

OS POSSÍVEIS FATORES QUE GERAM RESISTÊNCIAS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI) UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA, MINAS GERAIS, BRASIL.

Geane DUARTE; Juliany BARBOSA¹; Sergio CALDAS²

Resumo

Com o surgimento de novas tecnologias, instituições públicas devem se aperfeiçoar para atender as demandas da população, potencializando a qualidade dos métodos efetivos. Porém, novas adaptações trazem mudanças, e a novidade pode gerar resistência das pessoas envolvidas no processo. Para isso, o presente artigo teve como objetivo geral investigar os possíveis fatores geradores de resistências no processo de adaptação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) uma nova ferramenta tecnológica sendo, um estudo de caso no Instituto Mineiro de Agropecuária, Minas Gerais, Brasil. Para responder aos objetivos propostos foram pesquisados os seguintes tópicos no referencial teórico: comportamento organizacional, comportamento e mudança organizacional, cultura e inovação no setor público, resistência à mudança. A metodologia abordada caracterizou-se pela abordagem qualitativa, bibliográfica, descritiva e estudo de caso por meio de entrevista. A pesquisa revelou na percepção dos servidores, que o SEI é uma ferramenta que oferece melhorias e celeridade aos processos. Os resultados obtidos mostraram que, a falta de comunicação e treinamento são fatores que dificultam a adaptação dos servidores em detrimento a uma nova proposta de mudança, ocasionando resistência. Diante dos achados, sugerem-se pesquisas de cunho quantitativo abrangendo um número maior de entrevistados de modo estatístico compreender todos os servidores que utilizam o SEI. Ainda, à aplicação de análise de desempenho dos servidores para que assim, possa ter indicadores de onde estão as falhas do treinamento e que assim haja padronização dos processos eletrônicos.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Sistema Eletrônico de Informação. Resistência. Mudanças. Inovação.

1. Introdução

Diante da instabilidade provocada pela globalização, empresas públicas compreenderam a necessidade de integração e adaptação das partes por meio das inovações tecnológicas, compreendendo todo o ambiente organizacional, para aprimoramento das atividades e melhoria no desempenho dos processos.

Com o passar dos anos, o sistema público mostrou-se obsoleto, não possuindo meios para atender a demanda da população, diante disso, ocorreram mudanças na forma de gerir instituições públicas. Foram criadas ferramentas administrativas, e com o objetivo de atender essas demandas o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), desenvolveu o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que se expandiu para toda administração pública, esse sistema

é uma plataforma que envolve um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa.

Trata-se de uma ferramenta flexível de gestão de processos e documentos eletrônicos, que pode ser adaptada para práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características, mudança no tratamento de documentos institucionais e processos afim de, facilitar, agilizar, minimizar ou extinguir o retrabalho com os processos, porém essa ferramenta têm gerado resistência por parte dos servidores.

Considerando-se que é previsível a existência de comportamento de resistência dos funcionários, diante de novas propostas de mudanças, as organizações devem adotar a cautela necessária e ter planos de contingência para que esses fatores não interfiram no alcance de metas e resultados propostos.

O estudo do comportamento organizacional é necessário por levar em conta a subjetividade e os comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. Porém, somente a partir da primeira revolução industrial o comportamento organizacional tornou-se foco de pesquisas, atualmente foram observados fatores externos que afetam o comportamento e o desempenho dos indivíduos no trabalho (JÚNIOR et al.,2012).

Na atualidade, a mudança se tornou imprescindível no cotidiano organizacional, o ambiente de negócios tornou-se produtivo e dinâmico, então, visto que, as organizações estão passando por várias transformações com avanços da tecnologia, as empresas públicas são levadas a melhorar sua capacidade de inovação, sendo submetidas a mudanças nos processos.

Isso posto, o ambiente interno ao qual o indivíduo está inserido, deve ser analisado para que assim possa minimizar os possíveis fatores negativos. Mudanças no ambiente organizacional, pode criar barreiras frente ao comportamento dos funcionários. Segundo Nogueira (2001), é fundamental para a empresa que todas as partes estejam inteiramente relacionadas com as mudanças organizacionais, entretanto, toda mudança parece exigir do indivíduo certo grau de esforço no sentido adaptar-se à nova situação.

Caldas (2015), defende que a organização que tem conhecimento de todos os processos pode tomar decisões assertivas. Desse modo, as reações dos indivíduos diante das mudanças são relevantes nos estudos sobre mudança organizacional. Diante do contexto exposto, a presente pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento:

Quais os possíveis fatores geradores de resistência no processo de adaptação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) uma nova ferramenta tecnológica no Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) do governo do estado de Minas Gerais?

Tendo em vista o problema apresentado o objetivo geral deste trabalho foi investigar quais os possíveis fatores geradores de resistência no processo de adaptação do SEI uma nova ferramenta tecnológica no Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) do governo de Minas Gerais, e como objetivo específico têm-se: identificar o processo de implementação do SEI, uma nova tecnologia na área administração pública, descrever processo de adaptação da nova ferramenta tecnológica e seus avanços com a implementação da ferramenta e por fim, investigar quais informações extraídas do SEI são utilizadas no processo de tomada de decisão

Com base no recorrido até o momento pode se inferir que a hipótese deste trabalho é de que a falta de comunicação e treinamento denotam possíveis fatores que podem causar a resistências a mudanças.

O tema em questão é importante para alinhamento dos processos e integração das partes na organização bem como, atender com eficiência e eficácia a demanda da sociedade. E mesmo se tratando de um assunto relevante para a instituição ainda é pouco explorado.

Quanto ao aspecto acadêmico, esta pesquisa pode contribuir para a compreensão da interação entre o sistema eletrônico de informação (SEI) e os processos organizacionais.

Para embasar este artigo, promoveu-se a pesquisa na base de dados *SPELL SciELO* por meio de palavras chaves (*inovação no serviço público, mudança organizacional e resistência à mudança*), existem estudos que discorrem sobre a temática inovação no setor público porém, a abordagem dos demais temas, mudança organizacional e resistência à mudança, e sua relação com o setor público ainda é pouco explorado.

O artigo está estruturado em três seções, incluindo esta Introdução, que apresenta o tema da pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na segunda seção, o desenvolvimento com a Metodologia e o Referencial Teórico que se descrevem os procedimentos metodológicos adotados, em seguida procedem - se à Apresentação e Discussão dos Resultados da pesquisa. Na terceira seção, formulam - se as Considerações Finais sobre o trabalho.

2. Desenvolvimento

Nesta seção abordam-se a Metodologia na qual são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e o Referencial Teórico com autores que discorrem assuntos pertinentes ao tema proposto.

2.1 Metodologia

A metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. Gil (2010) afirma que a metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas ou questões de investigação.

Quanto a abordagem do problema e objetivo da pesquisa, está se caracteriza como qualitativa com a finalidade de obter conhecimento do meio a ser explorado. De acordo com Vieira e Zouain (2005), as pesquisas qualitativas atribuem importância necessária aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, as declarações e os significados transmitidos por eles. Nesse intuito, este tipo de estudo preza pelo detalhamento dos fenômenos e dos elementos que envolvem um todo.

Quanto aos procedimentos metodológicos foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, descritiva e o estudo de caso. Para a coleta de dados realizada uma entrevista.

Vergara (2011) define que as pesquisas bibliográficas são acessíveis ao público e está compreendida em obras de autores por meio de livros, publicações em revistas e jornais, meios eletrônicos, a fim de proporcionar informação e base teórica aos leitores. O uso dessa metodologia contribuiu para a fundamentação teórica do tema exposto.

Pesquisas descritivas têm como característica fundamental a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL 2011). Vergara (2011), complementa que a pesquisa descritiva é aquela que expõe as características de determinada população ou determinado fenômeno estudado. Esta pesquisa irá possibilitar compreender e descrever os fenômenos que estão ligados ao ambiente organizacional do IMA.

Outro procedimento utilizado foi o estudo de caso, a unidade de análise foi o Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), constituída em 07 de janeiro de 1992, situada em Belo Horizonte e jurisdição em todo o estado de Minas Gerais. E tem como atividade principal a fiscalização na área de defesa sanitária, animal, vegetal e inspeção. Atua também no desenvolvimento do agronegócio e visa a preservação do meio ambiente.

O estudo de caso é aquele usado com o propósito de conseguir informações e conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira afirmar, ou, também, encontrar novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2003). Por meio do estudo de caso foi possível obter informações, e nessa etapa do estudo que se começa a aplicação das ferramentas elaboradas e das técnicas selecionadas, a fim de se entabular a coleta dos dados previstos.

Para a coleta dos dados foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado, contendo 8 questões discursivas que abordaram a temática de pesquisa que aconteceram no mês de outubro de 2019. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados por conveniência, fornecendo as informações necessárias à realização da pesquisa. A amostra foi composta por 15 servidores, sendo eles 5 servidores com cargo de gestão e 10 servidores, em suas respectivas gerências, sendo elas; (DTEC)- Diretoria Técnica, (GDV)- Gerência de Defesa Vegetal, (GDA)- Gerência de Defesa Animal, (GIP)- Gerência de Inspeção de produto, (GCF)- Gerência de Contabilidade e Finanças.

Conforme Laville e Dionne (1999), a entrevista permite a liberdade ao entrevistado descrever os fatos detalhados por meio de uma série de perguntas dominadas pelo entrevistador, contendo informações claras e objetivas. Para Bardin (1979), o tratamento de avaliação dos dados aborda três etapas; a pré-análise; o estudo do material o tratamento dos dados.

As categorias utilizadas na análise foram às seguintes: Dificuldades na adaptação do sistema; Cultura institucional; Percepção do treinamento; Vantagens na utilização do SEI e Informações extraídas para o processo de tomada de decisão. Segundo Minayo (2003, p. 203), a análise de conteúdo “tenta ultrapassar o alcance meramente descritivo do conteúdo manifesto da mensagem, para atingir uma interpretação mais profunda”.

Os resultados obtidos corroboram para o entendimento do fenômeno que atinge o meio organizacional afim de trazer conhecimento e futuras melhorias nos processos, elencando o ponto de vista dos próprios servidores que utilizam a ferramenta que têm gerado resistência.

2.2 Referencial Teórico

A seguir, apresentam-se os conceitos necessários para a pesquisa que servirão como forma de embasamento dos estudos realizados.

2.2.1 Comportamento organizacional

O Comportamento Organizacional busca estudar fatores voltados ao comportamento humano e a estruturas das organizações com o objetivo de promover mudanças e quebra de paradigmas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). Sendo assim, há uma necessidade de conhecimento da evolução do pensamento administrativo e abordagens com foco no comportamento como estratégia para o sucesso empresarial.

Chiavenato (2007), Oliveira (2010) e Bowditch e Buono (2006), relatam que a abordagem administrativa é compreendida por várias teorias e enfoques distintos como a Teoria da Administração Científica, a Teoria do Processo Administrativo, a Teoria Burocrática, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, a Teoria Sistêmica, a Teoria da Matemática, a Teoria da Contingência e outros surgimentos de teorias, decorrentes de estudos modernos e da necessidade do atual ambiente competitivo.

2.2.2 Comportamento e mudança organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudos que busca investigar as influências que as pessoas, estruturas e grupos têm sobre o comportamento nas organizações, para buscar melhorias na qualidade dos serviços. Nas pesquisas mais fundamentadas no que se refere ao comportamento organizacional e de pessoas, compreenderam que os funcionários são resistentes a mudanças (ROBBINS, 2005).

Ocorreram muitas mudanças após o interesse pelo comportamento organizacional. De acordo com Chiavenato (2007), uma nova abordagem linguística passa a dominar o repertório administrativo: Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo entre outros. Os princípios clássicos do modelo mecanicista agora são duramente contestados. Maximiano (2004), complementa que os engenheiros, técnicos, métodos e procedimentos, cedem espaço aos psicólogos, sociólogos, assistentes sociais, dinâmicas de grupo, trabalho em equipe e outras ferramentas voltadas a gestão do comportamento.

Feitosa e Costa (2016) defendem que, o comportamento organizacional representa uma área do entendimento humano altamente frágil a certas características presentes nas organizações. E que depende justamente do entendimento que há em cada organização, embora ocorra pela modificação comportamental, a gestão de indivíduos no setor público ainda se ajusta pela prática de atividades operacionais e pelo comportamento reativo e aquilo que é novo acarreta significativas modificações no âmbito individual refletindo em sua estrutura psíquica causando atitudes de resistência.

Sob o mesmo ponto de vista Robbins (2005) discorre que, mudanças podem gerar conflitos e divergências, ocasionando falta de adaptação e desempenho na produtividade. Sendo assim, existem dois aspectos distintos relativos a mudanças sendo, uma positiva que assegura a estabilidade e a previsibilidade organizacional, e uma negativa que entrava a adaptação e evolução do negócio.

Para Silva e Leite (2014) a mudança organizacional engloba desde pequenas ações com impacto limitado a algum processo ou setor até alterações que abrangem maior envolvimento

das partes. Bergue (2010) complementa que, a mudança é um fator intrínseco da organização, que aborda alguns elementos que dependem do esforço e adaptação de acordo com regras e intensidade, inovações gerenciais, estrutura e modificações para alcançar pontos que implicam no comportamento das pessoas na organização.

Segundo Robbins (2005), muitas vezes as mudanças acontecem sem planejamento, e algumas organizações tratam as mudanças como fatos acidentais, entretanto, para gerar resultados positivos deve-se seguir a mudança planejada para assim alcançar objetivos como; melhorar a capacidade da organização e mudar o comportamento dos funcionários.

Com relação às mudanças planejadas, a administração pública precisa preocupar-se com o envolvimento e as emoções no trabalho, treinando os gestores, promovendo workshops, ouvindo sugestões e discutindo as mudanças com os servidores que sofrerão diretamente seus efeitos (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Kliksberg (1992) acrescenta que, empresas de domínio público, da mesma forma que uma empresa privada, precisa promover mudanças, estratégias e técnicas de gestão, para melhor atender as demandas internas e externas. Na mesma visão Junqueira (1992) discorre que, existem barreiras e resistência ao enfrentar mudanças e inovações nos órgãos públicos, o processo de mudança no setor público levanta questões básicas, que se relaciona em como orientar esse processo de maneira que ofereça diferencial e facilite o trabalho dos servidores e que não satisfaça somente os interesses internos da organização.

Assim também Osborne e Gaebler (1994) pontuam que, nas instituições públicas, as mudanças acontecem de forma mais lenta, por ser necessário que todas as partes estejam inteiramente interligadas, para que atenda a demanda da sociedade com qualidade. Desse modo, é indispensável entender as consequências que a mudança organizacional representa no desempenho individual do servidor.

Marques, Borges e Reis (2016) ressaltam que a mudança organizacional é um fator considerável, que pode causar o estresse ocupacional, logo os funcionários que resistem a mudanças tendem a apresentar níveis mais altos de estresse, o que afetará o desempenho e entrega de resultados. Portanto, o processo de mudança organizacional é muito mais extenso e complexo, sendo necessário uma abordagem holística visando entender o comportamento de todos os envolvidos e as possíveis mudanças.

2.2.3 Cultura e inovação no setor público

No contexto organizacional, a cultura é um elemento relevante em razão do poder de influenciar o comportamento a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento organizacional. Dessa forma, a cultura tem uma participação importante no desenvolvimento da organização, sendo possível compreender e refletir sobre seus objetivos. Para Luz (2003), a cultura organizacional influencia todos os colaboradores que participam da organização.

A cultura organizacional pode ser compreendida em três níveis sendo eles, símbolos e comportamentos; englobando todo patrimônio, seja ele tangível ou intangível constituindo todo o ambiente físico e tecnológico da organização, valores e normas, relacionado com a missão e valores da empresa, e ao comportamento dos indivíduos dentro da organização, pressupostos

básicos, toda integração dos colaboradores, e das partes, todos se adaptam ao meio através do convívio, normas e regras estabelecidas (SCHEIN,2009).

Para Feitosa e Costa (2016) a inovação no setor público ganha espaço, mas com isso tende a encarar vários os desafios, como o exagero de burocracia, serviços ineficientes, falta de expectativa das pessoas, falta de feedback para os servidores gerando falta de motivação, falta de recursos ou sua má subdivisão, recessões, crises. Tudo isto, precisa ser planejado de forma estruturada e proativa para que, de fato, haja mudança. Momentos de crise, como o atual, requerem aptidões de todos os setores para se atingir maior eficiência e opção para gerenciar situações adversas, devendo existir planos de contingência.

Marques, Borges e Reis (2016) corroboram afirmando que, os servidores têm a necessidade de envolvimento psíquico e formal no processo de mudança organizacional, pois uma concepção negativa pode provocar comportamentos resistentes comprometendo os resultados. E Por meio da análise de desempenho é possível obter dados e informações dos servidores e da organização, para que assim tenham conhecimento dos fatores que causam satisfação ou insatisfação no trabalho.

Desta forma, a cultura organizacional tem papel importante, pois influência na adaptação da organização às novas demandas, para isto, é necessário que todos estejam cientes da importância seja diretamente ou indiretamente. E necessário que as organizações se atentem no momento de estabelecer em novas propostas de inovação para que o processo não conduza efeitos negativos.

2.2.4 Resistência à mudança

Toda mudança implica em novos caminhos, novas abordagens, novas opção, novas técnicas, novas respostas. Significa uma metamorfose que pode ser lenta ou ágil, pode ser gradativa, constante ou precisa, pode ser suave ou impactante, desafiadora ou possível, irreversível ou cíclica, porém acima de tudo ela rompe o estado de imobilidade da situação afetada e substitui por um estado novo, temporário, de incômodo e preocupação (SANTOS, 2015).

No mesmo pensamento Jonh e John (2003), acrescentam que, a mudança ocorre quando comportamentos, pensamentos e processos são alterados ou inseridos em um novo ambiente de atividades, dessa maneira, todos estes processos irão ser redesenhados para que o colaborador busque repetidamente o desenvolvimento organizacional. Isso claramente refletirá em resistências nos grupos que trabalham de modo direto com a parte afetada e, sendo que, quanto maior a mudança, maior a resistência dos colaboradores, que os gestores terão de enfrentar.

Marques, Borges e Reis (2016) defende que, na maioria das vezes ás mudanças não obtém êxito por falta de comunicação das chefias ou por inexistência de informações repassadas aos funcionários, ou seja, a chefia abre mão da sua autoridade para ditar o que precisa ser mudado esperando resultados, portanto este processo implica em mudanças malsucedidas.

Segundo Robbins (2005) existem dois tipos de resistência a mudanças, uma de caráter individual e a outra de cunho institucional. A resistência individual acontece; em consequência dos hábitos; resposta às dificuldades do dia a dia; quando a mudança se torna algo percebido como ameaçador, fatores econômicos, falta de segurança com relação à renda pessoal ou

familiar. O receio do novo traz consigo constantemente a indefinição, e o processamento seletivo de informações.

Para Feitosa e Costa (2016), no setor público a resistência à mudança ganha uma intensidade maior, em virtude da estabilidade típica dos cargos públicos, vários servidores resistem às mudanças por receio de terem sua carga horária aumentada, ou por receberem mais responsabilidades, ou pelo fato da novidade ser imposta, sem qualquer comunicação e participação do funcionário no processo de transição.

Gomes (2014) considera que, nas organizações o treinamento e o progresso evidenciam conceitos distintos, o treinamento possui o propósito de condicionar os funcionários no desempenho de suas atividades. O progresso e o desempenho têm por objetivo o desenvolvimento único dos funcionários, para que assim a organização consiga atingir os resultados esperados, a partir de seus conhecimentos, suas aptidões e suas atitudes, gerando assim competência. Portanto, para o desenvolvimento do funcionário o treinamento é de grande significância, e por meio dele que se ganha novas experiências e habilidades.

Da mesma forma França (2009), complementa que o treinamento não pode ser considerado pela organização, como uma sucessão de cursos e eventos. O interesse da organização é alinhar o treinamento com os objetivos, buscando contribuir melhor a capacitação de cada indivíduo, melhorar o ambiente de trabalho, visando alcançar a eficiência e eficácia, tanto para o colaborador quanto para a organização.

Referente ao processo de mudanças de pessoas, Bergue (2010, p. 254) define que,

Esse processo tem como produto a promoção do treinamento especializado e o desenvolvimento das pessoas. Trata-se de um processo complexo que envolve desde o diagnóstico situacional, passando pela identificação de potencialidades pessoais e necessidades institucionais, até a formulação de treinamento e desenvolvimento de pessoa.

Dessa maneira percebe-se então que, o treinamento é um elemento indispensável para promover mudanças no comportamento individual, sendo assim por meio do treinamento é possível alcançar melhorias e atingir resultados.

3 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados das entrevistas realizadas no Instituto Mineiro de Agropecuária localizada na cidade de Belo Horizonte/MG. Foram entrevistados 15 servidores, sendo 5 ocupantes de cargo de gestão e 10 em suas respectivas gerências, sendo elas; (DTEC)- Diretoria Técnica, (GDV)- Gerência de Defesa Vegetal, (GDA)- Gerência de Defesa Animal, (GIP)- Gerência de Inspeção de produto, (GCF)- Gerência de Contabilidade e Finanças. É importante lembrar que a proposta é analisar as possíveis causas de resistência na adaptação do Sistema Eletrônico de Informação. Para isso, foi elaborada uma entrevista com roteiro semiestruturado contendo 8 perguntas. As falas dos entrevistados serão identificadas como (S) servidores.

Primeiramente foram abordados sobre o comportamento dos servidores em relação a implementação do SEI no Ima. Apurou-se que os entrevistados S1, S2, S5 e S13 responderam que no começo tiveram dificuldades e apreensão ao terem que utilizar um novo sistema, mas logo foram se adaptando.

Os demais entrevistados relataram que houve resistência por parte dos servidores na implementação do Sistema Eletrônico de Informação. Seguem suas falas;

Muitos ainda não utilizam, estão presos aos excessos de papéis e burocracia. Comportamento dos servidores e de resistência, principalmente pessoas com mais tempo no cargo, eles estão fechados a nova proposta de inovação. (S6)

Considerando a novidade como parte de uma mudança organizacional e cultural na instituição, foi notável a preocupação de servidores durante a implementação do novo sistema, no que tange as atividades do dia a dia. O cenário causou um certo desconforto e ansiedade. (S12)

Como tudo que é novo gerou estresse. (S14)

Diante dos relatos observa-se que a mudança gera um desconforto naturalmente nas pessoas. De acordo com Nogueira (2001), é fundamental para a empresa que todas as partes estejam inteiramente relacionadas com as mudanças organizacionais, entretanto, toda mudança parece exigir do indivíduo certo grau de esforço no sentido adaptar-se à nova situação.

Questionou-se a cada entrevistado há quanto tempo o IMA trabalha com o SEI e quais os departamentos utiliza o sistema. Todos os entrevistados foram unânimes nas respostas. Segundo eles a implementação do SEI foi a partir do 2º semestre de 2017, e que todos os departamentos já utilizam a ferramenta.

Foram indagados quais foram as dificuldades na adaptação ao sistema, considerando a cultura institucional do IMA. Os entrevistados S13 e S10 não souberam responder quais foram as dificuldades. Já os demais entrevistados declararam dificuldade de adaptabilidade ao sistema e o impacto na instituição pelo fato de a inovação tecnológica afetar a cultura institucional, que como relata Luz (2003), a cultura organizacional influencia todos os colaboradores que participam da organização.

Os treinamentos foram insuficientes e quando tinha, não podíamos fazer em função da demanda alta de serviço. Estamos aprendendo aos poucos a medida que utilizamos o programa. (S2)

A cultura estava acostumada a processos com muitos papéis e pastas infinitas. Quebrar esse paradigma foi bem difícil. (S3)

O treinamento para todos os servidores do IMA, adaptar ao novo sistema de tramitação, conscientizar os servidores de sua importância. (S5)

Acredito que as dificuldades foram basicamente porque ele é digital e os servidores estavam acostumados com processos físicos. (S15)

Percebe-se então que o treinamento tem o objetivo de possibilitar aprendizagem e mudanças no comportamento e integrá-los aos valores e objetivos organizacionais. Gomes (2014) sustenta que, nas organizações o treinamento e o progresso evidenciam conceitos distintos, o treinamento possui o propósito de condicionar os funcionários no desempenho de suas atividades.

Em seguida os servidores foram questionados como o sistema tem contribuído para melhoria dos processos institucionais. Todos os entrevistados concordaram que o SEI trouxe melhorias para a instituições na forma de gerir os processos. Algumas falas foram de que;

Atualmente, o sistema tem contribuído para a celeridade dos processos, bem como uma maior integração das áreas internas e externas ao governo, que possuem acesso sistema. Além do mais, houve uma redução significativa da utilização de papel, gerando economia para os cofres públicos e, conseqüentemente, menor impacto ambiental. (S4) e (S12)

Tornou mais rápido e ágil quanto a tramitação, além de sua forma de registrar e armazenar no próprio sistema que evita a possibilidade de extravio, destacando principalmente na agilidade no atendimento das demandas, tanto institucionais quanto para o público externo além de ser um sistema praticamente sem burocracia. (S5) e (S11)

Os servidores apontam que o sistema contribui para aceleração dos processos, agilidade nas demandas, diminuição da quantidade de papeis e minimização dos custos para a instituição. Para Feitosa e Costa (2016) a inovação no setor público ganha espaço, e a gestão da inovação pode prover diversos tipos de resultados, por exemplo, evoluções na qualidade, diminuição de custos e maior eficiência na gestão dos recursos públicos.

Na sequência a pergunta foi se o sistema é autoexplicativo e dispensa treinamentos e se existe treinamentos com qual frequência acontece. Os entrevistados S3, S7, S11 concordam que o sistema é intuitivo, mas não dispensam os treinamentos por ser um sistema com amplas funcionalidades.

Acho que o sistema tem uma boa parte intuitiva, mas não dispensa treinamento, que é importante para as questões mais específicas do sistema. (S11).

Os outros servidores declaram que a ferramenta tecnológica não é autoexplicativa, necessitam de treinamento com mais frequência, para a utilização do SEI.

Os treinamentos foram insuficientes e quando tinha não podíamos fazer em função da demanda alta de serviço. (S2)

Sem dúvida o sistema não é intuitivo. O treinamento ainda é necessário, pois durante o uso sempre surgem dúvidas quanto ao uso de determinadas ferramentas. Agora, que os treinamentos poderiam ser feitos com mais frequência, poderia. (S9)

Não, aliás tem muitos servidores que ainda não o utilizam, as vezes por comodismo, justificam que não sabem como operar, mas tem sido ofertados treinamentos do SEI. (S5)

De acordo com as falas dos entrevistados o treinamento ainda é necessário, pois durante o uso do sistema sempre surgem dúvidas quanto à aplicabilidade de determinadas ferramentas, como diz França (2009), o treinamento não pode ser considerado pela organização, como uma sucessão de cursos e eventos. O interesse da organização é alinhar o treinamento com os objetivos, buscando contribuir melhor a capacitação tanto para o colaborador quanto para a organização.

Quando indagados como os informativos de treinamentos ou palestras do SEI tem chegado aos servidores (S3, S4, S5, S8 e S13) respondem que os informativos chegam via intranet.

Geralmente, os informativos chegam via intranet institucional. As vezes aparece na tela inicial do sistema, mensagem informando atualizações e novas ferramentas. (S5)

A maior parte dos entrevistados alegam que a divulgação é feita por meio de cartazes expostos próximo as impressoras.

Os informativos dos dias que serão o treinamento, podem ser visualizados por quem vai até a impressora, existe cartazes, ou seja, quem não tem acesso a impressora, não fica sendo informado. (S6, S15).

No que diz respeito ao processo de disseminação de informações, nota-se a deficiência como e passada a comunicação aos servidores. Marques, Borges e Reis (2016) defendem que, na maioria das vezes as mudanças não obtém êxito por falta de comunicação das chefias ou por inexatidão de informações repassadas aos funcionários, ou seja, a chefia abre mão da sua autoridade para ditar o que precisa ser mudado esperando resultados, portanto este processo implica em mudanças malsucedidas.

Os servidores foram abordados como consideravam os treinamentos *online* oferecidos pela plataforma que disponibiliza cursos de diferentes instituições da administração pública (EVG). Os entrevistados (S1, S2, S4, S10, S11) relatam desconhecer a plataforma de treinamentos.

Já os demais que tiveram acesso a plataforma consideram o treinamento *online* como básico, e não atende as expectativas esperadas, deixando dúvidas.

O treinamento online é bom. Mas é claro que muitas dúvidas surgem na prática das atividades diárias e nem sempre essas dúvidas são sanadas com o treinamento disponibilizado. O que torna impossível o treinamento abarque todas essas demandas. (S4)

Razoável, mas não se compara a prática. (S5)

Por fim, foram interpelados sobre quais informações extraídas do SEI são usadas no processo de tomada de decisão. Seis dos entrevistados não souberam responder à pergunta, sendo eles S1, S2, S3, S5, S6 e S13.

Já para os outros servidores os dados fornecidos pela ferramenta SEI, são importantes pois possibilita extrair informações assertivas. Mas não tem como objetivo principal a utilização para a tomada de decisão, mas como uma ferramenta para simplificação, desburocratização otimização dos processos

Com sistema é possível controlar as demandas com maior assertividade, contar os prazos e verificar quais os tipos de demanda são as mais frequentes, que possuem maior complexidade de atendimento e assim, demandar os servidores conforme a complexidade de cada demanda. (S4)

Falando de processos institucionais são muitas informações, hoje em dia quase todas pode-se dizer, dependendo claro de qual processo de decisão especificamente, mas falando do meu setor pode-se citar os contratos e processos de compras, a partir de informações contidas neles o gestor/servidor decide se é apto para empenho ou não. (S15)

Assim, nota-se diante da fala dos entrevistados que o Sistema Eletrônico de Informação tem participação nas decisões da instituição, são extraídas informações importantes que irão corroborar na tomada de decisões. Porém, não é uma ferramenta que tem como objetivo principal a tomada de decisão, mas como uma ferramenta para simplificação, desburocratização e otimização dos processos. Caldas (2015), defende que a organização que tem conhecimento de todos os processos pode tomar decisões assertivas.

Infere-se por meio da análise mapear, do ponto de vista dos próprios servidores que utilizam o sistema, quais foram os fatores que geraram barreiras na adoção/implementação da ação inovadora nos setores. Entende-se, portanto, que a definição de um bom planejamento dos

sistemas de informações, por parte das organizações, é importante para que possam auxiliar os servidores nos processos organizacionais e não desestruturar o comportamento organizacional nas implantações de novas tecnologias no setor público. Entretanto, as falhas na comunicação podem comprometer os resultados esperados, e conseqüentemente influenciar no treinamento. Na próxima seção apresentam-se as considerações finais da utilização do SEI para a melhoria do comportamento organizacional do IMA.

3. Considerações finais

Esta pesquisa buscou com base em um estudo de caso realizado no Instituto Mineiro de Agropecuária localizada em Minas Gerais, Belo Horizonte, objetivo principal da pesquisa, foi investigar os possíveis fatores geradores de resistências no processo de adaptação do Sistema Eletrônico de Informação no IMA.

Por meio da análise dos dados coletados identificou-se que a implementação do SEI, contribuiu para melhorias dos processos, baseando em sistema informatizado, porém, o uso da ferramenta e sua adaptabilidade por parte dos servidores tem gerado muitas dúvidas o que leva os servidores a estagnação a processos antigos. Para que todos sejam envolvidos no processo de mudança, é necessário que haja comunicação entre todas as partes, e a partir daí são feitos levantamentos para compreender onde estão as falhas e possa tomar medidas para excluí-las ou minimizá-las. Em decorrência das falhas de comunicação os treinamentos presenciais não são replicados de maneira efetiva. Nesse aspecto, é possível afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi atendido.

Quanto ao primeiro objetivo específico buscou identificar como foi o processo de implementação do SEI, uma nova ferramenta tecnológica na área da administração pública, apurou-se que a implementação foi a partir do segundo semestre de 2017 e que todos os departamentos utilizam, verificou-se ainda, que houve dificuldades quanto a sua adaptação por ser um sistema totalmente informatizado e os servidores estarem acostumados com processos físicos.

Quanto ao segundo objetivo específico buscou descrever como foi o processo de adaptação a utilização da nova ferramenta e seus avanços, constatou-se que os treinamentos são insuficientes o que é um fator complicador para adaptabilidade e uso do SEI, a falta de comunicação para conscientizar a importância da mudança a todos os servidores também é um fator que resulta em inércia. Na percepção dos servidores o sistema trouxe celeridade aos processos, avanços tanto institucionais, quanto para o público externo.

Quanto ao terceiro objetivo específico investigou quais informações extraídas do SEI são utilizadas no processo de tomada de decisão, a partir dos relatos apresentados evidenciam que, com o sistema é possível controlar as demandas com assertividade, possibilitando extrair informações que promovem a eficiência administrativa. O sistema então, apresenta funcionalidades que corroborarão nos processos decisórios no planejamento estratégico, sendo então considerada uma ferramenta apoiadora de acesso à informação.

Diante dos relatos obtidos confirmou-se então a hipótese de que, a falta de comunicação e treinamento são fatores que dificultam a adaptação dos servidores em detrimento a uma nova proposta de mudança ocasionando em resistência.

Sendo assim, sugere-se novas pesquisas de cunho quantitativo abrangendo maior número de entrevistados. Ainda, à aplicação de análise de desempenho dos servidores para que assim, possa ter indicadores de onde estão as falhas do treinamento e que assim haja padronização dos processos eletrônicos.

Referências

- BARDIN, I. *Análise de conteúdo*. Lisboa / Portugal : [s.n.], 1979.
- BERGUE, s. t. *gestão de pessoas em organizações públicas*. isbn 9788570615800. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p. p.
- BOWDITCH, J. BUONO, A. F. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CALDAS, Sérgio Chaves. *O papel dos sistemas de informação gerencial no processo de tomada de decisão: estudo em empresas do setor de Informática localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte*. 2014. Tese de Doutorado. Dissertação (mestrado em Administração) –Faculdade Novos Horizontes–Belo Horizonte.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. São Paulo: ELSEVIER, 2007.
- FEITOSA, L. V. D. S.; DA COSTA, C. E. S. *Inovações no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo*. Singep, São Paulo. SP, n. Simpósio Internacinal de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, p. 191, 2016. ISSN issn 2317- 8302.
- FRANÇA, A. *Práticas de recursos humanos*, prh: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. 3 Reimpressão. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- GOMES, S. M. *Política de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público: um estudo de caso em uma autarquia municipal de santana do livramento*. [S.l.]: [s.n.], 2014.
- JOHN, A.; JOHN, R. *Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- JUNQUEIRA, L. A. P. *A mudança organizacional no setor público de saúde: delineamento de uma metodologia*. RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 139-144, abr./jun 1992.
- JÚNIOR, F. A. C., GONDIM, S. M. G., BORGES; Andrade, j. E., FAIAD, c. (2012). *O comportamento organizacional como campo científico: uma análise crítica*. Rio de Janeiro: XXXVI Encontro da ANPAD. Disponível em HYPERLINK "http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_%20EOR1807.pdf"
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1807.pdf
- KLIKSBERG, Bernardo. *Como transformar o Estado para além de mitos e dogmas*. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, 1992.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo- SP: Atlas, 2003.

- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre : Artmed : BeloHorizonte: Editora UFMQ 1999. 339 p
- LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro. RJ: Qualitymark, 2003.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. D. C. *Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de minas gerais*. Revista de Administração Pública, Minas Gerais, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131034>.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003. 203p.
- NOGUEIRA, S. *A nova administração pública e mudanças organizacionais*. Revista de administração pública, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2010.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Ted. *Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, J. A. *Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações*. Revista de Ciências Gerenciais, v. 11, n. 132, p. 62-71, dez 2015.
- SCHEIN, E. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas 2009.
- SILVA, M. A. B.; LEITE, N. P. *Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração*. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 20, n. 1, p. 195-224, 2014.
- VERGARA, Sylvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.