



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO
12º ENCONTRO REGIONAL
23ª SEMANA ACADÊMICA
SECRETARIADO EXECUTIVO



FATORES QUE DIFICULTAM A ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO PELAS EMPRESAS NA AGROINDÚSTRIA.

Fabiana Regina Veloso Bíscoli

Prof. Efetiva de Secretariado Executivo da UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Membro do Grupo de Pesquisa GPSEB da UNIOESTE. Mestre em Administração de Negócios. ENDEREÇO. fbiscoli@yahoo.com.br

Janice Schauen

Secretária Executiva, Pós-Graduada em Assessoria Executiva pela UNIOESTE

Fernanda Cristina Sanches

Acadêmica de Secretariado Executivo da UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: fer.c.sanches@hotmail.com

Rodrigo Müller

Acadêmico de Secretariado Executivo da UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: rmuller20@hotmail.com

RESUMO: Há uma grande expectativa acerca das aplicações da Tecnologia da Informação (TI), que apresentam novas alternativas de estratégias de negócios e novas possibilidades para as organizações. Contudo, essas novas tecnologias provocam impactos nas organizações, nem sempre de modo positivo. As empresas de TI defrontam-se com colaboradores mal preparados, e muitas vezes, incertos de seu destino na empresa com a nova tecnologia. O papel do Secretário Executivo neste contexto é compreender estas resistências e atuar como assessor gerencial, analisando a necessidade de mudanças empresarias e facilitando a inserção de tecnologias no ambiente de trabalho. Assim, o presente estudo tem por objetivo identificar fatores que inibem a aquisição das novas tecnologias, baseando-se em uma revisão bibliográfica para apresentar informações acerca da inovação tecnológica e sua importância, e verificar junto as empresas do ramo da agroindústria as principais dificuldades e agentes causadores, em relação a implementação de mudanças, detectando possíveis deficiências no momento da implantação de um novo sistema de Gestão, prestado pela empresa de TI.

PALAVRAS-CHAVE: mudança organizacional, inovação, tecnologia da informação



1 INTRODUÇÃO

A tecnologia está presente em todos os aspectos da atualidade. Desta forma, no cotidiano das empresas não poderia ser diferente, isso incluindo todos os setores de atividades. E em sua constante busca por adaptação ao mercado, as empresas encontram nas Tecnologias de Informação (TI) uma forma de acompanhar estas tendências e de inovar. O papel do Assessor Executivo é justamente auxiliar a gerência na avaliação das demandas por mudanças no contexto empresarial e facilitar o processo de internalização de mudanças entre os colaboradores.

Porém, nem sempre as mudanças causadas pela adoção das TI's são aceitas e incorporadas por todos os colaboradores da empresa. Essa resistência se deve em grande parte por aspectos culturais do grupo que compõe a empresa.

Neste sentido, com a elaboração deste trabalho pretende-se apresentar quais são os principais fatores que contribuem para a não-adoção de TI's nas empresas do setor de agronegócios.

Para tanto, foram pesquisadas empresas do setor de agronegócios que utilizam sistemas de informação para a gestão de seus produtos e processos. As empresas pesquisadas fazem parte da carteira de clientes da empresa Maxicom, situada na cidade de Toledo, Pr, e que trabalha com o desenvolvimento de programas de gerenciamento de informações para empresas do agronegócio.

Assim, são apresentadas as principais causas da não-utilização de TI's nas empresas, bem como os fatores culturais que contribuem para esta atitude dos funcionários em relação às transformações que são exigidas para a adoção de novas tecnologias.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado no presente estudo para a coleta de dados, que possam indicar causas e dificuldades na adoção de novas tecnologias, foi a pesquisa em forma de questionário (LAKATOS, 1991). Os dados foram coletados durante o mês de julho de 2009, num total de 44 empresas, das quais, 36 responderam. Das empresas entrevistados, 11,1% são de grande porte, 38,8% médio e 50% de



pequeno porte. O questionário foi aplicado em empresas do ramo de agronegócio, dispersas em todo território nacional.

O questionário foi enviado após um contato preliminar, explicando as razões do envio e da pesquisa. Para a elaboração deste questionário foi utilizada a dissertação de mestrado de Silvio Santos Junior, que objetivou em seu trabalho identificar os principais motivos que dificultam a adoção de TI's nas empresas.

Desta forma, utilizou-se como base o questionário aplicado na pesquisa citada, adequando-o às necessidades deste estudo. Assim, após a aplicação dos questionários, a análise dos dados foi realizada através do cruzamento das respostas.

3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Com o acelerado desenvolvimento de vários setores da economia, algumas empresas, na constante procura por manterem-se competitivas no mercado, estão buscando maiores conhecimentos acerca de seus mercados, públicos, concorrentes, fornecedores, dentre outros, para que possam utilizar estas informações em favor das tomadas de decisão.

Estas informações estão disponíveis em todos os lugares, sendo necessário, portanto, o desenvolvimento ou a utilização de ferramentas capazes de captar e ordenar os dados disponíveis no ambiente, para que estes sejam transformados em informação e, posteriormente, utilizados pelas empresas.

Para tanto, neste momento faz-se necessária a compreensão dos significados de dados, informação e conhecimento, que são matéria principal destas atividades.

De acordo com Santiago Junior (2004), dados podem ser considerados como uma sequência de números e/ou palavras, expostas sem nenhum contexto em específico. Já quando estes dados são ordenados e contextualizados à determinada ordem passam a ser denominados informação. E o conhecimento é a informação decodificada, tendo-se o pleno entendimento de seu significado, passível de aplicação.



Neste sentido, o uso da Informática tem se tornado constante no dia-a-dia de muitas organizações, tendo em vista que com o auxílio de programas e softwares específicos, torna-se, em alguns casos, mais fácil a captação e ordenação de dados, que podem ser utilizados nas estratégias organizacionais e tomadas de decisões. Segundo Müller et al (2009), os avanços tecnológicos exigem tanto novos profissionais capacitados nas áreas de tecnologia e gestão da informação, como o esforços para o desenvolvimento de novas técnicas e programas adequados para a captação de dados e informações.

Percebe-se que os dados necessitam de algum tratamento computacional, como ordenação, classificação, contextualização, entre outros atributos racionais, para que possam ser utilizados adequadamente pelos usuários e organizações.

E é exatamente neste contexto que surge a Tecnologia da Informação, oferecendo programas computacionais capazes de fazer a captação dos dados, ordenação e contextualização, transformando-os em informação, que é fundamental para as empresas.

Sabendo-se que a Tecnologia pode ser considerada como o conjunto de máquinas, dispositivos e outros aparelhos, utilizados na produção de seu resultado (BARLEY apud MORON, 1998), a TI pode ser considerada como uma ferramenta de apoio ao decisor em seu processo de tomada de decisão, auxiliando-o em tarefas de fundamental importância como a captação das informações (MORON, 1998). E isto se deve ao fato de a TI ser utilizada através de equipamentos especialmente desenvolvidos para captar, ordenar e contextualizar dados, transformando-os em informação.

De acordo com Feldens (2005), a TI pode se tornar um grande aliado das organizações na busca por vantagens competitivas, pois pode agilizar processos, reduzir custos, facilitar as comunicações, sejam entre empresa, fornecedores ou clientes, além de proporcionar um melhor gerenciamento da logística informacional.

Assim, a TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro das organizações. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.



O uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da idéia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, o caminho para este sucesso não está mais relacionado somente com o hardware e o software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional.

O uso da Internet através de provedores locais, geralmente de baixo custo, possibilita o acesso de todas as empresas interessadas a essa ferramenta, algo que só era possível nos grandes centros e para as grandes organizações até bem pouco tempo atrás.

Segundo O'Brien (2004) o Sistema de Informação (SI) é um conjunto organizado de pessoas, *hardwares*, *softwares*, redes de comunicações e recursos de dados, que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização, ou seja, é a TI aliada aos processos e pessoas que compõe uma organização.

A administração de sistemas e tecnologias da informação apresenta importantes desafios aos profissionais das empresas, pois, segundo O'Brien (2004), a função dos sistemas de informação representa uma importante área funcional da empresa, tanto quanto a área contábil, financeira, gerencia de operações e administração de recursos humanos. Os SIs representam também uma importante contribuição para a eficiência operacional, para a produtividade, atendimento e satisfação do cliente, além de ser uma importante fonte de informações e apoio, promovendo uma eficaz tomada de decisões, e é ainda um ingrediente vital no desenvolvimento de produtos e serviços competitivos, que podem dar à organização uma vantagem estratégica no mercado global.

Neste sentido, ao perceber que a sociedade passou de uma economia industrial para a economia da informação (SANTIAGO JR, 2004), observa-se que não apenas os centros urbanos estão adotando novas posturas, mas também empresas de setores do agronegócio estão se adaptando à estas transformações e incorporando novas tecnologias em suas rotinas e estratégias. Portanto, a seguir apresentam-se algumas características das empresas deste setor e da sua postura frente a TI.



4 A TI NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Com a transformação da sociedade industrial para uma sociedade baseada em informação, percebe-se que os tradicionais fatores de produção deixaram de ser a exclusiva fonte de riquezas, pois nos próximos anos a informação incutida em um determinado produto/serviço será mais valiosa que o produto/serviço em si (SANTIAGO JR, 2004).

E esta revolução tecnologia não está restrita aos grandes centros urbanos. Como é parte integrante do cenário globalizado que se apresenta, esta revolução atinge indistintamente todos os setores da economia, todas as classes sociais e todas as localidades. Assim, o meio rural está se adaptando às novas tendências mundiais e buscando inserir em suas atividades as tecnologias e equipamentos que vem sendo constantemente utilizados por empresas de outros setores.

Prova desta adaptação são os novos programas e softwares desenvolvidos especificamente para a gestão do agronegócio, tanto no campo, quanto nas empresas que administram os produtos oriundos da agricultura, tais como cereais, carnes, sementes e defensivos, ou até mesmo o transporte desses produtos.

As novas tecnologias de informação tem se aperfeiçoado de maneira a garantir ao produtor rural cada vez mais facilidades para a lida diária, e em consequência disso, uma maior facilidade para as empresas receptoras dos produtos, uma vez que estão disponíveis informações precisas e informatizadas, desde a coleta do produto, até sua chegada na indústria de transformação.

A modernização da gestão do agronegócio é imprescindível, uma vez que segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o campo está produzindo itens cada vez mais sofisticados. Prova disto é o aumento nas exportações em até 55% em alguns setores no ano de 2007. Torna-se, então, completamente inviável consolidar tamanhas mudanças no setor sem a implementação de um sistema eficiente e eficaz de gestão do agronegócio. Também é inconcebível o controle do negócio por meio das antigas fichas de papel, além da dificuldade para manejar inúmeras pilhas e gavetas de arquivos, elas saem muito mais caras do que o controle feito por um software.



Ao que se refere ao transporte dos produtos agrícolas, segundo Cypriano & Martins (2005), os sistemas de logística tem se apresentado como um crescente desafio ao agronegócio brasileiro. A necessidade de reduzir custos e melhorar a qualidade e eficiência da distribuição dos produtos é um dos fatores que obriga uma melhoria nas redes de distribuição desses produtos no Brasil.

A logística de produtos agroindustriais tem controles de softwares que gerenciam, desde a quilometragem média por litro de combustível até o controle de gastos de pneus, e este fator tem mais ainda a evoluir, facilitando ainda mais as condições de gerenciamento das empresas do setor.

Assim, faz-se necessário que alguns conceitos utilizados nas empresas do ramo sejam alterados, pois é através da mudança de formas de gestão que pode-se acompanhar a mudança do mercado e manter-se atuante e competitivo no cenário atual. Portanto, a seguir apresentam-se alguns conceitos de cultura e mudança organizacional, fundamentais ao desenvolvimento das demais atividades.

5 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Entende-se por cultura organizacional o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros das organizações (WOOD JUNIOR, 2002). A cultura organizacional é definida também por Robbins (2005) como um sistema de valores integrados dentro de uma organização, que faz com que ela se diferencie das demais, valorizando as principais características da organização.

Robbins (2005) cita ainda que existem sete características que identificam a cultura de uma empresa, sendo elas:

- Inovação e assunção de riscos: estimulação aos colaboradores a enfrentar o desconhecido;
- Atenção aos detalhes: o quanto se espera da precisão e atenção nos detalhes;
- Orientação para os resultados: o quanto os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas empregadas;



- Orientação para as pessoas: o quanto os dirigentes levam em conta o efeito das decisões sobre os funcionários;
- Orientação para a equipe: o quanto as atividades focam equipe, não indivíduos;
- Agressividade: o quanto existe de competitividade e determinação;
- Estabilidade: o quanto as atividades enfatizam a manutenção do status quo com relação ao crescimento.

Essas características demonstram a complexidade da cultura organizacional da empresa, representando a percepção de um sistema compartilhado de valores existentes. Entretanto, existem muitas diferenças entre a cultura organizacional de uma empresa para outra, e para realizar uma comparação entre elas, é necessário analisar e relacionar aos vários fatores que dizem respeito aos elementos que compõe a cultura.

De acordo com Robbins (2005), para definir-se a cultura organizacional, deve-se levar em conta primeiramente as funções que a mesma desempenha dentro da empresa:

1. Cria distinções entre uma organização e as outras;
2. Proporciona um senso de identidade aos membros da organização;
3. Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um;
4. Estimula a estabilidade do sistema social;
5. Dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Analisando as funções desempenhadas pela cultura no ambiente empresarial, pode-se dizer que cultura representa uma espécie de manual de procedimentos a serem seguidos em uma empresa, que pode não estar escrito, mas está implícito nas funções e atitudes dos funcionários no dia-a-dia dentro da organização.

Desta forma, a cultura organizacional pode ser forte ou fraca, estabelecendo assim, algumas distinções, que de acordo com Robbins (2005) são:

CULTURA FORTE	CULTURA FRACA
Têm impacto maior sobre o comportamento dos funcionários	Não impõe barreiras às mudanças



Reduz a rotatividade	Não impõe barreiras à diversidade
Valores organizacionais intensamente acatados	Facilita aquisições e fusões
Gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional	

Quadro 1 – Cultura forte x Cultura fraca
Fonte: adaptação de Robbins (2005)

A partir do quadro pode-se perceber que as culturas organizacionais fortes mantêm o funcionário seguro e estável dentro da organização, aqueles que entram sabem exatamente o que a organização espera deles e de que forma ele pode crescer na organização. O comportamento dos funcionários é padronizado, o que gera união da equipe e adesão aos valores da organização. Muitas vezes uma cultura organizacional forte pode até mesmo substituir a formalização na empresa, pois as regras e padrões já estão arraigados e não precisam ser descritos.

No entanto, uma cultura organizacional muito forte pode impedir que a empresa se atualize e mude de acordo com seu ambiente externo. Além disso, pode existir também uma barreira “invisível” para funcionários com perfis diferentes e idéias inovadoras, ou seja, uma barreira à diversidade.

As aquisições e fusões de empresas que possuem uma cultura organizacional muito forte também são tumultuosas, por existirem essas barreiras à mudança e à diversidade, a aceitação de modificações de ambas as empresas torna-se extremamente questionada e os funcionários podem se unir em favor delas ou contra elas, neste caso como o grupo é coeso pode impedir o sucesso da aquisição ou fusão.

A empresa deve estar constantemente atenta à sua cultura organizacional para que ela possa ser minimamente controlável e modificável de acordo com a necessidade interna e externa. O surgimento da cultura organizacional, de acordo com Robbins (2005), pode acontecer de três maneiras:

1. Os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles;
2. Eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir;



3. O comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas.

A partir de sua criação a cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários através da história da empresa e seus fundadores, através de rituais comuns no dia-a-dia da empresa, ou seja, atividades que são sempre repetidas e se tornam uma marca da empresa e sua cultura organizacional, através de símbolos materiais, ou seja, móveis de cada seção, benefícios concedidos a cada cargo, aparência e vestimentas dos gerentes, etc, e por fim, através da linguagem, pois muitas empresas possuem jargões que apenas quem trabalha pode entender.

A organização pode manter sua cultura através da seleção de membros que compartilhem dos mesmos valores da empresa, através de ações dos dirigentes que são como espelhos para o comportamento dos funcionários e também através da socialização que a empresa oferece aos novos funcionários, ou seja, o processo pelo qual eles são apresentados logo ao ingressar na organização.

6 FATORES QUE DIFICULTAM A ADOÇÃO DE NOVAS TIS NA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA

Frente às necessidades de mudança, impostas pelo mercado cada vez mais competitivo, a agroindústria, assim como todos os demais segmentos de organizações, deve programar-se para mudar seus sistemas organizacionais de modo a competir à altura das grandes empresas internacionais.

Adotar novas tecnologias, ou mesmo melhorar as já existentes consiste num grande passo. No entanto, nem todas as organizações estão prontas para uma mudança deste porte, pois esse processo geralmente tem custos elevados, demandam tempo, alteram a estrutura organizacional, e sofrem resistências por parte das pessoas envolvidas.

De acordo com Moraes (2005), um dos fatores que mais causa impacto na hora da utilização de TI é o custo elevado dos programas e treinamentos, mesmo sabendo-se que a redução de custos no decorrer da utilização destes programas é certa.



O presente estudo refere-se aos fatores que dificultam ou mesmo impedem a adoção de novas tecnologias de processamento de dados pelas empresas da agroindústria no Brasil. Assim, de acordo com Dias (2004), fatores como a idade avançada de grande parte dos produtores, baixo nível de escolaridade, falta de recursos para a aquisição de equipamentos necessários, baixa preocupação com treinamentos e profissionais de TI, ausência de aplicações específicas às necessidades da agroindústria, dentre outros, contribuem para a não-utilização destas novas tecnologias.

7 RESULTADOS

O objetivo maior desta pesquisa foi investigar os fatores que dificultam a adoção de novas Tecnologias de Informação nas empresas entrevistadas. No entanto, pode-se inferir que na profissão do Secretário Executivo, na figura de assessor, os resultados deste trabalho podem sugerir um nível de análise para propor e gerenciar mudanças nas empresas. E que o foco do mesmo, voltado ao agronegócio se justifica pela realidade de muitas indústrias do ramo na região oeste do Paraná que mantém em seu quadro, profissionais Secretários Executivos.

Assim foram contatados 44 clientes para que participassem da pesquisa, obtendo 36 respostas. O questionário aplicado foi dividido em duas unidades de análise, uma correspondente ao entrevistado, e outra à organização.

As questões destinadas ao entrevistado diferem sobre idade, cargo, sexo, tempo de empresa e escolaridade. Todos são responsáveis pelo setor de TI das empresas, cuja idade gira e torno de 25 e 36 anos. Dentre eles, 94,4% possuem pós-graduação como seu maior grau de escolaridade, contra 5,6% que possuem somente graduação. Todos são do sexo masculino, e definem seus cargos como Analista de Sistemas ou Gerente de Tecnologia da Informação.

As organizações têm em média 27 anos de atividade, e podem ser consideradas de médio porte, possuindo cerca de 430 funcionários. Dentre elas, 86,1% possuem de 40 a 50 pessoas trabalhando na área administrativa, com o auxílio de um computador por pessoa. Ainda, em 47,2% das empresas, existem de



100 a 200 computadores, divididos entre a área administrativa bem como entre os outros setores, para execução das tarefas diárias.

Constatou-se que 66,6% das empresas pesquisadas possui orçamento para a área de TI, sendo que destas, somente 22,2% tem mais de R\$ 100.000,00 destinados a este fim, as demais, 77,7%, compram os equipamentos de acordo com a necessidade, não se preocupando com o fato deles tornarem-se obsoletos com o passar do tempo. No entanto, somente 8,33% dos entrevistados acham que os recursos de hardware disponíveis na empresa não são suficientes para atender a necessidade das mesmas. Conclui-se neste item, que mesmo não trabalhando, ou trabalhando com um valor baixo em termos de orçamento para TI, as empresas investem o necessário, mas somente ao ponto de cobrir a necessidade do momento no que se refere aos equipamentos de informática.

Ao que se refere a treinamentos para o uso das tecnologias, 80,5% das empresas oferece treinamentos aos funcionários e em relação ao desconhecimento das novas TIs e seus benefícios, 72,2% dos entrevistados diz ter a necessidade de saber mais, pois acham que as tecnologias são complexas e de difícil aprendizado.

Sobre a falta de recursos humanos para operar a TI, percebe-se que nas empresas de maior porte, ou seja, 4 das entrevistadas, não existe essa deficiência, uma vez que os profissionais que exercem essa atividade tem formação na área. O que não ocorre nas empresas menores, ou mesmo filiais de menor porte, que somam 18 das entrevistadas, sendo que ali, existem menos funcionários que exercem varias funções, neste caso 55,5%

No caso de uso de uma nova tecnologia, segundo os entrevistados, 69,4% responderam que a empresa sabe como treinar para o uso desta, no entanto os mesmos 69,4% disseram que a empresa não identifica claramente os problemas a serem resolvidos pela TI, o que chama a atenção pelo fato de que talvez seja importante a gerencia dessas empresas participar dos cursos que ela mesma oferece, uma vez que fica claro o desconhecimento acerca do assunto por parte da administração.

Em relação ao custo do software e/ou hardware, 52,7% diz ser muito elevado, e que as TI tomam mais tempo e dinheiro que o previsto inicialmente, no



entanto, concordam que as TI aumentam as vendas e a produtividade, e reduzem os custos.

Em relação à dificuldade de adaptar as TI as necessidades da empresa, 77,7% dos entrevistados afirmam que falta compatibilidade entre o que a empresa precisa e o que o software oferece, e somente 27,7% afirmam que as tecnologias se tornam obsoletas rapidamente, antes mesmo de serem usadas em toda sua potencialidade.

Quanto à dificuldade de disseminar o uso de novas TI entre os fornecedores e clientes, 83,3% disseram ser difícil obter o comprometimento desses, talvez pelo fato de haver a necessidade de dados mais completos, informações mais corretas sobre os produtos, tanto na venda como na compra. Em quase toda sua totalidade, 97,2% dos entrevistados, disseram que há disponibilidade de banco de dados, e não existe dificuldade em alimentar o sistema, de forma que a TI existente é utilizada em toda sua forma.

As empresas concordam que não tem dificuldade em preparar o ambiente para a TI, pois segundo 91,6% das pessoas questionadas, não vêem dificuldade operacional da empresa para preparar os funcionários e o ambiente físico para a nova TI, o que muda a partir do início do novo processo, e também, 72,2% dos pesquisados não vêem obrigação na emissão de documentos fiscais, no uso das tecnologias de informação.

Quanto aos fatores socioculturais inibidores da adoção de novas TI por parte a empresas, 75% dizem que as empresas não tem uma política de motivação, remuneração e avaliação que incentive e recompense a postura ativa nos processos e em 72,2% dos casos, as TI são vistas como fatores geradores de vantagem competitiva.

No que se refere ao apoio, comprometimento por parte da alta administração, 61,1% dos questionados afirma que este pode ser um fator de melhoria, uma vez que acham que falta apoio e empenho por parte dos líderes, no entanto, em outra questão, 52,7% afirmam que estes líderes também não exigem o empenho requerido para o sucesso da mudança.

As mudanças provocadas na estrutura da organização, segundo somente 16,6% dos entrevistados, são movidas pela adoção ou mudança de TIs, e todos os



entrevistados concordam que essa adoção ou mudança não afeta, ou não deve afetar, a relação da empresa com seus colaboradores.

Por unanimidade, todos os entrevistados concordaram que, em caso de adoção de TIs, devem haver especialistas a frente da mudança, e 66,6% acha que a nova tecnologia não torna o trabalho menos complexo, menos desafiador.

“As novas TIs requerem um processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos, exigindo maior esforço e responsabilidade individual, exigindo que o funcionário desenvolva novas competências”, foi a afirmação de uma das questões, e segundo 97,2% dos entrevistados, foi citada como verdadeira e segundo 25% das respostas, o sentimento de despreparo e insegurança, gera ansiedade e medo de perder o emprego.

Quanto ao acúmulo de funções, 55,5% dos entrevistados não acreditam que aumenta a pressão no trabalho e que seja um fator de inibição a adoção ou mudança nas empresas, e 61% destes, não temem ser monitorados, pois a empresa passa a ter um controle maior sobre as atividades desenvolvidas por cada um.

Todos os entrevistados, sem exceção, concordam que a TI não reduz engenhosidade ou criatividade, e 69,4% afirmam que ela pode trazer malefícios como doenças causadas por esforços repetitivos e que provoca o isolamento, pela perda de contato direto com as pessoas.

A grande maioria dos entrevistados, 80,55%, aponta que as novas TI tem a resistência dos funcionários mais antigos, e com menor grau de instrução, escolaridade, pois estes não confiam nos novos métodos.

8 CONCLUSÕES

Analisando as respostas dos questionários, percebe-se que grande parte das empresas adquire os equipamentos de processamento de dados conforme suas necessidades, não se preocupando com o fato de que se tornam ultrapassadas e obsoletas com o tempo. Também grande parte das empresas aponta a tecnologia como algo complexo, de difícil aprendizado e que exige aperfeiçoamento contínuo.

O custo dos softwares e hardwares é considerado alto pelas empresas e elas possuem dificuldades em identificar os problemas a serem resolvidos pela TI,



as soluções que ela pode apresentar para os problemas rotineiros, principalmente o que se refere ao cruzamento de dados e levantamento de informações.

Em relação aos colaboradores, existe uma falta de comprometimento, que atinge até mesmo a alta administração das empresas, e isto é apontado como fator que necessita melhorias. Outro fator ainda, que dificulta a adoção de novas tecnologias, diz respeito ao quadro de pessoal das empresas de modo específico, uma vez que não tem pessoas capacitadas para gerir os novos projetos.

McGee (1994) diz que pessoas devem aprender algo novo sempre, que o aprendizado é a aquisição de novas capacidades perspectivas e não a aquisição de fatos novos e para que traga benefícios às organizações, o aprendizado individual deve tornar-se a capacidade de fazer e pensar sobre coisas novas, para que possam ser traduzidas em ações de importância para a organização.

A questão de número 45 do questionário trata do processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos que exigem um maior esforço e responsabilidade da parte de cada um e foi apontada pela grande maioria dos entrevistados como verdadeira, de forma que percebe-se de forma clara que as pessoas sabem que precisam mudar, que precisam esforçar-se para aprender a cada dia.

Assim também, o responsável por gerenciar as pessoas deve observar as razões de resistência e orientar adequadamente o seu pessoal para que mudanças como a aquisição de novas tecnologias sejam encaradas como melhoria e inovação. Os funcionários devem procurar sempre dar o melhor de si para a empresa, e a empresa certamente reconhecerá seu empenho. Dificultar melhorias não ajudará a melhorar o ambiente de trabalho, nem mesmo gerar lucros a empresa.

De modo geral, os fatores inibidores de novas tecnologias ou mesmo mudanças organizacionais são de passíveis de serem controlados, desde que tenham o apoio de todos os envolvidos com a organização, pois as atividades de mudança requerem o envolvimento de todos, desde a alta gerência aos subordinados.

REFERÊNCIAS



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO
12º ENCONTRO REGIONAL
23ª SEMANA ACADÊMICA
SECRETARIADO EXECUTIVO



DIAS, S. L. V. **Proposta de uma sistemática de planejamento e controle da produção do chão de fábrica no curtíssimo prazo a partir do índice de eficiência Global, o IEG.** Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia da Produção. ABEPRO. Florianópolis, 2004.

CYPRIANO, L. A.; MARTINS, R. S. **Impactos da carência de investimentos na logística pública de transportes para o agronegócio:** discussão teórica e evidências para o caso brasileiro. In: XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Brasília: Sober, 2005. v. 1.

FELDENS, L. **Impacto da Tecnologia da Informação nas variáveis estratégicas nas organizações da cadeia de suprimentos.** Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1991.

MCGEE, James V. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Rio de Janeiro : Elsevier, 1994 – 20ª reimpressão

MORAES, Gizeli Diniz de Almeida. **Tecnologia da Informação na Pequena Empresa:** uma investigação sobre sua contribuição à gestão estratégica da informação em empreendimentos industriais dos minidistritos de São José do Rio Preto – São Paulo. Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado. São Carlos, 2005.

MORON, Marie Anne Macador. **Concepção, Desenvolvimento e Validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

MULLER, Rodrigo. SANCHES, Fernanda Cristina. FERNANDES, Lidiane da Silva. SALA, Vanessa Stafuza. **Gestão do Conhecimento: técnicas de gestão e possíveis aplicações.** Anais: XI Encontro Regional e XXII Semana Acadêmica de Secretariado Executivo Bilíngue. Unioeste: Toledo, 2009.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet.** 2 ed. São Paulo : Saraiva, 2004.



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO
12º ENCONTRO REGIONAL
23ª SEMANA ACADÊMICA
SECRETARIADO EXECUTIVO



ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice – Hall, 2005.

SANTIAGO JR. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

WOOD JR. Thomaz (coordenador). **Mudança Organizacional**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 2002