palavras Chave: Mudança, Correios, Tecnologia, Rede Interna de Computadores, Intranet.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização dos Correios

1.1.1 Histórico da empresa

A ECT é uma empresa pública, criada em 20 de março de 1969, através de Decreto-Lei nº 509. Suas atividades básicas consistem na prestação de serviços postais e de telegramas, em regime de monopólio, e de outros serviços correlatos, autorizados pelo Ministério das Comunicações, em regime de concorrência com a iniciativa privada.

A Diretoria Regional de Santa Catarina tem sua sede administrativa localizada em Florianópolis, de onde se coordenam as atividades através de oito Regiões Operacionais localizadas nos municípios de Florianópolis, Tubarão, Blumenau, Joinville, Lages, Joaçaba, Chapecó e Itajaí. Sua rede é composta de 345 agências de atendimento e de 30 unidades operacionais. Seu quadro de pessoal é composto por 2270 empregados.

Os principais processos relacionados à atividade fim da ECT constituem-se no recebimento, encaminhamento e entrega de objetos postais e de correspondência, assim entendidas as cartas, impressos, telegramas e encomendas.

Entende-se por recebimento todas as atividades relacionadas ao atendimento aos clientes, seja através das agências, das caixas de coleta ou no seu próprio domicílio, este processo é denominado na ECT como postagem.

O encaminhamento constitui-se das atividades que se iniciam após a postagem, com as operações de coleta, triagem, organização das expedições e do transporte aos destinos.

Entende-se por distribuição o conjunto de atividades desenvolvidas com o propósito de concluir a prestação do serviço ao cliente, compreendendo a entrega dos objetos aos destinatários. Abrange, também, a guarda, armazenagem, pesquisa de endereçamento, devolução e refugo.

Esta atividade compreende a entrega dos objetos, aos destinatários, através de distribuição interna, realizada nas agências da ECT, e distribuição externa, que compreende a entrega no domicílio do destinatário ou nas caixas postais comunitárias. Este recurso é disponibilizado para atender a comunidades instaladas em localidades sem infra-estrutura urbana.

Atualmente, 72,80% da população catarinense é atendida com distribuição externa. Vale ressaltar que nos anos de 1996, 1997 e 2000, os Correios de Santa Catarina obtiveram o 1º lugar nas pesquisas de satisfação com a distribuição domiciliária, quando comparada com outros Estados. Em 1998, a colocação atingiu o 2º lugar. A responsável pela pesquisa foi a FIA/USP.

Os processos de apoio dão suporte aos processos finalísticos dos Correios, e estão alinhados com a estrutura estabelecida pela empresa, sendo que as áreas responsáveis por estes processos têm a liberdade de modificá-los para atender às necessidades de seus clientes.

O desempenho dos processos de apoio são avaliados pelas respectivas gerências e assessorias, com a utilização do gerenciamento da rotina.

1.1.2 Estrutura dos Correios

A estrutura da ECT, de acordo com seu Manual de Organização de 1998, está constituída da seguinte forma:

- Conselho de Administração

Órgão de deliberação colegiada, de existência obrigatória e funcionamento permanente, e que deve compartilhar com a Diretoria a administração da empresa.

- Conselho Fiscal

Órgão que tem por competência, entre outras atribuições, fiscalizar os atos de gestão

dos administradores da empresa e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e

estatutários.

- Diretoria

Órgão de deliberação colegiada com a finalidade executiva da administração da empresa.

A Diretoria é constituída dos seguintes órgãos:

- Presidência
- Diretoria de Operações
- Diretoria de Administração

- Diretoria Econômico-Financeira
- Diretoria Comercial
- Diretoria de Recursos Humanos
- Diretoria de Tecnologia.

Cabe a esta Diretoria a coordenação e supervisão das áreas de atividade da ECT, constituída pelos vários departamentos e pelas diretorias regionais (DR).

As diretorias regionais, em número de 23, são as unidades de execução operacional das políticas definidas pela administração central. São divididas geograficamente, com sua área de atuação correspondendo aos limites dos Estados e do Distrito Federal. Excetuam-se deste critério os Estados do Acre, Roraima, Amapá e Tocantins que têm sua administração realizada pelas Diretorias Regionais de Noroeste, com sede em Rondônia, do Amazonas, do Pará e de Goiás respectivamente.

As diretorias regionais são classificadas em seis categorias (A até F) de acordo com sua representatividade nas variáveis lucro, receita, e volume de objetos tratados. As estruturas das DR's são diferenciadas em função de sua categoria.

A Diretoria Regional de Santa Catarina está enquadrada na categoria D que possui a seguinte estrutura:

- a) Gabinete do Diretor Regional
 - Coordenadoria Regional de Negócios
 - Coordenadoria Regional de Suporte

- b) subordinados ao Diretor Regional:
 - Assessoria de Comunicação Social
 - Assessoria Jurídica
 - Assessoria de Planejamento e Qualidade
 - Gerência de Inspeção
 - Regiões Operacionais

- c) subordinadas à Coordenadoria Regional de Negócios:
 - Gerência de Operações
 - Gerência de Vendas

d) subordinadas à Coordenadoria Regional de Suporte:

Gerência de Recursos Humanos

Gerência de Administração

Gerência de Contabilidade e Controle Financeiro

Gerência Técnica

Como se pode observar a departamentalização da empresa, no âmbito da administração central, apresenta uma estrutura colegiada relacionada aos conselhos e à diretoria. Quando nos deparamos com as diretorias regionais, verificamos que a departamentalização obedece ao critério da localização geográfica.

Em relação à estrutura da diretoria regional, percebemos que foram utilizados os critérios da departamentalização funcional, em relação às gerências, e geográfico para as regiões operacionais. Encontramos também assessorias, caracterizando aspectos da estrutura linha-staff.

1.1.3 Políticas dos Correios

Sempre consciente da necessidade de liderar as mudanças no processo de gestão da empresa, a Diretoria de Santa Catarina, em 1993, antecipou a iniciativa da própria corporação, lançando regionalmente o Programa de Qualidade Total.

Por se tratar de empresa pública, com atuação em âmbito nacional, a atuação da liderança da organização adquire grande relevância para assegurar a universalização dos serviços postais e alavancar ações de desenvolvimento social das comunidades.

A alta direção atua num conjunto de diretrizes e práticas de gestão que têm por objetivo promover a excelência do desempenho da empresa.

Os valores da organização encontram-se disseminados pela Diretoria e são desdobrados e agrupados pelos clientes, pelos relacionados à sociedade, ao governo, fornecedores, parceiros, colaboradores e à própria organização Correios.

1.2 Tema e problema

A empresa Correios, independente de ser pública, trava uma batalha feroz, com seus concorrentes, incluídas aí corporações do porte da *Fedex*, conhecida como uma empresa de

referência mundial, principalmente no segmento de encomendas expressas do qual os Correios são líder no mercado brasileiro.

Para manter a liderança e continuar competitiva neste ambiente de atuação turbulento e rapidamente mutável, é necessário, para uma empresa como os Correios, se manter constantemente atualizada tecnologicamente.

Esta estratégia vem sendo adotada pela empresa, sendo um dos exemplos disto a implantação da sua rede interna de computadores, passo inicial para incrementar a gestão das informações.

Acontece que toda inovação tecnológica acaba trazendo repercussões na organização, proporcionando um elenco considerável de mudanças. Estas mudanças, mais visivelmente, podem se traduzir em alteração nos processos de trabalho, reestruturação da organização e redefinição dos cargos necessários ao desempenho das tarefas.

Nos Correios, especificamente na sede administrativa de Santa Catarina, localizada em Florianópolis, a implantação da rede de computadores fez parte de um projeto corporativo da empresa, chamada Correiosnet, e começou a ser implantada em 1998, encontrando-se, ainda, em desenvolvimento.

Em Santa Catarina, esta rede é composta de 310 estações de trabalho na área administrativa, ou seja, uma para cada empregado.

No momento, os seguintes serviços estão sendo utilizados pelos usuários da rede:

- compartilhamento de recursos- pastas e impressoras;
- navegação na Internet e Intranet;
- envio e recebimento de mensagens (correio eletrônico);
- acesso a banco de dados regionais; e
- transmissão de arquivos de agência para a produção.

A adaptação do usuário, segundo avaliação da área técnica dos Correios, ainda está acontecendo de forma gradativa.

A implantação desta rede promoveu mudanças na organização. A proposta deste trabalho será estudar **"quais mudanças ocorreram na sede administrativa dos Correios em decorrência da implantação de sua rede interna de computadores"?**

1.3 Justificativa

Com este trabalho pretende-se ampliar os conhecimentos sobre o tema mudanças organizacionais relacionadas à tecnologia da informação. Com o estudo teremos oportunidade de verificar quais as mudanças ocorridas com a implantação da rede de computadores. Além disto investigar o que deu certo, ou não, durante o processo de implantação e após esta fase, verificando o que melhorou na organização e quais foram os pontos fracos.

Os levantamentos, as sugestões e conclusões serão importantes para a organização que poderá aprimorar seu processo de implementação de novas tecnologias, para os empregados que absorverão os impactos das mudanças mais amigavelmente, para os dirigentes que deverão ter redução de custo na implantação, caso ela seja adequadamente planejada e para os clientes que poderão receber um serviço de melhor qualidade, prestado por empregados satisfeitos e a um custo menor.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Estudar o impacto das mudanças ocorridas na sede administrativa dos Correios, em Santa Catarina, após a implantação da rede interna de computadores.

2.2 Objetivos específicos:

Identificar as modificações verificadas em relação aos recursos humanos;

Relacionar as alterações ocorridas na estrutura organizacional;

Descrever as mudanças ocorridas nos processos de trabalho afetados pela rede;

Pesquisar as modificações no processo decisório;

Identificar mudanças no processo de comunicação;

Analisar modificações no estilo gerencial das lideranças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento deste trabalho impõe, inicialmente, que sejam revistos os conhecimentos atinentes à matéria motivo da pesquisa, obtidos através da literatura que aborda o assunto.

Para compreensão do tema, serão tratados, na seqüência, de mudança organizacional e da tecnologia ligada às redes internas de computadores.

3.1 As organizações e o ambiente

Grandes mudanças observadas no cenário mundial, como globalização, organizações horizontalizadas e o avanço da tecnologia, transformaram a antiga sociedade industrial numa nova sociedade cujo alicerce apoia-se na informação e no conhecimento.

É perceptível também que os efeitos da internacionalização dos mercados e das economias se propaguem em muitos âmbitos, como acirramento da concorrência e necessidade de se contar com vantagens competitivas. Adicionalmente, tem-se verificado a adoção intensiva de tecnologia, gerando organizações com necessidades menores de recursos humanos e com estruturas mais enxutas.

Observa-se, assim, que uma série de elementos externos à organização, aparentemente distantes, acabam por influenciá-la a ponto de exigir relevantes mudanças nas suas operações.

Neste contexto, deve-se destacar ainda que as organizações não apenas sofrem a interferência do ambiente, mas que também o influenciam. Esta troca define as organizações como sistemas abertos. CHIAVENATO (1993, p. 750), a propósito, cita que "os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio infinito com seu ambiente".

Esses elementos do ambiente que interagem com as organizações foram relacionados por OLIVEIRA (1993) e STONER (1985) como: tecnologia, governo, sindicatos, subsistema financeiro, comunidade, consumidores, mercado, concorrentes, fornecedores.

CHIAVENATO (1993) os descreveu como os mercados abrangidos pela empresa, suas características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas; a

concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mesmo mercado, disputando os mesmos clientes ou consumidores ou disputando os mesmos recursos e os fatores externos, como conjuntura econômica, tendências políticas sociais, culturais, legais, etc., que afetam toda a sociedade e todas as empresas nela situadas.

STONER & FREEMAN (1999) os dividem em elementos de ação direta e de ação indireta, sendo elementos de ação direta os consumidores, os fornecedores, o governo, o sindicato de trabalhadores, grupos de interesses especiais, a mídia, instituições financeiras e os competidores.

Os componentes de ação indireta do ambiente externo, que afetam a organização, criando situações à qual ela precisa reagir, denominam-se fatores social, econômico, político e tecnológico.

As três variáveis iniciais, da ação indireta, são divididas em uma série de outras categorias: demografia, estilo de vida, valores sociais, salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, as políticas fiscais do governo, mudanças econômicas estruturais e oscilações normais da economia, por exemplo.

A quarta variável, e que mais se relaciona ao objeto deste estudo, refere-se às que incluem avanços nas ciências básicas e novos aperfeiçoamentos em produtos, processos e melhorias, denominadas de variáveis tecnológicas. As principais características destas variáveis relacionam-se à velocidade com que se modificam e às transformações que promovem no ambiente de trabalho.

É necessário, então, neste ponto, abrir-se um espaço para tratar destas transformações, abordando mudança como conceito, a forma como é encarada, seus tipos e conseqüências, conforme poderemos verificar adiante.

3.2 Mudança organizacional

Mudança tem sido abordada de acordo com diferentes vertentes, tendo como ponto em comum, na maioria das vezes, que tanto pode ser desejada como imposta e que seu objetivo é a busca de melhorias:

BÉRIOT (1992) preconiza que "a mudança não é um fim em si mesmo, mas uma necessidade para fazer um sistema passar de um estado a outro", e acontece sempre que se modifica um objetivo, uma norma ou um processo;

HALL (1984) reforça que a mudança pode ser imposta mesmo sem o desejo da organização. Em outras épocas é adotada e procurada. O resultado da mudança pode variar do crescimento ao declínio;

MOTTA apud MIURA (1997) trata de mudança organizacional como uma modificação relevante nas estruturas, nas atitudes e nos comportamentos existentes, podendo advir de acontecimentos históricos e de fatores incidentes sobre as organizações;

STONER (1985) enfatiza que são forças de mudança todos os elementos externos que, de algum modo, interfiram na aptidão de captação dos recursos que a organização precise para produção ou comercialização de seus bens. De forma idêntica, também considera uma força de mudança fatores internos que afetem o modo de execução das atividades da organização;

SENGE (1990) sustenta que mudanças mais significativas e profundas requerem nova maneira de pensar, sendo necessária a compreensão da natureza dos processos de crescimento e de como catalisá-los.

Complementarmente, é necessário ressaltar que alguns autores tratam de mudança como se fosse inovação. HALL (1984) por exemplo, comenta que através da adoção de inovações tecnológicas a realização de mudança pode atingir variáveis estruturais e processuais, e MINER apud MIURA (1997) afirma que mudanças podem ocorrer com a inserção de uma nova tecnologia na organização.

BÉRIOT (1992) cita que neste mundo sócioeconômico complexo, de inovações tecnológicas aceleradas e de multiplicação dos contatos, "encontramo-nos obrigados à mudança", mesmo que a consciência disto não nos seja clara o suficiente.

Quando se trata de mudanças organizacionais, deve-se sempre considerar que trata-se de um processo em que há forte resistência quanto a sua implementação. KURT LEWIN apud STONER & FREEMAN (1999) estabeleceu sua teoria do "campo de força" afirmando que cada comportamento é resultado de um equilíbrio entre forças impulsionadoras e restritivas.

STONER & FREEMAN (1999) agrupam estas forças em três classes: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções individuais dos objetivos e estratégias da organização. Por cultura entende-se as normas, valores, atitudes e crenças, compartilhados pelos membros da organização. Aos interesses pessoais relacionam-se pagamento adequado, condições de trabalho satisfatórias, segurança no emprego, reconhecimento, poder e prestígio. Qualquer modificação em um destes elementos provoca

resistência à mudança. O sucesso da mudança depende de um planejamento adequado que envolva esclarecimento, de modo que a necessidade de mudança se torne óbvia, além de agentes que possam multiplicar o novo padrão.

PRICE WATERHOUSE (1997, pp. 23-25) estabelecem um conjunto de 15 princípios que permitem realizar um processo de mudança com confiança e segurança, transcritos a seguir:

1. "enfrentar a realidade: as estruturas criadas, os produtos e serviços oferecidos e os processos e tecnologia que os sustentam cedo ou tarde irão mudar;
2. concentrar-se em contextos estratégicos: deve estar claro onde investir na mudança, onde obter melhoria de desempenho;
3. agir com autoridade: a autoridade deve ser conferida pela alta administração e endossada pela voz do cliente;
4. definir o escopo com inteligência: não ultrapassar a área de influência do responsável pela mudança, nem definir um escopo irrelevante.
5. Preparar o terreno para a mudança: gerar consenso, inicialmente com a alta administração, e posteriormente por toda a organização;
6. Deixar o cliente conduzir a mudança: suas necessidades devem ditar a mudança;
7. Conhecer os grupos de interesse: é essencial compreender e priorizar a necessidade e os motivos dessas pessoas;
8. Comunicar-se sempre: a argumentação e o estilo de comunicação devem ser compatíveis com os interessados;
9. Redefinir o sistema de indicadores: projete indicadores novos consistentes com as estratégias e metas;
10. Utilizar todas as alavancas da mudança: mercados, clientes, estrutura da empresa, sistema de recursos humanos, processos de negócio, tecnologia de apoio;
11. Pensar grande: a equipe deve ser persuadida a desenvolver inovações positivas;
12. Alavancar a diversidade: o ingresso de pensamentos inovadores, com novas mentes e perspectivas auxiliam a arejar velhos paradigmas;
13. Desenvolver habilidades: o desenvolvimento de habilidades deve ser uma medida chave do desempenho para todos os empregados.
14. Planejar: deve ser desenvolvido um plano de ação documentado e detalhado de todo o processo;

15. Integrar as iniciativas: definir claramente os objetivos e recursos de maneira a evitar competição por recursos e confusão nas pessoas. "

Adicionalmente, BÉRIOT (1992) propõe quatro comportamentos que impõem dificuldades na implementação de mudanças, que devem ser lembrados em qualquer processo de mudança:

1. o modelo *a priori*: problemas implicam em avaliação imediata do sistema que não atende às necessidades, verificação dos desvios existentes e propostas de solução para retorno à situação inicial;
2. o diagnóstico *a priori*: um diagnóstico antes de se abordar um problema pode resultar em que o alvo do diagnóstico seja bem indicado mas o sistema onde se verifica a deficiência de funcionamento não é contemplado.
3. *Homeostasia*: propriedade dos sistemas abertos de se manterem no estado inicial através de um mecanismo de auto-regulação.
4. Solução "tudo de maneira diferente": tendência de se colocar em prática soluções que consistem em fazer tudo de maneira diferente.

Para lidar com a mudança pode-se trabalhar com um programa de mudança planejada ou através da reação aos sinais de que mudanças são necessárias, conforme define STONER (1985). A mudança planejada tem âmbito e amplitude maiores do que a mudança por reação. Envolve maior quantidade de recursos e de tempo e destina-se a processos de melhoria. O método da reação é necessário para os ajustes pequenos e diários.

Considerando-se uma mudança planejada, em que se procura adaptar a organização através de reformulações visando sua adaptação às mudanças ambientais externas ou o atingimento de novos objetivos, os autores tratam de mudança organizacional abordando três vertentes: alteração da estrutura, da tecnologia, do pessoal ou alguma combinação desses três aspectos".

Para STONER & FREEMAN (1999) mudanças na estrutura, acarretarão modificações na hierarquia administrativa, no fluxo de trabalho, nas linhas de comunicação e nos sistemas internos, obtidas através de um projeto organizacional clássico, ou de descentralização ou da modificação do fluxo de trabalho.

O projeto organizacional tem a ver com definição de responsabilidades, divisão do trabalho e criação de linhas de desempenho adequadas. A tendência atual de organização é

pela horizontalização das estruturas, tornando-as mais leves e enxutas, com menos níveis hierárquicos.

Com a descentralização espera-se redução no tamanho das unidades organizacionais e ampliação de sua autonomia, tornando-as auto-suficientes e mais motivadas. A descentralização possibilita às unidades adaptação da sua estrutura e tecnologia às suas tarefas e ao seu ambiente.

Sobre a modificação do fluxo de trabalho, esclarecem, ainda STONER & FREEMAN (1999) que ganhos de produtividade têm sido obtidos com a junção de especialidades ou funções díspares e liberdade para criação.

A PRICE WATERHOUSE (1997) orienta que na reestruturação devem ser reavaliados os processos e a hierarquia, e garantido que os sistemas e a infra-estrutura tecnológica possam atender ao novo modelo proposto.

A mudança tecnológica para STONER & FREEMAN (1999) implica na mudança dos equipamentos, dos processos de engenharia, das técnicas de pesquisa ou dos métodos de produção. Existe tão forte relação entre a tecnologia de produção e a estrutura de modo que, a mudança ocorre, em sua maioria, simultaneamente.

Para a PRICE WATERHOUSE (1997) as mudanças na tecnologia não podem ser implementadas sem considerar as necessidades dos clientes e a tecnologia que ainda está em uso.

A mudança das pessoas tem correlação com mudança de comportamento dos empregados focando habilidades, atitudes, percepções e expectativas segundo avaliação de STONER & FREEMAN (1999). Para a PRICE WATERHOUSE (1997) esta mudança tem a ver com mudança dos processos e implica em capacitação das pessoas para atingimento de novo desempenho ou para realização de tarefas diferentes ou para mudança de comportamento.

Tanto um autor quanto o outro reafirmam que a interação existentes entre os elementos que compõem os sistemas implicará na necessidade de mudança de mais de um sistema.

Para BÉRIOT (1992) a classificação dos tipos de mudança difere dos autores citados anteriormente, sendo assim estabelecidas:

a) de objetivo, para possibilitar adaptação ao ambiente, e que pode acarretar *transformação* na organização, seja na linha de produção, aqui envolvendo tecnologia,

nos insumos ou nas tarefas ; criação de algo novo ou melhorias qualitativas ou quantitativas;

- b) de processo, objetivando alcançar os objetivos mais rapidamente, através de novos ou melhores métodos de trabalho ;
- c) de estrutura, alterando-se a estrutura ou cargos da organização, para obtenção de eficácia.

Considerando que os tipos de mudança encerram as perspectivas das organizações, cabe relacionar o que a PRICE WATERHOUSE (1997) sustenta como as "alavancas" da mudança:

1. mercados e clientes: de cuja percepção a empresa pode se valer para segmentação do seu mercado;
2. produtos e serviços: o enfoque no mercado determinará quais produtos comercializar;
3. processos de negócios: o acompanhamento de indicadores de desempenho é fundamental para definir a competitividade do negócio;
4. Pessoas e sistemas de recompensa: quais os tipos de pessoas que a organização necessitará e como medir seu desempenho para recompensá-las;
5. Estrutura e instalações: instalações e estruturas novas deverão fazer parte dos planos da empresa;
6. Tecnologias: que tecnologia utilizar para que a empresa permaneça competitiva no futuro.

Coerentemente com a afirmação de STONER & FREEMAN (1999) a PRICE WATERHOUSE (1997,p. 27) reforça que " as mudanças necessárias para levar a empresa para um futuro promissor provavelmente envolvem mudança em todas as áreas mencionadas".

Deve-se ponderar, ainda, que, conforme previsão de KOTLER (1998) a velocidade da mudança no mundo empresarial não tende a diminuir. As empresas se defrontarão com obstáculos difíceis e com excelentes oportunidades, provocadas pela globalização da economia associada às tendências sociais e tecnológicas.

Adicionalmente tem-se que a falta de agilidade para se adaptar às mudanças ambientais atrelada a uma estrutura burocrática, com diversos níveis decisórios, acabam por implicar em morosidade nas decisões.

Observam STONER & FREEMAN (1999) que um dos métodos para aumentar a capacidade de resposta da organização a estas mudanças, tornando-a mais enxuta, mais flexível, criativa e inovadora é reestruturar-se.

A PRICE WATERHOUSE (1997) precisa que a melhoria do desempenho das organizações decorre da iniciativa de implantação de programas como reengenharia, TQM, *downsizing*, *activity based costing*, implementação de novas tecnologias e outros. Todos estes programas têm em comum a busca da melhoria do desempenho da organização. A conquista deste objetivo exige, no entanto, transformações nos processos, estrutura organizacional, tecnologia, etc.

3.3 Tecnologia

"A implementação de uma inovação pode criar mudanças no comportamento, mudanças na estrutura da empresa, nos sistemas gerenciais, técnicos e no domínio de processos adotados pela empresa. Todavia, a reação das empresas aos desafios e obstáculos tem-se mostrado das mais variados: algumas se antecipando à mudança, outras se fechando. As empresas que estão mudando usam a tecnologia como um instrumento para a obtenção de competitividade no desenvolvimento de novos produtos e serviços, para forjar novos relacionamentos com os fornecedores, para tornar-se empresas de ponta em relação a seus competidores, ou para mudar radicalmente suas operações internas ou estrutura" segundo REZENDE & ABREU (2000, p. 102).

A partir de uma perspectiva que englobe " o relacionamento existente entre os componentes técnicos de um sistema e a estrutura, o funcionamento e o processo político das organizações" a tecnologia e organização devem ser ajustados entre si até que se obtenha uma harmonização perfeita entre eles conforme LAUDON e LAUDON apud REZENDE & ABREU (2000, p. 31).

Esta visão é encontrada em KOTLER (1998) para quem a tecnologia significa uma fonte geradora de oportunidades. Então, para se manter competitiva, as empresas não podem prescindir do uso da tecnologia, em menor ou maior grau, principalmente para o tratamento da informação.

STONER & FREEMAN (1999) ressaltam que o nível da tecnologia de uma indústria ou de uma sociedade são determinantes de quais produtos ou serviços serão produzidos, qual equipamento será utilizado e de como será a administração das operações.

O conjunto dos equipamentos e materiais, somados aos seus procedimentos e aos elementos humanos formam a organização. Esta conceituação pode ser obtida tanto de CAMPOS (1992) quanto de HAMPTON (1983) que considera equipamentos, materiais e procedimentos como tecnologia.

Apoiando-se na definição de HAMPTON (1983) temos três tipos de tecnologia: produção unitária, em massa e de processamento. Esta classificação, utilizada para a manufatura, pode ser extrapolada para serviços e para as atividades administrativas da organização.

A produção unitária está relacionada ao artesanato, a em massa à mecanização e a de processamento à produção automatizada, que se utiliza intensamente de computadores.

Nas atividades administrativas estes procedimentos dizem respeito à informática.

Atualmente, podemos comprovar o uso generalizado dos computadores, para tratamento da informação, em organizações dos mais variados portes. Tanto mercados de bairros, pequenas farmácias, como grandes corporações se utilizam deste recurso tecnológico.

Sobre isto, DELLAGNELO (1990) advogava que o crescimento das aplicações da informática vinha sendo percebido, de forma mais acentuada, no setor de serviços.

No cenário atual de mudanças, a informática se constitui na ferramenta ideal para o suporte ao armazenamento, atualização e geração de dados necessários para se obter informações que permitirão obter um diferencial competitivo.

As novas organizações deverão assentar o sucesso na informação em detrimento do acesso às matérias primas, segundo CRUZ Jr. e ROCHA apud ZABOT (2000). Deste modo, as organizações precisarão mudar, deixando de ter relevância antigos princípios de produção em massa e padronização, sendo primordial o atendimento às expectativas dos clientes. O diferencial competitivo das empresas será determinado pelas suas estratégias de qualidade, velocidade e custo, elaboradas com base em informações corretas e atuais.

" A informação nos dias de hoje tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, seja pessoa, seja instituição" REZENDE & ABREU (2000, p. 97).

Já há algum tempo que as pressões competitivas são intensas, exigindo respostas rápidas e mudanças constantes, voltando o foco para o cliente e devidamente amparadas pela Tecnologia da Informação.

Pode-se afirmar, baseado em REZENDE & ABREU (2000p. 55) que "todo sistema, usando ou não recursos de Tecnologia de Informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado Sistema de Informação"

Segundo ainda este autor, um Sistema de Informação com tecnologia de informação é um conjunto de software, hardware, recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem o *software*.

Detalhando-se alguns destes componentes, REZENDE & ABREU (2000) especificam que os computadores e seus respectivos dispositivos e periféricos, parte integrante da Tecnologia da Informação, são subsistemas especiais do Sistema de Informação global das empresas. Eles são conjuntos integrados de dispositivos físicos, posicionados por mecanismos de processamento que utilizam eletrônica digital, usados para entrar, processar, armazenar e sair com dados e informações.

Continuam REZENDE & ABREU (2000) ressaltando que os *softwares* e seus respectivos recursos, também são subsistemas especiais do Sistema de Informação global da empresa, existindo diversos tipos, tais como os operacionais, de rede, aplicativos, utilitários ou de automação. Sua atividade compreende dirigir, organizar e controlar recursos de hardware, fornecendo instruções, comandos, ou seja programas.

Quando vários computadores são interligados, através de recursos de telecomunicações, compartilhando *softwares* e periféricos, cria-se o que se denomina uma rede, conforme CRUZ (1997).

A junção, então, de duas tecnologias, da comunicação e do processamento de informações abriu fronteiras com novas formas de comunicação e permitiu maior eficácia dos sistemas computacionais. Redes de computadores são, hoje, uma realidade conforme esclarece REZENDE & ABREU (2000).

Compartilhando desta visão, CRUZ (1997, p.178) acrescenta que o veículo tecnológico que disponibiliza o poder de informação à empresa atende pelo nome genérico de rede. Quando esta rede é de uso particular de uma organização, fala-se de *Intranet*. Ele a define como "o conjunto de equipamentos que possibilitam a vários computadores conversarem entre si, enviarem e receberem informação de e para outras máquinas, serem acessados por um número, teoricamente, ilimitado de usuários ao longo de um período". Sua utilização está ligada à publicação de documentos eletrônicos, execução de software de computação colaborativa, *groupware*, troca de mensagens via correio eletrônico, acesso à

Internet (rede mundial de computadores de uso público) e principalmente consulta aos bancos de dados corporativos.

Segundo previsão de RODRIGUEZ e FERRANTE (1995) o perfil tecnológico das organizações do próximo século estará baseado no uso de redes de computadores, implementado dentro de uma arquitetura distribuída.

3.4 Redes de computadores

" Uma rede é a interconexão de um ou mais computadores com a finalidade de compartilhar informações (dados, programação, correio eletrônico) e recursos (impressoras, dispositivos de armazenamento e aplicativos)" de acordo com TITTEL & STEWART (1997, pp.3). Simplificadamente, segundo, ainda, o mesmo autor, uma rede constitui-se num sistema envolvendo dois ou mais computadores conectados por um meio de comunicação, através de cabo ou não, no qual as informações e os recursos de uma máquina podem ser utilizados por outra.

REZENDE & ABREU (2000) citam que como rede pode-se entender a ligação de vários computadores e periféricos, permitindo o compartilhamento de informações, aplicativos e periféricos, como impressoras e discos rígidos, entre vários equipamentos. Elas oferecem um maior número de recursos, possibilitando a descentralização do poder e a agilização na administração dos negócios. Outras vantagens, além destas, estão asseguradas pelas redes, tais como acesso imediato e simultâneo a dados e informação, compartilhamento de recursos, facilidade para cópia de dados a distância e velocidade na comunicação entre as pessoas.

Para TITTEL & STEWART (1997) a capacidade de compartilhar informações é que torna a rede uma ferramenta tão valiosa. Elas se tornaram uma importante ferramenta comercial e organizacional, sendo que muitas organizações seriam incapazes de manufaturar produtos e fornecer serviços que realizam sem a utilização e auxílio de suas redes.

Existem dois tipos de redes: não-hierárquicas e cliente servidor, segundo TITTEL & STEWART (1997). As não-hierárquicas são conceituadas com um conjunto de computadores que compartilham informações da mesma forma e onde nenhuma máquina é o centro da rede. Uma rede cliente servidor é uma coleção de computadores em que os recursos são compartilháveis bem como os próprios computadores que acessam esses

recursos. Alguns computadores destinam-se a armazenar, processar e distribuir dados e recursos - essas máquinas são chamadas servidores.

Segundo TITTEL & STEWART (1997) até mesmo as redes mais complexas contém apenas três blocos de montagem básicos: servidores, clientes e meios de comunicação.

Outra nomenclatura, quanto ao tipo de redes, é encontrada em REZENDE & ABREU (2000) como redes locais ou remotas. As locais são também chamadas de interna ou LAN (*Local Area Network*). Essa rede pode ter de dois a centenas de computadores interligados, independente de sua finalidade onde, normalmente, o dispositivo de armazenamento compartilhado é chamado de servidor. As redes remotas, de longa distância, são também chamadas de WAN (*Wide Area Network*) e consistem, normalmente, em duas ou mais redes em diferentes locais geográficos.

Como o próprio nome já indica, rede local é um grupo de computadores conectados, localizados em determinada área geográfica, que pode ser tanto um escritório quanto um prédio inteiro. Uma rede compõe-se dos seguintes elementos:

- . computadores e placas adaptadoras de rede;
- . cabos;
- . sistema operacional de rede.

Para que seja possível o compartilhamento de recursos e informações, a rede local deve ter suas estações de trabalho conectadas fisicamente e possuir um software gerenciador. A rede local amplia a utilização dos computadores, pois permite que um computador utilize os recursos e informações de todos os outros, de acordo com REZENDE & ABREU (2000).

Muitos problemas surgem em um ambiente comercial que usa computadores isolados, sem conexão por rede. O compartilhamento de dados é trabalhoso, o gerenciamento de documentos é difícil .

Ao adotar um sistema que não permita a conectividade, cada usuário continuaria com seu próprio conjunto de dados e informações em seu computador, ou seja, cada máquina constituindo uma estação de trabalho, independente e isolada sem possibilidade de compartilhamento de recursos ou informações com qualquer outra máquina. Isto pode gerar problemas quanto à divulgação ou não de informações. Estas informações podem ficar guardadas numa única dependência da organização, quando teriam grande utilidade e,

muitas vezes, seriam decisivas para a tomada de decisão em outro departamento, segundo avaliação de REZENDE & ABREU (2000).

Redes são ótimas ferramentas mas que exigem usuários capacitados e preparados, além de certa habilidade, para um funcionamento de modo eficiente. Para TITTEL & STEWART (1997) a simples inclusão de uma rede em um ambiente comercial pode não resolver todos os problemas de gerenciamento de informação. Usualmente, no início da implantação de uma rede em um ambiente de trabalho, pode-se detectar, ao contrário do que se pensa, uma redução na produtividade e na satisfação dos funcionários. Esta situação é temporária e decorre do hábito dos empregados de estarem acostumados a fazer as coisas de determinada maneira.

Pelos benefícios que apresenta, esta ferramenta passou a ser utilizada amplamente por várias organizações. A partir de 1994, começou-se a ouvir falar das *intranets*. Até aquela data, as *intranets* não existiam nas manifestações reconhecidas. Conforme TITTEL & STEWART (1997) as *intranets* são soluções de rede completas que oferecem todo o gerenciamento de informações que uma organização necessita, por meio de processos e protocolos Internet.

Segundo, ainda, TITTEL & STEWART (1997) "uma *intranet* é uma rede privada que incorpora os protocolos, processos e padrões encontrados na *internet*". Como seus principais benefícios relata a capacidade de enviar informações rapidamente, a facilidade de aprendizado e utilização, possibilidade de rápida expansão. Além disto, não há limite de usuários para utilização simultaneamente. Informa também que esta solução já foi totalmente testada e implementada no mundo inteiro, sendo que as comunicações privadas são seguras e controláveis e pouco dispendiosas.

Na avaliação do autor supracitado, o correio eletrônico é o aplicativo mais utilizado em qualquer rede. Os benefícios de comunicação aprimorada, facilitados por uma *intranet*, geralmente incluem trocas livres e fáceis de informações via correio eletrônico. A *intranet* também aceita, adicionalmente, diversos recursos que podem implementar a troca de informações de maneira mais estruturada e de forma a trazer benefícios para grupos inteiros de pessoas em vez de apenas para um único indivíduo que faz suas trocas de mensagens com outro colega.

Pelo correio eletrônico, aplicativos como lista de correspondência tornam possível identificar tópicos de interesse para grupos dentro de uma empresa e, posteriormente, distribuir eletronicamente um volume compartilhado de correspondência a todos os

participantes. Reuniões virtuais podem ser realizadas , com variados graus de realismo e velocidade. A capacidade de reunir vários indivíduos eletronicamente de qualquer ponto para a rede corporativa é disponibilizada com o recurso da *intranet*.

Temos ainda que a reunião de indivíduos que compartilham regras e responsabilidades pode ser usada para treinamentos , *feedback* sobre novos produtos ou idéias de serviços, ou para solucionar problemas de todos os tipos no entender de TITTEL & STEWART (1997, p. 102) que adianta que "por impulsionarem a tecnologia funcional e poderosa e explorarem o conhecimento e o entusiasmo do usuário, podem incluir um novo e importante canal para os métodos de transmissão de informações de qualquer organização".

A relação de WALTON (1993) quanto às utilidades dessa tecnologia, inclui o processamento de textos, arquivamento automático, sistemas de processamento de transações, conferência eletrônica, correio e quadro-eletrônicos, video-teleconferência, programas de pesquisa de banco de dados, planilhas eletrônicas, sistemas de suporte .

Em relação a esta ferramenta, transcreveremos de TITTEL & STEWART (1997), algumas facilidades que as redes incorporam. Assim, por exemplo, as redes melhoram a capacidade de gerenciar os aplicativos e os *softwares* utilizados na organização. Permitem execução de funções impossíveis em sistemas isolados , como planejamento em grupo, suporte técnico centralizado e gerenciamento de projetos. Com a centralização de *softwares* são possíveis as atualizações de versão, configurações e instalações mais rápidas e simples. Os dados podem ser armazenados em um servidor central ou em clientes remotos.

As redes permitem que diversas pessoas trabalhem juntas em projetos. A centralização permite muitas entradas para um único projeto a partir de vários locais.

Para a utilização plena de todas as facilidades e recursos disponibilizados pelas redes são necessárias o estabelecimento de ações de planejamento, organização e antecipação cuidadosos, treinamento adicional para as equipes ou responsáveis pela manutenção e para os usuários.

De acordo com TITTEL & STEWART (1997), se, no ambiente de trabalho, a rede for uma nova ferramenta para os colaboradores, há que se programar a capacitação daqueles que não estiverem acostumados com seus conceitos e seu fluxo de trabalho, de modo a que continuem tão ou mais produtivos quanto antes do evento e que se possa reduzir o custo de possíveis danos causados por aqueles que não foram capacitados.

Vê-se que as redes não se constituem apenas de maravilhas. Podem ocorrer prejuízos significativos se não forem tomados certos cuidados. Este recurso, por exemplo, exige a compra de licenças por cliente ou usuário para cada aplicativo, sob risco de se estar praticando pirataria. As redes exigem manutenção de rotina e cuidado regular. A programação de paradas para reparos, atualizações e verificações ajuda a reduzir o impacto sobre os usuários, devendo-se estabelecer as datas e prazos das paradas.

Quando uma organização começa a depender de seu equipamento, torna-se essencial que esse equipamento seja mantido em perfeitas condições para que continue a funcionar adequadamente. As redes podem causar prejuízos significativos se falharem, infectados por vírus, por exemplo, por falta de atualização dos aplicativos que os detectem.

Outros obstáculos que esta tecnologia apresenta, embora possua muitos aspectos positivos, refere-se à falta de familiarização da maioria das pessoas com a tecnologia utilizada nas *intranets*. Como a incerteza ou a tecnofobia pode impedir que os funcionários explorem os recursos da *intranet*, as empresas, novamente, e insistentemente, devem oferecer bastante capacitação e informação para preparar os colaboradores.

A resistência às mudanças pode ser um problema quando uma empresa ganha uma *intranet*. Após trabalhar de uma determinada forma durante anos a idéia de usar a *intranet* pode parecer assustadora.

"O tempo de aprendizado é algo que deve ser considerado com qualquer nova tecnologia. Se for demorado poderá exigir o afastamento dos afazeres diários, comprometendo a produtividade, a curto prazo. Se, ao contrário, for curto pode deixar os funcionários frustrados inculcando uma impressão negativa quanto a tecnologia que estão tentando abraçar" TITTEL & STEWART (1997, p. 118).

No entender de CRUZ (1997) a instalação de uma Intranet é relativamente fácil e rápida, mas requer um planejamento minucioso, em função das mudanças que introduz na organização. Caso haja negligência nesta etapa, haverá necessidade de ajustes posteriores, aspecto reforçado pela informação de WALTON (1993) de que a implementação de novas tecnologias sem se promover inovações organizacionais apropriadas resultam em sistemas que falham em atender às expectativas.

Esta necessidade de um planejamento minucioso tem muito a ver com a introdução de uma nova tecnologia e com a forma como ela vai afetar a organização. Relembrando A PRICE WATERHOUSE (1997), BERIOT (1992), STONER & FREEMAN (1999) e HALL (1984), citados em capítulo anterior, as mudanças poderão ocorrer na estrutura da

organização, nos seus processos de trabalho e com as pessoas que trabalham na empresa, seja de forma qualitativa ou quantitativa.

Deste modo, é conveniente que se dedique um espaço para descrição dos procedimentos relacionados às funções administrativas de uma organização e aos seus recursos humanos, permitindo se inferir de que forma poderiam ser afetados.

3.5 O processo administrativo

As novas tecnologias sempre provocarão mudanças no ambiente social da empresa. É difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser introduzida sem provocar algum efeito. Os objetivos perseguidos pelas organizações, ao adotarem inovações tecnológicas, variam bastante, mas em geral a preocupação é com a competitividade e o desempenho perante a concorrência. Há, no entanto, também objetivos internos importantes como a atualização, a redução de custos, o aproveitamento de recursos e a gestão conforme preconizam REZENDE & ABREU (2000).

Vivemos um tempo de mudanças contínuas, numa época em que os desafios se tornam cada vez maiores.

Como as organizações são formadas por elementos que interagem, qualquer implementação que proporcione mudança deverá reconhecer essa interação, pois uma mudança em qualquer deles, provavelmente, afetará os outros, conforme nos relatam STONER & FREEMAN (1999). Assim, um programa de mudança eficaz será aquele que reconheça a relação entre estes elementos e as tentativas de mudá-los na medida do necessário.

Como exemplo desta constatação, encontramos em CHIAVENATO (1993) que, já em 1911, época da publicação do seu livro *Princípios de Administração Científica*, Frederick W.E. Taylor, considerado o fundador da Administração Científica, concluía que alterações na tecnologia de produção estariam logicamente acompanhadas de modificações na estrutura da empresa.

Igualmente STONER & FREEMAN (1999) quando tratam da abordagem à mudança tecnológica reforçam que mudanças na tecnologia de uma organização implicam em alterações nos equipamentos, nos processos, técnicas de pesquisa, métodos de produção.

Além disto, falam que, provavelmente, serão necessárias mudanças nas pessoas, seja em termos de novas contratações, treinamento ou realocação.

Nestas condições, pôde-se verificar, até o momento, que, baseando-se nas contribuições dos autores anteriormente citados, o uso da tecnologia da informação, para as organizações, é imprescindível no ambiente atual, que um dos instrumentos para sua implementação é a rede de computadores e que a implementação dessa tecnologia desencadeará mudanças na organização.

Segundo FREITAS et.al. (1994) estas mudanças se darão a nível de estrutura e de tarefas. De acordo com WALTON (1993) serão afetados o desenho dos cargos, as necessidades de treinamento, a estrutura organizacional e os padrões para tomada de decisão, sendo que a eficácia da tecnologia irá requerer novos desenhos organizacionais, tais como cargos mais amplos e flexíveis e implicará em escolher entre uma estrutura centralizada ou descentralizada.

Quanto ao assunto, JACOBSEN (2000) afirma que a introdução da tecnologia da informação inclui implicações na rotina das organizações, afetando o ambiente organizacional e os indivíduos que o compõe.

A mudança nos processos é tratada por BERTONI (1994) quando relaciona a implantação da tecnologia aqui abordada com a possibilidade de se aplicar a reengenharia.

Em artigo publicado na Revista Exame, em agosto de 1999, Hélio Gurovitz nos trás que a tecnologia está fazendo com que as empresas se tornem digitais, e que, quanto mais o forem, maior será a informalidade nas relações de trabalho e menores serão as exigências de controles, de chefias, reuniões, etc. Deste modo, as grandes corporações, alicerçadas nesta estrutura, deverão estar atentas à necessidade de se adaptarem à esta realidade.

RODRIGUEZ E FERRANTE (1995) enfim, sustentam que muitas funções típicas das organizações tradicionais sofrerão importantes alterações, podendo ocorrer perda de trabalho, em função de poucas possibilidades de reciclagem.

Acrescentam que as funções que se tornarão obsoletas serão:

- Secretária: os documentos em papel se extinguirão com o uso de troca de informações por meio eletrônico, as operações por telefone e anotação de mensagens serão feitas diretamente pelo gerente, na ausência do gerente se usará a secretária eletrônica ou o próprio correio eletrônico. A digitação de documentos é hoje muito menos importante, na medida em que o uso de microcomputadores se universaliza. O próprio gerente digita, corrige e arquiva documentos.

- Mensageiro: tendência de eliminação do cargo com o uso de teleinformática que possibilita o tráfego eletrônico de documentos, transações financeiras, operações bancárias, etc..
- Digitador: função comum na década de 70, já considerada extinta.

No entanto, outros autores, quando abordam a implantação de tecnologia ligada à informação não mencionam estas questões com o destaque necessário. Por exemplo, CASSARRO (1988) diz que " *quase sempre, a implantação de um sistema causará impacto na organização e exigirá diversos acertos nos procedimentos*", e que uma implantação sempre envolve mudança. Mas não se alonga na discussão, limitando-se a esta observação, nem, tão pouco trata do assunto quando detalha a metodologia de planejamento.

Conforme LEAVITT apud ZABOT (2000) uma organização pode ser mudada alterando-se sua estrutura, sua tecnologia e/ou seu pessoal. A mudança do pessoal envolve mudança de capacitação, das relações, das atitudes e dos papéis dos componentes da organização. A mudança da tecnologia da organização decorre de alterações nos equipamentos e sistemas, adequando a tecnologia de informação ao suporte para a estrutura e as pessoas. Na mudança da estrutura trata-se da reformulação dos seus sistemas internos, como processos, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa.

Estas mudanças vão implicar, obviamente, em alterações no processo administrativo da organização, modificando a forma de se realizar o planejamento, a organização a liderança e o controle .

REZENDE & ABREU (2000) preconizam que as estruturas organizacionais devem favorecer a possibilidade de se utilizar modernos recursos tecnológicos e de informática, porque são as usuárias e, concomitantemente, as geradoras de informação.

Descrevem que os principais objetivos de se organizar a empresa, pensando ou não na sua informatização, podem ser os seguintes:

- . conhecimento do objeto principal da empresa;
- . melhoria da qualidade, produtividade e efetividade;
- . diminuição dos custos;
- . aproximação do cliente;
- . maior retorno financeiro;
- . satisfação dos recursos humanos internos;

. possibilidade de focar esforços no negócio da empresa, preocupando-se com competitividade e concorrência.

Acrescentam que " importância de organizar a empresa está calcada principalmente em sua modernidade, racionalização de processos, competência de atuação e, principalmente, em sua perenidade e competitividade." REZENDE & ABREU (2000, p. 58, 59).

Conforme define FARIA (1982) organizar é preparar para o funcionamento, estruturar. Através da organização constitui-se a estrutura, os métodos de trabalho e os sistemas. Ela resulta da disposição funcional dos elementos necessários e componentes. Assim, a organização é uma definição, classificação e compatibilização de funções.

A estrutura representa a integração de das unidades operantes e a forma pela qual a autoridade é delegada e exercida. Quando a autoridade é dividida torna-se necessário distinguir as funções claramente e definir o tipo e o limite da ação e a quem devem ficar subordinados os agentes executores.

São etapas mais comuns da metodologia usada no trabalho de estruturação: definição de propósitos; quantificação dos propósitos; definição das funções; descrição , avaliação e relacionamento das funções,; hierarquização dos órgãos e definição da autoridade; escolha da departamentalização mais conveniente, caracterização das microestruturas, estabelecimento da rede de comunicação; estabelecimento do sistema de controle, elaboração do organograma e funcionograma.

A divisão do trabalho, a departamentalização, a coordenação de atividades e o acompanhamento, são passos relacionados por STONER (1985) necessários à atividade de organização. Estabelece como elementos da estrutura organizacional a especialização, padronização e coordenação de atividades, a centralização e descentralização da decisão e o tamanho da unidade de trabalho.

KOONTZ & O'DONNELL (1969 , p.267) compartilham desta posição quando afirmam que:

“ A fim de atingir objetivos, executar planos e possibilitar às pessoas trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de forma lógica e outorgar de autoridade seus feitos de forma que não surjam conflitos e outras fricções. Os autores concebem a organização como sendo o agrupamento de atividades necessárias para realizar objetivos e planos, a atribuição dessas atividades a

departamentos apropriados e os passos necessários para delegação e coordenação da autoridade.”

De forma resumida CHIAVENATO (1993) quando trata da definição de organização estabelece o seu conteúdo em três ações:

1. especialização;
2. departamentalização;
3. designação de cargos e tarefas.

A departamentalização pressupõe certo grau de autonomia, na tomada de decisão, pelos responsáveis pelos departamentos, através da delegação de autoridade, entendendo-se por delegação a concessão formal de autoridade e responsabilidade, pela execução de atividades específicas, a outra pessoa .

De acordo com REZENDE & ABREU (2000, p.115) as modernas empresas estão reduzindo a quantidade de níveis hierárquicos visando facilitar os processos de comunicação, os fluxos de informação e os atos decisórios.

Assim como a organização, o planejamento é outra função administrativa, sendo considerada a mais importante. É a escolha, entre alternativas, das ações futuras da empresa como um todo, ou individualmente em cada departamento.

Significa decidir de forma antecipada o que fazer, como, quando, e quem fará determinada ação, levando em consideração que haverá interferência no curso dos planos, proporcionada por fatores incontroláveis pela organização.

São fatores determinantes para um bom planejamento a participação de tantos colaboradores quantos forem possíveis, visando a obtenção de lealdade no desenvolvimento das ações, e a comunicação dos objetivos esperados e dos resultados alcançados, permitindo o acesso das informações a todos.

Um processo de planejamento é avaliado segundo as dimensões de complexidade do plano, grau de compreensão, tempo de duração, grau de especificidade, flexibilidade, frequência, natureza confidencial, formalidade, facilidade de implantação e facilidade de controle, segundo critérios relacionados por KWASNICKA (1990).

Na sua elaboração, considera-se que existem cinco atividades fundamentais básicas: avaliação das condições atuais, fator tempo, os problemas de previsão, a coleta e análise dos dados e a coordenação dos planos.

A atividade de coleta e análise dos dados está relacionada à informação, elemento importante no planejamento. A sua eficácia dependerá da qualidade e quantidade dos dados

disponíveis ao planejador, que precisarão obter a informação em tempo desejável e de forma organizada.

KWASNICKA (1990) cita, ainda, que "um fator significativo sobre o uso da informação refere-se ao custo de obter, classificar e guardar as mesmas" e que "neste aspecto o uso do computador trouxe grande auxílio aos administradores"

Um processo de planejamento não organizado pode ser comparado com a realidade da maioria das pequenas empresas. Sobre isto GOLDE (1986) diz que quando acontece de a pequena empresa fazer planos, a nota característica é a informalidade. Os detalhes são imprecisos, não individualizados, a maior parte não utiliza comunicações por escrito, preferindo as verbais e os processos de controle são geralmente informais, aplicando-se um a cada caso. A inclinação para a informalidade é em parte explicada pelo simples fato de que escrever e calcular detalhes toma tempo.

Grandes corporações, como os Correios, que têm sua estrutura com abrangência geográfica muito grande e bastante dividida em unidades, as questões relacionadas a tempo e coordenação dos planos ganham relevância no processo de planejamento, se entre seus valores encontra-se o trabalho participativo. Neste aspecto, a falta de ferramentas e de equipamentos adequados, que permitam agilizar a elaboração do plano, podem atrasá-lo demasiadamente, dificultar atualizações e comprometer as avaliações.

Adicionalmente ao planejamento, deve-se lembrar que as pessoas de todos os níveis da organização estão sempre tomando decisões e solucionando problemas das mais variadas situações e complexidade.

Essas decisões, de acordo com a visão de STONER (1985) podem ser programadas ou não, sendo que para as programadas existem técnicas modernas tais como a pesquisa operacional, modelos matemáticos, simulação e processamento eletrônico de dados.

Quando se fala que decisão é um processo afeto a todos os colaboradores, deve ficar claro que a importância, a abrangência e a repercussão da decisão difere na escala hierárquica. É possível, entretanto, conceder certo grau de autoridade para determinadas pessoas, dispersando o processo através da organização. A descentralização de autoridade é a fase fundamental da delegação; se a autoridade deixa de ser delegada, ela é centralizada. Os fatores relacionados a seguir são determinantes do grau de delegação de autoridade:

- custo da decisão
- uniformidade de diretrizes
- tamanho econômico

- história da empresa
- filosofia da administração
- desejo de independência
- disponibilidade de administradores
- técnicas de controle
- desempenho descentralizado
- dinâmica dos negócios
- influência do meio ambiente.

No processo de decisão os administradores apresentam estilos diferentes. Decidem tudo sozinhos ou envolvem, em intensidade diferente, os subordinados .

Os pesquisadores nos trazem nomenclaturas diferentes para os estilos de liderança: CHIAVENATO (1993) os divide em autoritário, liberal e democrático, de acordo com o nível de participação dos subordinados nas decisões; STONER (1985) identificou um estilo voltado para o trabalho, mais preocupado com a execução do trabalho do que com o desenvolvimento dos subordinados, e outro voltado para os empregados, no qual a ênfase é a motivação e não o controle e MOSCOVICI (1983) os define como batalhador durão, auxiliar amistoso e crítico lógico.

Já SENGE (1990) aborda o assunto com outra visão, fruto da percepção de que as mudanças em curso estão requerendo habilidades que modificarão a forma de atuação dos administradores, afirmando que " a nova visão de liderança nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais delicadas e mais importantes" . Estas funções, segundo o autor, são a de projetista, guia e professor.

Assim, a mudança de cultura imporá novos estilos exigindo que o administrador seja líder, inovador, empreendedor, comunicador, motivador e viabilizador de resultados.

"O modelo e a forma de gestão estão intimamente ligados aos sistemas de informação, influenciando e fazendo-se influenciar na empresa", segundo avaliação de REZENDE & ABREU (2000, p. 55).

Para ele, relação entre os modelos de gestão e os sistemas de informação, pode ser classificada conforme ordenamento a seguir:

a) **Gestão Autoritária:** são centralizados na alta administração da empresa a gestão e o processo decisório, fazendo com que os sistemas de informação sejam precários, fechados e também autoritários . Os assuntos são discutidos e decididos, sem a

participação das unidades envolvidas e afetadas, restando a esta o aceite e o cumprimento das determinações.

- b) **Gestão democrática:** a alta administração, a gestão e o processo decisório consultam e permitem a participação dos níveis inferiores, possibilitando também, a delegação, fazendo com que os SI, embora fechados, sejam facilitados para serem abertos.

Os assuntos são discutidos com todos, mas normalmente a respectiva unidade departamental destinatária acaba executando as determinações. Nesse sentido, muitas vezes a gestão democrática é maquiada pela gestão autoritária.

- c) **Gestão participativa:** a alta administração, a gestão e o processo decisório estão descentralizados e permitem a delegação e o envolvimento de todos os níveis. Definindo políticas e controlando resultados, fazendo com que os SI sejam totalmente abertos, transparentes e efetivos.

Os assuntos são discutidos e decididos em conjunto com a efetiva participação da respectiva unidade departamental destinatária, cabendo a todos o aceite e o cumprimento das determinações.

A gestão participativa é a mais indicada para a Gestão da Tecnologia e Informação e seus recursos.

- d) **Gestão Situacional :** a alta administração, a gestão e o processo decisório requerem situações específicas para poder atuar de forma momentânea, muitas vezes desvinculada das políticas e regras definidas.

Os assuntos são discutidos e decididos naquele momento com ou sem a participação da respectiva unidade departamental destinatária, cabendo a esta ou a todos o aceite e o cumprimento das determinações." (REZENDE & ABREU, P. 55, 56).

A condução dessas funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle se concretizam através do processo de comunicação, que tanto pode ser direcionado vertical ou lateralmente, podendo ser formal ou informal, conforme STONER (1985)

KATZ & KAHN (1973) o consideram como o processo social mais relevante no funcionamento das organizações.

São condições importantes para o processo, saber quais informações as pessoas querem e como providenciá-las. Para tornar isto possível é mister que haja algum sistema que crie e estimule um fluxo contínuo de informação. Para detectarmos como é este fluxo, precisamos determinar qual a natureza da organização e como ela funciona.

FLEURY (1995) complementa a questão da comunicação nas organizações, afirmando que a existência de múltiplos canais, que possibilitem a circulação de informações é essencial para organizações que pretendam uma cultura de aprendizagem e que esta comunicação deve ser intensa e conter informação confiável.

A eficácia da comunicação nas organizações pode ser influenciada por quatro fatores, conforme descrito por Raymond V. Lesikar e relacionado por STONER & FREEMAN (1999): os canais formais de comunicação, a estrutura de autoridade da organização, a especialização do trabalho e a fonte da informação.

Especificamente em relação aos canais formais de comunicação, percebe-se que quanto maior a organização mais distância existe entre eles, dificultando o processo. A formalidade inibe o livre fluxo de informações, podendo haver perdas importantes.

A definição de quem fala com quem está relacionada à estrutura de autoridade de acordo com STONER & FREEMAN (1999). Neste sentido tanto o conteúdo quanto a exatidão poderão ser afetadas, dependendo da diferença do nível hierárquico dos interlocutores.

Um fato relevante no tocante à especialização do trabalho refere-se à inibição que poderá existir na comunicação entre grupos muito diferentes.

O não-compartilhamento da informação, significado de poder para alguns indivíduos detentores de determinadas habilidades e conhecimentos, impede a comunicação totalmente aberta na organização, de acordo com STONER & FREEMAN (1999).

A comunicação vertical é aquela que se processa para cima ou para baixo na cadeia de comando, conforme STONER & FREEMAN (1999). Em função dos inevitáveis filtros, modificações, interrupções e condensações, a comunicação vertical não prima pela exatidão, nem pela integridade das informações. LIKERT (1971) há 40 anos abordava este assunto com o mesmo enfoque de Stoner e Freeman, relatando que subordinados tinham medo de dar sugestões sobre novos métodos de trabalho, relatando ao superior apenas aquilo em que ele estava interessado em ouvir.

A comunicação lateral realiza-se entre os departamentos, de acordo com o fluxo de trabalho, sendo utilizada para coordenação e solução de problemas. Ela permite a formação de relacionamentos importantes para a satisfação dos empregados e, em função do contato mais direto permite maior exatidão das informações, razão pela qual este tipo de comunicação é incentivada pelos administradores.

Considerando-se as mudanças que deverão acontecer na tecnologia, biologia, medicina, valores sociais, demografia, meio ambiente e relações internacionais, nas próximas décadas, é trabalhoso se imaginar como será o mundo novo. Apenas os desafios continuarão.

O ambiente de atuação das organizações encontra-se em permanente estado de modificações e ajustes. O mundo dos negócios, como o brasileiro, por exemplo, vem se deparando com inúmeras modificações ultimamente: globalização, abertura das importações, estabilização econômica, código do consumidor, entre outras. Então, como todo sistema, a organização depende de seu ambiente externo e precisa interagir com ele sob risco de ter parte do seu mercado perdido para os concorrentes porque não oferece produtos ou serviços desejáveis pelos compradores. BÉRIOT (1992) reforça que " as transformações que sofre o ambiente desvalorizam progressivamente o que está adquirido, até o tornarem obsoleto". A sobrevivência da organização estaria, assim, constantemente ameaçada pelas mudanças ambientais.

No entanto, este ambiente complexo e mutável pode oferecer, além de ameaças, grandes oportunidades, que, se devidamente exploradas, poderão garantir o sucesso de uma organização. A PRICE WATERHOUSE (1997) sentencia que " no meio da turbulência dos negócios dos dias de hoje brotarão novas campeãs no seio de indústrias completamente remodeladas".

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho foi desenvolvido em três etapas distintas, sendo que na primeira foram pesquisados os conceitos teóricos relacionados à mudança organizacional, à tecnologia de uma rede de computadores e sobre os processos administrativos. Na segunda etapa foi realizado trabalho de coleta das informações na sede administrativa dos Correios em Santa Catarina e, num terceiro momento, realizada a análise dos dados coletados, confrontando-se a teoria com a realidade observada na empresa.

4.1 Caracterização e delineamento da pesquisa

Considerando a natureza das variáveis, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo KIRK & MILLER apud MATTAR (1999) identifica a presença ou ausência de algo, sendo os dados obtidos através de perguntas abertas e entrevista, e também quantitativa, cujos dados obtidos através de questionário foram tabulados através de planilha *Excell* e estão disponibilizados nas tabelas anexas.

Como meio utilizou-se do estudo de caso. Quanto aos fins, por expor o fenômeno em estudo, a pesquisa caracteriza-se também como descritiva, e exploratória, em razão de sua estruturação e objetivos e por prover o pesquisador de mais conhecimento sobre o tema em questão, de acordo com MATTAR (1999).

Segundo VERGARA (1990) a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

4.2 Delimitação da pesquisa

A população objeto da pesquisa é constituída dos 310 colaboradores da sede administrativa dos Correios em Santa Catarina, localizada na cidade de Florianópolis, que executam suas atividades utilizando-se de estações de trabalho conectadas à rede interna de computadores dos Correios, conhecida internamente como Correiosnet ou Intranetct.

A amostra foi definida por acessibilidade e tipicidade. De acordo com VERGARA (1990) amostra é uma parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade. Acessibilidade é a seleção de elementos utilizando-se do critério de

facilidade de acesso a eles. Amostra não probabilística por tipicidade caracteriza-se por ser constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo. Deste modo a amostra da pesquisa foi constituída de 48 colaboradores, divididos igualmente entre as gerências e assessorias que compõem a estrutura da Diretoria Regional dos Correios de Santa Catarina. Dentre estes elementos, fizeram parte da amostra, necessariamente todos os gerentes de área e assessores do Diretor Regional, em razão de possuírem informações que poderiam não estar a disposição, ou não serem de conhecimento dos demais componentes.

4.3 Técnica de coleta de dados

4.3.1 Tipos de dados.

Os dados são classificados em primários e secundários. Os secundários, do tipo documental, foram coletados através da literatura sobre o tema, nos manuais de procedimentos, nos instrumentos de comunicação interna e nos relatórios, de implantação e gerenciais, dos Correios, onde se buscou informações sobre o histórico e funcionamento, anterior e posterior à implantação da rede de computadores.

Os dados primários foram obtidos através de pesquisa com os colaboradores da sede administrativa dos Correios em Santa Catarina e através de entrevista não estruturada e não dirigida, que, de acordo com LAKATOS (1991) consiste em perguntas abertas que podem ser respondidas informalmente, proporcionando ao entrevistador, e ao entrevistado, mais liberdade para explorar as questões e expressar opiniões e sentimentos.

4.3.2 Instrumento de coleta

As entrevistas foram realizadas informalmente com os gerentes de área, de acordo com a necessidade de informações e esclarecimentos.

A pesquisa foi desenvolvida através de questionário, conforme anexo 1, que foi encaminhado aos elementos da amostra através da intranet. Para devolução do questionário preenchido foi utilizada também a rede interna de computadores.

4.4 Limitações da pesquisa

Primordialmente, o tempo disponível para desenvolvimento , e os objetivos do projeto, foram os fatores limitadores do trabalho.

Além disto, pode-se acrescentar a qualidade dos dados obtidos através da pesquisa, que por não contarem com a presença de um supervisor no momento da coleta, podem ter proporcionado dúvidas, revertendo em respostas inadequadas, mesmo que se tenha tido o cuidado de se fazer um pré-teste com o questionário.

Finalmente, por limitar-se a apenas uma empresa, o estudo não permite comparações com organizações similares.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Histórico da implantação da intranet na sede dos Correios em Santa Catarina

No início da década de noventa, os Correios iniciavam a sua introdução, já tardia, na revolução provocada pela informática. Até então, o envolvimento com este recurso restringia-se ao uso de um *mainframe*, localizado em Brasília, e de terminais distribuídos nas sedes das Diretorias Regionais, para digitação de dados relativos a pessoal, materiais e contabilidade. Toda produção administrativa era executada por auxiliares de escritório e assistentes administrativos, que se encarregavam de datilografar os expedientes, expedi-los aos destinos, emitir relatórios e arquivá-los. As cópias dos expedientes eram obtidas através de reprografia ou do uso de papel carbono. Quando se necessitava de cópia de um documento devia-se esperar pacientemente por um longo período.

Passada esta fase inicial, começaram a ser incorporados às atividades diárias os microcomputadores, que num primeiro momento permitiram a digitação dos documentos pelos próprios emissores, o arquivamento no próprio equipamento com a possibilidade de resgate rápido da informação e da disponibilização rápida de cópias. A disseminação deste recurso foi relativamente rápida na organização, representando uma evolução significativa nos processos de trabalho.

Era perceptível, no entanto, que para acompanhar as mudanças que aconteciam no contexto das organizações postais e das empresas concorrentes, de todo mundo, a empresa precisaria de constantes investimentos para aporte tecnológico.

Paralelamente verifica-se que uma das peças vitais do aporte tecnológico é a divulgação e compartilhamento de informações e de conhecimento. CRUZ Jr e ROCHA apud ZABOT (2000) já reafirmavam que as organizações deverão assentar o sucesso na informação em detrimento do acesso às matérias primas. Deste modo, dá-se início, em dezembro de 1998, ou seja, quatro anos após o "surgimento" da intranet, segundo TITTEL & STEWART (1997) ao planejamento da implantação da intranet dos Correios, denominada Correiosnet, ou Intranect, tendo como objetivos promover a integração entre os milhares de pontos do processo produtivo e os seus agentes, com reflexos positivos para o aumento progressivo da produtividade. A capacidade de compartilhamento da informação é que, segundo TITTEL & STEWART (1997) torna a rede uma ferramenta valiosa.

Os empregados da área administrativa passaram a ter disponíveis, para auxílio às suas atividades os serviços de correio eletrônico, documentação eletrônica, controle de acesso aos serviços de rede, apoio a grupos de trabalho, serviço de apoio técnico ao usuário, de tratamento de fax, e de multimídia e serviço de internet, estando previstos ainda a implantação de alguns outros.

O atual estágio de utilização dos principais serviços pode ser medido pelos indicadores apresentados a seguir:

Intranet

Média do <i>site de page view</i> por dia	15.032
Média de usuários conectados/dia	650

Fonte: www.correios.com.br - A Empresa

Correio Eletrônico

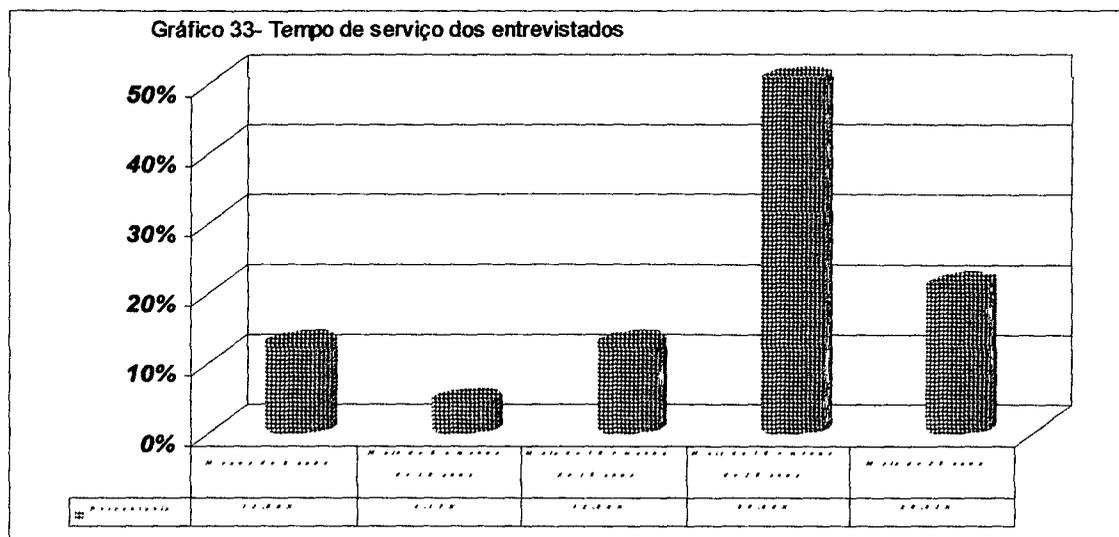
Caixas existentes	9.330
Mensagens por mês	300.000
Volume de mensagens/dia	600 MB

Fonte: www.correios.com.br - A Empresa

5.2 Perfil dos entrevistados

Estes usuários foram entrevistados, conforme metodologia descrita anteriormente, a respeito do processo de implantação e utilização da intranet nos Correios e sobre quais mudanças, ocasionadas por esta tecnologia, foram percebidas por eles.

A grande maioria dos entrevistados (70,83 %) constitui-se de empregados com mais de 15 anos de atividade nos Correios, conforme se verifica no gráfico 33, apresentado na sequência. Este detalhe poderia representar um fator de resistência à implantação da rede interna de computadores na sede administrativa dos Correios em Santa Catarina, considerando que o tempo de serviço torna a pessoa menos suscetível à mudança.

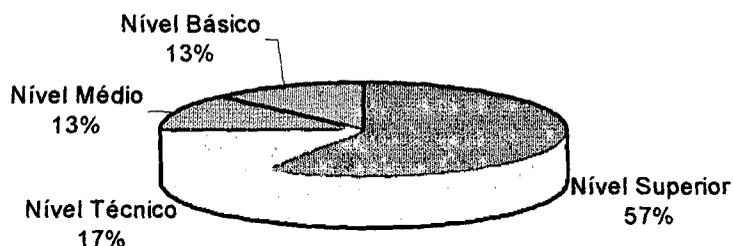


Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, quando se verifica o tempo decorrido entre a implantação da intranet e a sua efetiva utilização, percebe-se que se houve alguma resistência ao uso desse recurso ela não foi representativa, no conjunto, pois 70,83% das pessoas passaram a utilizar a rede imediatamente após a sua implantação.

Contribuiu para este grau de aceitação o fato de que esta tecnologia já era de uso corrente em outras organizações, portanto já conhecida, e o nível de escolaridade dos entrevistados que constituiu-se de 58,33% de colaboradores de nível superior; 16,67% de nível técnico; 12,50% de nível médio e 12,50% de nível básico, conforme se vê no gráfico 32.

Gráfico 32 - Nível de escolaridade dos cargos dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

Foi verificado, também, que aproximadamente metade dos entrevistados era detentor de função de confiança, sendo que este resultado era esperado, pois na seleção da amostra era necessário incluir as chefias das gerências, a fim de se obter informações que os demais elementos da amostra não dispusessem.

5.3 Mudanças nos recursos humanos

Observou-se que os reflexos da implantação da rede interna de computadores na sede administrativa dos Correios, em Santa Catarina, foram significativas. O fato merecedor de destaque é a comprovação de ocorrência de mudanças relacionadas aos recursos humanos, confirmando as tendências apontadas pela literatura pesquisada, conforme se observou em STONER & FREEMAN (1999), para quem modificações na tecnologia acarretam necessariamente mudanças nas pessoas, seja em termos de novas contratações, treinamento ou realocação.

A quantidade de colaboradores da área administrativa foi diminuída em 6,7%, reduzindo-se de 332 empregados, em 1998, para os atuais 310. O excedente da mão-de-obra foi remanejado para as áreas operacionais da empresa, ainda não abrangidas por um processo semelhante de informatização e mecanização.

Se por um lado a otimização de alguns processos implicou em menor necessidade de trabalhadores, por outro, a necessidade de habilidades e conhecimentos técnicos específicos em administração e manutenção da rede impôs a contratação de empregados em novos cargos. Segundo a área técnica da empresa, responsável pelo gerenciamento da intranet, houve necessidade de ampliar o quadro de pessoal através da contratação de um Administrador de rede e de um Gerenciador de rede. Nas outras áreas componentes da estrutura da Diretoria Regional dos Correios em Santa Catarina, não foi registrado a necessidade de ampliação do quadro de pessoal, através da contratação de empregados especificamente para administração ou utilização da rede, mesmo porque a relação destas áreas com a intranet é somente como usuárias.

No aspecto relacionado a cargos, verificou-se que apenas 4,17% dos colaboradores tiveram seus cargos alterados após a introdução da intranet, situação descrita por WALTON (1993). É bem verdade que o instrumento de coleta de dados não possibilitou

fazer correlação entre a alteração do cargo e a introdução da intranet, mas, de todo modo, registrou-se a ocorrência do fato.

Contribuiu para um relativamente inexpressivo volume de alterações a implantação, em fins de 1995, do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS). Neste documento foi incluída a extinção de alguns cargos, dentre os quais os de Operador de Transcrição de Dados e Auxiliar de Serviços Administrativos, entre outros, que notadamente vinculam-se àquelas atividades que vieram a ser disponibilizadas pela intranet.

Embora não se tratando de cargo, a função de Secretária era prevista formalmente apenas para o Diretor da organização. Entretanto, todas as gerências mantinham um colaborador desempenhando esta função. Com o advento da intranet esta atribuição foi paulatinamente desaparecendo, sendo substituída pelas facilidades que a rede disponibiliza. RODRIGUEZ e FERRANTE (1995) previam esta ocorrência sustentando que muitas funções iriam desaparecer, dentre elas a de secretária.

Comprova-se assim a interferência nos recursos humanos das organizações, neste caso dos Correios de Santa Catarina, provocadas pela introdução de novas tecnologias.

5.4 Impacto na estrutura

A intranet provocou modificação na divisão do trabalho das áreas administrativas. A estrutura da organização foi alterada através da criação e da extinção de órgãos, especialmente aqueles ligados às atividades tipicamente de escritório, tal como enfatizado por FREITAS et. al. (1994).

Dos entrevistados, 4% admitiram que na sua gerência ocorreu criação de órgão e 2% que houve extinção. Mesmo em gerências onde existiam estruturas informais de setores administrativos verificou-se o seu desaparecimento após a introdução da intranet. Não há, atualmente, na estrutura da Diretoria Regional dos Correios em Santa Catarina, órgão para tratar exclusivamente de assuntos de escritório, como existiam no passado.

As tarefas que eram desenvolvidas por estes órgãos, com o advento da intranet, foram delegadas aos próprios empregados emissores dos documentos.

O desmonte dessas unidades de trabalho, somado à instalação da rede, implicou numa série de adaptações nos móveis, equipamentos e instalações. JACOBSEN (2000) antecipa esta questão, reforçando que a introdução da tecnologia da informação afeta o

ambiente organizacional. Para conexão das estações de trabalho, por exemplo, é necessário que existam pontos lógicos para interligação. Normalmente, estes requisitos não estão disponíveis, exigindo alterações de *lay-out*, entre outras intervenções.

Segundo 29,17% dos entrevistados houve necessidade de mudança do *lay-out* do seu ambiente de trabalho decorrente, diretamente, da implantação da intranet.

De acordo com a avaliação de alguns gerentes de área dos Correios, " a mudança proporcionou aumento da produtividade e da concentração dos empregados".

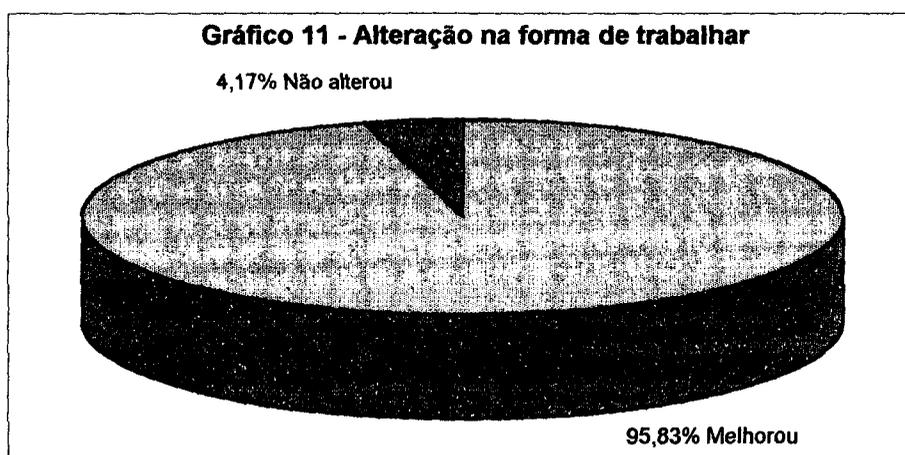
Esta mudança do ambiente não interferiu na comunicação entre os colaboradores lotados na mesma sala, como poderia se supor, sendo confirmado por 79,17% dos pesquisados.

Destes, praticamente metade (45,83%) relataram que tiveram seus móveis substituídos. Na percepção de 60% deles, não houve preocupação dos Correios quanto à questão ergonômica destes móveis, o que poderá no futuro se refletir em doenças de postura.

5.5 Mudanças ocorridas nos processos de trabalho

A alteração na rotina de realização das tarefas da organização, decorrente da implantação de uma nova tecnologia, conforme preconizado pela literatura, pode ser confirmada em relação à instalação da intranet nos Correios.

Segundo informação de 100% dos empregados entrevistados, o modo de executar o seu trabalho mudou após a instalação da intranet, sendo que para 95,83% das pessoas esta modificação melhorou a forma de trabalhar e para 4,17% não houve alteração.



Fonte: Dados da pesquisa

A utilização da intranet para realização das tarefas possibilitou obter ganhos de tempo no trabalho, conforme avaliação dos entrevistados. Do total da amostra, apenas 4,17% acreditam que não se conseguiu aumentar a velocidade da execução das atividades.

A tarefa que, no entender dos colaboradores, registrou maior ganho de tempo foi o encaminhamento de documentos, sendo apontado por 95,83% das pessoas, seguido pela elaboração de documentos (75,00%) e consulta a arquivos, com 70,83%. No item "procura de documentos" e "arquivamento de documentos", apenas 58,33% e 37,50%, respectivamente, dos empregados julgaram ter obtido mais rapidez na sua execução.

Conforme quadro apresentado na sequência, percebe-se que uma série de instrumentos de comunicação existentes nos Correios, tiveram seu uso, através de meio físico, reduzido após a introdução da intranet no ambiente de trabalho, confirmando a migração para meios eletrônicos e alteração nas tarefas.

TABELA 21 - Índice de utilização de recursos através de meio físico

Alternativas	Respostas	Diminuiu	Permaneceu igual	Aumentou	Em branco
CI	Absoluta	38	6	0	4
	Relativa	79,17%	12,50%	0,00%	8,33%
Telefone	Absoluta	28	8	0	8
	Relativa	58,33%	16,67%	0,00%	16,67%
Contato pessoal	Absoluta	30	6	8	4
	Relativa	62,50%	12,50%	16,67%	8,33%
Reunião	Absoluta	14	24	2	8
	Relativa	29,16%	50,00%	4,17%	16,67%
Manuais	Absoluta	22	16	2	8
	Relativa	45,83%	33,33%	4,17%	16,67%
Formulários	Absoluta	30	10	0	4
	Relativa	62,50%	20,83%	0,00%	8,33%
Resumo de serviço	Absoluta	16	22	0	6
	Relativa	33,33%	45,83%	0,00%	12,50%
Boletim Interno	Absoluta	40	2	2	4
	Relativa	83,33%	4,17%	4,17%	8,33%
Quadro de avisos	Absoluta	22	14	0	12
	Relativa	45,83%	29,17%	0,00%	25,00%
Relatórios	Absoluta	24	12	2	10
	Relativa	50,00%	25,00%	4,17%	20,83%

Fonte: Dados da pesquisa

Evidentemente que, em contrapartida aos ganhos de produtividade que se obteve para estas atividades, registrou-se uma elevação significativa na quantidade de horas em que as pessoas permanecem trabalhando com o computador. Do total de pessoas entrevistadas, 95,83% garantem que ficam mais tempo trabalhando com o computador desde a implantação da intranet. Isto significa uma grande probabilidade de ocorrência de lesões por esforço repetitivo, que deve ser melhor trabalhado pelos Correios, pois 4,17% dos pesquisados desconhecem e 37,50% afirmam que a empresa não tem programa para prevenção deste tipo de doença ocupacional.

5.6 Mudança no processo decisório

A maioria dos entrevistados não concorda que houve evolução positiva no processo decisório da organização, em seguida à implantação da rede interna de computadores.

Quando consultados sobre participação, apenas 25% acreditam ter conquistado um maior grau de envolvimento nas decisões da empresa. Independente desta constatação, os entrevistados relatam que o acesso às informações, necessárias ao seu trabalho, e condição essencial para a tomada de decisão fundamentada, melhorou para 95,83% deles, permanecendo inalterado para os restantes.

WALTON (1993) comenta que as mudanças tecnológicas afetariam, entre outros, os padrões de tomada de decisão. Do mesmo modo, segundo depoimento dos gerentes, "o processo de planejamento e de tomada de decisão tornou-se mais ágil e participativo após a introdução da intranet e utilização de suas facilidades".

A maior disponibilização das informações contribui para que as decisões, nos Correios, após a introdução da rede passassem a ser concretizadas mais rapidamente. Quando consultados sobre este aspecto, 62,50% dos colaboradores confirmaram a redução no tempo despendido para as decisões na organização, enquanto que 12,50% acham que não houve ganhos e os demais que não sabem.

A possibilidade de maior acesso às informações, confirmam as afirmações existentes na literatura sobre a importância da rede de computadores no processo de compartilhamento da informação.

5.7 Mudanças no processo de comunicação

O Manual de Comunicação dos Correios é o documento onde estão registrados os tipos de instrumentos de comunicação da organização e as linhas de comunicação permitidas.

Antes da intranet, estes meios eram, geralmente, morosos e despendiam volume significativo de papel. Após a implantação da rede, estes instrumentos passaram a migrar do meio físico para o eletrônico. A tabela 21 retrata como se comportou esta migração, na percepção dos pesquisados.

TITTEL & STEWART (1997) adiantam que o correio eletrônico é o aplicativo mais utilizado em qualquer rede.

A utilização do meio eletrônico eliminou certas barreiras existentes no processo de comunicação da organização, basicamente em função da facilidade de troca de mensagens entre todos os integrantes da empresa. Criaram-se assim novas linhas de comunicação.

Conforme abordagem de STONER & FREEMAN (1999) o não compartilhamento da informação impede a comunicação totalmente aberta na organização.

A disponibilização da rede de computadores para todos os colaboradores da sede da Diretoria Regional, por um lado dispensou a necessidade do contato pessoal para tratamento dos assuntos, de acordo com a afirmação de que a comunicação interpessoal diminuiu, por outro lado permitiu o acesso, de todos aqueles que estão conectados, às autoridades da organização sem constrangimentos. Esta posição é apresentada na tabela a seguir:

TABELA 26 - Comunicação interpessoal

Alternativas	Respostas	Diminuiu	ficou igual	Aumento		nao sabe
				u	u	
Colegas da gerência	Absoluta	14	16	14	4	
	Relativa	29,17%	33,33%	29,17%	8,33	
Colegas de outras gerências	Absoluta	24	6	14	4	
	Relativa	50,00%	12,50%	29,17%	8,33	
Chefe imediato	Absoluta	12	24	8	4	
	Relativa	25,00%	50,00%	16,67%	8,33	
Outros gerentes	Absoluta	20	20	4	4	
	Relativa	41,67%	41,67%	8,33	8,33	
Diretor regional	Absoluta	12	26	4	6	
	Relativa	25,00%	54,17%	8,33	12,50%	

Fonte: Dados da Pesquisa

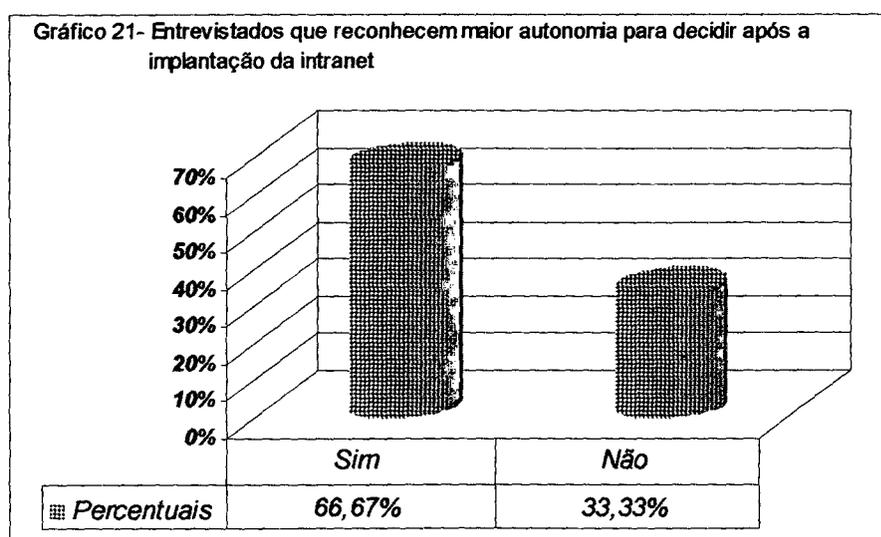
Um aspecto que chama a atenção nas respostas dos entrevistados é que o percentual de indicações de "diminuiu" e "ficou igual" é sensivelmente maior do que a resposta "aumentou", significando um já previsível afastamento entre as pessoas integrantes da corporação, a partir do momento em que começaram a se utilizar do recurso da rede.

Este distanciamento pode resultar em menor coesão entre as equipes de trabalho.

5.8 Mudanças no estilo gerencial

REZENDE & ABREU (2000) advogam que o modelo de gestão tem relação íntima com os sistemas de informação existentes na empresa. Assim, quanto mais compartilhada a informação, maior a possibilidade da existência de uma gestão participativa, em que a liderança adote um postura mais liberal.

Reportando-se ao resultado da consulta sobre o acesso à informação, em que 95,83% dos entrevistados afirmaram terem constado melhora, é possível depreender que na sede administrativa dos Correios, em Santa Catarina, após a implantação da intranet, passou-se a adotar um estilo gerencial mais participativo.



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 21 reflete-se este pressentimento, uma vez que, do total de entrevistados, 66,67% afirmam que passaram a ter mais autonomia, na sua atividade, para

resolver determinados assuntos, avaliando-se, deste modo, como positivos os resultados até agora obtidos com o projeto.

6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

6.1 Conclusões

A análise das respostas do questionário permitiram verificar, ainda, como ocorreu o processo de implantação da rede, quanto ao envolvimento dos colaboradores e quanto a sua preparação, e se houve aceitação, ou não, da nova tecnologia.

Observou-se que houve reduzida participação dos empregados no processo de planejamento da rede, limitada ao pessoal da área técnica. Apenas 8,33% dos entrevistados afirmaram terem tido alguma participação nesta etapa do processo. Já na fase de implantação verificou um nível de participação maior, ocasião em que 20,83% das pessoas responderam afirmativamente quanto ao seu envolvimento.

O processo de divulgação dos objetivos da empresa com a implantação da rede interna de computadores teve um abrangência adequada pois 66,67% das pessoas reconheceram que foram esclarecidos quanto aos propósitos do projeto. No tocante ao retorno do atingimento do objetivo, apenas 45,83% dos envolvidos recordam terem sido informados.

Na abordagem relativa a capacitação, 66,67% das pessoas dizem ter recebido algum tipo de orientação sobre o uso da tecnologia, e, destes, 8,33% disseram ter participado por mais de uma vez. Deve-se lembrar que TITTEL & STEWART (1997) ressaltam a necessidade de se programar a capacitação dos funcionários que não estiverem acostumados com os novos conceitos e fluxos de trabalho, de modo que continuem tão ou mais produtivos do que antes do evento.

Mesmo considerando a inexpressiva participação nas etapas de planejamento e implantação da rede, a falta de *feedback* sobre os resultados, o nível de aceitação desta mudança ocorrida na organização supera a rejeição.

Isto pode ser confirmado a partir da informação de que 70,83% dos entrevistados passaram a utilizar imediatamente a intranet e de que praticamente não houve dificuldade no seu uso, segundo 79,11% das respostas. Quando a dificuldade se manifestou, foi decorrente de deficiência do processo de capacitação.

Além disto, todas as ferramentas da intranet colocadas à disposição dos empregados vêm sendo utilizadas em diferentes graus, sendo destaque o correio eletrônico, com 70,83% de aceitação.

Pode-se constatar que a implantação da intranet na sede administrativa dos Correios em Santa Catarina, independente do elevado número de modificações que proporcionou na organização, seja na sua estrutura, processos de trabalho ou nos cargos, foi uma tecnologia de absorção fortemente aceita pelos empregados, nos seus mais diferentes níveis. De todos os entrevistados, 87,50% acreditam que melhoraram a qualidade dos seus trabalhos em razão dos recursos que a intranet dispõe e 70,85% se sentem prestigiados por terem à sua disposição esta tecnologia.

6.2 Recomendações

O esforço da organização para administrar uma eventual degradação do clima organizacional, decorrente de insatisfação com as mudanças, que acabam não ocorrendo, deve ser canalizado para orientação aos usuários da rede, quanto aos cuidados que devem ter pela longa exposição aos equipamentos e pelo tempo de digitação.

Além disto, os empregados devem ser lembrados quanto aos cuidados necessários para evitar o aparecimento de doenças ocupacionais relacionados à utilização frequente do computador.

6.3 Sugestões

Sugere-se, finalmente, os seguintes temas que poderão ser objeto de novos estudos:

- Analisar os aspectos ergonômicos que envolvem o uso da intranet;
- Aprofundar a análise do estilo gerencial, em função da implantação da intranet; e
- Analisar a influência do correio eletrônico na rotina diária dos gerentes, verificando o impacto ocorrido no tempo destes administradores.

Por fim, ressalte-se que desde a implantação da rede, em 1998, a Diretoria Regional dos Correios de Santa Catarina, conforme seu Relatório de Gestão 2000, vem apresentando crescimento nas vendas e, em contrapartida redução no seu efetivo administrativo,

demonstrando que a decisão de implantação da rede foi acertada e tem contribuído para aumento da produtividade.

Pode-se afirmar, então, que os fundamentos relatados na literatura sobre o tema mudança puderam ser comprovados em relação a esta situação prática, podendo servir de referencial para o planejamento de outras ações semelhantes, de modo a reduzir ao mínimo possível o nível de insatisfação e resistência das pessoas, e dos custos de implantação.

7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ALVAREZ, Maria Esmeralda B. Organização, sistemas e métodos. São Paulo: MacGraw – Hill, Makron, 1991, v. 2.
2. BÉRIOT, Dominique. Mudança na empresa - uma abordagem sistêmica, do microscópio ao macroscópio. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.
3. BERTONI, Bartira C.R. Reengenharia humana: preparando o indivíduo para a mudança. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
4. CAMPOS, Vicente Falconi. TQC- controle da qualidade total (no estilo japonês) Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
5. CASSARRO, Antônio C. Sistemas de informações para tomada de decisões. São Paulo: Pioneira, 1988.
6. CELINSKI, Leszek. Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos: Roteiros e instrumentos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994
7. CHAMPION, D.J. A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1979
8. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
9. CRUZ, Tadeu. Sistemas, organizações e métodos. São Paulo: Atlas, 1997.
10. DE FELIPPE JUNIOR, Bernardo. Pesquisa: o que é e para que serve. 2. Ed. Brasília: SEBRAE, 1995
11. DELLAGNELO, Eloise H.L. O impacto da informática na divisão do trabalho: o caso do Centro de Operações da Telesc. Dissertação para Mestrado em Administração. Florianópolis : UFSC, 1990.
12. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS- DIRETORIA REGIONAL DE SANTA CATARINA. Relatório de gestão – ciclo 2000. Maio de 2000.
13. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual de Organização. 1998.
14. FARIA, A. Nogueira de. Organização de empresas: organização, estruturas e sistemas. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
15. FERREIRA, Ernande Monteiro. Diagnóstico organizacional para a qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994.

16. FLEURY, Maria T. L.. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. In Revista de Administração. São Paulo v. 30, n. 3, p. 5-11, julho/setembro 1995.
17. FREITAS, H.M.R.; BALLAZ, B. e MOSCAROLA, J. Avaliação de sistemas de informação. In: Revista de Administração. São Paulo, v.29, n.4, p. 36-55, outubro/dezembro 1994.
18. GOLDE, Roger A. Planejamento prático para pequenas empresas. , Coleção Harvard de Administração. Nova Cultural, 1986.
19. GUROVITZ, Hélio. Revista Exame. Agosto de 1999.
20. HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984
21. HAMPTON, David R.. Administração contemporânea: teoria, prática e casos. 2.ed.São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
22. HARLOW, Eric, COMPTON, Henry. Comunicação- processo, técnicas e práticas. São Paulo: Atlas, 1976.
23. JACOBSEM, Alessandra de Linhares. Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional. In: Revista de Ciência da Administração, v.2, n.4. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2000.
24. KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo:Atlas, 1993.
25. KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. Princípios de administração- uma análise das Funções administrativas. 4.ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.
26. KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
27. KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
28. LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
29. LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira, 1971.
30. MATTAR, Fauze Nagib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1994.
31. MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em Grupo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.

32. MIURA, M.N. O impacto da informática no controle organizacional: um estudo de caso em uma organização rural no Estado do Paraná. Dissertação para Mestrado em Administração. UFSC: Florianópolis, 1997.
33. NEWMAN, William H. Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência. São Paulo: Atlas, 1979.
34. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico- conceito, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1993.
35. PRICE WATERHOUSE, Equipe de Change Integration da . Mudando para melhor: as melhores práticas para transformar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1997.
36. REZENDE, Denis Alcides e ABREU, Aline França de. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
37. RODRIGUEZ, M.V.; FERRANTE, A.J. A tecnologia de informação e mudança organizacional. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
38. SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
39. STONER, James A.F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
40. STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.
41. TITTEL, Ed e STEWART, J.M. Intranet: Bíblia. São Paulo: Berkeley, 1997.
42. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1990.
43. WALTON, Richard E. Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtém vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.
44. ZABOT, João B..M. Gestão do conhecimento e organizações do conhecimento: o papel da tecnologia da informação. Dissertação para Mestrado em Administração. Florianópolis: UDESC, 2000.

ANEXO 1

TABELA 01 Planejamento da rede

1. Você participou de alguma etapa do planejamento da rede interna de computadores dos Correios, a Intranetec?

Resposta	Sim	Não
Absoluto	4	44
Relativo	8,33%	91,67%

Fonte: Dados da pesquisa

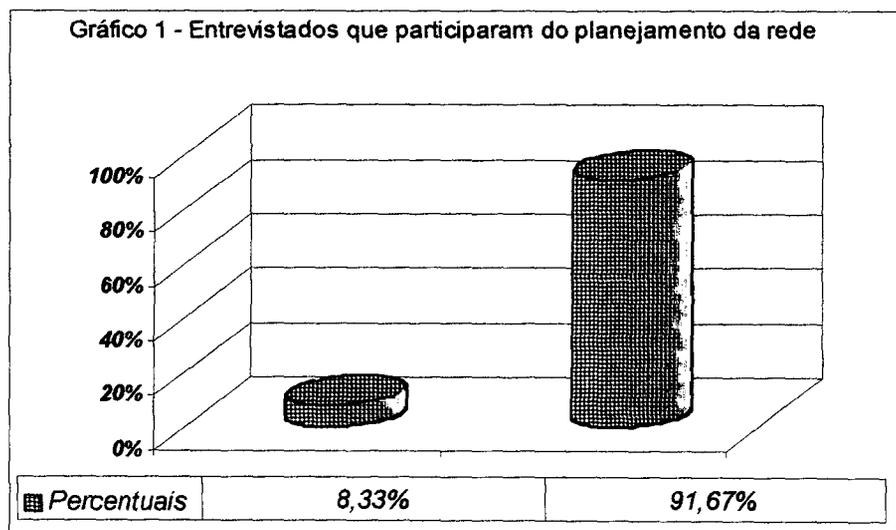


TABELA 02 - Implantação da intranet

2. Você participou, de alguma maneira, da fase de implantação da Intranet, na sua ou em outra área?

Respostas	Sim	Não
Absoluta	10	38
Relativa	20,83%	79,17%

Fonte: Dados da pesquisa

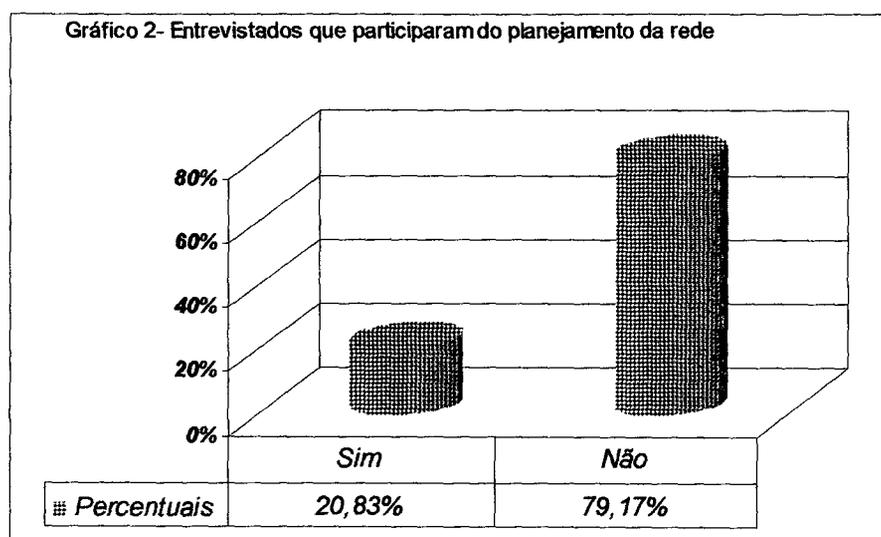


TABELA 03 - Esclarecimento sobre os objetivos da implantação da rede

3. Você foi esclarecido sobre os objetivos que os Correios pretendiam atingir com a implantação da intranetec?

Resposta	Sim	Não	Não Respondeu
Absoluto	32	10	6
Relativo	66,67%	20,83%	12,50%

Fonte: Dados da pesquisa

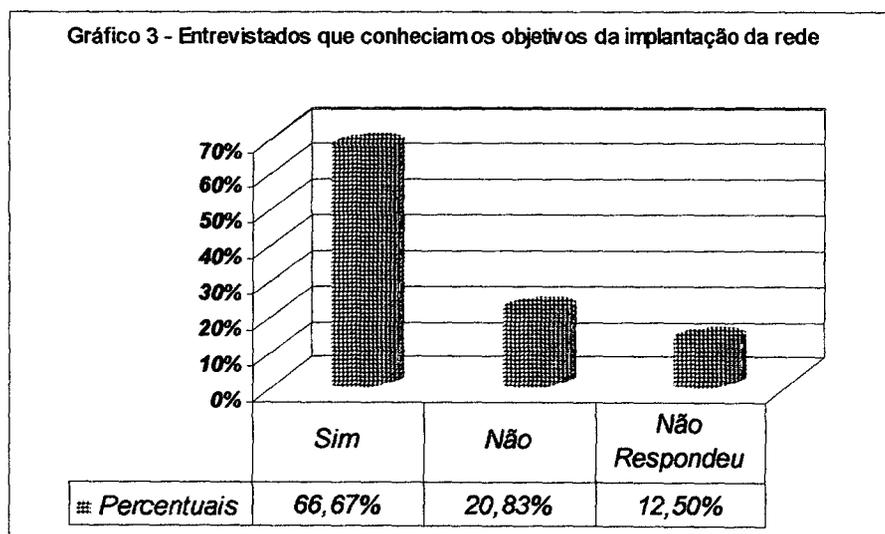


TABELA 04 - Informação sobre o atingimento dos objetivos

4. Você ficou sabendo se os objetivos foram alcançados?

Resposta	Sim	Não	Não Respondeu
Absoluta	22	12	14
Relativa	45,83%	25,00%	29,17%

Fonte: Dados da pesquisa

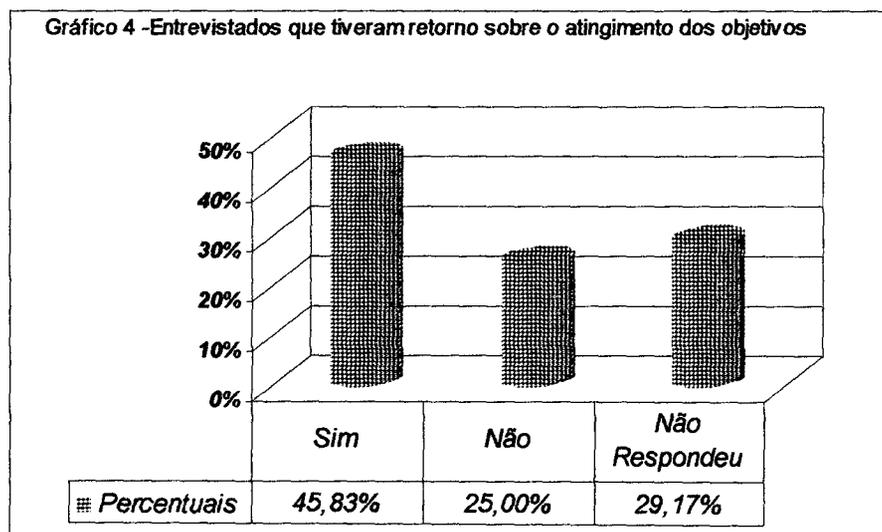


TABELA 05 - Treinamento

5. Você foi treinado para utilizar a Intranetct?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	32	16
Relativa	66,67%	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa

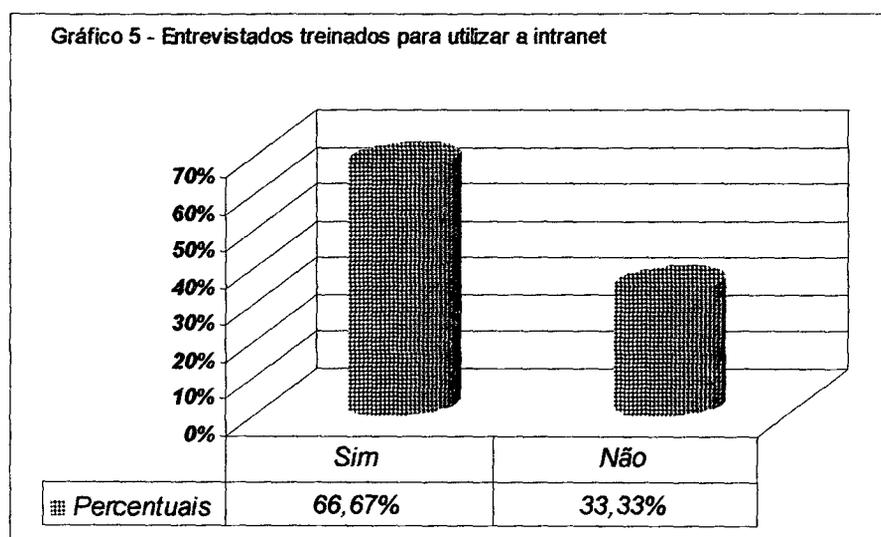


TABELA 06 - Frequência do treinamento

6. Quantas vezes você participou deste treinamento?

Resposta	Uma vez	Mais de uma vez	Não respondeu
Absoluta	28	4	16
Relativa	58,33%	8,33%	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa

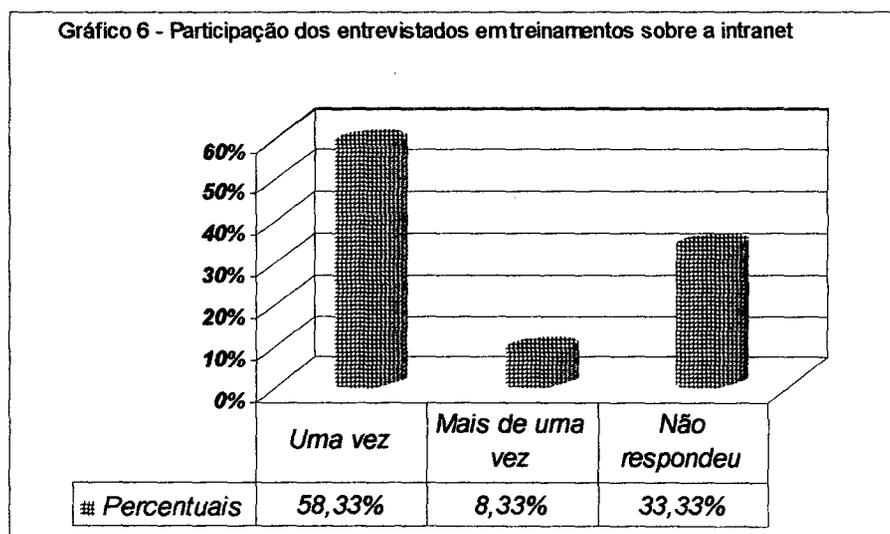


TABELA 07 - Aceitação da nova tecnologia

7. Após a instalação da Intranet você passou a utilizá-la, e aos seus recursos, de forma:

Resposta Imediata Após alguns dias Após longo tempo

Absoluta	34	12	2
Relativa	70,83%	25,00%	4,17%

Fonte: Dados da pesquisa

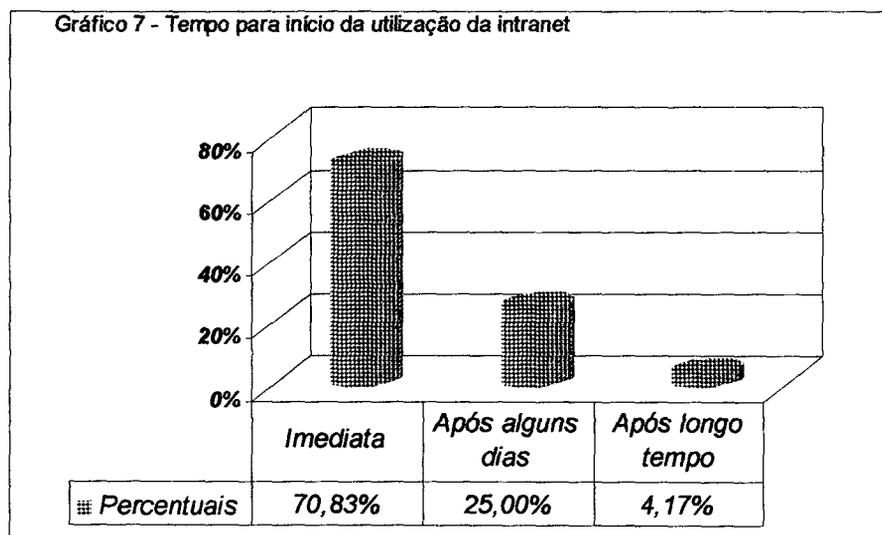


TABELA 08 - Dificuldade de uso da intranet

8. Você sentiu alguma dificuldade para utilizar a Intranetect?

Respostas	Sim	Não	Não Respondeu
Absoluta	8	38	2
Relativa	16,67%	79,17%	4,17%

Fonte: Dados da pesquisa

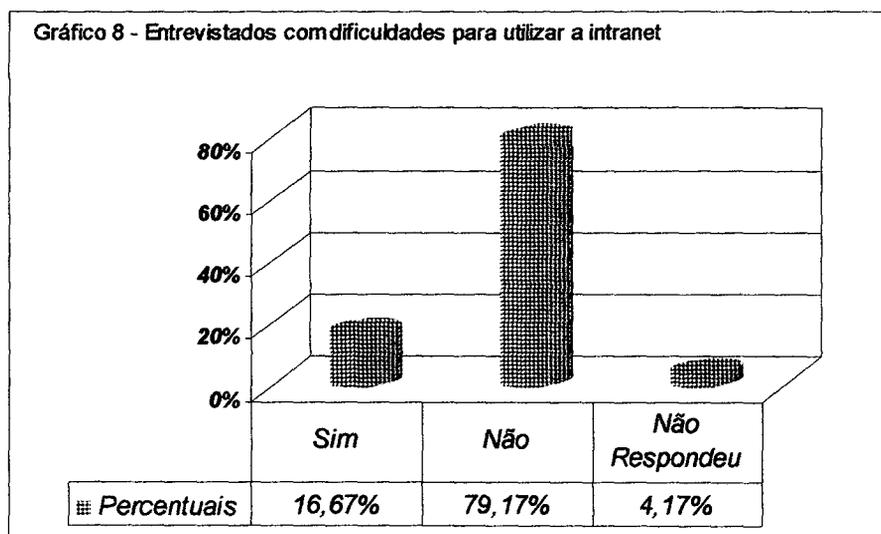


TABELA 09 - Motivos que dificultaram a utilização da intranet

9. A dificuldade que você sentiu foi decorrente de :

Respostas	Treinamento Insuficiente	Esqueceu o que foi treinado	Não gosta da ferramenta
Absoluta	6	0	0
Relativa	100,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa

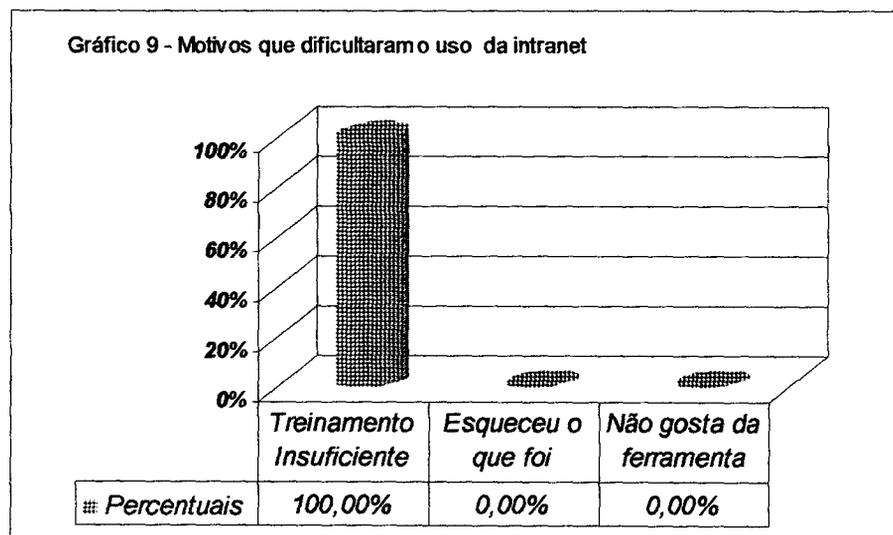


TABELA 10 - Mudança na forma de trabalhar

10. O modo de você trabalhar, após a instalação da Intranetec, mudou?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	48	0
Relativa	100,00	0,00%
	%	

Fonte: Dados da pesquisa

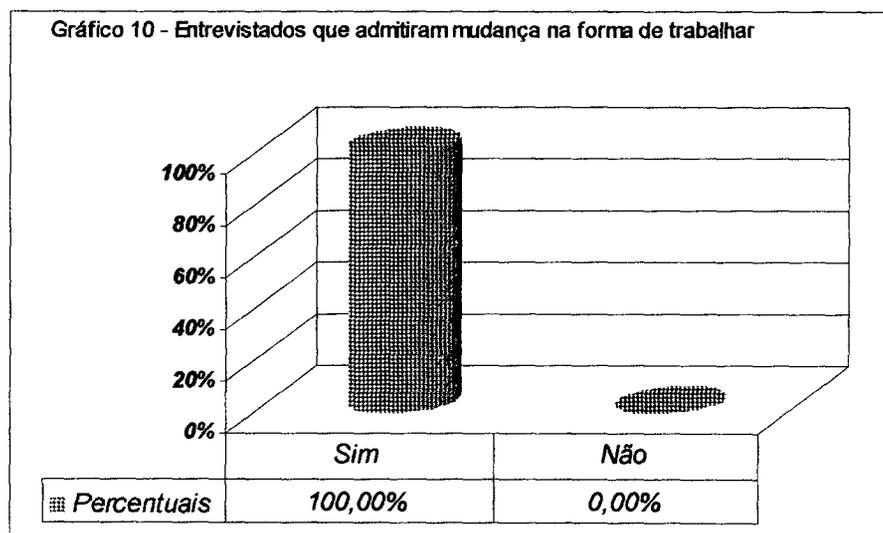


TABELA 11- Aceitação da mudança

11. Esta modificação, no seu entender:

Respostas	Melhorou sua forma de trabalhar	Piorou a forma de trabalhar	Não alterou a forma de trabalhar
Relativa	46	0	2
Absoluta	95,83%	0,00%	4,17%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 12 - Resultados obtidos na realização das tarefas

12. Você observou algum ganho de tempo no seu trabalho, após a utilização da Intranetect?
da intranet ?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	46	2
Relativa	95,83%	4,17%

Fonte: Dados da pesquisa

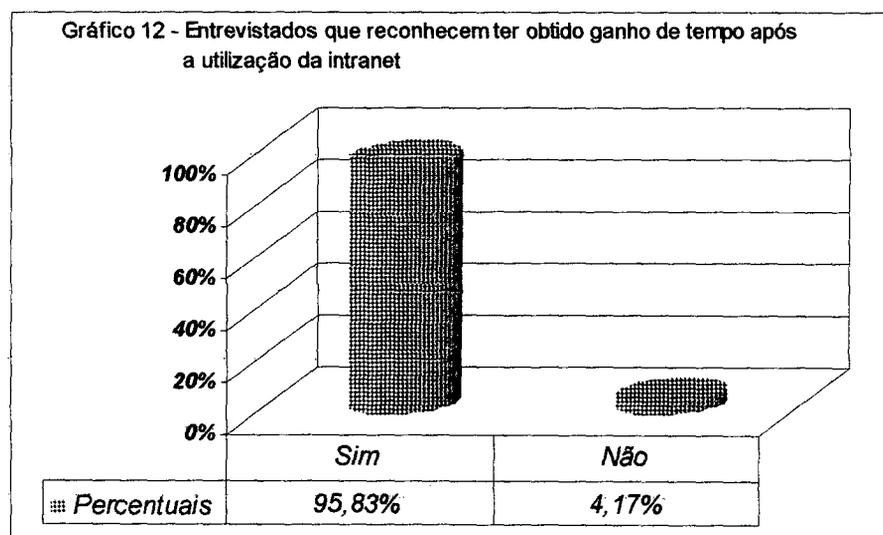


TABELA 13 - Extinção de órgãos da estrutura

13. Algum órgão da área onde você trabalha foi extinto em razão da implantação da Intranetect?

Resposta	Não	Sim	Não Sei
Absoluta	42	2	4
Relativa	87,50%	4,17%	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

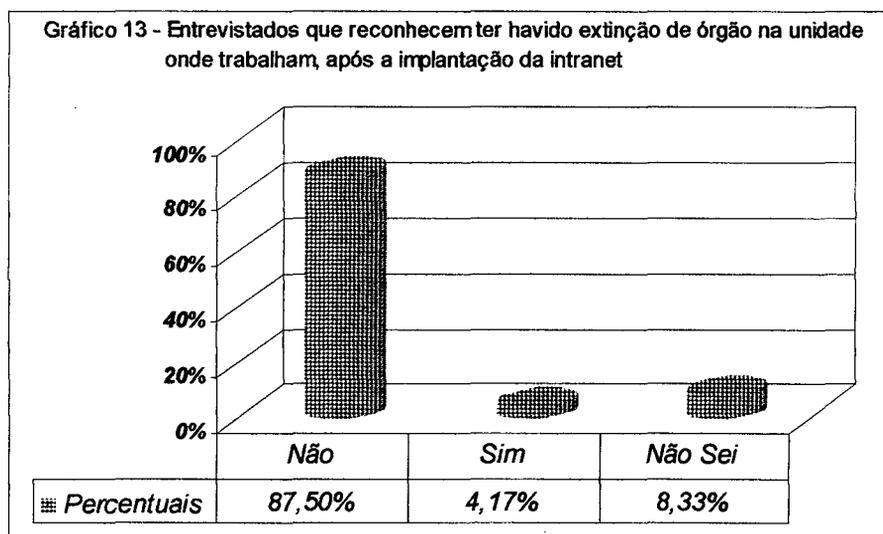


TABELA 14 - Criação de órgãos na estrutura

14. Algum órgão da área que você trabalha foi criado em razão da implantação da Intranetect?

Respostas	Não	Sim	Não Sei
Absoluta	40	4	4
Relativa	83,33%	8,33%	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

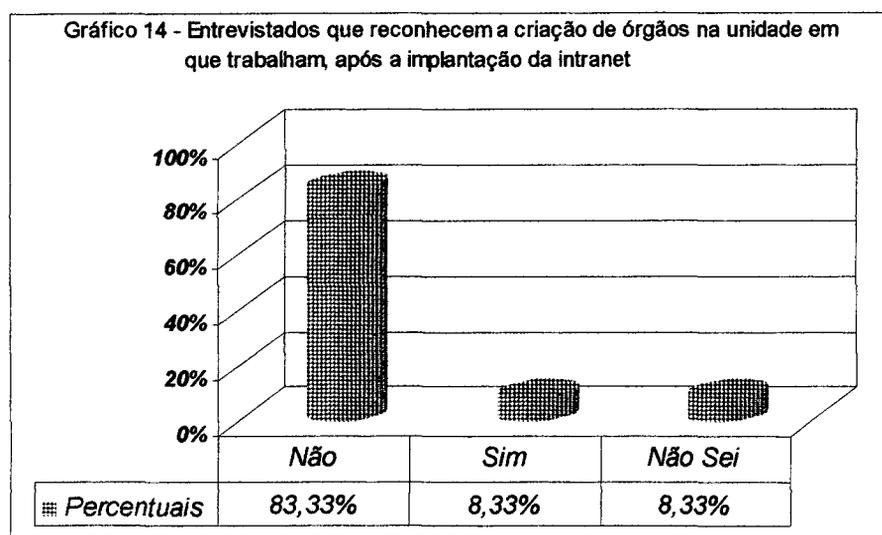


TABELA 15 - Redução de pessoal

15. Houve redução de pessoal na sua área após a implantação da Intranetect?

Resposta	Sim	Não	Não Respondeu
Absoluta	8	39	1
Relativa	16,67%	81,25%	2,08%

Fonte: Dados da pesquisa

Quantidade

reduzida:

21 cargos efetivos e 1 estagiário

Gráfico 15 - Empregados que reconhecem a redução de pessoal após a implantação da intranet

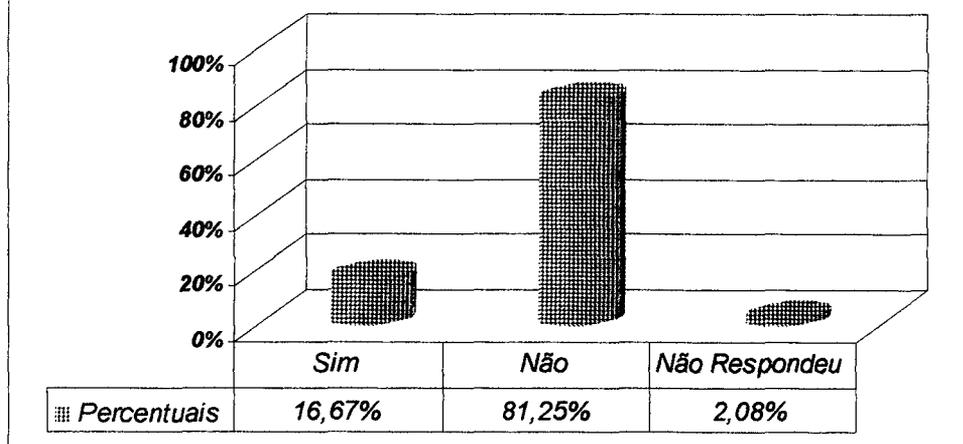


TABELA 16 - Ampliação do efetivo

16. Houve necessidade de ampliação do quadro de pessoal de sua área, após a implantação da rede?

Resposta	Sim	Não	Não Sei	Não Respondeu
Absoluta	2	40	2	4
Relativa	4,17%	83,33%	4,17%	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Quantidade acrescida:

1 Administrador da Rede - 1 Gerenciador da rede

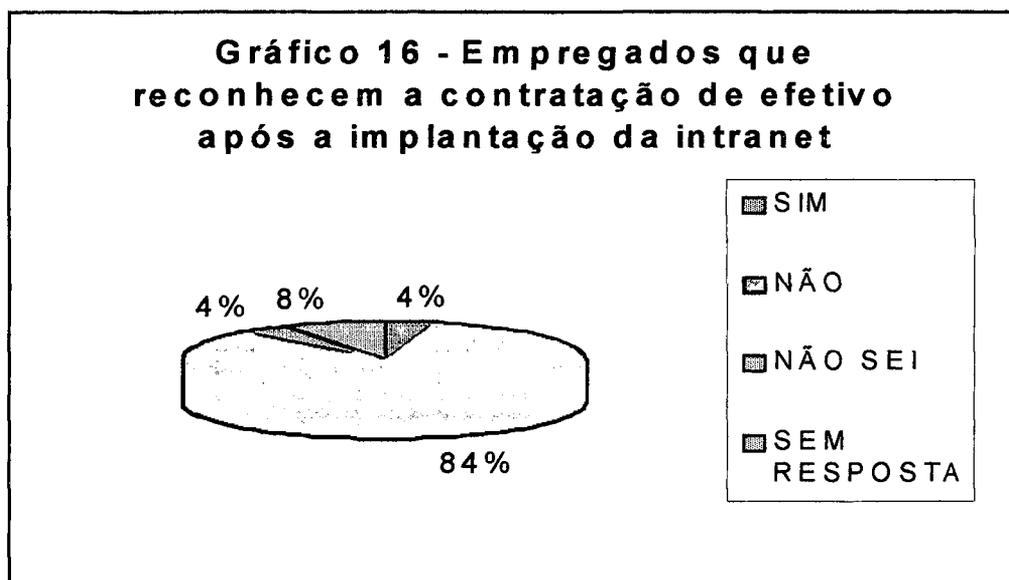


TABELA 17 - Modificações nos cargos dos empregados

17. O seu cargo é o mesmo que você tinha antes da implantação da rede interna de computadores?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	46	2
Relativa	95,83%	4,17%

Fonte: Dados da pesquisa

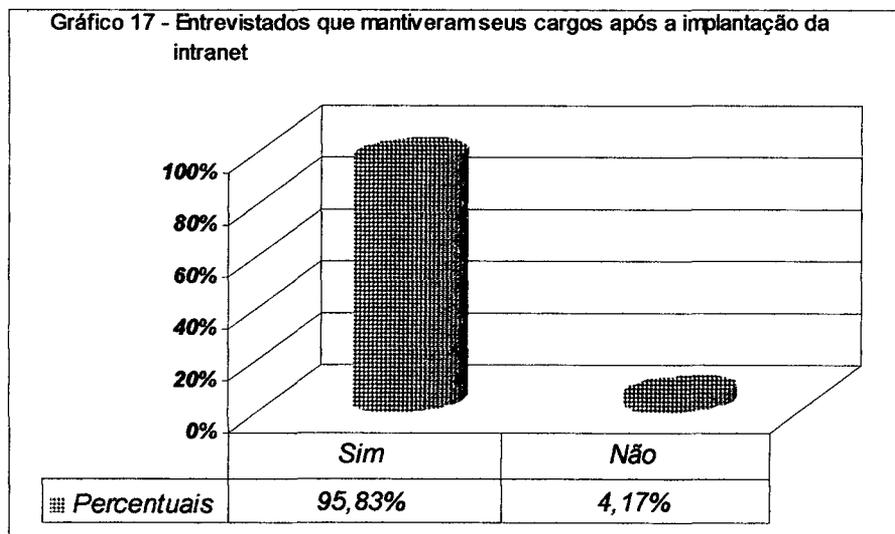


TABELA 18 - Acesso às informações

18. Após a implantação da Intranet, o acesso às informações necessárias ao seu trabalho:

Resposta	Melhoraram	Pioraram	Ficaram iguais
Absoluta	46	0	2
Relativa	95,83%	0,00%	4,17%

Fonte: Dados da pesquisa

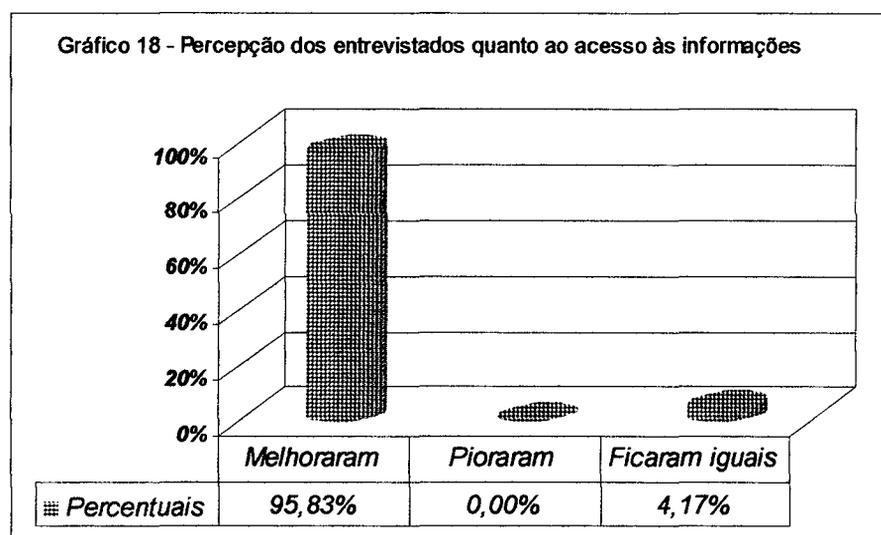


TABELA 19 - Qualidade dos trabalhos executados

19. Os trabalhos que você executa agora têm melhor qualidade do que os anteriores, devido ao acesso às informações que a Intranetec disponibiliza?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	42	6
Relativa	87,50%	12,50%

Fonte: Dados da pesquisa

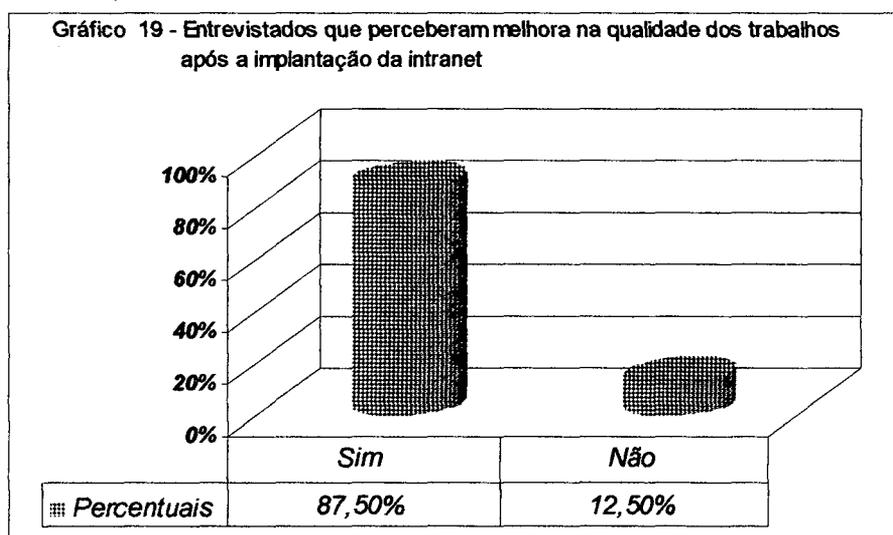


TABELA 20 - Ganho de tempo na execução das tarefas

20. Assinale as alternativas, no seu entender, melhoraram em termos de rapidez:

Ord Alternativas em	Absoluto	Relativo
1 Elaboração de documentos (correspondências internas, cartas, memorandos)	36	75,00%
2 Encaminhamento de documentos	46	95,83%
3 Consulta a arquivos	34	70,83%
4 Procura de documentos	28	58,33%
5 Arquivamento de documentos	18	37,50%
6 Outros	0	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa

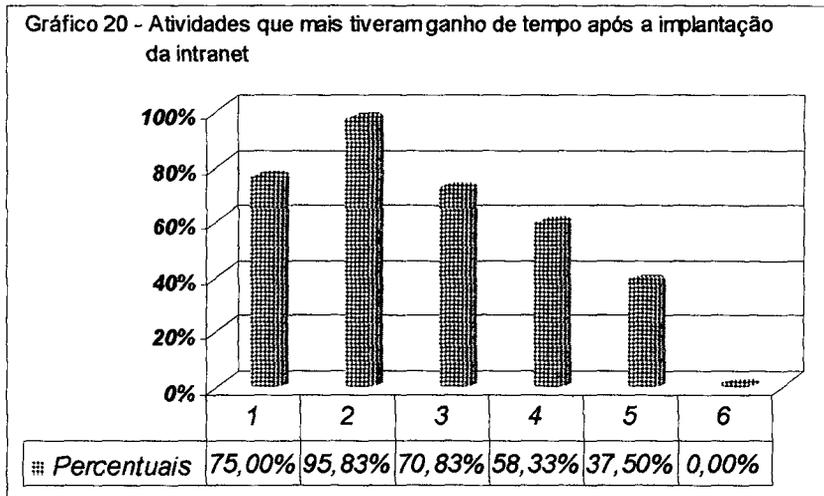


TABELA 22 - Delegação de competência

22. Após a implantação da rede você passou a ter mais autonomia para resolver determinados assuntos?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	32	16
Relativa	66,67%	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 23 - Motivação do pessoal

23. Você se sentiu prestigiado ao poder trabalhar conectado à Intranetect?

Resposta	Sim	Não	Indiferente
Absoluta	34	2	12
Relativa	70,83%	4,17%	25,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

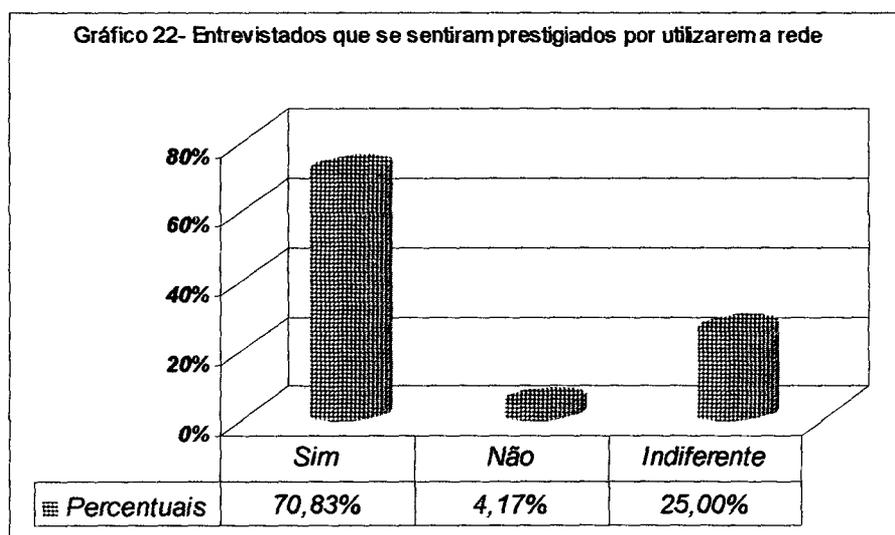


TABELA 24 - Agilidade nas decisões

24. Com a implantação da Intranet, as decisões da empresa tornaram-se mais rápidas?

Resposta	Sim	Não	Não sei
Absoluta	30	6	12
Relativa	62,50%	12,50%	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa

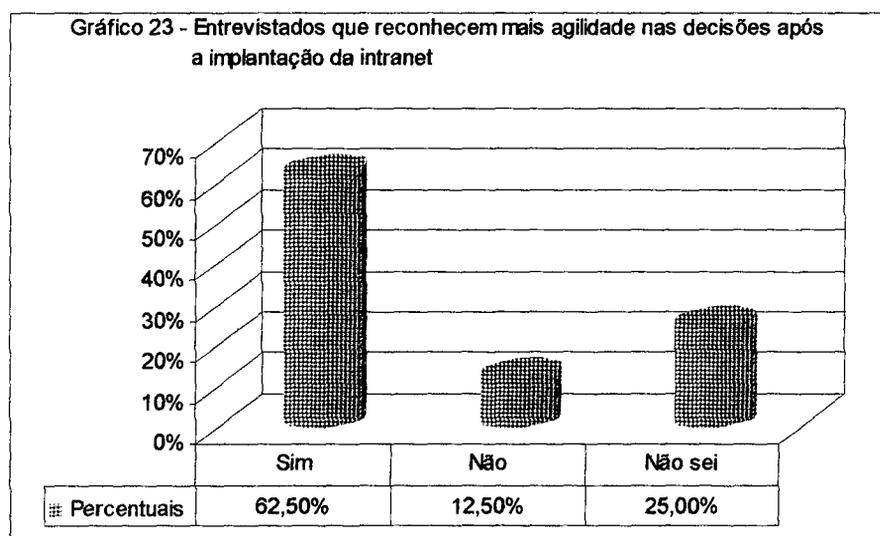


TABELA 25 - Participação nas decisões

25. Após a implantação da Intranet, você passou a participar mais das decisões da empresa?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	12	36
Relativa	25,00%	75,00%

Fonte: Dados da pesquisa

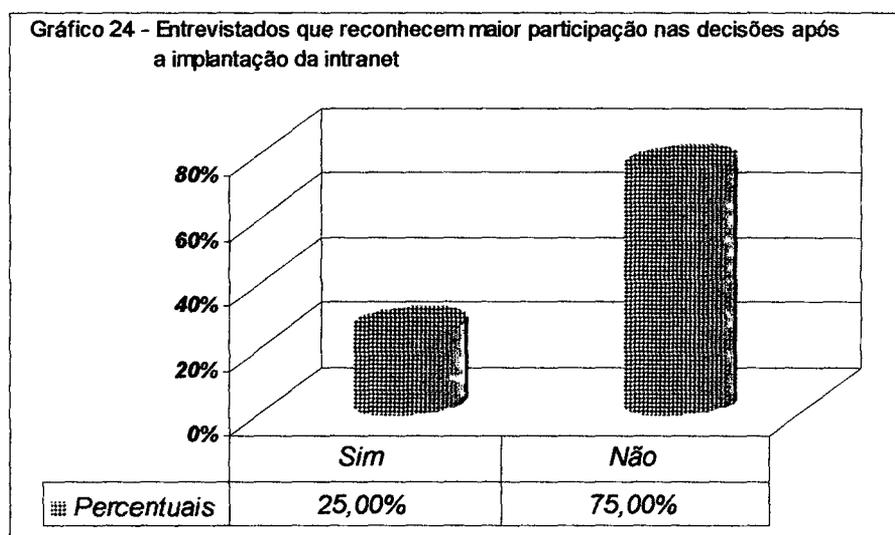


TABELA 27 - Tempo de trabalho com o computador

27. O tempo que você passa em frente ao computador, em relação à antes da implantação da rede, ficou:

Resposta	Menor	Igual	Maior
Absoluta	0	2	46
Relativa	0,00%	4,17%	95,83%

Fonte: Dados da pesquisa

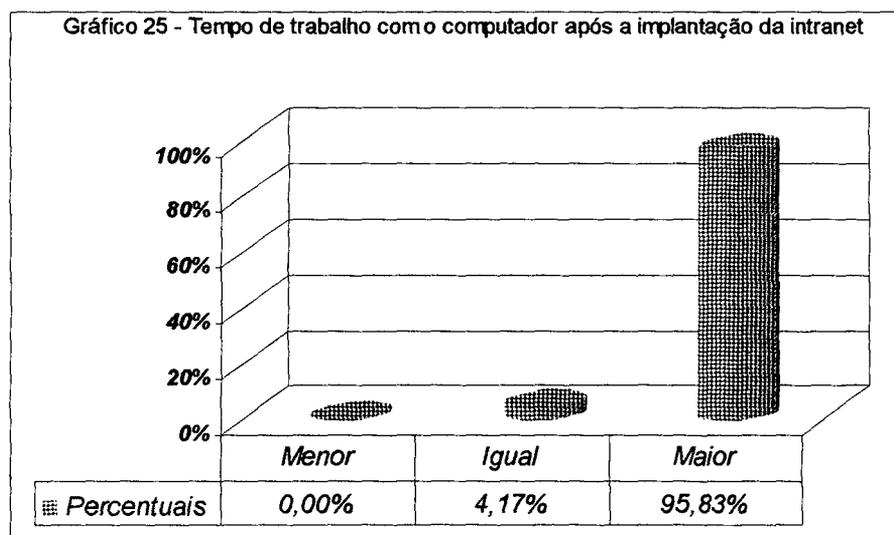


TABELA 28 - Prevenção à doenças por esforço repetitivo

28. A empresa tem programa de prevenção de lesões por esforço repetitivo?

Respostas	Sim	Não	Não Sei
Absoluta	28	18	2
Relativa	58,33	37,50%	4,17%
	%		

Fonte: Dados da pesquisa

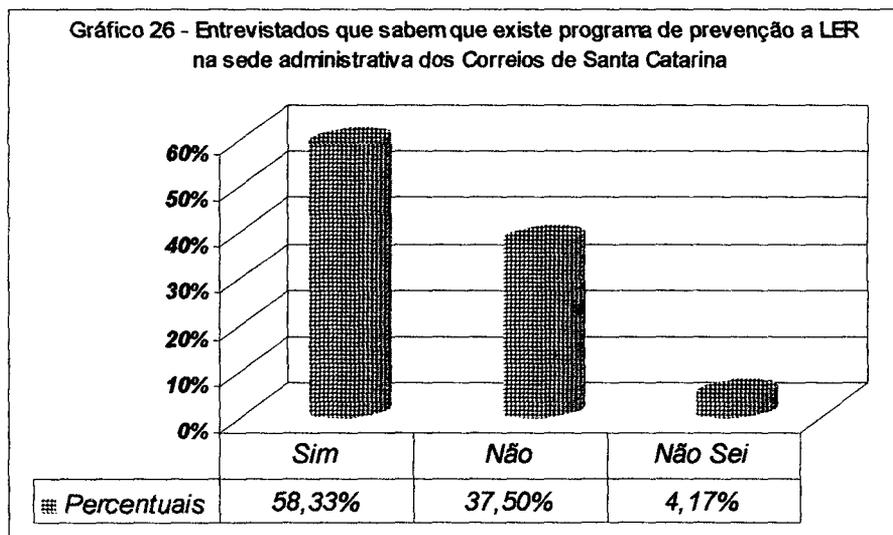


TABELA 29 - Mudança no lay out

29. Após a implantação da Intranet, mudou o leiaute da sala onde você trabalha?

Resposta	Sim	Não
Absoluta	34	14
Relativa	70,83%	29,17%

Fonte: Dados da pesquisa

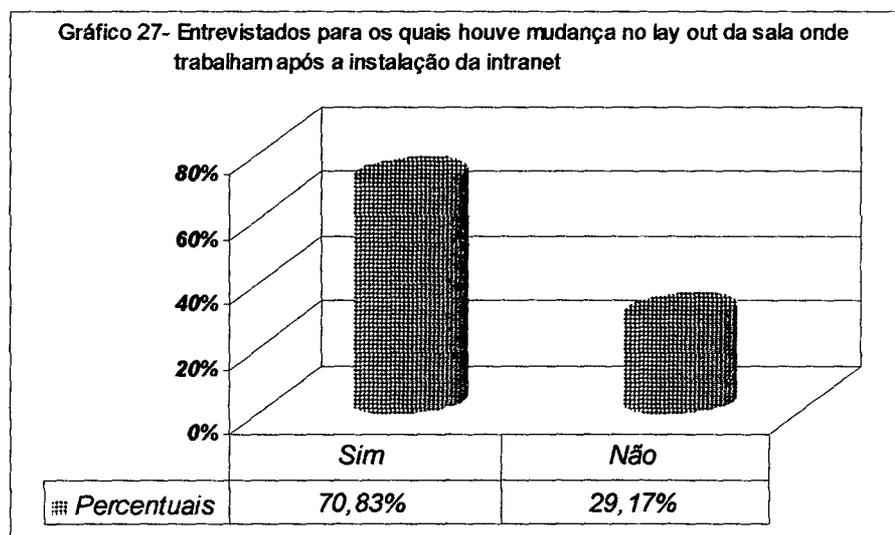


TABELA 30 - Relação do lay out com a comunicação entre colegas

31. Este leiaute permite que você se comunique com seus colegas de trabalho?

Respostas	Sim	Não	Não respondeu
Absoluta	38	8	2
Relativa	79,17%	16,67%	4,17%

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 28 - Entrevistados que reconhecem que a mudança no lay out não interferiu na comunicação entre os colegas

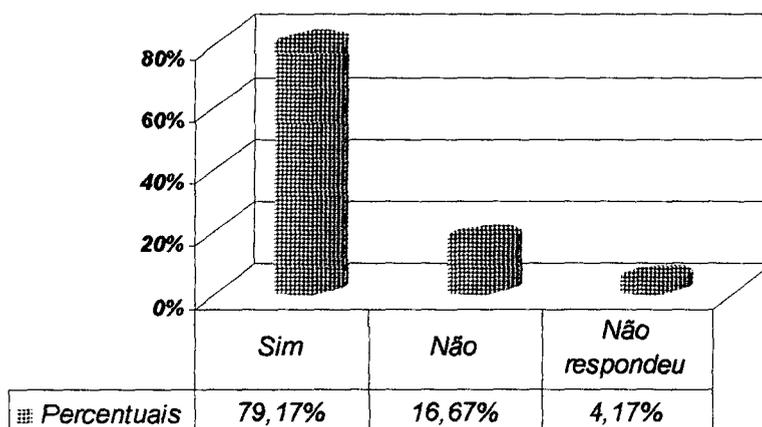


TABELA 31- Mudança no mobiliário

32. Os móveis que você utiliza foram trocados depois da instalação da rede?

Respostas	Sim	Não	Não Respondeu
Absoluta	22	22	4
Relativa	45,83%	45,83%	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 29 - Entrevistados que tiveram seus móveis substituídos após a implantação da intranet

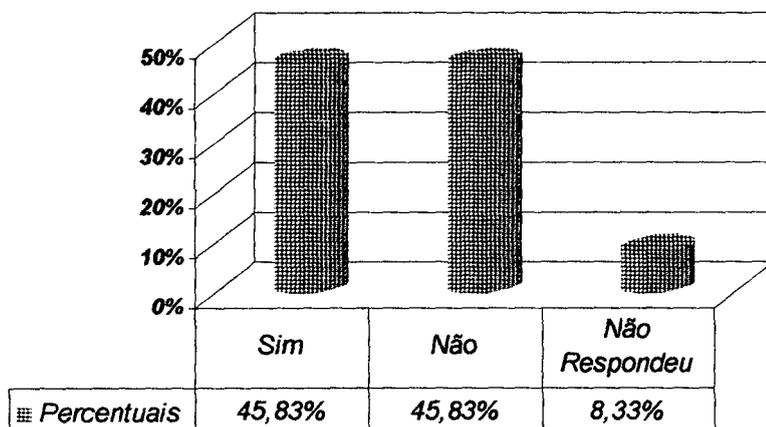


TABELA 32 - Índice de utilização de recursos eletrônicos

34. Dos recursos listados a seguir, assinale 0 (zero) para a opção que você não utiliza no seu trabalho atualmente, através de meio eletrônico, 1 (um) para aquela que você utiliza pouco, através de meio eletrônico e 2 (dois) para a que você mais utiliza

Alternativas	Respostas	0	1	2	Não sabe
Correio	Absoluta	8	2	34	4
	Relativa	16,67 %	4,17%	70,83%	8%
Agenda pessoal	Absoluta	14	20	10	4
	Relativa	29,17 %	41,67%	21,16%	8%
Planejamento de reuniões	Absoluta	20	12	12	4
	Relativa	41,67 %	25,00%	25,00%	8%
Catálogo de endereços	Absoluta	8	16	20	4
	Relativa	16,67 %	33,33%	41,67%	8%
Arquivamento de documentos	Absoluta	8	20	16	4
	Relativa	16,67 %	41,67%	33,33%	8%
Controle de remessa	Absoluta	20	20	4	4
	Relativa	41,67 %	41,67%	8,33%	8%
Pesquisa	Absoluta	8	18	18	4
	Relativa	16,67 %	37,50%	37,50%	8%
Consulta aos manuais	Absoluta	14	20	10	4
	Relativa	29,17 %	41,67%	20,83%	8%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 34 - Empregados com função de chefia

36. Você tem função de chefia?

Respostas	Sim	Não
Absoluta	26	22
Relativa	54,17%	45,83%

Fonte: Dados da pesquisa

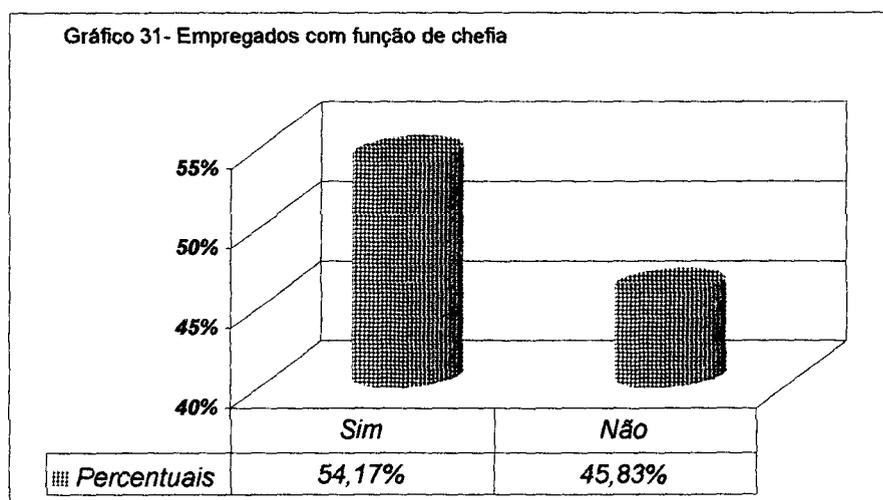


TABELA 35 - Nível de escolaridade dos cargos dos entrevistados

37. O seu cargo é de nível:

Resposta	Absoluta	Relativa
Básico	6	12,50%
Médio	6	12,50%
Técnico	8	16,67%
Superior	28	58,33%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 36 - Tempo de serviço

38. Quanto tempo você trabalha nos Correios?

Respostas	Absoluta Relativa	
Menos de 5 anos	6	12,50%
Mais de 5 e menos de 10 anos	2	4,17%
Mais de 10 e menos de 15 anos	6	12,50%
Mais de 15 e menos de 25 anos	24	50,00%
Mais de 25 anos	10	20,83%

Fonte: Dados da Pesquisa

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS OCORRIDOS NOS CORREIOS DE SANTA CATARINA APÓS A IMPLANTAÇÃO DA SUA REDE INTERNA DE COMPUTADORES, A INTRANETECT.

A Intranet dos Correios, foi implantada em Santa Catarina em 1998. O objetivo principal da implantação desta ferramenta de trabalho era o compartilhamento da informação de modo a tornar mais rápida a tomada de decisão.

Com este questionário se pretende verificar se, decorridos dois anos, o objetivo inicial foi alcançado, e quais foram as mudanças que aconteceram por conta da sua implantação.

Solicita-se, assim, a sua colaboração no sentido de dedicar um pouco do seu tempo para o preenchimento das questões a seguir relacionadas, que são auto-explicativas. Para passar de uma pergunta a outra basta movimentar as setas do lado direito do teclado.

1. Você participou de alguma etapa do planejamento da rede interna de computadores dos Correios, a Intranetect?
 - SIM
 - NÃO

2. Você participou, de alguma maneira, da fase de implantação da Intranetect, na sua, ou em outra, área ?
 - SIM
 - NÃO

3. Você foi esclarecido sobre os objetivos que os Correios pretendiam atingir com a implantação da Intranetect?
 - (se a resposta for NÃO, pule para pergunta 5)
 - SIM
 - NÃO

4. Você ficou sabendo se os objetivos foram alcançados?
 - SIM
 - NÃO

5. Você foi treinado para utilizar a Intranetect?
 - (se a resposta for NÃO, pule para pergunta 7)
 - SIM
 - NÃO

6. Quantas vezes você participou deste treinamento?
 - Apenas uma vez
 - Mais de uma vez

7. Após a instalação da Intranetect você passou a utilizá-la, e aos seus recursos, de forma:
 - IMEDIATA
 - APÓS ALGUNS DIAS
 - APÓS LONGO TEMPO

8. Você sentiu alguma dificuldade para utilizar a Intranetect?
 - (Se a resposta for NÃO, pule para a questão nº 10)
 - SIM
 - NÃO

- 9 A dificuldade que você sentiu foi decorrente de :
- O TREINAMENTO FOI INSUFICIENTE
 - ESQUECEU DO QUE FOI TREINADO
 - NÃO GOSTA DE TRABALHAR COM ESTA FERRAMENTA
- 10 O modo de você trabalhar, após a instalação da Intranetec, mudou?
(se a resposta for NÃO pule para a pergunta 12)
- SIM
 - NÃO
11. Esta modificação, no seu entender:
- MELHOROU SUA FORMA DE TRABALHAR
 - PIOROU SUA FORMA DE TRABALHAR
 - NÃO ALTEROU SUA FORMA DE TRABALHAR
12. Você observou algum ganho de tempo no seu trabalho, após a utilização da Intranetec?
- SIM
 - NÃO
13. Algum órgão da área onde você trabalha foi extinto em razão da implantação da Intranetec?
- NÃO
 - SIM Quantos?
 - NÃO SEI
14. Algum órgão da área onde você trabalha foi criado em razão da implantação da Intranetec?
- NÃO
 - SIM Quantos?
 - NÃO SEI
15. Houve redução de pessoal na sua área após a implantação da Intranetec?
(Se a resposta for SIM, informe a quantidade e os cargos, caso lembre)
R:.....
.....
16. Houve necessidade de ampliação do quadro de pessoal de sua área, após a implantação da rede?
(Se a resposta for SIM, informe a quantidade e os cargos, caso lembre)
R:.....
.....
17. O seu cargo é o mesmo que você tinha antes da implantação da rede interna de computadores?
- SIM
 - NÃO
18. Após a implantação da Intranetec, o acesso às informações necessárias ao seu trabalho:
- melhoraram
 - pioraram
 - ficaram iguais

19. Os trabalhos que você executa agora têm melhor qualidade do que os anteriores, devido ao acesso às informações que a Intranet disponibiliza?

- SIM
 NÃO

20. Assinale as atividades que, no seu entender, melhoraram em termos de rapidez:

- elaboração de documentos (correspondências internas, cartas, memorandos,...)
 encaminhamento de documentos
 consulta a arquivos
 procura de documentos
 arquivamento de documentos
 outros. Relacione:.....

21. Após a instalação da Intranet, o uso destes instrumentos de comunicação, através de meio físico, na sua atividade:

INSTRUMENTO	Diminuiu	Permaneceu igual	Aumentou
CI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TELEFONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTATO PESSOAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUAIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FORMULÁRIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RESUMO DE SERVIÇO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BOLETIM INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUADRO DE AVISOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELATÓRIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NENHUM DELES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Após a implantação da rede você passou a ter mais autonomia para resolver determinados assuntos:?

- SIM
 NÃO

23. Você se sentiu prestigiado ao poder trabalhar conectado à Intranet?

- SIM
 NÃO
 INDIFERENTE

24. Com a implantação da Intranet, as decisões na empresa tornaram-se mais rápidas?

- SIM
 NÃO
 NÃO SEI

25. Após a implantação da Intranet você passou a participar mais das decisões da empresa?

- SIM
 NÃO

26. Após a implantação da Intranet, em relação à comunicação interpessoal:

COM	DIMINUIU	FICOU IGUAL	AUMENTOU
Colegas da gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Colegas de outras gerências	()	()	()
Chefe imediato	()	()	()
Outros Gerentes	()	()	()
Diretor Regional	()	()	()

27. O tempo que você passa em frente ao computador é:

- menor que antes da implantação da rede
- o mesmo de antes da implantação da rede
- maior que antes da implantação da rede

28. A empresa tem programa de prevenção de lesões por esforço repetitivo?

- SIM
- NÃO

29. Após a implantação da Intranet, mudou o leiaute da sala onde você trabalha?

- SIM
- NÃO

30. No seu entender esta mudança foi boa ou não? Por quê?

R.....

31. Este leiaute permite que você se comunique diretamente com seus colegas de trabalho?

- SIM
- NÃO

32. Os móveis que você utilizava foram trocados depois da instalação da rede?

(se a resposta for não, pule para a questão número 34)

- SIM
- NÃO

33. Os móveis novos são adequados ergonomicamente?

- SIM
- NÃO

34. Dos recursos listados a seguir, assinale 0 (zero) para a opção que você não utiliza no seu trabalho atualmente, através de meio eletrônico, 1 (um) para aquela que você utiliza pouco, através de meio eletrônico e 2 (dois) para a que você mais utiliza, através de meio eletrônico:

- CORREIO
- AGENDA PESSOAL
- PLANEJAMENTO DE REUNIÕES
- CATÁLOGO DE ENDEREÇOS
- ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS
- CONTROLE DE REMESSA
- PESQUISA
- CONSULTA AOS MANUAIS

35. Em que Gerência você trabalha?

R.....

36. Você tem função de chefia?

SIM

NÃO

37. O seu cargo é de nível:

BÁSICO

MÉDIO

TÉCNICO

SUPERIOR

38. Quanto tempo você trabalha nos Correios?

MENOS DE 5 ANOS

MAIS DE 5 E MENOS DE 10 ANOS

MAIS DE 10 E MENOS DE 15 ANOS

MAIS DE 15 E MENOS DE 25 ANOS

MAIS DE 25 ANOS

Muito obrigado pela sua colaboração.

Florianópolis, maio de 2001.

ANEXO 3

Anexo Nº 001

15 - FAIXA SALARIAL DOS CARGOS EM EXTIÇÃO

<u>CARGOS</u>	<u>REFERÊNCIA SALARIAL</u>	<u>CÓDIGO</u>
OPERADOR DE TRANSCRIÇÃO DE DADOS	RS-14 a RS-26	9.01.1
RADIOTELEGRAFISTA	RS-18 a RS-30	9.02.1
FOTÓGRAFO	RS-14 a RS-23	9.03.1
SUPERVISOR DE MECÂNICA DE VEÍCULOS	RS-22 a RS-36	9.04.1
SUPERVISOR POSTAL I	RS-14 a RS-26	9.05.1
SUPERVISOR POSTAL II	RS-18 a RS-30	9.06.1
SUPERVISOR TELEGRÁFICO	RS-18 a RS-30	9.07.1
TÉC.MEC.EQUIP.TRIAGEM AUTOMÁTICA	RS-25 a RS-49	9.08.1
TÉCNICO DE TELEIMPRESSORES I	RS-25 a RS-49	9.09.1
TÉCNICO DE TELEIMPRESSORES II	RS-25 a RS-49	9.10.1
ASCENSORISTA	RS-01 a RS-13	9.11.1
MONITOR POSTAL	RS-11 a RS-27	9.12.1
OPERADOR DE MÁQUINAS CONVENCIONAIS	RS-10 a RS-20	9.13.1
MONITOR TELEGRÁFICO	RS-11 a RS-26	9.14.1
VIGILANTE	RS-06 a RS-22	9.15.1
TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO POSTAL I	RS-34 a RS-65	9.16.1
TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO POSTAL II	RS-34 a RS-65	9.17.1
PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR	RS-34 a RS-65	9.18.1
ENGENHEIRO DE OPERAÇÕES	RS-32 a RS-55	9.19.1
AUXILIAR DE MECÂNICA	RS-02 a RS-16	9.20.1
AUXILIAR DE ARTES GRÁFICAS	RS-01 a RS-19	9.21.1
AUXILIAR DE MANUTENÇÃO	RS-01 a RS-15	9.22.1
AUXILIAR INSTALADOR DE LINHAS	RS-01 a RS-19	9.23.1

QUADRO DE CONVERSÃO
98

<u>CARGOS</u>	<u>REFERÊNCIA SALARIAL</u>	<u>CÓDIGO</u>
. AUXILIAR DE SERVIÇOS POSTAIS	RS-01 a RS-19	9.24.1
. LAVADOR-LUBRIFICADOR	RS-01 a RS-19	9.25.1
. SERVENTE	RS-01 a RS-15	9.26.1
. AUXILIAR DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	RS-01 a RS-19	9.27.1
. AGENTE POSTAL	RS-01 a RS-18	9.28.1
. CHEFE DIVISÃO APD/SPD	RS-34 a RS-65	9.29.1
. OPERADOR DE TRÁFEGO TELEGRÁFICO	RS-14 a RS-26	9.30.1

* * * * *