



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

CASOS DE ENSINO

**O DESAFIO DE ELIZA: EFEITOS DA INFORMATIZAÇÃO DO
TRABALHO NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS.**

**RAFAEL FARIAS GONÇALVES, MARCELA MELO MOREIRA SANS, RICARDO LUZ RIBEIRO,
PATRÍCIA CARDOSO E LEMOS,**

GRUPO TEMÁTICO: 15 Casos de ensino na Adm. Pública

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

O desafio de Eliza: efeitos da informatização do trabalho no comportamento das pessoas.

Resumo:

O trabalho busca estimular reflexões sobre os desafios e efeitos decorrentes da implantação de sistemas de informação para melhoria da eficiência do trabalho, e os efeitos na percepção e no comportamento dos servidores, usuários dos serviços, que passam a exigir respostas quase imediatas às suas demandas. Analisou-se o caso da Unidade de Gestão de Pessoas, que faz parte de um sistema central de gestão de pessoas do setor público, e que compõe a estrutura organizacional da reitoria de uma instituição pública de ensino, em Minas Gerais. Foram realizados levantamentos junto aos profissionais da área de pessoal da instituição para verificar os efeitos decorrentes da implantação de um novo sistema de informação e modelo de trabalho. Conclui-se que a informatização de processos é indispensável para a melhoria de desempenho nas organizações. Mas, os projetos de inovação organizacional devem considerar a cultura interna e, especialmente o fator humano nesse processo de mudança.

Palavras-chave: Sistema de Informação. Mudança Organizacional. Pessoas. Comportamento Organizacional.

1. O Caso de Ensino

1.1 Introdução

Este trabalho apresenta e discute o caso de uma unidade de gestão de pessoas da reitoria de uma instituição pública de ensino, localizada em Minas Gerais, que passou por um processo de informatização, com a implantação de um Sistema Eletrônico de Processos - SEP. Tal informatização gerou melhoria no desempenho da Instituição e, em contrapartida, impôs novos desafios no relacionamento da área de gestão de pessoas com os servidores, além de alterações nos padrões comportamentais das pessoas na Instituição.

Uma síntese do caso aqui explorado pode ser visto no Quadro 1:

Quadro 1: Síntese do caso de ensino

Empresa ou organização (incluindo o setor em que o caso ocorre)	O caso ocorre numa unidade de gestão de pessoas da reitoria de uma instituição pública de ensino, localizada no interior de Minas Gerais. A unidade é também o órgão central de gestão de pessoas da instituição e concentra diversas atividades críticas, que são encaminhadas mensalmente por servidores e pelos setores de gestão de pessoas dos <i>campi</i> .
Insight	A unidade passou por um processo de implantação de um Sistema Eletrônico de Processos - SEP, em razão da necessidade de modernização da gestão de documentos e dos procedimentos administrativos da Instituição. Esse processo gerou mudanças, positivas e negativas na cultura organizacional, na percepção e no comportamento dos servidores com a unidade.
Tipo de caso	O caso tem foco em avaliações e pretende verificar possíveis falhas e dificuldades nos processos, além de orientar projetos da mesma natureza.
Protagonista (fictícia)	Eliza Cordeiro - Coordenadora da unidade de gestão de pessoas

Tempo	No período de Fevereiro de 2017 a Agosto de 2019.
Forma de obtenção dos dados	Dados secundários obtidos por meio de relatórios gerenciais do sistema de processo eletrônico e no site da instituição. Além de dados primários colhidos em entrevistas com a protagonista e outros atores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além da presente introdução, este trabalho é composto pelas notas de ensino e referências bibliográficas.

1.2 Contexto do Caso

Informações sobre a organização

A instituição pública de ensino foi criada, no final de 2008, com a integração de duas escolas do interior de Minas Gerais com mais de 50 anos de experiência na oferta de educação profissional. A área de abrangência da instituição é formada por 176 municípios, cobrindo quase toda a metade norte do território mineiro e atendendo uma população total de 2.898.631 habitantes (dados do IBGE, 2010).

Ela oferece, gratuitamente, cursos técnicos de nível médio (nas modalidades integrado, concomitante e subsequente ao ensino médio), presenciais e a distância, cursos técnicos PROEJA (Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos), FIC (Formação Inicial e Continuada), cursos superiores (tecnologia, bacharelado e licenciatura) e pós-graduação.

A Unidade de Gestão de Pessoas faz parte do sistema central de gestão de pessoas do governo, e compõe a estrutura organizacional da reitoria dessa instituição pública de ensino, localizada no interior de Minas Gerais.

A Unidade, assim como o órgão, ainda é bastante nova e busca se aperfeiçoar e se estabelecer quanto aos seus processos de trabalho. Ela concentra diversas atividades críticas que são encaminhadas diariamente por servidores e pelos setores de gestão de pessoas dos *campi*. Composta por uma equipe de 4 pessoas: Eliza, assistente em administração e coordenadora da Unidade; João, administrador; Flor, tecnóloga em gestão de pessoas e Alice, também assistente em administração, a força de trabalho ainda é insuficiente para atender o grande volume de demandas do setor.

Área específica de interesse

A Unidade de Gestão de Pessoas adota o modelo de gestão participativa, no qual são realizadas reuniões para que todos possam se envolver no processo de tomada de decisão. Além disso, as atividades são distribuídas conforme a área de formação e a afinidade dos envolvidos.

A Unidade tem como finalidade o desenvolvimento de pessoal da instituição que contempla as seguintes atividades: (a) coordenar e executar as atividades de capacitação e qualificação dos servidores da instituição, mediante levantamento de necessidades dos *campi* e Reitoria e também mediante análise do resultado da Avaliação de Desempenho dos servidores; (b) divulgar, inscrever,

selecionar e acompanhar os cursos de capacitação ofertados; (c) manter intercâmbio com instituições que desenvolvem ações relativas à capacitação de pessoas; (d) elaborar, em conjunto com Pró-Reitorias e os *campi*, o planejamento de capacitação dos servidores; (e) prestar as informações relativas à capacitação dos servidores aos órgãos competentes; (f) manter atualizados os dados referentes à titulação de docentes e técnico-administrativos; (g) coordenar o processo de avaliação do servidor em estágio probatório, avaliação de desempenho para progressão funcional, progressão por capacitação e incentivo à qualificação; (h) pronunciar, quando solicitado, em processos administrativos de concessão de progressões na carreira; (i) subsidiar o planejamento estratégico da Instituição, com vista ao desenvolvimento de pessoal; (j) fornecer indicadores à Instituição e ao servidor que lhes permitam se desenvolver na carreira; (k) planejar, elaborar e coordenar, em conjunto com as demais unidades da área de gestão de pessoas, a implantação do programa de dimensionamento da força de trabalho do Instituto; (l) elaborar relatório anual das atividades desenvolvidas; entre outras funções que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhe tenham sido atribuídas.

Problema

O projeto de implantação do Sistema Eletrônico de Processos - SEP, justificou-se em razão da necessidade de modernização da gestão documentos e dos procedimentos administrativos realizados no âmbito da Instituição de Ensino, de forma a garantir uma maior agilidade dos fluxos de trabalho, dar maior acessibilidade às informações e otimizar a aplicação dos recursos relativos à aquisição de papel. Antes da implantação do Sistema, os processos eram tramitados por meio físico e encaminhados, uma vez por semana, via malotes, dos *campi* para a Reitoria, fazendo com que a tramitação dos processos se dessem de forma morosa.

Este projeto buscou atender, mais especificamente, a uma norma superior, que preconiza a obrigatoriedade do uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal.

O Sistema foi implantado inicialmente na Reitoria da Instituição, como piloto, em fevereiro de 2017, sendo estendido aos outros *campi* da Instituição em agosto do mesmo ano.

O processo de implantação foi conduzido por uma Comissão designada pelo Reitor, incumbida de alimentar a base de dados do Sistema, com vistas ao cadastro de usuários, das unidades e dos tipos de processos. A referida Comissão contou também com o apoio de servidores das Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas para a edição e inclusão de modelos de formulários e de requerimentos na base do sistema. A proposta era que esses servidores também fizessem a interlocução com a Comissão para atender às demandas específicas das unidades e disseminar orientações da Comissão entre as respectivas equipes de trabalho.

Foram realizadas algumas ações de capacitação técnicas para instruir os servidores e setores com informações suficientes para a utilização do sistema. Para isso, a Instituição contou com uma equipe de multiplicadores na Reitoria e nos *campi*, além de uma plataforma de curso virtual. Também foram disponibilizados manuais, ofícios circulares, e-mail's e publicações no site da instituição com dicas e orientações diversas para facilitar o domínio do conhecimento necessário para utilização do sistema.

Quando o sistema foi implantado, grande parte das atividades operativas desenvolvidas pela Unidade de Gestão de Pessoas passaram a ser realizadas por meio de processos eletrônicos.

Esse novo modelo de trabalho gerou maior celeridade no encaminhamento dos processos para a Unidade e, conseqüentemente, provocou nos interessados um aumento na expectativa de respostas e soluções mais rápidas para suas demandas. Em decorrência dessas mudanças, os servidores da Unidade de Gestão de Pessoas passaram a se sentir mais pressionados em corresponder à alta expectativa dos servidores interessados nos processos.

Para entender melhor esse contexto, foram realizadas entrevistas com os servidores da Unidade de Gestão de Pessoas a fim de verificar a percepção dos mesmos sobre os efeitos decorrentes da implantação do Sistema. Os principais pontos positivos destacados pelos entrevistados foram: agilidade, economicidade e transparência.

Entre os pontos negativos relatados nas entrevistas, destacam-se os seguintes: acompanhamento do processo em tempo real que por vezes gera ansiedade no servidor que desconhece todo o fluxo (e prazos) do processo, levando-o a uma cobrança excessiva na área de Gestão de Pessoas; possibilidade de manter um processo aberto em várias unidades simultaneamente, podendo causar transtornos no gerenciamento do fluxo do mesmo (Ex.: inserir um documento fora da ordem cronológica dos fatos); maior cobrança por resultados mais rápidos, gerando ansiedade nos servidores demandantes e demandados; intensificação do trabalho, provocando aumento da pressão em relação aos prazos para análise dos processos, mesmo dentro do prazo legal de tramitação; pesquisas (resultados) no sistema ainda não são eficientes e pontuais; como qualquer sistema informatizado e com servidor central, em casos de falta de energia e/ou da internet, gera atrasos significativos nas atividades rotineiras; a acessibilidade do sistema proporcionou a criação de processos versando sobre dúvidas cotidianas que poderiam ser sanadas com um telefonema ou e-mail; com a possibilidade de criação de processo por todos os servidores, os processos estão sendo criados com o tipo incorreto, sem descrição da demanda e sem indicação do interessado, o que ocasiona um retrabalho para reclassificação dos processos e; por fim, como se trata de um sistema relativamente novo, merece melhorias na interação homem/máquina.

1.3 Dilema do caso

O desafio de Eliza

Após um prazeroso final de semana com amigos e familiares, Eliza Cordeiro chegou ao trabalho numa segunda-feira cheia de ânimo para mais uma semana. Ao chegar a sua sala, foi abordada por Flor, servidora de sua equipe, que logo anunciou a necessidade de uma conversa para tratar de algumas questões que estavam deixando todos ansiosos. Surpresa com abordagem da servidora, Eliza marcou uma reunião com toda a equipe para o mesmo dia.

Iniciada a reunião, Eliza ficou assustada em perceber a angústia em todos e a tensão que pairava no ar. Flor pediu a palavra e disse que o motivo da reunião e da ansiedade de todos era pela necessidade de analisar os efeitos que a implantação do Sistema Eletrônico de Processos - SEP vinham provocando na equipe, especialmente, com relação à percepção e comportamento do servidor com a unidade. Com esses apontamentos, Eliza lança a pergunta: “Mas, de onde surgiram esses efeitos?”.

Eliza volta a refletir

Realização:

SBAP
Sociedade Brasileira de Administração Pública

 Saiba mais em: sbap.org.br

Localização:



Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP) São Paulo - SP

Após a reunião com sua equipe, em sua sala, Eliza faz uma autorreflexão: onde erramos? O que poderia ter sido feito para evitar essa situação? Por que o que seria uma excelente solução passou a gerar tantos problemas para minha equipe? O que podemos fazer para contornar a situação? Será que, apesar de todo o material disponibilizado quanto a instrução dos processos, deveríamos ser mais claros no que diz respeito a todas as etapas que envolve análise e conclusão de cada processo? Ou seja, deveríamos mapeá-los?

Eliza tinha plena convicção de que a implantação do Sistema trouxe vários benefícios para a instituição, em especial, para área de gestão de pessoas, considerando o grande volume de processos que são tramitados, a economicidade com a redução de papel, e a celeridade e transparência na tramitação e análise dos mesmos.

Todavia, Eliza percebeu que o avanço tecnológico não trouxe somente “flores” para sua unidade, pois a permissão de manutenção dos processos na unidade do servidor interessado, o acompanhamento em tempo real e o desconhecimento ou pré-julgamento dos fluxos envolvidos, por vezes, geram ansiedade e expectativas de respostas extremamente rápidas, causando cobranças excessivas nos servidores responsáveis pela análise de conclusão dos processos, como tem acontecido na unidade gerenciada por Eliza.

Nesse sentido, e após essas reflexões, Eliza buscou outras informações com setores relacionados com a área de Gestão de Pessoas para avaliar o contexto e ampliar sua compreensão acerca do problema. De posse dessas informações, ela marcou uma nova reunião com sua equipe para avaliarem juntos as possíveis causas ou falhas e pensarem nas melhores alternativas para solucionar o problema.

2. Notas de Ensino

2.1 Breve comentário sobre o caso

O caso ilustra alguns incidentes críticos associados aos efeitos decorrentes da implantação de um Sistema Eletrônico de Processos - SEP, percebidos pelos servidores de uma Unidade de Gestão de Pessoas. A Unidade de Gestão de Pessoas observou melhorias significativas no seu desempenho com relação aos processos administrativos, no entanto, surgiram problemas na relação entre os servidores solicitantes e os servidores da Unidade, em razão principalmente da alta expectativa e ansiedade dos solicitantes, causadas pela tramitação eletrônica dos processos. Diante disso, a coordenadora Eliza se viu pressionada pela própria equipe em avaliar a situação, encontrar as causas ou falhas e propor alternativas de melhoria.

A informatização dos processos é um fator estratégico para que as organizações possam alavancar o seu desempenho. Entretanto, é importante que sejam considerados os efeitos dessas mudanças no comportamento das pessoas, pois de nada adiantaria ganhar com a agilidade nos processos eletrônicos se em consequência disso a saúde emocional e as relações entre as pessoas envolvidas fossem prejudicadas.

O desafio do caso consiste em avaliar de onde surgiram esses efeitos comportamentais e emocionais negativos nas pessoas, que podem inclusive influenciar o próprio desempenho da Unidade de Gestão de Pessoas e da instituição como um todo. O caso se baseou em uma organização real.

A história é real, embora alguns dos incidentes tenham sido criados ou adaptados para facilitar a construção da narrativa. Os nomes de cidades, organizações e pessoas usados no caso foram modificados.

2.2 Objetivos educacionais e questões

O caso é apropriado para aulas de graduação na área de Administração, em disciplinas que discutam Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia da Informação, Cultura e Mudança Organizacional, Gestão de Projetos, Gestão Estratégica, além dos cursos Tecnólogo em Gestão de Pessoas e Tecnólogo em Gestão Pública. Também pode ser empregado em cursos de MBA ou de Mestrado Profissional.

O primeiro bloco de perguntas é obrigatório e busca facilitar a construção de um resumo sintético sobre o caso. Assim, como o caso da Unidade de Gestão de Pessoas tem foco em Avaliação, as seguintes questões podem ser formuladas:

- I.a) Quais critérios de avaliação poderiam ser apresentados?
- I.b) Quais as justificativas para esses critérios?
- I.c) Qual avaliação final pode ser feita para a situação do caso?
- I.d) Quais eventuais planos de ação podem ser sugeridos?

Além das questões mínimas e obrigatórias, outras questões foram formuladas para o caso da Unidade de Gestão de Pessoas, buscando alcançar diferentes objetivos:

Objetivo 1: Capacidade de identificar fatores críticos em processos.

I.e) Do ponto de vista do comportamento organizacional, quais são os fatores causadores dos problemas apresentados no caso?

Objetivo 2: Habilidade de analisar e comentar a literatura com base nas evidências do caso.

I.f) Com base nas informações do caso e na literatura relacionada quais eventuais medidas deveriam ter sido adotadas ainda no planejamento da mudança e implantação do sistema para mitigar os problemas apresentados no caso?

Objetivo 3: Capacidade de generalizar aspectos do caso.

I.g) Em linhas gerais, considerando as informações do caso e da literatura, quais os principais aspectos associados à implantação de sistemas de informação nas organizações?

Objetivo 4: Habilidade de desenvolver argumentos, de ouvir e aceitar o ponto de vista outros.

I.h) Com base nos pontos de vista positivos e negativos apresentados no caso, quais os argumentos poderiam validar cada ponto apresentado?

2.3 Plano de ensino para a análise do caso

O caso foi elaborado para ser discutido em duas aulas com 60 minutos cada, em formato de seminário. Sugere-se um intervalo de aproximadamente uma semana entre as aulas, possibilitando a consulta à literatura indicada e de outras literaturas relacionadas. O caso poderá ser disponibilizado para os discentes antes da aula de apresentação do seminário. As questões para discussão poderão ser distribuídas previamente, para análise individual ou em grupos. Alternativamente, o seminário poderá ser realizado na modalidade on-line, com apoio de recursos de tecnologia da informação e comunicação.

A bibliografia recomendada para utilização dos discentes, para fundamentar a análise, são as seguintes:

- LAPOLLI, P. C. **Implantação de sistemas de informações gerenciais em ambientes educacionais**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PEREIRA, R. M. *et al.* A Informatização de Processos em Instituições Públicas: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis-SC, v. 6, n. 1, p. 17 - 29, jan./mar. 2016.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

2.4 Síntese da literatura sugerida

O presente caso indica a necessidade de entender aspectos importantes sobre os desafios e efeitos decorrentes da implantação de sistemas de informação nas organizações. A protagonista, Eliza Cordeiro, necessita compreender melhor os efeitos na percepção e no comportamento dos servidores e usuários dos serviços e, para isso, precisa avaliar o processo de implantação do sistema. Com o objetivo de facilitar a análise do caso, são apresentados conceitos importantes sobre implantação de sistemas de informação, cultura e comportamento organizacionais, elementos que certamente seriam considerados por Eliza.

2.4.1 Tecnologia da Informação

De acordo com Wang (1998, p. 2) a tecnologia da informação é “uma força fundamental na remodelagem das empresas, por meio de investimentos em sistemas de informações e comunicações de modo que sejam promovidas vantagens competitivas, serviços a clientela e outros benefícios estratégicos”. Assim, a tecnologia vem transformando o mundo, as organizações e as pessoas numa velocidade difícil até de ser acompanhada.

Benefícios da Tecnologia da Informação

Para Lapolli (2003), são as instituições principalmente que patrocinam o avanço da tecnologia da informação, investindo continuamente em busca de melhoria dos seus processos de produção de bens ou prestação de serviços.

Os investimentos em tecnologia da informação proporcionam para as organizações alguns benefícios, conforme sugere Oliveira (1995), no Quadro 2:

Quadro 2: Benefícios obtidos com a Tecnologia da Informação

Economias diretas	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de pessoal - Redução de demora nos processos - Ganhos de Produtividade
Ganhos Mensuráveis	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de Estoques - Maior eficiência nos processos - Maior qualidade nos trabalhos
Ganhos não mensuráveis	<ul style="list-style-type: none"> - Maior flexibilidade - Maior rapidez na tomada de decisões - Maior eficácia na tomada de decisões

Fonte: adaptado de Lapolli (2003).

Para obter os benefícios apontados por Oliveira (1995) as organizações devem ter um planejamento adequado de investimento em tecnologia e avaliar sistematicamente a efetividade das tecnologias aplicadas. Lapolli (2003), nessa mesma linha, afirma que a Tecnologia da Informação não soluciona todos os problemas da organização, e ressalta a importância de um planejamento adequado.

Sistemas de informação

Diversos autores apresentam conceitos específicos sobre sistemas de informação. Isso reforça o aspecto multi-conceitual do termo.

Para Lapolli (2003, p.28), “um Sistema de Informações é um determinado tipo de sistema que possui um processo de captação de dados que são submetidos a um processamento e que resultam em uma série de informações de saída”. Alciney e Enrico (1986) entendem que todo sistema utilizado para prover informações, qualquer que seja o uso desta informação, é um Sistema de Informações.

Um Sistema de Informações representa um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena, e distribui informações para suporte à tomada de decisão e ao controle da organização (LAUDON, 1999).

Christopher (1999, p.129), dentro de uma visão logística, define Sistema de Informações como sendo: “Um mecanismo pelo qual os fluxos complexos de materiais, peças, subconjuntos e produtos acabados podem ser coordenados para a obtenção de um serviço a baixo custo”.

Para Cautela e Polloni (1986) Sistema de Informações é um conjunto de elementos interdependentes (subsistemas) logicamente associados, para que, de sua interação, sejam geradas informações necessárias para a tomada de decisão.

Fatores críticos de sucesso na implantação de sistemas de informações

De acordo com Lapolli (2003), qualquer projeto que vise a implantação de um Sistema de Informações Gerenciais precisa observar certos pré-requisitos, essenciais para a sua conclusão, quais sejam:

- a) Comprometimento de todos os níveis da organização;
- b) Organização preparada para a mudança;
- c) Pessoas preparadas para a mudança;
- d) Suporte máximo aos times de projeto;
- e) Respostas rápidas às definições necessárias;

Pereira *et al.* (2016) entendem que um sistema de informação não se restringe ao fator tecnológico, ele deve considerar também os operadores do sistema, assim como, os processos organizacionais. Portanto, na implantação do sistema os responsáveis precisam estar atentos a um conjunto de fatores distintos, mas inter-relacionados entre si.

Os problemas mais comuns na implantação de sistemas de informações são:

“problemas organizacionais típicos incluem processos deficientes, cultura pouco colaborativa, conflitos internos e mudanças no entorno da organização. Entre os problemas tecnológicos mais comuns, estão hardware antigo ou insuficiente, software ultrapassado, administração de dados inadequada, capacidade de telecomunicação insuficiente e incompatibilidade dos velhos sistemas com a nova tecnologia. Já entre os problemas humanos típicos, está treinamento de funcionários, dificuldades para avaliar desempenho, exigências regulatórias e legais, ergonomia, administração indecisa ou deficiente, participação dos funcionários e apoio a eles” (LAUDON e LAUDON, 2010, p. 19).

Revisando a literatura sobre o processo de implantação de tecnologias da informação nas organizações, nota-se que o aspecto humano é sempre destacado como algo capaz de impor dificuldades para alcançar os objetivos desejados. Dessa forma, pensando que as pessoas definem a cultura das organizações e influenciam diretamente o comportamento organizacional, é necessário compreender o conceito de cultura, como se dão os processos de mudança e a forma como são planejados e conduzidos.

2.4.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como um padrão de suposições básicas (crenças e valores), que foi aprendido por um grupo enquanto buscava resolver problemas relacionados à adaptação externa e a integração interna (SCHEIN, 2009).

Robbins (2010) entende cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos indivíduos de uma mesma organização, e que faz essa organização única, considerando as

suas características básicas.

Como a cultura organizacional é resultado de valores e crenças dos indivíduos, ela está constantemente exposta à possibilidade de mudanças, na medida em que esses indivíduos interagem com os processos dos meios externo e interno, e também em decorrência da entrada de novos indivíduos trazendo consigo crenças e valores que poderão ser diferentes daqueles conhecidos pela organização.

De outro ponto de vista, a cultura organizacional também pode influenciar a forma como as mudanças são implementadas nas organizações.

2.4.3 Mudança e Comportamento Organizacional

Ao longo da sua trajetória, a organização passa por alguns estágios de desenvolvimento em que a cultura organizacional pode ser mudada por mecanismos específicos que surgem de maneira mais relevante em cada um desses estágios (SCHEIN, 2009), conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Mecanismos de mudança cultural

Estágio Organizacional	Mecanismos de Mudança
Formação da base e crescimento inicial	1. Mudança incremental mediante evolução geral e específica
	2. Insight
	3. Promoção de híbridos no interior da cultura
	4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas
Meia-idade	5. Sedução Tecnológica
	6. Infusão de outsiders
	7. Escândalos e explosão de mitos
Maturidade e declínio	8. Turnarounds (modificações drásticas)
	9. Fusões e aquisições
	10. Destruição e renascimento

Fonte: adaptado de Schein (2009).

Segundo Schein (2009), os mecanismos são cumulativos entre o estágio anterior e o estágio atual da organização. Apenas a relevância dos mecanismos de mudança do estágio anterior se torna menos relevantes.

A organização objeto do caso de ensino em questão, pelas características descritas, pode ser enquadrada no estágio de meia-idade e, pelo foco da discussão, os problemas estão relacionados à mudança cultural ocorrida por meio do mecanismo da sedução tecnológica.

A sedução tecnológica pode ser compreendida como a “introdução deliberada, gerenciada, de tecnologias específicas para favorecer a persuasão dos membros da organização, a um novo comportamento” (SCHEIN, 2009). O dilema em torno da sedução tecnológica, é que a introdução da tecnologia da informação pode produzir efeitos imprevistos e não desejados pelas organizações, isso porque obrigará os membros a reverem seus valores, crenças e suposições com relação aos processos, e ao comportamento organizacional, vigentes. Assim, as organizações devem considerar a adoção de modelos adequados para administrar a implementação de mudanças.

Modelo de três etapas de Lewin

Esse modelo é uma abordagem proposta por Kurt Lewin para a administração da mudança organizacional. Para Lewin, as mudanças nas organizações devem observar três etapas (ROBBINS, 2010):

1º Descongelamento do *status quo* - consiste em buscar superar a pressão tanto da resistência individual como da conformidade do grupo.

2º Movimento - consiste em levar a organização do *status quo* em direção de uma nova condição desejada.

3º Recongelamento - consiste na estabilização de uma intervenção de mudança por meio do equilíbrio de forças propulsoras e restritivas.

Plano de oito passos para a implementação da mudança de Kotter

A partir do modelo de Lewin, John Kotter criou uma abordagem mais detalhada pensando na implementação da mudança organizacional. No Quadro 4 são apresentados os oito passos propostos por Kotter.

Quadro 4 - Modelo de Kotter para a implementação da mudança.

1. Estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança é necessária.
2. Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança.
3. Criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para atingir essa visão.
4. Comunicar a visão a toda a organização.
5. Dar autonomia a outros para buscar a visão, removendo barreiras à mudança e incentivando

riscos e a busca de soluções criativas para os problemas.
6. Criar, planejar e recompensar “vitórias” de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão.
7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

Fonte: adaptado de Robbins (2010).

Comparando os modelos de Kotter e de Lewin, nota-se que os quatro primeiros passos do modelo de Kotter correspondem à etapa de descongelamento de Lewin. O passo 5, 6 e 7 corresponde à etapa do movimento. E o passo 8 é o recongelamento (ROBBINS, 2010).

Tecnologia como fonte de estresse

Segundo o Ministério da Previdência Social, nos últimos dez anos, o número de concessões de auxílio-doença em decorrência de transtornos mentais e emocionais cresceu em quase 20 vezes entre os trabalhadores brasileiros.

A ISMA – *International Stress Management Association*, aponta o Brasil como o segundo país no mundo com mais trabalhadores estressados, ficando atrás somente do Japão. O estudo realizado em 2015, em nove países, revelou que 69% dos brasileiros que se dizem estressados, afirmam que a fonte do estresse tem relação com o trabalho.

As mudanças tecnológicas fazem parte do grupo de fatores ambientais, indicado por Robbins (2010) como fonte potencial do estresse no trabalho. Segundo o autor, a incerteza com relação aos aspectos econômicos, políticos e tecnológicos, interferem na maneira como as pessoas lidam com as mudanças organizacionais.

Numa era de hiperconectividade, em que a tecnologia e a internet neutralizaram barreiras e distâncias, a comunicação efetiva entre as pessoas e as organizações se tornou um grande desafio, por causa, principalmente, do aspecto humano envolvido nos processos organizacionais.

Com a grande velocidade na troca de informações, as pessoas passaram a exigir respostas e soluções em tempo real para suas demandas. Poucas pessoas se contentam em apenas enviar um e-mail com uma solicitação. É preciso também informar que enviou o e-mail, através de qualquer aplicativo de mensagens. Além disso, elas querem acompanhar em tempo real o tratamento do seu pedido. O resultado disso é que a ansiedade tem se tornado um mal que adoce os remetentes, e o estresse, na outra ponta, afeta os destinatários que tem responsabilidade de processar e resolver as demandas.

Diante disso, a evolução da tecnologia da informação que se mostrava como uma vantagem competitiva fundamental, quando não incorporada adequadamente – considerando a complexidade dos indivíduos, a cultura e o comportamento organizacional para a mudança, pode na verdade representar um grave problema para o desenvolvimento das organizações.

2.5 Síntese do caso e respostas

O desafio encarado por Eliza Cordeiro, coordenadora da Unidade de Gestão de Pessoas, diz respeito a como entender e avaliar os efeitos gerados na percepção e no comportamento do pessoal da sua equipe, decorrentes da implantação do Sistema de Gestão de Processos e Documentos Eletrônicos – SGPD na Instituição.

Na esteira da digitalização dos serviços na administração pública, a instituição decidiu pela adesão a esse novo Sistema para a organização e tramitação dos seus processos administrativos de forma eletrônica. Com a informatização dos processos administrativos pretendia-se eliminar a utilização e conseqüentemente o gasto com papel, agilizar a tramitação dos processos entre as diversas unidades e setores da instituição, conferir melhor organização e transparência aos procedimentos administrativos, reduzir gastos com serviços de postagem e malotes, oferecer uma ferramenta moderna e ágil para o trabalho dos servidores a fim de melhorar o desempenho geral da instituição, frente ao excesso de burocracia inerente à Administração Pública. Porém o planejamento da implantação na Instituição não levou em consideração uma possível mudança comportamental por parte dos usuários do Sistema, tampouco que essa mudança poderia gerar dificuldades aos seus usuários que essa mudança poderia causar.

A Unidade de Gestão de Pessoas, coordenada por Eliza, adota o modelo de gestão participativa e, assim, preza pela participação e envolvimento de todos nos processos de tomada de decisão. Entretanto, o dilema enfrentado por Eliza foge a sua alçada, já que não poderá avaliar a situação somente no âmbito de sua unidade sem envolver toda a Instituição no processo, tendo em vista que os processos tramitados na Unidade de Gestão de Pessoas advêm das mais diversas unidades e departamentos da instituição.

Como o processo de implantação foi conduzido por uma Comissão designada pelo Reitor, com a participação das Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas, essa Comissão que ficou responsável pela realização de ações de capacitação técnica e condução do processo, não sendo possível, naquele momento, uma avaliação por parte da Eliza e de sua equipe sobre o processo de condução da implantação, bem como dos possíveis impactos que poderiam gerar na realização do trabalho e nas pessoas. Para entender melhor o dilema, Eliza decidiu realizar uma entrevista com sua equipe e posteriormente entrevistas com todos os servidores da Unidade de Gestão de Pessoas a fim de verificar a percepção dos mesmos sobre os efeitos decorrentes da implantação do Sistema. Foram relatados pontos positivos e negativos.

Diante dos resultados identificados, Eliza precisa analisar toda a situação, já que foram apontados tanto pontos positivos quanto negativos, e avaliar qual a melhor forma de lidar com a angústia e ansiedade apresentada por sua equipe.

2.5.1 Respostas individuais esperadas para as perguntas propostas

I.a) Quais critérios de avaliação poderiam ser apresentados?

A observação, o registro da observação e a Entrevista.

I.b) Quais as justificativas para esses critérios?

A observação é um instrumento de avaliação que possibilita caminhar no sentido de construir uma avaliação mais formativa. O registro da observação representa a descrição breve de fatos importantes, significativos e relevantes ao processo, ou anotações dos fatos observados, eliminando interpretações pessoais. E a entrevista permite fornecer e obter as informações sobre os aspectos comportamentais e motivacionais.

I.c) Qual avaliação final pode ser feita para a situação do caso?

Diante do problema identificado por Eliza, pode-se avaliar que houve uma falha no planejamento e na forma como foi conduzido o processo de implantação. Caso fossem envolvidos outros servidores no processo, de diferentes setores e o treinamento não ficasse somente focado na forma de operacionalizar o sistema, e sim que contemplasse também a mudança cultural, os riscos envolvidos, a questão comportamental, talvez o resultado poderia ter sido diferente. Além disso, verifica-se a necessidade de que os processos sejam melhores desenhados, de forma que seus fluxos, prazos e envolvidos estejam bastante claro para todos.

I.d) Quais eventuais planos de ação podem ser sugeridos?

O Plano de Ação é uma ferramenta estruturada, e permite que os objetivos desejados pela empresa, sejam alcançados através de planejamento e disciplina. Quanto mais complexa a tarefa a ser realizada mais importante é a utilização do plano de ação.

No caso em questão, ações como treinamento sobre a cultura organizacional e sobre os impactos do uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas, poderiam minimizar os problemas apresentados. Além disso, o mapeamento do fluxo dos processos poderia ser uma solução, tendo em vista que o interessado poderia visualizar melhor como funciona a tramitação dos mesmos e isso faria com que ele se tornasse sensível ao trabalho dos colegas responsáveis por analisar o processo, desenvolvendo a empatia e respeito mútuos.

Todas as ações citadas farão parte de um plano de ação que deverá ser realizado conforme demonstrado abaixo:

Plano de Ação					
Meta:			Prazo:		
O Que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?

I.e) Do ponto de vista da literatura sobre cultura e comportamento organizacional, quais são os fatores causadores dos problemas apresentados no caso?

Considerando que a cultura organizacional é resultado de valores e crenças dos indivíduos, influenciando em seu comportamento, é possível observar que os problemas estão relacionados à mudança cultural ocorrida por meio do mecanismo da sedução tecnológica.

A sedução tecnológica pode ser compreendida como a “introdução deliberada, gerenciada, de tecnologias específicas para favorecer a persuasão dos membros da organização, a um novo comportamento” (SCHEIN, 2009).

I.f) Com base nas informações do caso e na literatura relacionada quais eventuais medidas deveriam ter sido adotadas ainda no planejamento de implantação do sistema para mitigar os problemas apresentados no caso?

A Instituição deveria ter preparado as pessoas para a mudança, além de ter reavaliado o processo e ter realizado os ajustes necessários para melhor operá-lo. Segundo Robins (2010), na visão de Kotter, faz parte também do processo de mudança: “consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas”.

I.g) Em linhas gerais, considerando as informações do caso e da literatura, quais os principais aspectos associados à implantação de sistemas de informação nas organizações?

Segundo Lapolli (2003, p. 57), “um projeto de implantação de um Sistema de Informações Gerenciais necessita de pré-requisitos imprescindíveis para a sua conclusão”: a) Comprometimento de todos os níveis da organização; b) Organização preparada para a mudança; c) Pessoas preparadas para a mudança; d) Suporte máximo aos times de projeto e; e) Respostas rápidas às definições necessárias.

3. Referências bibliográficas

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.

CAUTELA, A. L.; POLLONI, E. G. F. **Sistemas de informação na administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 1986.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica – a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, R. M. *et al.* A Informatização de Processos em Instituições Públicas: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis-SC, v. 6, n. 1, p. 17 - 29, jan./mar. 2016.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e Liderança** – 3. ed. São Paulo: Atlas 2009.

WANG, C. B. **Techno vision II**. São Paulo: Makron Books, 1998.