

Ramon Rodrigues dos Santos

Universidade Federal da Paraíba

ramonrdgs@gmail.com

Wagner Henrique Kruta de Araújo

Universidade Federal da Paraíba

wagner.kruta@gmail.com

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E PERCEÇÃO DOS SERVIDORES DE UM TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL BRASILEIRO

ORGANIZATIONAL CHANGE AND PERCEPTION OF SERVANTS OF A REGIONAL COURT ELECTORAL BRAZILIAN

RESUMO

A condução de um processo de mudança organizacional em órgãos públicos origina uma situação na maioria das vezes, um processo conflitivo, principalmente quando relacionados a estas instituições. Neste aspecto, o presente estudo buscou identificar a percepção dos servidores de um Tribunal Regional Eleitoral brasileiro frente à mudança organizacional ocasionada pela implementação de um novo sistema de gestão de processos. Para o alcance dos objetivos deste artigo, foi realizada uma combinação de 35 questionários fechados em formato *Likert* de cinco pontos e cinco entrevistas semiestruturadas junto aos servidores a fim de minimizar as limitações existentes em cada técnica, a partir dos modelos de Judson (1980), Hernandez e Caldas (2001), Chagas (2005) e Nóbrega (2009) que possuem como objetivo analisar a exposição à mudança ou inovação, a resposta inicial à implementação e as respectivas reações frente ao processo. Os resultados destacaram que os servidores analisados se mostram adeptos à mudança organizacional na organização, destacando uma tendência em reconhecer os aspectos positivos da implantação do sistema de gestão de processos na melhoria da gestão dos processos deste TRE, oferecendo uma maior transparência e velocidade no modo como os processos administrativos são realizados e que a resistência à mudança não foi evidenciada de forma significativa em termos descritivos. Por fim, os resultados apresentados estão delimitados ao objetivo, amostra e modelos aplicados.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional. Tribunal Regional Eleitoral. Serviço Público. Sistema de Informação.

ABSTRACT

The hum Driving Organizational Change Process in Public Bodies originates a situation most often a conflictive process, mainly related When these institutions. In this aspect, the present study sought to identify the perception of the Regional Electoral Court hum Servers Brazilian forward organizational change caused by implementing a new Case Management System. To achieve the Objectives of this Article, it was held a combination of 35 Questionnaires Closed IN Likert FORMAT five points and five interviews semistructured Along AOS servers an End Minimize as existing limitations Technical Each them, From the models Judson (1980) Hernandez and Caldas (2001), Chagas (2005) and Nobrega (2009) that have as objective to analyze the exposure to Change OR Innovation initial RESPONSE to implementation and how their reactions front process. The results highlighted that the analyzed servers to show fans the Organizational Change Organization, highlighting Trend A recognizing OS Pluses of Implementation of Process Management System in the Improvement of Process Management this TRE, offering a Greater Transparency and speed not as OS mode ADMINISTRATIVE PROCEDURES are done and one que resistance to change was not evident in forma significant iN TERMS descriptive. Finally, the results presented station defined the objective, sample and Applied models.

Keywords: Organizational change. Regional Electoral Court. Public service. Information system

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas, a mudança organizacional adquiriu outras preocupações, como o enfoque da cultura organizacional e nas alterações no comportamento dos membros da organização (BERTERO, 1976) a partir de duas perspectivas: as mudanças estruturais, ligadas pela Escola de Administração Clássica, e as mudanças comportamentais, ligadas à Escola de Relações Humanas, conforme destaca Wood Junior (2004). Esta última, vêm modificando continuamente o ambiente das entidades, e neste contexto, incluídos neste cenário de abruptas mudanças encontram-se os colaboradores fortemente impactados em seus ambientes de trabalho (CALDAS; TONELLI, 2001).

Com isso, embora o discurso organizacional seja o de garantir um promissor futuro organizacional, muitas vezes o desempenho dos colaboradores em seus respectivos ambientes de trabalho é afetado e fica comprometido, uma vez que poderão emergir sentimentos negativos como o medo, a angústia e a ansiedade (ADLER; SILVA, 2013). As mudanças que se iniciam em uma organização têm como fontes diversos fatores, conforme citam Altamiro (1999) e Santos (2014). Consoante os autores, os estimuladores de uma mudança poderão ser atribuídos face a exigências do mercado – mudanças em sua função social ou em seu direcionamento estratégico, avanços tecnológicos ou simplesmente por estratégia da instituição, desencadeada por objetivos específicos, uma vez que quase todas as organizações hoje precisam se ajustar a estes fatores.

Neste contexto, um Tribunal Regional Eleitoral brasileiro está em processo de implementação de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos (SGP) que acarretará uma mudança organizacional, devido a substituição do papel pelo meio digital, o que representa um desafio em qualquer organização, uma vez que pois modificará a maneira como os processos administrativos deste tribunal são elaborados, *a priori* considerando uma organização pública burocrática que utiliza-se de processos físicos e que está passando por uma modernização que acarretará na extinção deste tipo de processo, ora substituído por arquivos digitais. Diante disso, foi decidido estudar a percepção dos funcionários frente a esta mudança de rotina, para tal, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos funcionários de um Tribunal Regional Eleitoral brasileiro em relação a implementação do sistema de gestão de processos na organização?

Para atender a questão de pesquisa acima, o objetivo geral desta pesquisa é identificar as percepções dos servidores do TRE objeto desta pesquisa em relação a implementação do sistema, analisando se existe resistência, aceitação ou indecisão quanto a esta e identificar os fatores que influenciam a percepção destes servidores.

Segundo Jesuino, Torres e Teixeira (2012), o progresso das pesquisas em mudança organizacional no setor público é incipiente no Brasil, uma vez que, em grande escala, existe uma discussão relacionada a perspectiva dos valores humanos inter-relacionados a fatores externos a instituição, e não diretamente a fatores intrínsecos a estas, demonstrando que os valores que cercam os colaboradores também criam as condições para que estes possam atingir a excelência da mudança pretendida. Neste aspecto, o presente trabalho busca agregar uma maior compreensão do processo de mudança organizacional em órgãos públicos, cuja combinação teórica e prática foi supracitada.

O presente trabalho está estruturado seis partes, contando com esta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico deste estudo. A terceira parte destaca os aspectos metodológicos, através do detalhamento das abordagens quantitativa e qualitativa e seus respectivos modelos de pesquisa de alcançar o objetivo deste trabalho. Por fim, a análise e discussão dos resultados, as considerações finais e as referências.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O SETOR PÚBLICO

Consoante Santos (2014), as publicações e literaturas clássicas sobre mudança organizacional relata a velocidade com que as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas se deram no início deste século, destacando como as instituições precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças (BASIL e COOK, 1974; LAND e JARMAN, 1981; HELFGOTT, 1986; NAISBITT e ALBURDENE, 1986; HANDY, 1990; WANT, 1990; HARARI, 1991; HERZOG, 1991) face as inovações tecnológicas e a globalização econômica, que podem forçar estas instituições a implementar permanentes mudanças em suas estratégias. Bressan (2004) discorre que a maioria dos textos sobre mudança organizacional referem-se a prescrições sobre gestão do processo da implementação da mudança, a partir de um conceito não construído e marcado pela heterogeneidade de definições.

Como resposta ao modelo burocrático, pautado na realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo, a administração pública evoluiu, para o modelo gerencial a partir da década de 1990, fundamentado na utilização de novos paradigmas como modelo para as relações políticas e administrativas visando à construção de um novo perfil de estado mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade (MARCONI, 2003; SANTOS, 2012; ABREU, HELOU e FIALHO, 2013).

Neste contexto, a medida em que os gestores destas instituições estão mais atentos à importância dos investimentos na formação de servidores capazes de realizar as tarefas inerentes a estas organizações, relacionadas a critérios de gestão para reduzir custos, à avaliação e novas

informações aos processos cada vez mais latentes aos servidores, tornam inevitáveis mudanças em órgãos públicos que geram uma percepção de ameaça ao *status quo* do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro (COSTA; NASCIMENTO JÚNIOR, 2012).

Diante desta questão, Junqueira (1992) destaca que a mudança deve visar à alteração do formato organizacional, partindo de uma lógica que não privilegie os interesses individuais internos, mas a prestação de um serviço de qualidade à população. Nesse processo de mudança, os atores envolvidos devem considerar a organização como parte de uma rede, onde a clientela e outras instituições se apresentam como clientes.

Para isso, diante das cobranças que a evolução temporal impõe à gestão das organizações públicas é de suma importância gerenciar as informações através do emprego de tecnologias de informação, que segundo Barbosa et al (2007) possuem três dimensões básicas: o e-Serviços Públicos, relacionado a melhoria da prestação de serviços diretamente ao cidadão, por meio de canais digitais de acesso e soluções eletrônicas, o e-Democracia, que possibilita uma participação maior e mais ativa do cidadão no processo democrático e de tomada de decisões pelo governo e por fim, o e-Administração Pública, relacionada à melhoria dos processos governamentais e do trabalho interno no setor público. Este último, objeto deste estudo tem como um dos seus exemplos, o novo sistema de gestão de processos em implementação no Tribunal Regional Eleitoral objeto desta pesquisa, desde junho de 2015.

3 PESQUISAS ANTERIORES

Adler e Silva (2013) buscaram identificar a percepção de gestores do Superior Tribunal de Justiça a respeito da adoção de novas tecnologias por meio do programa “STJ na era virtual”. Os resultados mostram que, na percepção dos gestores entrevistados, o programa foi uma mudança de paradigmas, considerando que impactou nos processos internos de trabalho aumentando a rapidez dos procedimentos, principalmente nos servidores operacionais, que ofereceram pouca resistência em relação ao programa, na motivação dos servidores, que sentem que o trabalho realizado está sendo valorizado, e impactou na integração, que para os gestores ainda não é completa e existem algumas barreiras que precisam ser superadas, como falhas de comunicação e padronização de sistemas informacionais.

Klumb e Hoffmann (2013) procuraram identificar, caracterizar e classificar as inovações ocorridas no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina no período de 2008 a 2012, utilizada analisando os relatórios de atividades do TRE/SC e o Catálogo de Serviços da organização. Os resultados destacaram que durante o período analisado foram implementadas 38 inovações, com destaque para inovações de processo tecnológico e que a abrangência das inovações, na maioria

dos casos, foi interna, focada da organização e no aprimoramento dos processos internos do TRE/SC, em busca da excelência na prestação de serviços públicos.

O trabalho de Melo (2015) objetivou identificar a influência da aderência à mudança sobre os resultados percebidos dos colaboradores no Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, executado por meio de escalas e um estudo de natureza qualitativa que buscou incorporar uma visão coletiva dos participantes do *focus group* conduzido. Os resultados, baseados em doze modelos empíricos reduzidos e um modelo empírico global, indicaram que as variáveis aderência à mudança e relações de moderação relacionaram-se positivamente com os resultados percebidos em diversos modelos empíricos reduzidos, mas com baixo poder explicativo, não sendo possível tirar conclusões a partir do comportamento das variáveis pessoais e profissionais. Além disso, os resultados destacaram o registro de reações de ambivalência à mudança e a emergência de fatores de conteúdo da mudança que podem contribuir para a formação da aderência à mudança.

Deus e Farias (2015) investigaram o processo gerencial de adoção do sistema Processo Eletrônico de Controle Externo (e-TCU) no Tribunal de Contas da União por meio de entrevistas estruturadas com dez gestores que estiveram envolvidos com a adoção do sistema, adotando como perspectiva basilar da discussão os atributos de inovação considerados na *Innovation Diffusion Theory*. Os resultados demonstraram que em relação a instituição, o e-TCU gerou controvérsias relacionadas às diferentes visões de diferentes atores e à grande mudança organizacional que significou, mas com resolução durante a implementação.

4 METODOLOGIA

Considerado o objetivo do presente estudo em identificar as percepções dos funcionários do TRE objeto desta pesquisa em relação a implementação do sistema de gestão de processos, optou-se pela combinação de duas estratégias de pesquisa: quantitativa e qualitativa. Santos (2014) justifica que esta combinação relacionada à trabalhos sobre mudança organizacional promove uma possibilidade de melhor compreensão do fenômeno com o alcance de um maior aprofundamento de análise, na tentativa de analisar o fenômeno na sua globalidade, uma vez que não é possível nestes casos dicotomizar a quantidade e a qualidade – considerada a premissa que todo fenômeno qualitativo tem uma dimensão quantitativa e vice-versa.

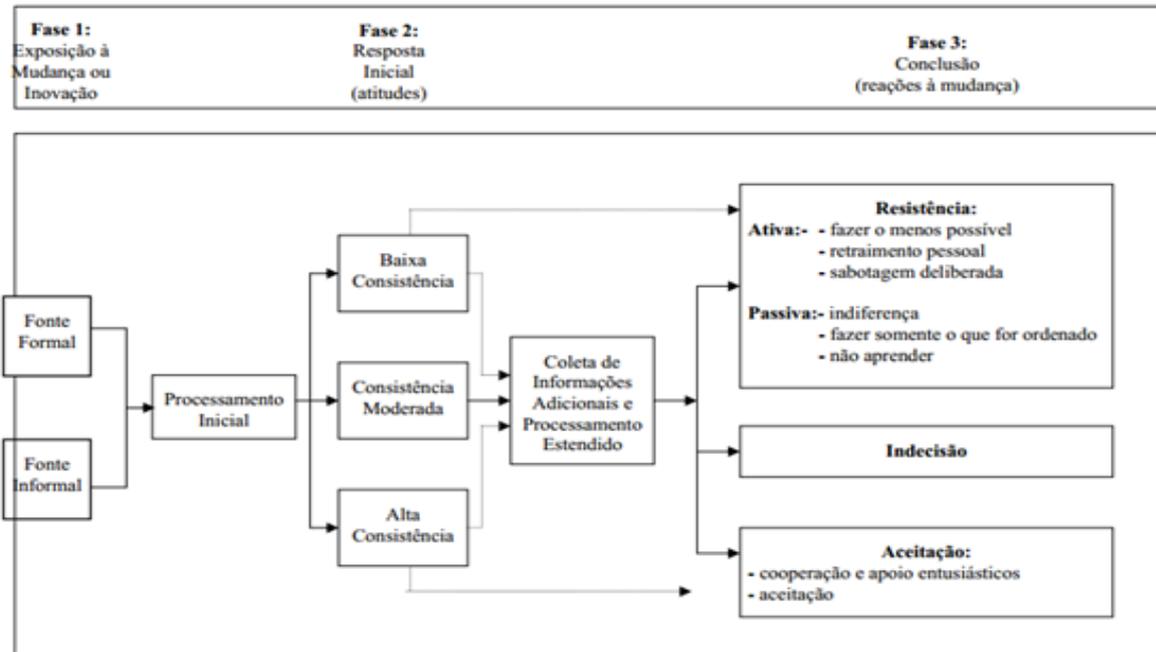
Neste contexto, quanto aos instrumentos para a coleta dos dados, a combinação de um questionário fechado e de entrevistas semiestruturadas junto aos servidores possuíram como objetivo minimizar as limitações existentes em cada técnica, conforme descrito nos pontos a seguir.

4.1 Abordagem Quantitativa

A abordagem quantitativa, com uma estrutura considerando ordenadamente as decisões de mensuração, de desenho do trabalho e de análise dos dados tomou como base as escalas encontradas na pesquisa de Chaves (2005), aplicado junto a uma amostra de 35 servidores ativos da organização pesquisada, com a inclusão das medidas das variáveis analisadas. Laville e Dionne (1999) discorrem que a possibilidade de análise estatística nessa etapa facilita a compilação e comparação das respostas e o anonimato que a técnica garante facilita a sinceridade das respostas obtidas. Não obstante, somente a aplicação do questionário aos interrogados pode não compreender totalmente a análise das variáveis, e por mais que as opções de respostas ajudem a esclarecer o sentido das perguntas, não se pode assegurar a uniformidade das interpretações.

Considerado o processo de elaboração de questionários de Malhotra (2001), o pré-teste foi realizado na própria organização, a cinco servidores. Esses opinaram quanto ao entendimento das questões, ao conteúdo das perguntas, a adequação da linguagem e do contexto e por fim, a forma de apresentação do instrumento de pesquisa.

O modelo teórico de pesquisa elaborado por Hernandez e Caldas (2001) foi escolhido devido a sua aplicação no contexto organizacional de maneira mais ampla, corroborado por Chaves (2005), ora abrangendo uma amostra mais representativa e sensibilizando um retrato mais fiel da organização estudada face a utilização de uma análise exploratória dos dados que permite verificar as relações entre as variáveis junto a análise de conteúdo proposta neste trabalho, sem pressupor algum comportamento prévio por parte dos servidores do TRE, com o primeiro estágio consistindo no contato inicial com a intenção de mudança ou com as informações sobre a mesma a partir do impacto, importância e usabilidade do sistema de informação na organização, o segundo relacionado a possíveis resultados dessa etapa - os elementos que interessam à avaliação do processo. Além disso, a terceira fase destacando os vários tipos de comportamentos diante dessa, desde aceitação até resistência, consoante o modelo de Judson (1980) aglutinam os possíveis resultados em quatro grupos: aceitação, indecisão e resistências passiva e ativa, conforme a figura 1.

Figura 1: Modelo da pesquisa – estratégia quantitativa

Fonte: Judson (1980); Hernandez e Caldas (2001).

No que se refere ao instrumento de pesquisa, os itens foram apresentados no formato de afirmações, para avaliação do nível de concordância na escala do tipo Likert com cinco pontos, de 1 a 5; seja 1: “Discorda totalmente”, 2: “Discorda levemente”, 3: “Nem concorda, nem discorda”, 4: “Concorda Levemente” e 5: “Concorda totalmente”, com os resultados analisados exploratoriamente com o uso do pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*, o SPSS Statistics (versão 20) a fim de responder as hipóteses de pesquisa apresentadas a seguir, a partir dos modelos teóricos elaborados por Judson (1980) e Hernandez e Caldas (2001).

Hipótese 1: As informações a respeito da implementação do SGP transmitidas pelos canais formais da organização foram mais esclarecedoras que as informações informais recebidas dos demais servidores. De acordo com Hernandez e Caldas (2001), nessa fase, é importante avaliar quais foram as principais fontes de informações sobre a mudança que os funcionários tiveram acesso, assim como a riqueza das informações e o seu grau de confiabilidade e ambiguidade percebidos. Com isso, a presente hipótese pretende identificar o maior esclarecimento dos canais formais representado por cartas, memorandos, e-mails, folhetos, boletins e relatórios em geral ou na forma oral, representado por palestras, vídeo e reuniões) foram mais esclarecedoras em média que a rede informal.

Hipótese 2: A resposta inicial dos servidores a mudança foi vista como uma oportunidade, aceitando a mudança prontamente e sem sentir a necessidade de aprofundar a análise sobre a mesma. Com base na análise individual feita com os dados obtidos na fase anterior, os indivíduos adotarão diferentes atitudes em relação à mudança (MOURA, 2002). Neste

contexto, o servidor pode apresentar aceitação, rejeição ou indecisão inicial quanto aos atributos da mudança. Esta hipótese busca analisar se em média, as proposições referentes a alta consistência foram maiores que os demais constructos ou não, uma vez que não foi pressuposta nenhum das respostas iniciais neste trabalho.

Hipótese 3: Os servidores do TRE aceitaram a mudança consentindo com ela e recebendo-a como boa ou certa para a instituição. Esta hipótese possui como base os resultados do trabalho de Deus e Farias (2015) que destacaram a percepção dos servidores como uma evolução natural da organização e que através do sistema estes poderiam melhor realizar seus serviços e, assim, melhor atender à sociedade devido os benefícios com o controle de tempo, de custos, de informação, de trabalho, de localização, de espaço, de imagem institucional e controle ambiental.

4.2 Abordagem Qualitativa

Nessa fase da pesquisa, a análise de conteúdo foi utilizada com o intuito de mapear categorias semelhantes às abordadas a partir dos modelos elaborados por Judson (1980) e Hernandez e Caldas (2001) e que propõe esclarecer, detalhar e corroborar ou não os resultados a partir da análise exploratória dos dados. Estas categorias foram retiradas das respostas obtidas nas entrevistas, assim como nos documentos analisados – sites e tutoriais de implementação do SGP.

Para complementação além dos modelos teóricos supracitados, para a entrevista com 12 questões semiestruturadas, foram entrevistadas cinco pessoas do quadro de funcionários da instituição à luz dos aspectos fundamentais da conduta social dos indivíduos, previamente observados no trabalho de Nóbrega (2009), sendo duas portadoras de cargos de chefia e outras duas pessoas responsáveis por atividades administrativas dentro do TRE objeto desta pesquisa. Estas entrevistas foram gravadas e transcritas em sua íntegra, consoante orientado por Bardin (2011). O quadro 1 destaca os fatores, suas respectivas dimensões e a sua correspondência junto as hipóteses de pesquisa exploradas na estratégia quantitativa.

Quadro 1: Operacionalização da entrevista semiestruturada

Fatores	Questões	Correspondência com a hipótese de pesquisa
F1: Tecnologia	Q1 a Q3	H1
F2: Usuário	Q4 a Q6	H2
F3: Implementação do Sistema	Q7 a Q12	H3

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Judson (1980); Hernandez e Caldas (2001) e Nóbrega (2009).

Neste aspecto, o presente trabalho pretende corroborar com o estudo de Santos (2014) o qual destaca a combinação de ambas as estratégias – quantitativa e qualitativa – para um maior aprofundamento de análise, na tentativa de analisar o fenômeno na sua globalidade, uma vez que não é possível nestes casos dicotomizar a quantidade e a qualidade das informações apresentadas.

5 RESULTADOS

5.1 Tratamento dos Dados e Caracterização da Amostra

Para a análise exploratória dos dados, foram excluídos os sujeitos que apresentaram características categóricas perdidas em seu questionário, no caso desta pesquisa, o gênero do respondente - em um total de 2 questionários. Logo após, nas lacunas com um *missing value* foram atribuídas as médias das respectivas variáveis estudadas.

Na amostra total foi composta ao final por 33 questionários, oriundos da aplicação do questionário que buscou identificar as percepções dos funcionários do TRE em relação a implementação do SGP na organização. Na escala de frequência, tivemos 59,4% de homens e 40,6% mulheres. Quanto ao tempo na organização, os dados foram divididos em quatro faixas. Com isso, tivemos um total de 37,5% dos respondentes com até 10 anos de organização, 34,4% entre 11 e 20 anos, 21,9% entre 21 e 30 anos e os demais 6,2% tinham acima de 30 anos de organização, com o máximo de 33 anos.

O seguinte tópico apresentará uma discussão das hipóteses da pesquisa considerando a análise exploratória dos dados, através de medidas de posição (média, mediana, moda e decis), ora corroborada com análise de conteúdo uma vez que através da manipulação exaustiva dos dados poderemos analisar de maneira mais precisa em relação aos dados coletados e refleti-los em relação à análise da população.

5.2 Análise e Discussão dos Resultados

5.2.1 Exposição à Mudança ou Inovação

O primeiro fator faz referência, para efeitos desse estudo, a importância e o uso do SGP por outros Tribunais Eleitorais, tornando necessário que fosse dada uma grande ênfase à sua utilização e pertinência sob a visão dos usuários. Os dados destacam que os respondentes concordam moderadamente com a relação da contribuição dos meios formais do TRE para uma melhor exposição da implementação do sistema de gestão de processos (SGP) na organização,

possuindo uma maior afirmação quando considerados os meios eletrônicos e de palestras aos servidores, em média.

Tabela 1: Estatística descritiva – Exposição à mudança ou inovação (fontes formais)

Questão	Média	Mediana	Moda	Percentis							
				P10	P20	P30	P40	P60	P70	P80	P90
3) A organização te ofereceu, formalmente, informações a respeito da implementação do SGP através da INTRANET.	3,28	3,5	5	1	1	2	3	4	5	5	5
4) A organização te ofereceu, formalmente, informações a respeito da implementação do SGP através de cartas, memorandos, folhetos, boletins e relatórios em geral.	2,13	2	1	1	1	1	1	2	3	3	4,7
5) A organização te ofereceu, formalmente, informações a respeito da implementação do SGP através de reuniões e palestras.	4,16	5	5	2	3	4	4,2	5	5	5	5
6) As informações a respeito da implementação do SGP transmitidas pelos canais formais da organização foram, sozinhas, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.	2,97	3,5	4	1	1	2	2,2	4	4	4	4,7

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015)

Considerados os dados coletados relativos as fontes formais de comunicação, segue a primeira hipótese de pesquisa: As informações a respeito da implementação do SGP transmitidas pelos canais formais da organização foram mais esclarecedoras que as informações informais recebidas dos demais servidores.

A tabela 2 destaca os resultados das medidas de média, mediana, moda e dos 8 percentis a partir da amostra coletada (33 respondentes) quando questionados os servidores em relação ao grau de esclarecimento das fontes formais e informais de comunicação (questões 6 e 9). Os dados indicam que, em média, as fontes formais de comunicação utilizadas pelo TRE foram mais eficientes para esclarecer as dúvidas dos servidores, confirmando a hipótese H1.

Tabela 2: Estatística descritiva – Exposição à mudança ou inovação (fontes informais)

Questão	Média	Mediana	Moda	Percentis								
				P10	P20	P30	P40	P60	P70	P80	P90	
7) Seus colegas te transmitiram, em primeira mão, as informações sobre a mudança na organização.	2,78	3	1	1	1	1,9	2,2	3	4	4	5	
8) As informações a respeito da implementação do SGP transmitidas pelos seus colegas da organização foram, por si só, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.	2,03	2	1	1	1	1	1	2	3	3	4	
9) As informações sobre a mudança que você recebeu através dos seus colegas de trabalho foram todas verdadeiras	2,88	3	3	1	1	2	3	3	3,1	4,4	5	
10) Dentre as informações que você recebeu dos seus colegas da organização sobre a mudança, não houve informações confusas ou ambíguas.	3,16	3	3	1	3	3	3	3	4	4	4	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015)

Os servidores, em geral, apresentaram a opinião deles de que o SGP implementado na organização é essencial para as rotinas de trabalho e, além disso, enfatizam a sua importância na realização das funções concernentes ao dia a dia dos diversos funcionários, pois segundo eles o sistema proporcionará agilidade na construção e encaminhamento dos processos administrativos.

Eu acho que vai trazer vários benefícios, assim, de ordem de celeridade processual, né. Eu acho que vai dar um ganho pra administração em eficiência, em celeridade.

É questão de celeridade. Você tem como necessário.

A importância vai ser a transparência das atividades da instituição porque todo servidor passa a ter acesso a utilização do tempo, como eu falei, economia de energia, economia de papel.

Além disso, o sistema está fadado a trazer benefícios à sociedade com a relatada agilidade e transparência na condução dos processos administrativos desta organização. Um dos gestores (Entrevistado 4) salienta que, o software permitirá em uma melhor gestão de pessoas, pois, segundo ele, os chefes das seções do TRE saberão exatamente o tempo de cada trabalho desempenhado por cada um de seus colegas de trabalho da mesma seção.

[...]transparência, então, [...] ganha a administração, ganha a sociedade, ganha todo mundo.

O Entrevistado 5, corrobora com os gestores, mas na percepção dele, o sistema funcionará como delator.

O SGP vai trabalhar acusando cada um dos funcionários. Quem trabalha de menos, mas também pode ajudar quem está atarefado demais já que o chefe vai saber que o colega está há tempo demais no processo e pode selecionar outra pessoa menos atarefada para ajudar.

Estou meio otimista. Assim, com a implantação dele porque é um passo adiante que a gente está dando e é uma renovação que a gente está trazendo “pra” instituição. Vai ser uma qualidade de vida melhor do trabalho.

Estou bem otimista e acredito que vai ser só o tempo para as pessoas se adaptarem a ele. Eu não ouvi nenhum dos tribunais que a gente visitou conheceu ninguém que queira saber de voltar pra o papel depois do SGP”

Que comece logo.

Neste contexto, percebe-se que mesmo com esta visão negativa (delatora) do software, o Entrevistado 5 (que não é chefe de seção) percebe aspectos positivos com a implementação do SGP. Este entrevistado relatou que um funcionário com menos tarefas pode ser relocado para auxiliar outro funcionário que esteja assoberbado.

5.2.2 Resposta Inicial

Este fator reflete a preocupação dada pela organização para a capacitação dos usuários do sistema assim como a visão dos próprios sobre a questão da resistência e impactos percebidos com a implementação do SGP. Com isso, a partir da análise exploratória dos dados e das entrevistas semiestruturadas foi analisado o nível de consistência dos servidores quanto à implantação e de suas atitudes, que são uma predisposição a agir de maneira positiva, negativa ou neutra em relação a um estímulo, neste caso, a implantação do SGP no TRE. Neste contexto, é levantada a segunda hipótese desta pesquisa: *A resposta inicial dos servidores a mudança foi vista como uma oportunidade, aceitando a mudança prontamente e sem sentir a necessidade de aprofundar a análise sobre a mesma.*

Os dados coletados através dos questionários e das entrevistas sinalizam que os servidores, mesmo com o pronto aceite à implementação do SGP, foram sensibilizados pela necessidade de buscar novas informações sobre o sistema, não confirmando a hipótese supracitada. Considerando o conjunto de dados apresentados, em geral, existe uma tendência que os servidores aderiram ativamente a implementação do SGP e que a resistência a mudança não foi evidenciada de forma significativa em termos descritivos, conforme destacado na tabela 3.

Tabela 3: Estatística descritiva – Resposta inicial

Questão	Média	Mediana	Moda	Percentis								
				P10	P20	P30	P40	P60	P70	P80	P90	
11) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança na organização, você as considerou uma oportunidade e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma.	2,84	3	3	1	2	2	3	3	3	4	4	
12) Apesar de ter aceitado prontamente a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma.	3,84	4	5	2	3	3	4	5	5	5	5	
13) Quando você obteve as primeiras informações sobre a mudança, se sentiu indeciso quanto ao seu impacto real na organização e preferiu se informar melhor sobre ela.	3,28	3	3	1	2	3	3	4	4	5	5	
14) Primeiramente, você considerou a mudança na organização parcialmente aceitável e se sentiu estimulado a buscar mais informações sobre a ela.	3,66	4	4	1	3	3	4	4	4	5	5	
15) Você considerou ruim a proposta de mudança à primeira vista e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma.	2,09	2	1	1	1	1	1	2	3	3	4	
16) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você tentou, de alguma forma, evitar que a mudança ocorresse.	1,56	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	
17) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você agiu como se nada tivesse acontecendo.	2,03	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
18) Apesar de ter rejeitado a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma.	2,19	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015)

Os entrevistados relataram como é o trabalho deles quando não usam o SGP. O relato abaixo destacou que o atual sistema do TRE apresenta poucas funcionalidades e a burocracia envolvida, uma vez que o modo de como o processo é operacionalizado é rígido, corroborando com a fala de outro gestor:

Se uma atividade que inicia aqui na unidade a gente pra se comunicar com as outras através de memorando, comunicação por meio de memorando, digita o documento imprime, vai ao protocolo, leva o documento ao protocolo, do protocolo o documento recebe um número e através desse número, a gente

acompanha no sistema que se chama SADP, chama de acompanhamento processual. E aí a gente só tem como localizar onde se encontra aquele documento, em qual unidade está.

Será possível fazer verificações se determinada rotina ta sendo realmente produtivas ou não.

[...] E vão dizer a você a produtividade que cada um vai ter, você vai poder analisar esse processo que está demorando mais do que esse outro, vai ter alertas se o processo estiver demorando. Então vai automatizar o processo que, às vezes, quando tiver o processo administrativo parado porque esqueceu do processo” [...].

Além disso, segundo eles, o SGP proporcionará certa flexibilidade na operacionalização do processo.

Esse novo sistema que a gente quer implantar é possível já visualizar o que está acontecendo com o processo e lá da unidade que ele está. E outro ponto muito benéfico foi que a possibilidade de várias unidades trabalharem no mesmo processo.

[...] Às vezes, o gestor envia uma solicitação de uma unidade que vai passar pra outra unidade pra também informar pra outra unidade, pra outra unidade também informar.

Vai ser possível, no caso, que todas as unidades trabalhem simultaneamente num determinado processo. A não ser que for uma informação que realmente dependa de uma informação anterior.

Quando questionados sobre o que eles sentem com a proximidade da conclusão do SGP no TRE, destacou-se um comportamento otimista nos servidores entrevistados:

Estou meio otimista. Assim, com a implantação dele porque é um passo adiante que a gente está dando e é uma renovação que a gente está trazendo pra instituição. Vai ser uma qualidade de vida melhor do trabalho.

Estou bem otimista e acredito que vai ser só o tempo para as pessoas se adaptarem a ele. Eu não ouvi nenhum dos tribunais que a gente visitou conheceu ninguém que queira saber de voltar pra o papel depois do SGP.

O relato acima prova a facilidade para manusear este sistema. Além disso, quando questionados sobre quanto tempo os funcionários precisarão para se adaptarem ao SGP, os respondentes foram unânimes em afirmar que a adaptação é em curto prazo.

Imediato. “Eu acredito que já no primeiro mês. ” “É imediato. Porque o programa ele é muito intuitivo. ” E a explicação é sempre de que o programa é intuitivo e de fácil manuseio, como no relato: “ele é um programa fácil, uma ferramenta muito fácil de manusear.

Os entrevistados foram questionados se já estão aptos a manusear este programa, visto que apesar de já terem sido apresentados ao programa, assistido a relatos de colegas de outros tribunais que já migraram para o novo sistema, ainda não tiveram treinamento.

Eu ainda não passei pelo treinamento, mas pelo pouco que vi sim, consigo. Um dos fatores determinantes para a utilização do orçamento e gestão foi exatamente a usabilidade.

Consoante os relatos supracitados, os servidores acreditam que não encontrarão problemas para manusear o programa, apesar de não terem recebido treinamentos até o momento e que devido à facilidade de manuseio deste sistema, os funcionários sinalizam uma reação positiva quanto a mudança de sistema, e que será analisada no ponto a seguir.

5.2.3 Reações à mudança

Este último item aborda as mudanças com a implementação e ações de improvisação para o uso efetivo do sistema. Aqui, os funcionários foram indagados sobre como tomaram conhecimento da mudança de software e se houve comunicação prévia. Tratando desta variável, pelos dados apresentados na tabela 4 verifica-se que, os indivíduos tiveram, como comportamento mais importante, um comportamento positivo em relação ao SGP, e considerando-se que naturalmente o processo de implementação foi aceito pelos respondentes, podendo confirmar assim a terceira hipótese de pesquisa: *Os servidores do TRE aceitaram a mudança consentindo com ela e recebendo-a como boa ou certa para a instituição.*

Tabela 4: Estatística descritiva – Reações à mudança

Questão	Média	Mediana	Moda	Percentis								
				P10	P20	P30	P40	P60	P70	P80	P90	
19) Você cooperou ativamente com o processo de mudança na organização através de sugestões espontâneas sobre o mesmo.	2,91	3	3	1	1	1	3	3	4	4,4	5	
20) Você divulgou espontaneamente os benefícios da implementação do SGP na sua área de trabalho.	3,06	3	3	1	1	2	3	3	4	5	5	
21) Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a organização.	3,78	4	5	2	3	3	3	4,8	5	5	5	
22) Você aceita, sem se opor, os preceitos da implementação do SGP como bons para o futuro da organização.	4,38	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	
23) Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a organização.	3,19	3	3	1	1,6	3	3	3	4,1	5	5	
24) Às vezes você está de acordo com a mudança na organização, outras vezes não.	3,13	3	3	1	2	3	3	3	4	4	5	
25) Você considera alguns aspectos da implementação do SGP na organização aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	2,94	3	3	1	2	3	3	3	3	4	4	
26) No seu local de trabalho, você evita debater assuntos relativos à mudança na organização porque você acreditava que existem assuntos mais importantes.	2,09	2	1	1	1	1	1,2	3	3	3	3	
27) Você buscou aprender novos métodos de trabalho ou adquirir novas especializações necessárias ao manuseio do SGP na organização.	2,72	3	2	1	2	2	2	3	3	4	4,7	
28) Você não tem se esforçado, além do que era normalmente esperado de você, a fim de ajudar a organização a ter sucesso na implementação do SGP.	2,66	3	1	1	1	1,9	2	3	3	4	5	
29) Com os novos procedimentos de trabalho na organização, a velocidade da realização do seu trabalho vai diminuir.	2,50	3	1	1	1	1	2	3	3	4	5	
30) Você não deu sugestões de melhoria para as novas práticas implantadas na organização.	2,47	2	1	1	1	1	1	3	3,1	5	5	
31) Você evita divulgar os benefícios da implementação do SGP na sua área de trabalho.	1,97	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3,7	
32) Devido à futura implementação do SGP na organização, você tem procurado por outro emprego.	1,59	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3,7	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015)

Em geral, quando indagados sobre o que acham que vai mudar com a utilização do SGP, foi considerada uma mudança visual no TRE, face a minimização da utilização do papel e por

consequência, a diminuição da poluição visual nas mesas de quem trabalha com o sistema, como no seguinte relato abaixo:

“De imediato vai ser o visual. A gente não vai ver mais processo em cima de mesa, a gente não vai ver mais carrinhos andando pelo tribunal abarrotados de processos” e também, a questão de tornar tangível a medição do trabalho, como no seguinte relato [...]“mensurar o tempo de processo”.

Neste contexto, a tendência das atuais mudanças no TRE concernem, na ótica dos servidores, no sentido de aumentar a eficiência da organização e de se voltar para as necessidades da sociedade e não tão somente da burocracia, melhorando o atendimento aos clientes e a gestão dos processos a partir da implementação do sistema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que se iniciam em uma organização têm como fontes diversos fatores, conforme citam Altamiro (1999), Robbins et al (2010) e Santos (2014). Consoante os autores, os estimuladores de uma mudança poderão ser atribuídos face a exigências do mercado – mudanças em sua função social ou em seu direcionamento estratégico, avanços tecnológicos ou simplesmente por estratégia da instituição, desencadeada por objetivos específicos, uma vez que quase todas as organizações hoje precisam se ajustar a estes fatores.

Neste aspecto, o objetivo deste artigo foi de identificar as percepções dos funcionários de um Tribunal Regional Eleitoral brasileiro em relação a implementação do sistema de gestão de processos, analisando-as se existe resistência, aceitação ou indecisão quanto a esta, identificar os fatores que influenciam a percepção dos servidores a partir dos modelos de Judson (1980), Hernandez e Caldas (2001), Chagas (2005) e Nóbrega (2009).

Diante da análise exploratória dos dados e dos relatos das entrevistas, há uma tendência que o SGP tenderá a promover uma melhor forma de gestão de pessoas, transparência e velocidade no modo como os processos administrativos são realizados. Os servidores se mostram adeptos à mudança, pois enxergam os aspectos positivos na mudança de sistema, sentindo-se, em geral, ansiosos pela total implementação do sistema e aptos a utilizá-lo devido à sua interface intuitiva.

Por ter sido utilizada uma metodologia de estudo de caso, há ressalvas quanto à generalização a outros Tribunais Regionais Eleitorais ou órgãos públicos em geral, configurando-se em uma limitação deste estudo face a abordagem das percepções sobre o SGP. Além disso, a época da coleta dos dados ocorreu durante o período de greve dos servidores, impossibilitando uma amostra maior para a pesquisa. Para futuros trabalhos, sugerimos uma pesquisa *ex-post*

facto no TRE para ter o conhecimento da opinião dos servidores pós-implementação do SGP, objetivando uma análise completa e comparativa entre as reações frente a mudança organizacional, complementando-os aos resultados desta pesquisa.

Outra sugestão para futuros trabalhos é estabelecer paralelos e cruzamentos de tabelas, identificar as reações frente à mudança organizacional por gênero, tempo de serviço, a influência das faixas de idade na implementação de novas tecnologias dentro das organizações e utilização de outras técnicas para análise de dados além das deste trabalho. Por fim, os resultados apresentados estão delimitados ao objetivo, amostra e modelos aplicados.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. **As possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público.** *In: III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração.* Anais. Florianópolis, mar. 2013.
- ADLER, C. S.; SILVA, A. L. A interface entre valores humanos e mudança organizacional: Evidências de uma operação de aquisição. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 16-41, 2013.
- ALTAMIRO, A. V. **Metodologia para integração do marketing e da manufatura.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1999.
- BARBOSA, A. F.; FARIA, F. I.; PINTO, S. L. **Governança eletrônica no setor público.** *In: e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil.* KNIGHT, P.; FERNANDES, C. C.; CUNHA. (Org.) São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 6. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change.** Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, n. 16, v. 2, p. 29-40, 1976.
- BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial.** *In: I Seminário de Gestão de Negócios*, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. **Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições.** *In: Enanpad – Encontro Científico de Administração*, 25, 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2001.
- CHAVES, R. C. **Resistência À Mudança: Um Estudo Das Relações Entre Moderadores Individuais E Organizacionais, Atitudes E Comportamentos De Servidores De Uma Instituição Pública Em Processo De Mudança.** Dissertação (Mestrado em Administração). 2005. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. 2005, 183 f.
- COSTA, K.S.; NASCIMENTO JR., J.M. HÓRUS: Inovação tecnológica na Assistência Farmacêutica no Sistema Único de Saúde. **Revista Saúde Pública**, n. 46, pp. 91-99, 2012.
- DEUS, L. F. de. A adoção do processo eletrônico de controle externo (E-TCU) no Tribunal de Contas da União: a experiência dos gestores envolvidos. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.12, n.2, p.268-290, abr./jun. 2015.

- HANDY, C. **The age of unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1990. 278p.
- HARARI, O. Let's end the program-of-the-month syndrome. **Management Review**, New York, v.80, n.8, p.46, Aug. 1991.
- HELFGOTT, Roy B. America's third industrial Revolution. **Challenge**, Armonk, v.29, n.5, p.41-46, Nov./Dec. 1986.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v.42, n.3, p.6-11, Mar. 1991.
- JESUINO, J. C.; TORRES, C. V.; TEIXEIRA, M. L. M. Avanços teóricos e metodológicos em valores humanos e gestão: uma introdução ao fórum. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, Edição Especial, p. 14-17, 2012.
- JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980, p. 27-175.
- JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. 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.
- KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no Setor Público: O caso do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. In: SINGEP, 2013. Anais do II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e do II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo, 2013. On-line.
- LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças da mutação**. São Paulo: Cultrix, 1981. 224 p.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Porto alegre: Artmed, 1999, p.30-196.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público**, vol. 54, n.1, 7-44, 2003.
- MELO, M. C. C. **Aderência à mudança: um estudo empírico no Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MPOG. **Processo Eletrônico Nacional**. 2015. Disponível em: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/comunicacoes-administrativas/processo-eletronico-nacional>> Acesso em 03. ago.2015.
- MOURA, Gisela Garcia. **Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society**. New York: Warner Books, 1986. 370 p.
- NÓBREGA, D. L. **Improvisação e mudança organizacional durante a implementação de sistema integrado de gestão: a voz do usuário**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração – UFPB, João Pessoa, 2009.
- PONTE, V. M. R; OLIVEIRA, M. C. de; MOURA, H. J. de; BARBOSA, J. V. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006**. In: Congresso ANPCONT, 2007. Anais do I Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Gramado, 2007. On-line.

SANTOS, S. F. M. dos. **Melhoria de Processos:** Um estudo de caso aplicado em um órgão da Administração Municipal. Monografia (Graduação em Administração). 2012. Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012, 79 f.

SANTOS, M. de S. e S. **Gestão da mudança organizacional:** uma revisão teórica. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2014. 106 f.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO - TRF4. **Modernização - Sistema Eletrônico de Informações – SEI.** Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=740> Acesso em 03.ago. 2015.

WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, v.79, n.11, p.38-41, Nov. 1990.

WOOD JUNIOR, T. (Coord). **Mudança Organizacional.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Ramon Rodrigues dos Santos

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, com ênfase em Finanças, da Universidade Federal da Paraíba e Graduado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de João Pessoa (2012). Atualmente é associado da Associação Brasileira de Custos (ABC) e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Tem experiência na área de Ciências Contábeis, com ênfase em Cooperativas de Crédito e Contabilidade Bancária e na área de Administração, com ênfase em Finanças, Mercado Futuro e Agroindústria. Atualmente, concentra seus trabalhos nas áreas de Econometria de Séries Temporais, Mercado Futuro e Agroindústria, Cross Hedging, Modelos Autorregressivos Vetoriais (VAR) e Modelos Autorregressivos com Heterocedasticidade Condicional Generalizado (GARCH). Contato: ramonrdgs@gmail.com

Wagner Henrique Kruta de Araújo

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, com ênfase em Marketing, da Universidade Federal da Paraíba e Graduado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Contato: wagner.kruta@gmail.com