

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI) E AS IMPLICAÇÕES NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Djair Oliveira Picchiai⁶

Msostenes Soares Gomes⁷

RESUMO: Esse estudo tem o objetivo de entender as implicações do clima organizacional no processo de implantação do sistema de informação (SI) nas organizações públicas e privadas. Para isso buscou-se verificar se essa variável de clima organizacional afeta a eficácia e eficiência do processo de implantação do SI. Para tanto, adotou-se a metodologia de levantamento bibliográfico onde foram analisados pontos que podem comprometer a implantação do SI. As bibliografias pesquisadas evidenciam que a implantação de um sistema de informação só atingirá seus objetivos satisfatoriamente se os colaboradores se sentirem integrados no processo de implantação do sistema. Para confirmar a existência das dificuldades de implantação do (SI), foram pesquisados oito trabalhos, seis artigos e duas dissertações disponibilizadas no sistema de biblioteca virtual da UnB (Universidade de Brasília). Esses trabalhos evidenciam que as organizações têm dificuldades de implantar o sistema de informação nas suas administrações devido a fatores humanos. Isso porque, o clima organizacional é afetado, de modo que, a interação dos colaboradores, funcionários e usuários ficam comprometidas. Assim, concluiu-se que a maioria das organizações não inclui no planejamento de implantação do (SI) o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores. E quando o fazem, esbarram em pontos críticos como: fontes limitadas de informação, fragilidade da definição das metas e planejamento segregado. Portanto, as dificuldades no processo de implantação persistem e afetam o clima organizacional a satisfação de colaboradores bem como a eficácia do funcionamento do sistema.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Informação; Clima Organizacional; Satisfação no Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT: The main objective is to understand the implications of organizational behavior giving the process of implanting information system in companies. Wondering if the organizational behavior would affect both efficiency and productivity, the methodology used was pure theoretical. The theory implies that result will only come

⁶ Possui mestrado em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (1983) e doutorado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - SP (1991). Professor da Fundação Getúlio Vargas EAESP-FGV do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos 1987-2019.

⁷ Mestre pela FACCAMP

with the full adoption and acceptance of collaborators. To identify the difficulty of implying IS, we analyzed 8 works, 6 articles and 2 monographies available in the virtual library of UnB. These studies show that organizations have difficulties in implementing the information system in their administrations due to human factors. Thus, it was concluded that the majority of organizations don't plan the implementation of the (SI) the organizational climate and the satisfaction of the workers. And when they do, they run into critical points such as: limited sources of information, fragility of goal setting, and segregated planning. Therefore, the difficulties in the implementation process persist and affect the organizational climate the satisfaction of employees as well as the effectiveness of the operation of the system

KEY-WORDS: Information System; Organizational Behavior; Satisfaction in the workplace

1. INTRODUÇÃO

Com o intuito de modernizar processos e alcançar a eficiência e eficácia no atendimento de usuários e clientes, organizações públicas e privadas buscam implantar sistemas de informação nos seus processos, seja no atendimento de usuários, nas rotinas internas da organização e etc. No entanto, existem dificuldades no processo de implantação do SI, uma vez que o ambiente de trabalho das organizações é afetado por mudanças nas rotinas e procedimentos executados por colaboradores e usuários.

Esse estudo se justifica no sentido de pretender apontar a variável clima organizacional como fator decisivo na implantação de sistemas de informação.

Nars et al. (2013) afirma que o clima organizacional afeta momentaneamente a percepção do trabalhador, que pode sofrer alterações de acordo com eventualidades ocorridas na organização. Sendo assim, é importante a compreensão do clima organizacional e suas implicações no processo de implantação do (SI) para atender as reais necessidades dos funcionários para uma possível intervenção em busca da satisfação dos mesmos, uma vez que sua satisfação é importante para o sucesso do funcionamento do sistema.

Na atualidade, as mudanças estão presentes em todas as fases dos processos de uma organização, que vem se transformando rapidamente. A implantação do sistema de informação no processo de produção e procedimentos adotados nas organizações públicas e privadas se tornam necessárias diante das demandas impostas pelo mundo moderno. No entanto, as organizações enfrentam várias dificuldades em implantar sistemas de informação nas suas administrações devido à rejeição de usuários e

colaboradores. Essas dificuldades são provenientes da forma de como esse processo é planejado/implantado e de como as informações chegam aos funcionários para execução das atividades. Essas deficiências prejudicam o processo de inovação tecnológica de uma organização, principalmente quando o gestor não foca no planejamento estratégico da empresa na contemplação da implantação de um sistema de informação eficiente. Essa problemática ocorre quando há alteração das rotinas administrativas que já fazem parte do dia a dia das pessoas implicando diretamente no clima organizacional.

Investir nas tecnologias de informação é de suma importância para as empresas, pois essa ferramenta auxilia as organizações a se tornarem competitivas no mercado que atuam. Segundo a IDC Brasil, (Empresa líder em inteligência de mercado, serviços de consultoria e conferências com as indústrias de Tecnologia da Informação e Telecomunicações), apesar do crescimento dos investimentos na área de tecnologia da informação e telecomunicações previstos para 2016 ser de 2,6% em comparação a 2015, surgem a cada dia novos modelos de negócios que ganharão espaço nos próximos anos, suportados pelos pilares da 3ª Plataforma - *cloud*, mobilidade, mídias sociais e *big data* (IDC BRASIL, 2016). Isso significa que a implantação dos sistemas informatizados nos diversos procedimentos administrativos são cada vez mais necessários nas rotinas de empresas e instituições públicas. Em ambos os casos, o desenvolvimento, o aprimoramento e a implantação dos sistemas de informação são relevantes para o apoio à gestão, pois gera informações confiáveis de valor estratégico.

Diante desse cenário surge a seguinte questão de pesquisa: *As organizações levam em consideração à variável clima organizacional no momento da implantação do sistema de informação (SI)?*

A questão de pesquisa foi respondida com base na literatura existente que trata do assunto. Esse trabalho não é empírico, mas procura despertar a reflexão do leitor a respeito da importância do clima organizacional na implantação do sistema de informação nas organizações, a existência de dificuldades no processo de implantação e as possíveis causas que promovem essas dificuldades.

2. Fundamentação teórica

Nessa seção são apresentados conceitos e definições sobre sistema de informação, clima organizacional e conseqüências na satisfação no trabalho.

2.1. Sistema de Informação

Segundo Laudon et al. (2007), um sistema de informação é definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que permitem integrar, processar, armazenar e distribuir a informação para apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização. Estes componentes são formados pelos recursos de tecnologia da informação (hardware, software, base de dados, telecomunicações), pessoas e procedimentos para processar entradas e gerar saídas que são enviadas a usuário, clientes ou outros sistemas.

Palmisano e Rosini (2003, p. 3) definem sistema de informação “como um conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum”. De acordo com Souza (2005, p. 1), sistemas de informação “são sistemas que desempenham atividades de comunicação de informações, integrando tecnologias e grupos humanos, nas diversas configurações políticas e sociais”.

A implantação de um sistema informatizado em uma organização deve considerar alguns aspectos, que para Jesus e Oliveira (2007, p. 320) são: “pessoas, tecnologia e processos. [...] além do trabalho relacionado à implantação do software, há o trabalho de realinhamento das pessoas, ou seja, uma realização de mudanças nos modelos”. Portanto, a implantação de um sistema de informação nas organizações é de suma importância, porque traz uma série de benefícios além de otimizar a inserção do sistema competitivo que demandas operacionais exigem. Assim, a organização garante uma série de benefícios como: a integração dos sistemas de informações; o incremento das possibilidades de controle sobre os processos da empresa; a atualização tecnológica; a redução de custos de informática; o retorno sobre o investimento e o acesso a informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisão sobre toda a cadeia produtiva (ABBAD, 2002).

Nesse contexto, os sistemas de informações automatizados se tornam parte dos processos de organizações. Sua abrangência vai do processamento de dados, das comunicações entre pessoas até a gestão propriamente dita, (REZENDE, 2008). O processo implementa a gestão das organizações inserindo-as no contexto da inovação tecnológica que é exigido pelo mundo contemporâneo.

Segundo Marchiori (2002, p.74) a gestão da informação visa “incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional”. O objetivo da gestão da informação é criar uma base de apoio para as decisões política da organização de forma abrangente, tornando o conhecimento mais articulado entre os diversos setores que constituem a organização (BRAGA, 2007). O autor coloca que a organização, ao se inserir no mundo globalizado, está em estado permanente de “necessidade de informação”, pois a informação constitui o suporte de uma organização e é um elemento essencial e indispensável à sua existência. Ele afirma que uma organização não funciona sem informação, mais que é importante saber utilizar esse recurso.

Logo, o (SI) abrange as tecnologias da informação, que direcionam as inovações dos processos e aumentam a riqueza das organizações, promovendo novos investimentos e permitindo considerável melhoria nos produtos e serviços oferecidos aos clientes (BRAGA, 2007).

2.2. Clima organizacional

Segundo Stefano et al. (2014), o clima organizacional é a forma como os trabalhadores veem o ambiente de trabalho e como isto reflete em seu comportamento. Os autores explicam que o clima organizacional pode ser definido também como uma atmosfera psicológica dentro de uma organização, setores ou departamentos. Os autores reforçam afirmando que o clima tem relação com a motivação dos grupos, e conseqüentemente, o resultado da visão dos trabalhadores sobre a empresa é positiva ou negativa.

Conforme Andrade et al. (2015), o termo clima teve como pioneiros em seu uso, os psicólogos sociais Lewin, Lippitt e White quando fizeram pesquisa em 1939. Na pesquisa, esses pesquisadores apresentaram conceitos sobre atmosfera social que também ficou conhecida como clima social, o estudo referia a processos sociais, comportamentais e emocionais.

Segundo Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é um dos elementos de grande centralidade no campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. Os autores explicam que esse elemento está relacionado com o estudo das percepções construídas

pelos indivíduos frente aos diversos aspectos do seu trabalho. Assim, o clima organizacional está entre os atributos mais relevantes que regula e orienta o comportamento humano nas organizações.

Atualmente, existe uma preocupação muito grande com a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho, pois cresce o número de estudos sobre clima e surgem até mesmo, publicação de listas de empresas que buscam se destacar pelo ambiente de trabalho no Brasil e no mundo. Essas listas dá destaque para a empresa como o melhor lugar para trabalhar, atraindo as mãos de obra mais qualificada para a organização (ANDRADE et al., 2015).

A produtividade no exercício das atividades públicas ou privadas não é resultado somente do sistema administrativo ou de máquinas de produção. O fator humano influencia decisivamente a eficácia e a eficiência na entrega do serviço ou produto. Nesse raciocínio, Dias (2010) afirma que a produtividade não é consequência apenas das pessoas como máquinas em processos de produção, é também a vontade das pessoas que trabalham nas empresas, da satisfação, suas necessidades e anseios, que devem ser avaliados e medidos por uma pesquisa de clima, que consiga medir o grau de satisfação dos empregados.

Oliveira e Junior (2013) afirmam que proporcionar um clima organizacional favorável é uma forma de incentivar o comportamento positivo dos empregados.

2.3. Satisfação no ambiente de trabalho

Segundo Lima et al. (2015), satisfação no trabalho é a percepção que o funcionário tem do trabalho que executam, em que o trabalho representa valores individuais em relação à atividade. No entanto, é importante salientar que satisfação e a motivação não são a mesma coisa, embora esses conceitos estejam associados (SANGWAN, 2013).

O trabalho, na vida das pessoas, é uma atividade que ocupa a maior parte de suas vidas, principalmente no período mais produtivo de suas vidas. O envolvimento com o trabalho desenvolve sentimentos que podem gerar prazer, tornando colaboradores satisfeitos com as atividades do trabalho ou gerando, ou seja, insatisfação (KUNKEL; VIEIRA, 2012).

Marçal, Melo e Nardi (2013) realizaram um trabalho para medir o nível de satisfação no trabalho e investigar as razões de satisfação e insatisfação de indivíduos. O trabalho permitiu que os autores concluíssem que os fatores higiênicos como ambiente de trabalho e condições físicas não estão em níveis satisfatórios e que os fatores higiênicos são fundamentais para a motivação, em detrimento a fatores motivacionais.

A satisfação ou insatisfação no trabalho é influenciada por variáveis que geram, no indivíduo, sentimentos que interfere de forma significativa na sua vida produtiva. Abrange um conjunto de situações que remetem desde as regras das organizações, como estado emocional do indivíduo, o relacionamento com colegas e superiores, até suas expectativas com a organização.

Segundo Imran et al. (2014), a satisfação no trabalho é um estado emocional que quando é influenciada por um ambiente agradável, resulta competitividade da organização.

Assim, as organizações devem promover políticas organizacionais que desenvolva o bom relacionamento entre os trabalhadores e uma eficiente forma de comunicação dos gestores com seus subordinados com o intuito de eliminar a insegurança, a dúvida e a incerteza que os trabalhadores percebem no ambiente de trabalho (PAULA et al., 2011).

3. Procedimentos metodológicos

O estudo possui abordagem qualitativa de gênero teórico classificado como bibliográfico. A pesquisa é teórica na medida em que foca o estudo na literatura existente sobre o tema, com o intuito de gerar interpretação.

Na seção fundamentação teórica, o trabalho apresenta definições e importância do sistema de informação, clima organizacional e satisfação no trabalho para a administração das organizações. O trabalho apresenta 6 artigos e 2 dissertações que reforçam a importância do clima organizacional na implantação do (SI). Os seguintes trabalhos norteiam para a análise dos resultados e confirmam a existência de dificuldades no processo de implantação (SI).

Quadro – 01. Artigos e dissertações que comprovam as dificuldades da implantação de (SI).

Nº	Artigo/dissertação/tese	Autor(es)	Ano	Repositório
01	Implantação do Sistema de Informação Contábil ERP em Indústrias Nordestinas: Uma Análise da Percepção dos Usuários após a Implantação de um ERP em duas Indústrias Nordestinas (artigo).	AMÉRICO, E. de O.; SILVA, J. dos S.; MACEDO, J. M. A.	2011	SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)
02	Implementação de um sistema de informação no atendimento de determinação judicial para fornecimento de medicamentos na união: barreiras, facilitadores e resultados iniciais (dissertação).	SILVA, A. P.U.	2016	Unb; Universidade de Brasília.
03	Avaliação da implantação do Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos em municípios de Minas Gerais, Brasil. (artigo)	GUIMARÃES, E. A. de A.; HARTZ, Z. M. de A. FILHO, A. I. de L. F.; MEIRA, A. J.; LUZ, Z. M. P.	2013	SCIELO (The Scientific Electronic Library Online)
04	Gestão de Mudança: superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações (artigo).	TELES, B. A.W.; AMORIM, M. R. L	2013	Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
05	Impactos da Implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): Estudo de caso da Universidade de Brasília (dissertação)	NASCIMENTO, P. R. S.	2017	Unb; Universidade de Brasília.

06	Mudanças Organizacional e o Sistema de Informação das Empresas (artigo).	NETO, A. C. J. N.; TAKENAKA, E. M. M.; LEPRE, T. R. F.; SANTOS, G. P. S.; OLIVEIRA, V. M. G.	2015	Congresso Internacional de Administração.
07	Os impactos das novas Tecnologias nas empresas prestadoras de serviços (artigo).	GONÇALVES, J. E. L.	1994	Revista de Administração de Empresas
08	Fatores limitantes na implantação de sistemas de custos em empresas de porte médio: um estudo de caso (artigo).	SUZUKI, R.; ROCHA, W.	2008	XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

São trabalhos empíricos que retratam a importância da implantação do sistema de informação, bem como as dificuldades que ocorre nesse processo.

4. Análise dos Resultados

Américo et al. (2011), trabalho número 1, quadro – 1, realizou uma pesquisa empírica para responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os fatores que os usuários apontariam quando do processo de implantação de um sistema de informações e estariam tais implantações desencadeando “traumas organizacionais”? A pesquisa foi realizada em duas empresas que implantavam, naquele momento, sistemas de informação gerencial. Os resultados dessa pesquisa evidenciaram que a não participação dos colaboradores no processo de implantação do sistema de informação durante a decisão estratégica de opção por um tipo de sistema, leva às vezes a barreiras que poderão chegar a inviabilizar o bom andamento do sistema. Outra problemática que a pesquisa evidenciou, foi a demora no processo de implantação, essa demora reflete a

falta de interação das pessoas envolvidas no processo e aumenta os conflitos individuais (AMÉRICO et al., 2011).

A pesquisa de Silva (2016), trabalho número 2, quadro -1, estudou a implementação de um sistema de informação no atendimento de determinação judicial para fornecimento de medicamentos na união, evidenciou que o fator humano é o que mais afeta o bom desempenho da implantação do sistema de informação. Nesse trabalho, claro que os gestores que coordenavam a implantação do (SI) não tiveram a preocupação com a satisfação dos usuários, funcionários e colaboradores da organização, o que causou transtornos no processo de implantação e na eficácia do funcionamento.

O trabalho de Guimarães et al. (2013), trabalho 3, quadro -1, avaliou a implantação do sistema de informação sobre nascidos vivos nos municípios do estado de Minas Gerais, Brasil, evidenciou que somente 24,2% dos municípios apresentaram implantação do sistema de informação satisfatória (adequado), sendo que aproximadamente dois terços destes (65,9%) apresentaram índices inadequado; o percentual para implantação crítico foi de 9,9%. Os autores relatam que as dificuldades de implantação do sistema de informação naquele contexto, se devem a questões da não integração das pessoas envolvidas no processo de implantação e outros problemas que comprometem a satisfação dos usuários e colaboradores da instituição, que consequentemente afeta o clima organizacional. Isso significa que o insucesso da implantação do sistema se deve a fatores que envolvem a satisfação dos colaboradores bem como o clima organizacional.

Teles et al. (2013), trabalho número - 4, quadro 1, elaborou um estudo bibliográfico cujo objetivo foi apresentar problemas na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações. O trabalho evidenciou que é necessário um planejamento voltado para o clima organizacional, uma vez que essa variável afeta diretamente o sucesso da implantação do (SI). Segundo o autor, as pessoas tendem a permanecer em estado de inércia, ou seja, são avessas a qualquer tipo de alteração no ambiente de trabalho. Qualquer mudança implica na desestabilização do clima organizacional de modo que, se não houver interação das pessoas com a implantação (SI), a organização pode sofrer prejuízos irreparáveis.

A dissertação de mestrado de Nascimento (2017), trabalho 05, quadro 1, analisou o impacto da implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em

substituição ao antigo sistema de informação da Universidade de Brasília – UnBDoc. Um sistema que permite a tramitação de processos dentro da universidade. A pesquisa concluiu que não houve planejamento voltado para os usuários com intuito de preservar o clima organizacional, o que levou inúmeros transtornos na implantação do sistema. A implantação apresentou inúmeros transtornos na aceitação e manipulação do SEI, pois não houve interação dos servidores usuários do sistema com os gestores que estiveram à frente da implementação do mesmo. Segundo o autor, apesar da utilização do sistema ser de suma importância para a instituição, ainda existem inúmeros problemas que devem ser resolvidos como por exemplos: capacitação, treinamentos e ações que integram e motivam os usuários do sistema.

No trabalho de Neto et al. (2015), trabalho – 6, quadro – 1, que tratou sobre a mudança organizacional e os sistemas de informação das empresas, constatou-se que a mudança no sistema de informação da organização afetou as relações humanas à medida que os colaboradores se sentiram ameaçados frente ao novo sistema. Essa ameaça, fruto da percepção de que não conseguiria adaptar ao novo sistema de informação implantado, causou instabilidade no clima organizacional de modo que, o funcionamento do sistema foi afetado negativamente. A pesquisa evidenciou também que nem todas as organizações se atentam para questões de satisfação do trabalhador no momento de implantação ou implementação do SI, reforçando reforçando que a integração de todos os setores da empresa é essencial na definição das necessidades de cada um, bem como a melhor maneira de se relacionarem e o que cada setor necessita do outro.

Segundo Gonçalves (1994), trabalho -7, quadro -1, em sua pesquisa “Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços”. Nesse trabalho o autor analisou várias empresas que implementaram o sistema de informação nos seus processos. A conclusão foi que ocorreu uma série de conseqüências, desde a melhoria do funcionamento das empresas com pequenas alterações transformações total das atividades da organização até problemas relacionados com o clima organizacional. Entretanto, a transformação de cargos e ocupantes foi identificada como uma das conseqüências mais freqüentes da inovação tecnológica. Pois os funcionários tiveram que se readaptar desenvolvendo novas habilidades pessoais inclusive reaprendendo novas formas de realização de seu trabalho o que afetou profundamente a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho. Por fim, o autor conclui que os impactos

da introdução do sistema de informação podem ser organizados em três grupos: “os que interferem no trabalho e na forma de realizá-lo, os que interferem nos aspectos físicos das organizações e aqueles que interferem nos aspectos psicológicos das pessoas envolvidas”. Os impactos psicológicos são observados mesmo antes da tomada de decisão de implementação do (SI). Isso porque, cria uma atmosfera de expectativa de insegurança.

Na pesquisa de Suzuki et al. (2008), trabalho - 8 quadro -1, com título “Fatores limitantes na implantação de sistemas de custos em empresas de porte médio: um estudo de caso” cujo objetivo é identificar e apresentar dificuldades enfrentadas por empresas de porte médio na implantação de um sistema de custeio. A pesquisa evidenciou que as principais dificuldades enfrentadas pela empresa analisada são: “a não consideração de características locais da filial; o pouco treinamento no funcionamento do modelo da matriz; a barreira lingüística entre os usuários e o pessoal de suporte da matriz no exterior”. O estudo revelou também que entre as inúmeras dificuldades da implantação (SI) estão o pouco treinamento realizado, conforme a literatura que versa sobre o assunto, treinamento inadequado ou falta de treinamento. Essas variáveis estão diretamente relacionadas também a outros fatores limitantes, como: falta de capacitação específica de funcionários, resistência ao uso do sistema, dificuldade de aprendizado, dificuldade de adaptação ao novo sistema, alto custo da consultoria e treinamento e falta de suporte adequado. São variáveis afetam diretamente o equilíbrio do clima organizacional bem como a satisfação de trabalhadores.

São inúmeros os trabalhos que descrevem as dificuldades que as organizações enfrentam na implantação do sistema de informação em suas administrações. Essas dificuldades podem estar relacionadas principalmente ao clima organizacional e satisfação do trabalhador. Borges (2013) realizou um levantamento bibliográfico abordando a gestão da informação no sistema único de saúde. Esse autor afirma que, os problemas que afetam a implantação do sistema de informação e a operacionalização desse sistema são provenientes, principalmente, de pontos críticos da falta de integração do processo de implantação com os usuários e colaboradores da organização.

Além das bibliografias apresentadas na seção fundamentação teórica e os trabalhos citados na seção análise dos resultados, esse trabalho apresenta também a análise de três pontos críticos no gerenciamento da implantação do sistema de

informação conforme Lima (2006), que podem afetar a satisfação no trabalho dos usuários e colaboradores, bem como o desequilíbrio do clima organizacional. Os pontos possuem os seguintes temas: fontes limitadas de informação na gestão do trabalho, fragilidades na definição de metas no trabalho de acordo com as demandas e o planejamento segregado (Quadro - 2).

Quadro – 2. Pontos críticos no gerenciamento do trabalho nas organizações, vinculados à gestão da implantação do sistema de informação que implicam negativamente no clima organizacional.

Temas	Pontos críticos
Fontes limitadas de informação na gestão do trabalho	-A ausência de um sistema efetivo de informações no gerenciamento do trabalho compromete a possibilidade de identificação precisa de fragilidades e de elaboração de planos estratégicos ao alcance de soluções.
Fragilidades na definição de metas no trabalho de acordo com as demandas	-A ausência de suporte informacional dificuldades o entendimento das prioridades por parte do conjunto dos trabalhadores e de suas lideranças. -Ausência de uma gestão de informação colabora para que os trabalhadores não compreendam as conexões entre processos de trabalho e possui condições de avaliar seus desempenhos, o que compromete a efetividade no alcance de metas.
Planejamento segregado	-Dispersão dos mecanismos de articulação na busca de soluções na medida em que as informações não são integradas em favor do alcance de soluções. -Baixa integração nas ações verificadas nas esferas municipal, estadual e federal, pois a informação não desempenha um papel de sistêmico e integrado entre as referidas esferas que favoreça o alcance de resultados.

Fonte: Lima (2006). Adaptado por Borges (2013).

Nas organizações, as fontes limitadas de informações na gestão do trabalho surgem na ausência de informações organizadas e armazenadas (LIMA, 2006). Isso prejudica o gerenciamento do trabalho causando insatisfação dos trabalhadores pelo fato

de não terem conseguindo eficácia e eficiência na execução das atividades. A ausência de informações dificulta a criação de controle efetivo no gerenciamento do trabalho, levando os trabalhadores e gestores ao estresse por não ter conseguindo desempenhar suas funções no ambiente de trabalho.

A falta de objetividade e transparência no estabelecimento das metas ocasiona as fragilidades na definição de metas no trabalho, de acordo com as demandas que são exigidas das organizações. Isso causa também, a falta de comprometimento das pessoas envolvidas no processo, gerando intrigas entre os trabalhadores impactando diretamente no clima da organização (LIMA, 2006).

No planejamento segregado, a unidade de esforços de busca de soluções efetivas fica comprometida, uma vez que a ausência de integração entre as ações pertinentes ao gerenciamento do trabalho não consegue a interação necessária para obtenção dos objetivos (CARVALHO, 2004). Essa problemática causa o desequilíbrio das pessoas envolvidas no processo de implementação sistemas de informação automatizados implicando negativamente no clima organizacional.

Nesse sentido, a informação integrada, possibilita a organização alcançar suas metas, pois os trabalhadores conseguem interagir entre si. Caso contrário, os funcionários deixam de trocar informações relevantes ao gerenciamento de trabalho, omitindo informações por falta de conhecimento dos tramites burocráticos ou pela falta de confiança entre os envolvidos, prejudicando o andamento das atividades e fragilizando a definição precisa das metas de trabalho (BORGE, 2013).

Para que o clima organizacional não perca o equilíbrio dentro da organização é necessário que não ocorra o planejamento segregado, ou seja, é importante que a organização aumente sua capacidade de visão sistêmica. Pois, no planejamento estratégico, o acompanhamento é indispensáveis para a priorização dos projetos integrando os funcionários envolvidos no processo de implantação (LIMA, 2006). Nesse sentido, a satisfação das pessoas, com suas atividades dentro da organização, implica motivação e favorece a criatividade na execução de suas atividades.

Para que as organizações tenham articulações nos processos de trabalho com baixo custo, aumento da qualidade no atendimento, melhoria dos mecanismos de gerenciamento e agilidade de operações no trabalho é necessário que se criem ações estratégicas para um sistema de controle de informações. Assim, os conflitos entre os

funcionários e todas as pessoas envolvidas no processo serão harmonizados e as percepções do ambiente de trabalho serão positivas (LIMA, 2006).

Segundo as literaturas apresentadas nesse trabalho, as organizações têm dificuldades de implantar um sistema de informação que promova a inovação e a inserção da organização no mundo competitivo. Dentre outras variáveis, essa dificuldade pode ocorrer devido a falta de diretrizes voltadas para o clima organizacional no processo de implantação, conforme o quadro 1. São inúmeras as variáveis que podem afetar o clima organizacional quando ocorre o processo de implantação do sistema de informação dentro da empresa. No entanto, a falta de percepção, do gestor ou coordenador de implantação do sistema, da importância da observância das variáveis apresentada no quadro 1, pode levar a rejeição da operacionalização por parte dos usuários e colaboradores. Outra variável que pode influenciar negativamente na implantação do sistema de informação das organizações é a falta de integração dos usuários e colaboradores no processo de implantação. Isso porque, segundo Amorim (2010), as práticas gerenciais devem estar voltadas para a satisfação do trabalhador.

5. CONCLUSÕES

O estudo teve o objetivo de entender as implicações do clima organizacional no processo de implantação do sistema de informação (SI) nas organizações e verificar se essa variável afeta a promoção da eficiência e eficácia no processo de implantação de SI.

De acordo com os trabalhos apresentados no quadro -1 ficou evidente que o clima organizacional afeta diretamente no processo de implantação do (SI) uma vez que a satisfação do trabalhador é fator necessário e primordial para o bom funcionamento do sistema e superação das dificuldades no processo de implantação.

A análise dos artigos apresentados respondeu a questão de pesquisa proposta, pois permitiu a interpretação de que a maioria das organizações não leva em consideração a variável clima organizacional no momento da implantação do (SI), afetando negativamente a satisfação do trabalhador.

A análise dos trabalhos também evidenciou que raramente as organizações desenvolvem ações voltadas para manter o equilíbrio do clima organizacional no

momento de implantação (SI). As organizações, principalmente as grandes corporações quando implementam seus sistemas de informação não priorizam variáveis como: clima organizacional e satisfação dos usuários do sistema como forma decisiva para que o sistema alcance eficiência no funcionamento. Isso porque, o planejamento é vertical, ou seja, ocorre de cima para baixo sem permitir que os funcionários, colaboradores e usuários interajam com o processo de implantação do SI. Nesse contexto surgem questões conflituosas que implicam nas relações interpessoais no comprometimento com o trabalho, insegurança com a chegada do novo, percepção negativa das novas rotinas administrativas etc. São inúmeras as dificuldades que podem ocorrer pela falta da adoção de diretrizes que integrem os usuários ou colaboradores com o intuito de estabilizar o clima organizacional no processo de implantação do SI. Por outro lado, algumas organizações desenvolvem ações voltadas para o clima organizacional e satisfação do trabalhador, involuntariamente, sem essa pretensão. No entanto, a falta de foco nessa e priorização dessas questões pode ter sido a causa das deficiências apresentadas nos trabalhos do quadro 1 e dos pontos críticos do quadro 2, descrito por Lima (2006).

É importante ressaltar que a relação das variáveis: implantação do sistema de informação, clima organizacional e satisfação no trabalho, precisam de pesquisas mais aprofundadas e trabalhos empíricos que evidenciem outras causas que dificultam a implantação do sistema de informação nas organizações, bem como outras variáveis que implicam nessa relação.

6. REFERÊNCIAS

ABBAD, I. S. G. Avaliação de sistemas empresariais. Dissertação de Mestrado – Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 75f, 2002.

AMÉRICO, E. de O.; SILVA, J. dos S.; MACEDO, J. M. A. Implantação do Sistema de Informação Contábil ERP em Indústrias Nordestinas: Uma Análise da Percepção dos Usuários após a Implantação de um ERP em duas Indústrias Nordestinas. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – Vol. 1, no 2, p.1-17, Set-Dez/2011.

AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos? Revista Eletrônica de Ciências Administrativas. 9 (1), 35-48, 2010.

ANDRADE, S. M. de.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. III Encontro de GP e Relações de Trabalho, João Pessoa-PB, 2015.

BORGES, F. Q.; Gestão da Informação no Sistema Único de Saúde. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte v. 13 n. 2 p. 83-98 Abr./jun. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa), 2013.

BRAGA. A gestão da informação. Recuperado em 7 março, de 2009 <http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/Gestao_da_Informacao.pdf > Ascensão 2007.

CARVALHO, A. L. B. A. Gestão da Informação em Saúde e o Município: um estudo sobre municípios que implantaram o Programa Saúde da Família e que estão integrados ao Projeto da Rede Estadual de Informação em Saúde REIS/RNIS-PB. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

DIAS, J. G. G. *Endomarketing?* Uma ferramenta indispensável para a gestão de pessoas nas organizações. São Paulo: Livro Pronto, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas Tecnologias nas empresas Prestadoras de serviços. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 34(1) ; 63-81. 1994.

GUIMARÃES, E. A. de A.; HARTZ, Z. M. de A. FILHO, A. I. de L. F.; MEIRA, A. J.; LUZ, Z. M. P. Avaliação da implantação do Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos em municípios de Minas Gerais, Brasil. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 29(10):2105-2118, out, 2013.

IDC Brasil. Acesso em 01 de fevereiro de 2016, disponível em <http://www.idcbrasil.com.br/releases/news.aspx?id=1970>.

IMRAN, H.; ARIF, I.; CHEEMA, S.; AZEEM, M. Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. Entrepreneurship and Innovation Management Journal, 2(2), 135-144. 2014.

JESUS, R. G.; OLIVEIRA, M. O. F. Implantação de Sistemas ERP: Tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. Journal of Information Systems and Technology Management. Vol. 3, No. 3, p. 315-330, 2007.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, Santa Maria, v. 28, n. 83, p. 49-63, mai./ago. 2012.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais*. Tradução Thelma Guimarães, revisão Belmito N. João. – 7. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2):269-299. 1939. Acessado em: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

LIMA, A. J.; ZELLI, L. P.; SOARES, M. G. Um olhar sobre a satisfação no trabalho: Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 310-325, set./dez. 2015.

LIMA, M. B. P. *A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do hospital de clínicas da UNICAMP*. 2006. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

OLIVEIRA, L. C. C.; JUNIOR, A. B. F. As atitudes dos colaboradores em relação aos gestores culturalmente diferenciados. *Organização Sistêmica*. Vol. 2, n. 2. Jan/Jun 2013.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. *Revista de Administração*, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun., 2013.

NASCIMENTO, P. R. S. *Impactos da implantação do sistema eletrônico de informação (SEI): Estudo de caso da Universidade de Brasília*. Dissertação, Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Economia – FACE/PPGE. 2017.

NETO, A. C. J.; TAKENAKA, E. M. M.; LEPRE, T. R. F.; SANTOS, G. P. S.; OLIVEIRA, V. M. G. *Mudanças Organizacional e o sistema de informação das empresas*. Congresso Internacional de Administração, Gestão Estratégica: Tecnologia e o impacto nas organizações, ponta grossa/PR. 2015.

MARCHIORI, P. Z. *A ciência da gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional*. Recuperado em 10 março de 2009, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>2002.

MARÇAL, C. Z.; MELO, F. P.; NARDI, A. Satisfação no trabalho: Um estudo de caso numa empresa terceirizada. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, v.1, n.1, p.20-35, jan./jun. 2013.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Revista Psicologia*, 2010, v.16, n.1, p. 158-179, 2010.

PALMISANO A.; ALESSANDRO M. Administração de sistemas de informação e gestão do conhecimento. São Paulo: Thomson, 2003.

PAULA, P. D. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão e Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 27, n. 81, p. 59-73, set./dez. 2011.

REZENDE, D.L. Planejamento de Sistemas de Informação e Informática, São Paulo, Atlas, 2008.

SANGWAN, A. Determinants of job satisfaction: A study of insurance sector employees. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(5), 1-19. 2013.

SILVA, A. P.U. Implementação de um sistema de informação no atendimento de determinação judicial para fornecimento de medicamentos na união: barreiras, facilitadores e resultados iniciais. Dissertação de mestrado, Unb; Universidade de Brasília. 2016.

SOUZA, R. R. Uma proposta de metodologia para escolha automática de descritores utilizando sintagmas nominais. Tese de Doutorado em Ciência da Informação – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 197f, 2005.

STEFANO, R. S.; KOSZALK, J. A.; ZAPIER, M. A. Clima Organizacional: Elementos Influentes Na Percepção De Futuros Administradores De Uma Ies Paranaense. *Gestão & Regionalidade - Vol. 30 - Nº 88 - jan-abr/2014*.

SUZUKI, R.; ROCHA, R. Fatores limitantes na implantação de sistemas de custos em empresas de porte médio: um estudo de caso. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

TELES, B. A. W.; AMORIM, M. R. L. Gestão de Mudança: superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações. *Revista Gestão e Tecnologia para a Competitividade* 23-24-25 de Outubro de 2013.

