

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Sabrina Cássia Ferreira

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DA
CAPACIDADE ADAPTATIVA DA DIRETORIA DE LOGÍSTICA E AQUISIÇÕES DA
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE MINAS GERAIS
NA INTENSIFICAÇÃO DO USO DO SEI NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO NOVO
CORONAVÍRUS

Belo Horizonte

2021

Sabrina Cássia Ferreira

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DA
CAPACIDADE ADAPTATIVA DA DIRETORIA DE LOGÍSTICA E AQUISIÇÕES DA
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE MINAS GERAIS
NA INTENSIFICAÇÃO DO USO DO SEI NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO NOVO
CORONAVIRUS

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação
em Administração Pública da Escola de
Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da
Fundação João Pinheiro, como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientador: Prof.^a Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte

2021

F383r

Ferreira, Sabrina Cássia.

Resiliência organizacional no âmbito do setor público [manuscrito] : estudo da capacidade adaptativa da diretoria de logística e aquisições da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais na intensificação do uso do SEI no contexto da pandemia do novo coronavírus / Sabrina Cássia Ferreira. – 2021.

[7], 71 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2021.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Bibliografia: f. 53-54

1. Organização administrativa – Logística empresarial – Teletrabalho – Minas Gerais. 2. Setor público – Minas Gerais. 3. Sistema Eletrônico de Informações (SEI) – Minas Gerais. I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

CDU 658.78(815.1)

Sabrina Cássia Ferreira

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO:
ESTUDO DA CAPACIDADE ADAPTATIVA DA DIRETORIA DE LOGÍSTICA E
AQUISIÇÕES DA SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO
SOCIAL DE MINAS GERAIS NA INTENSIFICAÇÃO DO USO DO SEI NO
CONTEXTO DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora



Prof.a. Simone Cristina Dufloth (Orientadora) – Fundação João Pinheiro

**THIAGO BERNARDO
BORGES:01390498603**

Assinado de forma digital por THIAGO
BERNARDO BORGES:01390498603
Dados: 2021.12.09 12:19:08 -03'00'

Prof. Thiago Bernardo Borges (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

**Roger de Miranda
Guedes**

Assinado de forma digital por Roger de Miranda Guedes
DN: cn=Roger de Miranda Guedes, o=Fundacao Joao
Pinheiro, ou, email=roger.guedes@fg.org.br, c=BR
Dados: 2021.12.14 09:30:34 -03'00'

Prof. Roger de Miranda Guedes (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2021

RESUMO

O objetivo desse trabalho é analisar a resiliência organizacional da Diretoria de Logística e Aquisições da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais, diante das condições de teletrabalho e intensificação do uso do SEI impostos pela pandemia da COVID-19.

Para isso foi realizada uma revisão bibliográfica que abrangeu o conceito de resiliência organizacional e suas aplicações nos campos da ciência, a partir disso foram desenvolvidas as características que compõem uma organização resiliente e as dimensões que essas características abrangem na literatura. Posteriormente é discutido a implementação do SEI em Minas Gerais e a implementação do regime de teletrabalho durante a pandemia do coronavírus e a intensificação do uso do SEI no estado. Por fim, são apresentados e analisados os dados colhidos na pesquisa por meio de formulário e realização de entrevista, que demonstram o comportamento da organização diante da crise gerada pela pandemia do novo coronavírus, e classificam a organização como de média resiliência dentro dos parâmetros propostos.

Palavras-chaves: Organizações; Resiliência; Resiliência Organizacional; Capacidade adaptativa;

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the organizational resilience of the Directorate of Logistics and Procurement of the Secretary of State for Social Development of Minas Gerais, in the face of the conditions of teleworking and intensification of the use of the SEI imposed by the COVID-19 pandemic.

For this, a literature review was conducted covering the concept of organizational resilience and its applications in the fields of science, from this the characteristics that make up a resilient organization and the dimensions that these characteristics cover in the literature were developed. Subsequently, the implementation of the SEI in Minas Gerais and the implementation of the telework regime during the coronavirus pandemic and the intensification of the use of the SEI in the state are discussed. Finally, the data collected in the research are presented and analyzed by means of a form and interviews, which demonstrate the behavior of the organization before the crisis generated by the pandemic of the new coronavirus, and classify the organization as having medium resilience within the proposed parameters.

Keywords: Organizations; Resilience; Organizational Resilience; Adaptive Capacity;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	RESILIÊNCIA	11
2.1	Resiliência organizacional.....	12
2.2	Características resilientes	17
2.3	Elementos da resiliência organizacional.....	13
2.3.1	Vulnerabilidade	13
2.3.2	Capacidade de adaptação	14
2.3.3	Robustez, agilidade e redundância	14
2.3.4	Segurança	15
2.3.5	Sistemas de informação	15
3	DIMENSÕES DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	17
4	IMPLEMENTAÇÃO DO SEI EM MINAS GERAIS	19
4.1	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais	20
4.2	Diretoria de Logística e Aquisições.....	21
5	A IMPLEMENTAÇÃO DO REGIME ESPECIAL DE TELETRABALHO E O USO DO SEI	23
6	METODOLOGIA	29
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
7.1	Apresentação dos resultados	32
7.2	Análise dos dados	44
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A – Questionário	55

1 INTRODUÇÃO

O uso de ferramentas de tecnologia já faz parte dos ambientes de trabalho atuais, e não há como desconsiderar esse fato, na produção e comunicação são inerentes a boa parte das atividades empresariais atuais. A sociedade usa a tecnologia de forma massiva, principalmente na aquisição de bens e serviços, o que está diretamente ligado às relações produtivas.

A forma como se produz os bens e serviços é transformada pela tecnologia: são necessários profissionais com formação média ou de alto nível, qualificados e familiarizados com tecnologia; excluindo aqueles que não se enquadram nesse perfil, o que leva a uma alta no desemprego (GRASSELLI, 2011 apud SANTOS, 2020). Além disso, a tecnologia instrumentaliza as atividades laborativas e possibilita fiscalização mais extensiva pelo empregador; de certa forma, o uso tecnológico permite o foco em produtividade.

Em março de 2020 a pandemia do novo coronavírus, um fator externo não previsível, alterou drasticamente o cotidiano de todo o mundo e trouxe a necessidade de mudanças para que fosse possível continuar a vida. Essas mudanças também ocorreram no setor público, os servidores do Estado iniciaram o trabalho remoto, por meio de home office, e a partir daí foi possível observar uma maior necessidade de uso do SEI.

O teletrabalho, ou trabalho remoto, se ampara essencialmente no uso da tecnologia, principalmente nas plataformas e instrumentos telemáticos e tecnológicos de produção, comunicação e fiscalização, todos esses introduzidos no *modus operandi* laboral. A portabilidade da tecnologia torna-a mais acessível, com o uso de *smartphones* é possível baixar aplicativos que podem ser verdadeiros instrumentos de trabalho, a se ter exemplo planilhas, plataformas de ensino virtual – EAD, aplicativos de controle de jornada e produtividade, tutoriais no Youtube e, é claro, meios de comunicação expressa como o Whatsapp e Telegram, que possibilitam diálogos constantes entre a equipe de trabalho. (SANTOS, 2020)

Essa capacidade de adaptação, em transferir-se do trabalho presencial ao remoto, se revela no conceito da resiliência organizacional, dado como a habilidade que uma organização tem de se recuperar de algum evento adverso ou crise, por conseguir se adaptar de forma rápida diante do problema (ROSE, 2004 apud NOGUEIRA, 2012), que será o foco de estudo deste trabalho. Portanto, neste

contexto, o tema pretendido é: a resiliência organizacional no setor público. Dessa forma, com a intenção de entender essas mudanças e adaptações do uso do SEI pela SEDESE, este trabalho traz a seguinte questão: qual capacidade adaptativa da Diretoria de Logística e Aquisições da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais com a intensificação do uso do SEI em virtude da pandemia?

O objetivo central deste trabalho é analisar a capacidade de resiliência com a intensificação do uso do SEI em relação a mudanças ocorridas nas dinâmicas de trabalho da Diretoria de Logística e Aquisições (DLA) da SEDESE, como resposta à necessidade de isolamento social como prevenção à pandemia de COVID-19. Busca-se identificar e caracterizar as principais mudanças ocorridas; investigar a capacidade de resiliência da DLA pelo uso do SEI; e investigar os principais aspectos dificultadores e/ou facilitadores da capacidade de resiliência no SEI, em relação à dinâmica de funcionamento da DLA, levando em conta sempre o contexto da pandemia para realizar as análises.

Considerando todos esses aspectos, é fundamental entender que possuir capacidade adaptativa depende de três aspectos: gerenciamento, infraestrutura e pessoas. É preciso ter uma gestão que seja sensível ao processo de mudança e que seja mais flexível, e ter esse modelo de gestão pode resultar em novos instrumentos, alterações/ajustes normativos para viabilizar as mudanças que estavam ocorrendo. Em relação à infraestrutura, é preciso que ela seja de fácil acesso e que consiga suprir as necessidades da organização. Por fim, em relação às pessoas é preciso que o corpo da organização consiga reagir frente aos problemas com que se deparam, principalmente quando se trata de fatores externos não previsíveis. (NOGUEIRA, 2012)

Dentro desse contexto, o estudo da resiliência organizacional vai colocar em evidência as fragilidades da Diretoria de Logística e Aquisições (DLA) frente a cada um desses aspectos, por meio de uma pesquisa descritiva que envolve análise documental e bibliográfica e a aplicação de questionários e entrevistas com os servidores da DLA. Com o estudo aplicado ao SEI este trabalho será um meio de verificar quais os principais problemas enfrentados pela diretoria no contexto da pandemia e qual foi a reação diante das mudanças, logo poderá servir de subsídio para futuros processos de mudança. Além disso, identificar se a estrutura da SEDESE é mais flexível ou mais rígida também pode contribuir para prepará-los para acontecimentos futuros, tomadas de decisão e direcionamento de ações.

É sabido, também, que, de certa forma, a tecnologia aproxima mais atores, o que faz com que as organizações se tornem cada vez mais sensíveis às mudanças do ambiente externo; e, por essa razão, a tecnologia acaba por requerer uma maior capacidade de adaptação por parte das instituições. Esse requerimento que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) por adaptações constantes, acaba por fazer com que as organizações mais conservadoras percam cada vez mais espaço, já que geralmente essas tendem a ter mais resistência a mudanças.

A intensificação do uso das tecnologias traz essa mudança de comportamento nas organizações, já que elas precisam estar mais atentas ao ambiente externo e serem mais flexíveis, exigindo de sua capacidade de adaptação. Por ser um agente tão importante e não poder parar de funcionar em nenhum momento, o Estado deve ser ágil e estar à frente, ser flexível e estar atento ao ambiente externo para que possa responder com mais rapidez. Por essa razão, esse estudo pode contribuir para a análise de como o Estado de Minas Gerais se encontra diante do ambiente externo, e de quais aspectos podem precisar de adequações para que ele possa estar apto a reagir diante das situações de mudança.

No campo acadêmico, o estudo pode contribuir para que se tenha um olhar diferenciado sobre a questão da resiliência com foco no setor público e desenvolver uma nova base referencial, devido à adaptação realizada para análise da capacidade estratégica de resiliência e desempenho organizacional.

O trabalho será dividido em capítulos: o capítulo um se trata desta introdução; o capítulo dois irá trabalhar o conceito de resiliência organizacional, trazendo a origem do termo, a aplicação nas ciências, elencando suas características e os elementos que compõem o conceito; no terceiro a resiliência organizacional será dividida em dimensões que são: a capacidade de adaptação e de aprendizagem, os comportamentos de agilidade, mudança, liderança e comunicação, e a dimensão de desempenho que abrange a inovação e a confiabilidade da organização. Em seguida, no capítulo quatro, será discutida a implementação do sistema SEI em Minas Gerais, trazendo para a contextualização a Secretaria de Estado e Desenvolvimento Social de MG (SEDESE) e a Diretoria de Logística e Aquisições. O quinto capítulo será descrita a situação de implementação do regime de teletrabalho no estado e os desdobramentos dessa condição. O capítulo seis irá trazer a metodologia aplicada neste trabalho, detalhando as estratégias utilizadas, a construção e a escolha dos procedimentos de análise dos dados coletados. Para que então, no capítulo seguinte,

seja possível apresentar os dados coletados pela pesquisa e realizar a análise desses dados. Por último, serão apresentadas as considerações finais.

2 RESILIÊNCIA

A palavra resiliência deriva do termo em latim *resilio*, que se refere ao retorno a um estado anterior (BARLACH et al., 2008 *apud* SALGADO, 2013). E o dicionário traz duas definições a respeito do termo, primeiramente se refere a propriedade de alguns corpos de retornar a sua forma original após ter sofrido uma deformação elástica, e em segundo lugar refere-se à capacidade de se recobrar facilmente.

A primeira definição trazida pelo dicionário remete ao sentido original dado pela Física, que foi a primeira área a desenvolver o tema. Uma das primeiras pessoas a utilizar o termo resiliência foi o cientista Thomas Young, que em 1807 estudou a relação entre a tensão e a deformação de metais, e conseguiu observar o potencial que um material possui de retornar ao seu estado inicial após sofrer alguma perturbação. (YUNES, 2001 *apud* NOGUEIRA 2012).

Resiliência é um termo que surgiu na área da física, mas também está presente em outras áreas de estudo como a ecologia, que consegue medir a resiliência de um ecossistema pela biodiversidade e como ela se comporta. A popularização do termo se deu por meio da ecologia, a partir do estudo “*Resilience and stability of ecological systems*” publicado em 1973 por C. S. Holling, nesse estudo a resiliência é definida como “a medida da persistência e da capacidade de um sistema absorver e responder às perturbações e manter a mesma relação entre as entidades do sistema” (SALGADO, 2013). A psicologia, também estuda a resiliência e a utiliza para explicar fenômenos psicossociais que estão ligados a organizações, grupos ou indivíduos que conseguem superar situações difíceis (BARLACH et al., 2008). Flach (1966), ainda se tratando da psicologia, utiliza o termo para descrever o esforço psicológico e biológico que é necessário para que o indivíduo consiga perpassar com êxito às mudanças na vida.

O termo resiliência ainda é estudado no âmbito organizacional, que é o foco deste trabalho e será abordado de forma mais detalhada nos capítulos a seguir.

De início é importante salientar que a resiliência em qualquer uma das áreas citadas só pode ser analisada após a ocorrência de um fato que irá trazer

mudanças/exposição ao risco, ou seja, é algo que só pode ser verificado após o fato ocorrer (YUNES, 2001 *apud* NOGUEIRA 2012). E a partir desse ponto, algumas características da resiliência valem a pena serem evidenciadas (RUTTER, 1993 *apud* NOGUEIRA 2012), sendo elas:

- 1) A resiliência não evita o risco, mas sim encara o risco e aprende com o que ocorreu;
- 2) Os fatores de risco agem de maneiras e em períodos distintos do desenvolvimento do homem, logo tem significados diferentes à medida que o tempo passar;
- 3) Dependendo das situações, é melhor que o enfoque seja dado aos mecanismos que geram o risco e não aos fatores.

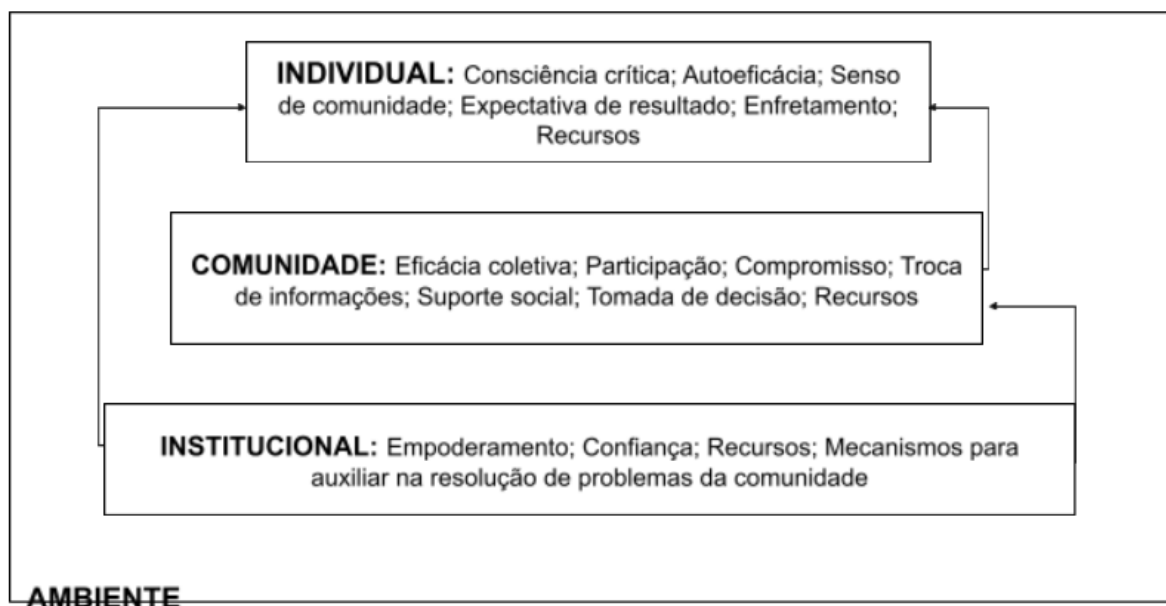
Além disso, quando o conceito é abordado na perspectiva física e analisa materiais, é preciso entender que os materiais reagem a exposição à pressão sempre da mesma maneira e aplicada sempre a mesma pressão sobre um mesmo material em condições iguais, a resiliência daquele material não sofrerá alterações, ou seja, não há possibilidade de materiais desenvolverem resiliência. Porém, quando a resiliência é estudada sob a ótica das ciências sociais, o comportamento é diferente. As organizações possuem resiliência e podem desenvolver e melhorar a resiliência existente devido ao fato de serem compostas por indivíduos, e os indivíduos têm a capacidade de desenvolver resiliência ao longo do tempo.

2.1 Resiliência organizacional

Resiliência organizacional “[...] refere-se à capacidade de enfrentar turbulências e eventos inesperados de modo antecipado” (ANNARELLI; NONINO, 2016 *apud* BEUREN; SANTOS, 2019). Lengnick-Hall e Beck (2005, *apud* Beuren; Santos, 2019) complementam a definição como a “capacidade de interpretar situações desconhecidas para conceber novas formas de enfrentar esses eventos, além de mobilizar pessoas, recursos e processos para transformar essas escolhas”. Ou seja, pode-se entender que a resiliência no meio institucional é a habilidade que uma organização tem de se recuperar de algum evento adverso ou crise, por conseguir se adaptar de forma rápida diante do problema (ROSE, 2004 *apud* NOGUEIRA, 2012), e isso geralmente é conseguido por organizações que possuem características específicas que as fazem ser qualificadas como resilientes.

Outro ponto importante a ser ressaltado é de que a resiliência pode ser analisada sob os níveis individual, comunitário e institucional, e esses níveis são de certa maneira interdependentes na eficácia para a resolução de problemas (PATON, 2007 *apud* NOGUEIRA, 2012), já que as características de cada um se complementam para o sucesso da resolução, e como já foi salientado anteriormente, o foco de análise será a resiliência institucional. A figura 1 explicita a conceituação genérica dos níveis de resiliência social de acordo com Paton (2007).

Figura 1: Conceituação genérica dos níveis de resiliência social



Fonte: Adaptado de Nogueira (2012)

A bibliografia nos leva a compreender a existência de fluxos que conceituam a resiliência organizacional que podem ser resumidos da seguinte maneira: algo que a organização tem, e nesse caso podemos entender a resiliência como uma característica da organização; algo que a organização fez, que remete a resiliência como um resultado de uma ação/atividade da organização; é algo que a organização passou, que é medida das adversidades pelas quais a organização passou sem ser extinta (RUIZ-MARTIN *et al*, 2018 *apud* BEUREN e SANTOS, 2019). Esses três aspectos convergem para um ponto em comum que é como a organização sobreviveu ao enfrentar as situações não comuns e muitas vezes não previsíveis que a atingiu (BEUREN e SANTOS, 2019).

Logo, entender o nível de resiliência organizacional de cada instituição, nos torna capazes de analisar e perceber o ambiente para que a tomada de decisões seja mais eficiente diante das turbulências e constantes mudanças.

Levando em conta que "tendências emergentes e sinais de ameaça" podem levar a eventos perturbadores (WEEKS; BENADE, 2009; FRANÇA; QUELHAS, 2006), é importante que se possa identificar essas tendências, já que elas podem afetar tanto as atividades operacionais de uma organização quanto a vida individual daqueles que compõem a organização, e conseqüentemente isso afetaria a organização. E como é necessário que os riscos sejam avaliados nos diversos âmbitos é preciso abranger as "dimensões técnicas, organizacionais, sociais e econômicas" da organização (LIU; ZHU; WANG, 2011 *apud* SALGADO, 2013).

Neaga (2010), citado por Salgado (2013), apresenta resiliência organizacional como a capacidade de adaptação, de gestão de riscos e das vulnerabilidades e da consciência das situações, ou seja, resiliência organizacional é a capacidade de controlar e se recuperar dos riscos esperados e inesperados.

Essa capacidade de adaptação que é ligada ao conceito de resiliência, tende a variar de acordo com cada indivíduo que compõe a organização (DOE, 1994), isso se dá pela característica dos indivíduos de serem mais ou menos resilientes dependendo do ambiente e da pressão que tem sofrido nos vários aspectos da vida e do cotidiano, diferentemente do que acontece com materiais, conforme dito anteriormente.

Nogueira (2012), cita em seu trabalho um estudo realizado no Canadá (DOE, 1994) que demonstrou que as demissões realizadas em período de crises não costumam alcançar os resultados esperados, pois ao contrário do que foi suposto, os empregados que conseguiram manter seus empregos não exprimem apenas sentimento de gratidão. Na realidade o nível de estresse dentro da organização tende a subir devido ao ambiente de incerteza, o que faz com que a produtividade tenha uma queda, além disso, os funcionários adquirem um sentimento de culpa por garantirem a vaga enquanto seus antigos colegas estão passando por problemas com a demissão. É bem comum que se ignore os impactos que os sentimentos podem ter no ambiente de trabalho, mas é fato que esses aspectos precisam ser levados em conta, pois alteram a resiliência organizacional.

Doe (1994), segue sua colocação, expondo que a resiliência significa um menor gasto de esforço para se adaptar ao novo ambiente e se apropriarem das

mudanças, pois assim acabam por demonstrar uma melhora do rendimento tanto no trabalho quanto na vida.

No que diz respeito diretamente à gestão, Mallak (1998) apresentou alguns princípios importantes e que são de grande valia para que se possa criar uma organização resiliente. Antes de apresentar esses princípios, é preciso ressaltar que Mallak (1998) entendia que para que uma organização pudesse se desenvolver era necessário que ela mantivesse um nível mínimo de estresse, pois dessa maneira seria possível entender a “capacidade de definir e implementar rapidamente comportamentos positivos e adaptados à situação atual” (SALGADO, 2013).

Os princípios postos pelo autor são: (i) construir experiências de maneira construtiva, sendo elas vindas de experiências boas ou ruins, a organização deve sempre encontrar aspectos positivos no ocorrido; (ii) ter comportamento adaptativo, ou seja, é preciso enxergar as possibilidades de mudança como oportunidades a serem aproveitadas, e não como algo ameaçador; (iii) é necessário garantir que os recursos externos sejam geridos da maneira correta, pois dessa maneira, diante de um risco, a tomada de decisão diante das circunstâncias será a melhor possível e os recursos não serão desperdiçados; (iv) expandir os limites da tomada de decisão, pois aumentando os poderes de tomada de decisão, as chances de que os recursos sejam usados para alcançar os objetivos traçados vai ser maior; (v) bricolagem, dessa forma irá proporcionar a chance de os indivíduos desenvolverem habilidades para criar alternativas para o problema com os recursos que estão disponíveis no momento; (vi) desenvolver a tolerância para a incerteza, pois assim se desenvolve a capacidade de tomar decisões mesmo sem que todas as informações sobre o problema estejam disponíveis; (vii) sistema de construção de equipes, o trabalho em equipe facilita o entendimento da missão, logo, proporciona a troca de ideias e conseqüentemente uma maior discussão sobre as possíveis formas de trabalho para que o todo da organização siga funcionando (NOGUEIRA, 2012).

Os princípios mencionados são tidos como indicativos de que as organizações que os possuem caminham para se tornarem organizações resilientes, principalmente do que tangem os aspectos de aprendizagem, adaptação, além de como as ações indicativas de agilidade, liderança, mudança e comunicação (NOGUEIRA, 2012).

Dalziell e McManus (2004), outros dois autores citados por Nogueira (2012), trazem a definição de resiliência como a junção de vulnerabilidade, que pode

ser entendida nesse caso como a destreza com que a instituição consegue perpassar o momento de crise e se organizar novamente após esse momento, e capacidade adaptativa, que se trata do tamanho da mudança que precisou ser realizada no ambiente para que a organização pudesse se adaptar à crise.

No geral, não há consenso entre os autores sobre o conceito de resiliência, porém há uma convergência para entender que a resiliência pode se tratar da capacidade de uma organização em tomar decisões e realizar mudanças diante de acontecimentos não previstos pela organização.

Em razão dessa falta de consenso, diversas abordagens são adotadas pelos autores quando se trata do tema. Muitas vão tratar a resiliência organizacional como o ato de identificar e se recuperar dos riscos causados por uma crise, na tentativa de sempre minimizar a vulnerabilidade da organização. Logo, o ambiente externo é que irá definir as ações da organização. Por outro lado, existem os autores que tratam a resiliência organizacional como a capacidade da organização de se adaptar e ser flexível às mudanças. Logo, a tendência é que a organização já tenha em seu cotidiano ações que estejam sempre visando a mudança e que trabalhem a questão da adaptação com os indivíduos que a compõem (SALGADO, 2013).

Diante dessas possibilidades, a resiliência organizacional pode ser entendida como uma capacidade da organização ou como um processo da organização. Liu *et al.*, citado por Salgado (2013), entende que a resiliência como capacidade é tida como a habilidade de lidar com crises ou traumas, e para que isso seja possível é preciso que a organização seja capaz de assimilar as perturbações e/ou diminuir seus impactos, e continuar mantendo suas principais funções; ser capaz de se auto organizar; e ser capaz de aprender e se adequar às novas rotinas. Essas capacidades listadas por Liu *et al.* (2011), conversam com os princípios elencados por Mallak (1998), e trazem para a discussão como é necessário que a organização tenha em mente esses pontos para desenvolver a resiliência.

Tomando o processo como a primeira perspectiva a ser analisada, a resiliência organizacional é um processo ativo que irá depender da adequação ao contexto para ser acionado, e a partir daí, qualquer mudança no contexto poderá ser percebida e protocolos vão ser acionados para que haja respostas adequadas ao novo contexto, e tudo ocorrerá quase que de maneira imediata à mudança. E para que isso seja possível de acontecer, é necessário que todas as atividades sejam monitoradas e acompanhadas de forma rígida, pois somente dessa forma será possível perceber

que mudanças ocorreram e que é necessária uma adequação como resposta a essas mudanças. Portanto, quando a resiliência organizacional é entendida como um processo, ela passa a ser vista como uma resposta necessária às mudanças, sendo então interpretada como uma reação.

Quando a resiliência organizacional é vista sob a ótica da gestão, ela é entendida como uma capacidade da organização. Sendo assim, os recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais vão influenciar diretamente na resiliência da instituição. Além disso, essa visão sobre a resiliência organizacional, vai ter um olhar que irá antecipar as possíveis mudanças no ambiente, e isso fará com que haja um investimento por parte da organização em desenvolver diversas áreas e se atentar ao que poderá se tornar uma ameaça. O fato de ser necessário desenvolver diversas áreas da organização, faz com que as respostas às mudanças sejam rápidas e eficazes, conforme Salgado (2013) aponta em seu trabalho.

2.2 Características resilientes

Para que uma organização resiliente possa se formar, Erol *et al.* (2009) destacam alguns pontos que podem ser considerados facilitadores de resiliência, que envolvem a habilidade de uma organização associar pessoas, processos e informações de modo que essa associação se torne mais flexível e capaz de agir rapidamente às alterações do ambiente, dos concorrentes e dos stakeholders; e também o direcionamento das tecnologias da informação de acordo com os objetivos da organização, que conseqüentemente irá correr para uma construção mais simplificada e acessível da infraestrutura tecnológica e uma maior abertura para o acesso aos recursos que a organização tem disponível (SALGADO, 2013).

Para que seja possível alcançar os fatores citados, é preciso que haja uma mudança para que as estruturas se tornem mais integradas, colaborativas e abertas às mudanças, o que nem sempre é algo fácil de se fazer em uma organização. Será preciso que a organização mantenha certo equilíbrio para desenvolver a resiliência, considerando as características que possui e as influências que sofre do meio em que está inserida. Além disso, para que se possa construir a resiliência, a instituição precisa ter a capacidade de diminuir sua vulnerabilidade, ser mais flexível diante das alterações do meio e se recuperar em um menor tempo possível das mudanças que o meio irá apresentar (SALGADO, 2013).

Salgado (2013) faz um levantamento das principais características que uma organização resiliente possui e traz seu significado juntamente com os autores que apresentaram. Esse compilado é representado no quadro a seguir, e facilitará o entendimento das características além de contribuir para que seja possível entender melhor o conceito de resiliência organizacional como a capacidade de uma organização e como uma competência organizacional.

Quadro 1: Características das organizações resilientes

Características	Descrição	Autor(es)
Confiabilidade	Capacidade de manter a segurança e o desempenho normal da organização.	Weeks & Benade (2009) França & Quelhas, (2006) (citando David D. Woods (2006))
	Capacidade para detectar e corrigir erros antes que eles se transformem numa crise	Gifun (2010)
Tolerância	Capacidade de sobrevivência às interrupções no funcionamento normal da organização	Weeks & Benade (2009) França & Quelhas, (2006) (citando David D. Woods (2006))
Flexibilidade	Capacidade da organização se reestruturar e mudar como resposta a novas pressões.	Weeks & Benade (2009) França & Quelhas, (2006) (citando David D. Woods (2006))
	Capacidade de responder às perturbações com novas aprendizagens.	Stéphanie Tillement, Cholez, & Reverdy (2009)
Diversidade	Capacidade de manter múltiplos comportamentos.	Fiskel (2003) citado por Bhamra et al. (2011)
Eficiência	Capacidade de apresentar o melhor desempenho com o menor consumo de recursos.	Fiskel (2003) citado por Bhamra et al. (2011)
Coesão	Capacidade de manter relações unificadoras e ligações entre os elementos da organização.	Fiskel (2003) citado por Bhamra et al. (2011)
Adaptabilidade	Capacidade para se reestabelecer e ajustar ao ambiente em mudança, garantindo a funcionalidade da organização em condições operacionais variáveis.	Erol et al. (2009). Afgan (2010)
	Capacidade para se adaptar a novas situações com soluções inovadoras.	

Conectividade	<p>Capacidade de integração da própria organização, e da organização com os parceiros, fornecedores e clientes.</p> <p>Reflete-se no conhecimento dos intervenientes e do ambiente que envolve a organização.</p> <p>Consiste na comparação não apenas com os concorrentes, mas com empresas de outros setores de atividade.</p>	<p>Erol, Sauser, & Mansouri (2010) Afgan (2010) Barbosa (2007)</p>
Agilidade	<p>Capacidade de mudar rapidamente, desenvolver e aplicar movimentos competitivos e rápidos que permitem ao sistema reorganizar-se</p>	<p>Erol et al. (2009).</p>
Prontidão nas respostas	<p>Capacidade de saber como responder a interrupções e perturbações regulares e irregulares, através do ajustamento normal da organização.</p>	<p>Garlick (2011), Neaga (2010) Bhamra et al. (2011) Barbosa (2007)</p>
Monitorização	<p>Capacidade de saber como analisar o que é ou pode vir a ser uma ameaça a curto prazo.</p>	<p>Garlick (2011) Neaga (2010) Bhamra et al. (2011)</p>
Aprendente	<p>Capacidade de aprender com os incidentes passados. Implica questionar os pressupostos definidos e criar conhecimento de forma a receber uma imagem mais completa da situação. Reflete-se na autocorreção dos erros.</p>	<p>Garlick (2011), Neaga (2010) Bhamra et al. (2011) Vogus & Sutcliffe (2007) Barbosa (2007), Gifun (2010)</p>
Antecipação	<p>Capacidade de saber como antecipar a evolução de ameaças futuras e as consequências. Implica preocupação com as falhas, demonstração de proatividade e prevenção de possíveis vulnerabilidades.</p>	<p>Garlick (2011), Neaga (2010) Bhamra et al. (2011) Vogus & Sutcliffe (2007)</p>

Autoconhecimento	<p>Capacidade de reunir um maior conhecimento das suas vulnerabilidades e dos impactos que têm para o negócio.</p> <p>Implica discutir as capacidades humanas e organizacionais que permitem à organização um desempenho seguro.</p>	<p>Afgan (2010) Vogus & Sutcliffe (2007)</p>
Renovação	<p>Capacidade para traçar o futuro e não defender o passado.</p>	<p>Hamel & Valikangas(2003)</p>
Especialização na tomada de decisão	<p>Capacidade para transferir decisões para a(s) pessoa(s) com maior especialização no problema a decorrer no momento.</p>	<p>Vogus & Sutcliffe (2007)</p>
Transformação	<p>Capacidade para desenvolver a motivação, a descentralização e a coragem, através de modelos de gestão, das pessoas, dos sistemas de informação e do estilo de liderança.</p> <p>Reflete-se no desenvolvimento uma cultura responsável e comprometida, na eliminação de hierarquias, na definição de objetivos mais ambiciosos e na escuta das pessoas insatisfeitas.</p>	<p>Moraes et al.(2007) Barbosa (2007)</p>
Medição do sucesso	<p>Capacidade da organização para cumprir o seu propósito ao longo de um período de tempo estipulado.</p> <p>Depende da atenção organizacional e do nível de liderança dirigido a diferentes níveis de cultura, gestão do risco e gestão.</p>	<p>Gifun (2010)</p>

Fonte: Adaptado de Salgado (2013)

Nogueira (2011), traz para discussão alguns fatores que atrapalham a formação de uma organização resiliente como a presença de eventos inesperados, a excessiva pressão de tempo, a falta de informações sobre o que aconteceu, o que acontece e o que acontecerá nas dinâmicas da organização; a carga de trabalho inadequada, a falta de recursos e a falta de informações para a tomada de decisão.

Além disso, é preciso que a organização tenha a capacidade de compreender o contexto onde está inserida, entender quais são os fatores que podem afetar de maneira negativa o desempenho e como atenuar as consequências desses fatores (NOGUEIRA 2012). Nesse sentido, para que se possa construir uma organização resiliente, é necessário que se produza uma consciência sobre a disponibilidade de recursos humanos e de infraestrutura da organização, pois o conjunto desses recursos é que irá permitir que suas características internas possam responder aos estímulos externos (SALGADO, 2013).

2.3 Elementos da resiliência organizacional

Para que seja possível elencar parâmetros para avaliação da resiliência nas organizações, essa seção será dedicada a explicar os componentes que constituem a resiliência pelo aspecto da capacidade organizacional.

Serão elencados e explicados esses elementos que constituem a resiliência, a fim de tentar esclarecer as diferenças entre os conceitos de vulnerabilidade, capacidade de adaptação, robustez, agilidade, redundância, segurança, sistemas de informação, e o conceito de resiliência organizacional. A divisão em sessões se faz necessária justamente para que seja possível entender o que determina a resiliência numa organização e o que é uma organização resiliente.

2.3.1 Vulnerabilidade

A vulnerabilidade, assim como a capacidade de adaptação e a resiliência, está diretamente ligada à exposição a perturbações do ambiente, porém não apenas a isso, ela também engloba a sensibilidade a perturbações e a capacidade de resposta da organização. (Bhamra *et al.* (2011); Adger (2006) *apud* Gallopin (2006))

Em resumo, a vulnerabilidade irá depender da possibilidade de acontecer uma perturbação no ambiente em que a organização está inserida e da gravidade dos desdobramentos dessa perturbação, logo a vulnerabilidade é diretamente

proporcional à possibilidade de perturbação e suas consequências. Então, “quanto maior for a probabilidade de ocorrência de uma perturbação e mais graves suas consequências, maior o nível de vulnerabilidade da organização” (SALGADO, 2013).

A partir disso, é possível definir vulnerabilidade como a capacidade de uma organização preservar suas estruturas, diferentemente da resiliência que é a capacidade da organização de se transformar e se recuperar das perturbações. É importante ressaltar que uma organização não será vulnerável a todas as alterações que ocorrerem no ambiente e também não responderá sempre da mesma forma.

2.3.2 Capacidade de adaptação

Como citado anteriormente, a capacidade de adaptação também está diretamente relacionada ao surgimento de uma perturbação no meio. Trata-se do potencial de resposta e do processo de recuperação das estruturas que foram afetadas pelas mudanças. (SALGADO, 2013)

Ter capacidade de adaptação é um elemento muito importante para o desenvolvimento da resiliência, pois é isso que irá mostrar quais caminhos vão ser seguidos para responder à perturbação e como a organização vai se recuperar (Erol *et al.* 2010). Não existe uma única maneira de se responder às perturbações do meio, e no geral a instituição vai buscar respostas a altura da perturbação, mesmo que isso não aconteça logo de imediato, porém é consenso que para que a capacidade de adaptação fomente e desenvolva a resiliência, é preciso que exista ações de renovação, transformação e criatividade e que esses fatores partam de dentro para fora da organização.

Como se trata de um componente da resiliência, é necessário que a capacidade de adaptação de uma organização seja sempre crescente, mesmo após eventos de mudança, pois a capacidade de adaptação e resposta são fatores que definem a reestruturação (SALGADO, 2013).

2.3.3 Robustez, agilidade e redundância

A robustez e a agilidade são fatores importantes que contribuem para a resiliência, mas não são suficientes sozinhas para desenvolver a resiliência. A robustez se refere ao quanto é possível a organização suportar as perturbações sem que isso gere perda da função Liu *et al.* (2011), ou seja, trata-se do quanto a

organização consegue seguir funcionando durante um momento de crise. Já a agilidade, pode ser definida como a possibilidade de mudança rápida permitindo que a organização possa se reestruturar e seguir com suas funções (LEGNICK-HALL et al., 2011; EROL et al., 2010).

Sheffi; Rice (2005), define redundância como a “manutenção de recursos e capacidades extra para serem usados no caso de uma interrupção”. Ou seja, redundância também é uma capacidade que está ligada à resiliência, e que sustenta a paralisação de parte da organização, sem que isso gere problemas de desempenho.

A agilidade e a robustez são capacidades que são sustentadas pela redundância e trabalham em conjunto, permitindo que a organização siga funcionando e que a resiliência seja desenvolvida nesse processo (SALGADO, 2013).

2.3.4 Segurança

Para que seja possível entender segurança, é preciso delimitar que a resiliência não previne o fracasso e sim busca obter sucesso mesmo em meio a crises (SALGADO, 2013). Distinguindo os dois conceitos, a segurança visa evitar resultados adversos, já a resiliência não tenta evitar as adversidades, mas sim continuar obtendo resultados independente se a organização está inserida em um ambiente de crise. Nesse sentido, a resiliência busca fazer com que a organização possa atuar da melhor forma em qualquer situação, e a segurança busca evitar resultados ruins e quanto maior a segurança do ambiente menores serão os resultados insatisfatórios (HOLLNAGEL, 2008).

A segurança e a resiliência também estão diretamente ligados, já que quanto maior a segurança, menores serão os resultados adversos, logo a um aumento da resiliência.

É necessário que a segurança seja garantida e tenha um perfil ativo, sempre buscando por um ambiente resistente e ao mesmo tempo flexível, para que seja possível prever os possíveis riscos e agir antes que a crise gere resultados ruins, pois dessa forma há um aumento da resiliência (SALGADO, 2013).

2.3.5 Sistemas de informação

Os sistemas de informação atribuem poder àqueles que possuem o conhecimento de seu uso e de suas informações. Essa conclusão foi obtida após um

estudo que relacionou controle, resiliência organizacional e sistemas de informações, realizados por Ignatiadis; Nandhakumar (2007), citado por Salgado (2013).

Essa atribuição de poder se dá tanto pelo conhecimento de uso dos sistemas quanto às autorizações dentro desses sistemas, que formam certa hierarquia dentro das organizações e atribui poder a diferentes pessoas em níveis de capacidades diferentes (IGNATIADIS; NANDHAKUMAR, 2007). Essa formação de hierarquia acaba por deixar a organização mais rígida e com menor grau de flexibilidade, principalmente no que diz respeito aos processos e ao acesso a informações, e isso pode acabar gerando um problema no desenvolvimento da resiliência na organização, já que os processos mais rígidos e o acesso restrito a informações farão com que as respostas às mudanças no ambiente sejam mais lentas. Mas ao mesmo tempo, manter os processos menos rígidos e o acesso à informação facilitado, pode ser associado a uma perda de controle da organização, mesmo que isso gere uma maior flexibilidade e um maior desenvolvimento da resiliência, é preciso haver um equilíbrio e uma gestão eficiente das informações.

Gerir de forma correta os sistemas de informação é de extrema importância para que haja um aumento da resiliência, sem que haja uma perda de controle. Isso se dá pelo fato de que os processos que envolvem a implementação e a utilização de um sistema de informações ordena os processos de trabalho e isso leva a um impacto direto na resiliência.

Dado o teor desse trabalho, que irá analisar a utilização de um sistema de informação, é muito importante que esses pontos sejam esclarecidos, para que haja a compreensão da importância da utilização do SEI para Minas Gerais, principalmente no contexto de pandemia.

3 DIMENSÕES DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

O estudo foi delimitado ao nível institucional, com isso, introduz-se o conceito de estratégia como uma prática organizacional; vincula-se, também, o estudo sobre resiliência: definindo características e comportamentos resilientes aplicados em outros estudos e pesquisas. A partir da leitura de Nogueira (2012) em sua revisão sobre autores, mencionados no quadro acima, foram elencadas como características resilientes as seguintes dimensões: a) Aprendizagem, que representa às empresas que tem conhecimento sobre seus processos e serviços e possuem capacidade de aprender com experiências, gerando assim conhecimento tácito para a organização; b) Adaptação, que representa às organizações que são capazes de perceber, entender e adaptar-se às alterações ocorridas no ambiente no qual está inserida.

Quadro 2: Autores que suportam a base dos construtos da pesquisa

CONCEPÇÃO DAS QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA			
AUTORES	CONSTRUTOS	DIMENSÕES	DIMENSÕES UTILIZADAS
Seville <i>et al.</i> (2006), McManus <i>et al.</i> (2007), a ISO 73:2009 e Whitehorn (2011)	CARACTERÍSTICAS RESILIENTES	Consciência situacional, Gestão de vulnerabilidades e Capacidade de adaptação	- Capacidade de Aprendizagem - Capacidade de Adaptação
Horne III e Orr (1998), Whitehorn (2011) e REAG (2011)	COMPORTAMENTO RESILIENTE	Agilidade, Integração, Interdependência, Liderança, Conscientização, Mudança, Comunicação e Cultura e valores	Agilidade, Liderança, Mudança e Comunicação
Adger (2000), Vieira (2006), Peerrings (2006), Pettit, Fiksel e Croxton (2010), Mathaisel e Comm (2011)	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Confiabilidade, Inovação, Disponibilidade, Capacidade, Acessibilidade e Comercialização	- Confiabilidade - Inovação

Fonte: Fonte: Adaptado de Nogueira (2012)

Em relação aos comportamentos resilientes, as dimensões: agilidade, mudança, liderança e comunicação foram eleitas por reunirem as respostas principais às características resilientes; de maneira que: a) organizações ágeis geralmente são mais flexíveis quanto a mão-de-obra, processos e produtos/serviços; b) a capacidade de reconhecer mudanças como uma possibilidade de aprendizado e melhoria é

essencial para um comportamento adequado frente a essa; c) uma liderança com conduta alinhada à missão e valores da organização é esperado para que a participação de todos seja possibilitada e incentivada; d) a comunicação é uma ferramenta imprescindível para que os outros comportamentos sejam exitosos em sua implementação.

Assim, a fundamentação teórica busca entender as origens e aplicações dos conceitos de características e comportamentos resilientes organizacionais, demonstrando os pontos a serem avaliados na análise institucional.

4 IMPLEMENTAÇÃO DO SEI EM MINAS GERAIS

Nos últimos anos as tecnologias da informação e comunicação (TICs) vêm crescendo e se desenvolvendo em diversos ambientes, incluindo o setor público. Nesse sentido, o governo de Minas Gerais também seguiu esse caminho e buscou se atualizar, uma vez que havia o reconhecimento da necessidade de organizar melhor a estrutura informacional e comunicativa num âmbito estadual.

Uma das primeiras medidas tomadas pelo estado para que isso fosse possível, foi o Decreto Estadual nº 44998 de 30 de dezembro de 2008, que instituiu a política de Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo do Estado de Minas Gerais. Essa política era constituída por “objetivos, princípios e diretrizes para alinhar as ações e a utilização dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual à estratégia do Governo.” (MINAS GERAIS, 2008). Além disso, o decreto também tinha o intuito fazer com o que o Estado fosse mais transparente em suas ações e pudesse facilitar o acesso do cidadão a determinadas informações, e que a Gestão Pública de Minas Gerais se tornasse mais eficiente com o desenvolvimento das tecnologias.

Ainda com a intenção de promover a eficiência e desenvolver o estado, foi realizada a centralização do Executivo na Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG) em 2010. Com essa mudança, a quantidade de documentos produzidos e o armazenamento desses arquivos passou a ser uma questão importante a ser solucionada pelo Governo, já que não havia espaço físico nas secretarias para o volume produzido constantemente, além da necessidade de assegurar a segurança dos dados gerados.

Para que fosse possível a administração desse volume de arquivos e documentos produzidos, em 2015, a SEPLAG implementou o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, formalizando a necessidade de utilização de um sistema eletrônico para que pudessem gerir documentos. O Plano Diretor indicava que era preciso que o sistema adotado acabasse com a produção de documentos físicos e que primeiramente fossem buscadas alternativas de sistemas que já existissem no setor público. A possibilidade de desenvolvimento de um novo programa não era uma das primeiras opções, tanto pelo custo de ter que iniciar do zero o próprio *software*, quanto pelo tempo que essa produção iria demandar, dada a urgência da implementação de um novo sistema.

Diante dessas questões, havia um programa que atenderia as diretrizes mencionadas pelo Plano Diretor e que já estava sendo utilizado por diversos órgãos da Administração Pública, e esse programa é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e já era utilizado desde 2009. O TRF4 cedeu gratuitamente o programa à Administração Pública, e o Manual do Usuário do próprio sistema o define como

(...) um sistema de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho. Uma das suas principais características é a liberação do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real (ENAP, 2015).

A movimentação para a implementação do SEI no Governo de Minas ocorreu em 2015 e dentre as etapas de implementação, foram realizados cursos de capacitação oferecidos pela ENAP e também cursos presenciais nas secretarias.

4.1 Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (SEDESE-MG)

A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, também denominada SEDESE, é regida pelo decreto nº 47.761 de 20 de novembro de 2019 e pode-se dizer que compete a ela a formulação, direção, controle, planejamento, execução e avaliação das mais diversas ações setoriais que estão sob responsabilidade do Estado, sendo estas referentes à coordenação dos programas que prestam assistência social e deliberações socioeducativas; no incentivo a políticas públicas; geração de emprego e renda; combate à miséria nos espaços rurais; articulação e incorporação das entidades incumbidas de utilizar do Plano de Segurança Alimentar e Nutricional para articular, efetivar e fiscalizar a garantia dessa política estadual para a população; fornecer a grupos vulneráveis, como a população LGBT – lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais – pessoas com deficiência física ou mental, idosos, população desprovidas de moradia, crianças, adolescentes, migrantes e pessoas discriminadas por questões raciais ou que sofrem alguma ameaça, entre outros, toda a proteção, segurança, amparo e à reparação dos direitos humanos que forem necessários; a garantia do conhecimentos dos direitos humanos;

fomento à políticas afirmativas e o combate a qualquer tipo de discriminação quanto à raça – pessoas negras, indígenas, quilombolas e outras comunidades tradicionais existentes; inserção social e produtiva dos jovens; incentivo e ampliação do envolvimento popular, garantindo à população o direito de exercerem a cidadania e de utilizarem ferramentas da democracia direta e participativa; intervenção e fiscalização dos conflitos sociais; estimular a população na prática de esportes, atividades físicas e de lazer; elaborar programas, estratégias e propostas que dizem a respeito do direito de habitação; promoção de apoio, atendimento e segurança à dependentes químicos; garantir a ressocialização da população com liberdade assistida a partir da promoção e efetuação de políticas públicas com medidas socioeducativas. (MINAS GERAIS, 2019).

A secretaria possui cinco subsecretarias que são: Subsecretaria de Assistência Social, Subsecretaria de Direitos Humanos, Subsecretaria de Trabalho e Emprego, Subsecretaria de Políticas Sobre Drogas e a Subsecretaria de Esportes, além disso treze superintendências que compõe a secretaria. Dentre elas, a Superintendência de Planejamento Gestão e Finanças é a mais relevante para este trabalho, visto que é nela que se encontra a Diretoria de Logística e Aquisições, que é o objeto deste estudo.

4.2 Diretoria de Logística e Aquisições (DLA)

A DLA está inserida na SPGF e exerce um papel importante para o funcionamento de toda à secretaria:

Art. 14 – A Diretoria de Logística e Aquisições tem como competência propiciar o apoio administrativo e logístico às unidades da Sedese, com atribuições de:

I – gerenciar e executar as atividades necessárias ao planejamento e processamento das aquisições de bens e contratações de serviços e obras, conforme demanda devidamente especificada pelas unidades da Sedese;

II – elaborar e formalizar contratos de interesse da Sedese, bem como suas respectivas alterações;

III – acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos em sua área de atuação;

IV – gerenciar e executar as atividades de administração de material e de controle do patrimônio mobiliário, inclusive dos bens cedidos;

V – gerenciar e executar as atividades de administração do patrimônio imobiliário e dos demais imóveis em uso pelas unidades da Sedese;

VI – coordenar e controlar as atividades de transporte, de guarda e manutenção de veículos das unidades da Sedese, de acordo com as regulamentações específicas relativas à gestão da frota oficial;

VII – orientar e apoiar as unidades da Sedese na gestão documental de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Arquivo Público Mineiro e pelo Conselho Estadual de Arquivos;

VIII – gerenciar os serviços de protocolo, comunicação, reprografia, zeladoria, vigilância, limpeza, copa e manutenção de equipamentos e instalações das unidades da Sedese instaladas fora da Cidade Administrativa de Minas Gerais;

IX – adotar medidas de sustentabilidade, tendo em vista a preservação e o respeito ao meio ambiente, observando as diretrizes da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad e da Seplag;

X – monitorar os recursos de TIC e coordenar as atividades de diagnóstico, prospecção e difusão de novas soluções relacionadas à TIC. (MINAS GERAIS, 2019)

Devido as suas competências e atribuições a diretoria utiliza intensamente o SEI, já que ela tramita uma série de processos internos e que envolve diretamente o encaminhamento e o recebimento de documentos institucionais. O SEI acaba sendo uma ferramenta essencial pra execução do trabalho dessa diretoria.

Além disso, é uma diretoria que acabou convergindo determinado conjunto de demandas e por isso ela tem uma interface com outras áreas dentro da própria secretaria. Com o início do teletrabalho, ela também foi demandada pra desenvolver um sistema de serviço de apoio/suporte para ter uma maior centralização das demandas que surgiram com a obrigatoriedade do uso do SEI no teletrabalho. Ela ajudou outros setores da secretaria e pessoas que precisavam sanar suas dúvidas em relação a utilização do sistema SEI, e por isso a diretoria acaba sendo uma referência dentro do âmbito tanto da subsecretaria como da secretaria como um todo.

É sabido que havia o precedente de que o SEI já existia e já era utilizado pela equipe e pela diretoria, porém devido ao pouco tempo que a utilização do SEI passou a ser obrigatória acabou por gerar um impacto nas dinâmicas da diretoria devido à mudança drástica nas rotinas de trabalho por conta da pandemia, então talvez nem todos os servidores estivessem de fato adaptados ao uso do SEI quando o home office foi implementado.

5 A IMPLEMENTAÇÃO DO REGIME ESPECIAL DE TELETRABALHO E O USO DO SEI

Na modalidade de teletrabalho, diferentemente do trabalho puramente externo, o serviço é prestado à distância a partir do uso de meios de comunicação e tecnologias virtuais, que permitem ao trabalhador ter contato com outros colaboradores e clientes e permite ao empregador acompanhar e fiscalizar o andamento das atividades da empresa. O que diferencia o teletrabalho é a labor a qualquer título executado à distância, substancialmente com instrumentos de informática ou telemática (ROCHA; MUNIZ, 2013). Um tipo muito característico de teletrabalho que vem ganhando força no mercado de trabalho brasileiro é a modalidade de home office, onde o empregado realiza suas atividades laborais na sua própria casa.

Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que 5,2% dos trabalhadores do país laboram em home office (excluídos servidores públicos e trabalhadores domésticos). Em 2018 eram cerca de 3,8 milhões de brasileiros trabalhando dentro de casa, evidenciando o desenvolvimento da informalidade das atividades laborais.

Em 11 de março de 2020, devido à rápida dispersão do vírus da Covid-19, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou a pandemia. Para que fosse possível manter o distanciamento social e conter o avanço da doença, diversas medidas foram tomadas pelos governos e a implementação do teletrabalho foi uma das soluções encontradas para diminuir o fluxo de movimentação das pessoas nas cidades e aglomerações.

A pandemia de Covid-19, fez necessário o isolamento da população em suas casas e com isso surgiu a necessidade de adoção, em larga escala, do uso do teletrabalho para sustentar a economia e garantir a eficiência da prestação de serviços, inclusive de serviços governamentais. "O teletrabalho, nas atividades possíveis e havendo os meios necessários, é a forma de trabalho mais adequada ao estado de emergência atual, uma vez que possibilita o exercício do trabalho fora das dependências do empregador" (BRASIL, 2020).

Percebe-se que no contexto de uma organização pública, tanto quanto em organizações em geral, as mudanças e impactos do ambiente interferem diretamente em alguns aspectos internos de funcionamento e o coronavírus testou a capacidade

de adaptação e organização das instituições. O papel do estado é determinante por ser um agente regulador, e por ter essa importância ele não poderia parar seus serviços, e para que isso não ocorresse foi preciso uma capacidade adaptativa muito grande e rápida.

A evolução do regime de teletrabalho no Poder Executivo de Minas Gerais foi, em grande parte, moldada pela evolução da pandemia de COVID-19. Conforme Tolentino (2020), a implementação do teletrabalho no poder executivo de Minas Gerais se deu em dois momentos. No primeiro, já no segundo semestre de 2019, se planejava uma tentativa com órgãos e entidades que demonstraram interesse e estrutura para aderir ao regime. O projeto contou com reuniões de *benchmarking* com o então responsável pela coordenação do projeto no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) e alinhamento com os aspirantes.

Os órgãos e entidades envolvidos inicialmente eram (i) a Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte (ARMBH); (ii) a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais (Arsae-MG); (iii) a Corregedoria-Geral da Controladoria-Geral do Estado (CGE); (iv) a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (Jucemg); (v) a Subsecretaria da Receita Estadual da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF); (vi) Diretoria de Medicamentos de Alto Custo da Secretaria de Estado de Saúde (SES).

O Projeto Experimental de Teletrabalho contava com seus últimos ajustes em março de 2020; assim, a ideia era de que o primeiro ciclo de avaliação global dos resultados pela ocorrência em até 180 dias do início da experiência. No entanto, com o impacto da COVID-19 no mesmo período, a implementação do teletrabalho teve de ser ampliada a uma quantidade muito superior de servidores do estado, de forma que, no dia 13 de março de 2020, foi publicado o Decreto nº47.885 instituindo o regime do Projeto Experimental do Teletrabalho.

Foram contempladas a Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo nos órgãos, nos órgãos e entidades citados anteriormente, para os servidores cujas atribuições fossem passíveis de realização remota e cujos resultados pudessem ser mensurados objetivamente. Segundo o Decreto, estavam entre os objetivos:

I - aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho do servidor público;

II - promover a cultura orientada para resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

III - racionalizar tarefas e alocação de recursos;

IV - estimular a inovação e a melhoria contínua do ambiente organizacional;

V - aumentar a qualidade de vida do servidor;

VI - contribuir para a redução de custos decorrentes do trabalho presencial. (MINAS GERAIS, 2020a)

Em 17 de março de 2020, Belo Horizonte foi oficialmente considerada em estágio de transmissão comunitária, isto é, quando já não é possível identificar a origem do contágio da doença (TOLENTINO, 2020). Assim, o Comitê Extraordinário COVID-19 deliberou pela adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária, enquanto se mantivesse a Situação de Emergência em Saúde Pública. Para tornar viável esta solução, coube à chefia avaliar quais situações eram se encaixariam no regime, bem como quais servidores estavam aptos para a opção. Os critérios adotados foram: a) o caráter da atividade desenvolvida (se cabe ser desenvolvida remotamente) e; b) a disponibilidade de estruturas física e tecnológica que permitam realizar as atividades em seu domicílio (era permitido o empréstimo de itens necessários, desde que não representasse custo adicional para a Administração Pública);

No caso de avaliação negativa, o servidor deveria cumprir suas funções *in loco*, com a escala mínima necessária, e adoção de medidas que possibilitassem a realização do serviço (TOLENTINO, 2020). O Comitê Extraordinário COVID-19, em sua deliberação nº 2, de 2020, indicou a adoção de mecanismos para mitigação de risco, como a quantidade mínima de servidores em jornada presencial, flexibilização da jornada de trabalho, restrição do período de atendimento ao público e interrupção de atendimentos presenciais, além do revezamento entre servidores da equipe para folgas, férias-prêmio e férias regulamentares. Os casos em que não houve possibilidade de teletrabalho e fosse necessário o isolamento social, foi autorizado o afastamento do servidor. Alguns grupos foram considerados prioritários tanto para o regime de trabalho remoto quanto para o afastamento, como maiores de sessenta anos, portadores de doenças crônicas comprovadas por laudo médico e gestantes ou lactantes.

Nesta situação, o teletrabalho deixou de ser uma alternativa ao órgão/servidor, para se tornar um meio de contingenciamento da pandemia (TOLENTINO, 2020). No entanto, foram necessárias simplificações em relação ao Projeto Experimental, como o Plano de Trabalho Individual, que deveria conter uma previsão das atividades do servidor no curto-prazo, e o Relatório de Atividades, em que deveriam constar as atividades desenvolvidas neste período, ambos a serem instruídos em processo eletrônico específico, e validados pela chefia imediata. Esta medida emergencial tornou necessário abandonar as metas individuais e mensuração de desempenho, uma vez que tais instrumentos necessitavam ser adequados para o contexto.

Algumas vedações que constavam no Decreto nº47.885 foram suspensas, quanto à participação do teletrabalho de servidores:

- I - em estágio probatório;
- II - que desempenhe atividades de atendimento ao público externo ou interno ou cujas atribuições exijam, continuamente, sua presença física no respectivo órgão ou entidade;
- III - que tenha equipe de trabalho sob sua subordinação técnica e administrativa;
- IV - ocupante, exclusivamente, de cargo de provimento em comissão;
- V - punido disciplinarmente, em decorrência de falta grave, nos dois anos anteriores à data de solicitação para participar do teletrabalho;
- VI - que houver sido desligado do Projeto Experimental de Teletrabalho por motivo de produtividade inferior à meta estabelecida, nos seis meses anteriores à data de solicitação para participar do Projeto, observado o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 5º. (MINAS GERAIS, 2020)

Em 09 de julho de 2020, foi promulgada a Lei que estabeleceu princípios e diretrizes para a adoção do teletrabalho no serviço público estadual, que deveria excluir serviços essenciais que não pudessem ser realizados remotamente em razão de sua natureza, e atividades que implicassem em redução da capacidade de atendimento ao público.

Considerou-se, para tanto a (i) facultatividade da adoção do teletrabalho na administração pública estadual; (ii) aplicabilidade em funções que não exijam a presença física no local de trabalho; (iii) ampliação da possibilidade de trabalho para os servidores públicos com dificuldade de locomoção; (iv) compatibilidade do perfil do servidor com o exercício do teletrabalho; (v) compatibilidade do volume de trabalho com a carga horária do servidor, respeitado o horário de almoço, o intervalo e o

repouso semanal remunerado; (vi) fornecimento e manutenção dos recursos físicos, tecnológicos e de infraestrutura necessários para a adequada realização do trabalho pelo servidor em regime de teletrabalho; (vii) adoção de medidas de proteção à saúde e à segurança do servidor, incluídos a oferta e o acesso a equipamentos de proteção individuais e ergonômicos necessários à realização do teletrabalho, além da elaboração de planos que visem resguardar a saúde psíquica do servidor; (viii) avaliação da gestão e dos resultados do teletrabalho; (ix) avaliação das repercussões do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores públicos; (x) melhoria de programas socioambientais, visando à sustentabilidade socioambiental do planeta, a partir da diminuição de poluentes na atmosfera e da redução no consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens; (xi) oferecimento de capacitação prévia ao servidor para a realização do teletrabalho; (xii) manutenção do convívio social e laboral, por meio de cooperação, integração e participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência; e (xiii) prevenção e combate à prática do assédio moral no teletrabalho (MINAS GERAIS, 2020).

A existência do SEI foi um fator positivo para o Governo, pois o sistema já existia desde 2015, e apesar de a obrigatoriedade da utilização da ferramenta ter acontecido somente em 2018, a existência do programa facilitou a transição para o trabalho que seria feito de casa.

Como já citado anteriormente, o uso do SEI passou a ser obrigatório a partir de 2018 em todas as secretarias de estado, e foi quando a SEDESE de fato migrou para o sistema. Em conversa com uma servidora da secretaria, foi relatado que boa parte dos servidores conseguiram absorver a ferramenta, mas que sempre existiram áreas em que a adesão foi menor com conta do tipo de trabalho do servidor que não exigia diretamente o uso do sistema SEI, mas principalmente por baixa familiaridade com tecnologias. Com a implementação do regime de teletrabalho alguns empecilhos em relação ao uso de tecnologias foram percebidos no ambiente, já que era um requisito indispensável para a realização do trabalho.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é um programa que possui diversas funcionalidades que auxiliam os servidores públicos na tramitação de processos e documentos eletrônicos, e que tem o intuito de estimular a eficiência administrativa, desincentivar o uso do papel e promover a segurança dos dados. (SEPLAG/MG, 2021)

O programa é hoje a ferramenta oficial do Governo para tramitação de processos e documentos, e considera-se que a implementação foi um sucesso tanto pela adesão, já que a ferramenta vem sendo adotada por toda à administração pública, quanto por não ter havido ônus para as instituições que o adotaram e além da economia que gerou para os governos com menos gastos de papel, tinta para impressão, carimbos, pastas e outros. O sistema também contribui muito para características muito importantes de um governo, como a transparência, economia de recursos e agilidade (SEPLAG/MG, 2021).

A implementação do SEI no governo de Minas foi um passo importante para a manutenção da Política de Tecnologia da Informação e Comunicação, e com a pandemia de Covid-19 que teve início em março de 2020, o SEI foi uma ferramenta indispensável para a manutenção da prestação de serviços do estado com a alteração do regime de trabalho presencial para o teletrabalho.

A Diretoria de Logística e Aquisições (DLA) a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE), já utilizava do sistema em seu dia a dia no trabalho presencial, porém muitos servidores não tinham contato direto com o sistema em suas atividades cotidianas, e com a pandemia passaram a precisar fazer uso da plataforma com mais afinco, o que trouxe para as Coordenações certa preocupação, visto que já era sabido que haveriam demandas básicas para a utilização da plataforma. Para que fosse possível atender a essas demandas, que antes eram concentradas em um e-mail de suporte, às dúvidas e auxiliar os servidores no uso do sistema, foi criado um sistema de suporte para toda a SEDESE: o Suporte SEDESE.

Esse suporte consiste em uma plataforma que atende toda a SEDESE e que concentra todas as demandas relacionadas ao SEI, que antes eram resolvidas de maneira informal ou por e-mail. A centralização dessas demandas é de grande relevância, principalmente por conseguir dar um panorama para os gestores de como tem sido a adaptação dos servidores, além disso é possível identificar casos em que a dificuldade de uso do sistema carece de um atendimento mais personalizado e um acompanhamento mais próximo. É possível também, que seja traçado um perfil dos servidores que possuem mais dificuldades de lidar com novas tecnologias para que algum tipo de ação possa ser realizada após a identificação.

6 METODOLOGIA

O presente trabalho se desenvolve como uma pesquisa descritiva, segundo a tipologia de Gil (1990), pois ela se propõe a mostrar o entendimento das pessoas que participaram da pesquisa, a respeito dos fatores de desenvolvimento da resiliência organizacional no setor público, mais especificamente na Diretoria de Logística e Aquisições da SEDESE-MG, além de também tentar traçar uma relação entre a intensificação do uso de uma ferramenta e a resiliência organizacional.

Para que fosse possível conceituar resiliência organizacional, e tentar buscar estudos que a envolvam dentro do serviço público, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Ademais, também foi feita uma análise documental dos decretos e toda a legislação que envolvia desde a implementação do sistema SEI até a implementação do teletrabalho no estado de Minas Gerais e seu funcionamento.

A pesquisa de campo envolveu a aplicação de questionário e a realização de entrevista. Foi aplicado um questionário direcionado a todos os integrantes da Diretoria de Logística e Aquisições da SEDESE, que serviu para entender como esses servidores da percebem a organização e a transição que foi feita do trabalho presencial para o regime de teletrabalho e a importância do SEI nesse processo. Além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um gestor que integra a DLA, com o intuito de visualizar de maneira mais direcionada, como os gestores perceberam a situação e quais foram os desafios enfrentados. A entrevista foi avaliada de forma qualitativa e serviu para uma comparação entre a visão do gestor e a visão da equipe sobre a transição.

O questionário elaborado foi direcionado a todos os integrantes da Diretoria de Logística e Aquisições, que são em torno de 30 servidores, e o objetivo foi de verificar o grau de resiliência que a equipe demonstrou com a intensificação do uso do SEI na transição para o *home office*. A ferramenta já era utilizada pelo Governo de Minas antes do início da pandemia, porém como já mencionado, a obrigatoriedade do uso só aconteceu em 2018, o que pode ter impactado diretamente nas dinâmicas de trabalho com a mudança da rotina, e a intenção foi de verificar se haviam pessoas que não eram adaptados ao uso do SEI e qual a percepção desses indivíduos diante da alteração de rotina. Essa verificação será feita baseada na metodologia criada por Nogueira (2012), em sua tese de mestrado intitulada “Capacidade de resiliência e desempenho organizacional em confiabilidade e inovação”.

A pesquisa foi fundamentada na referida metodologia de Nogueira (2012), porém adaptada para que o estudo seja aplicado no setor público. Nessa adaptação, foram feitas alterações no questionário proposto pela autora, pois a pesquisa de Nogueira (2012) foi desenvolvida para ser aplicada a empresas do setor privado. Dessa forma, as questões envolviam termos mais utilizados nesse setor, além de possuir questões que direcionadas as áreas de atendimento aos clientes, concorrência entre as empresas, pesquisas de mercado e outros. Para que o questionário pudesse ser aplicado na Diretoria em questão, as terminologias foram substituídas e as questões alteradas de maneira que fosse possível se enquadrar no setor público, mas que não fugissem das dimensões e classificações descritas por Nogueira (2012).

O formulário era anônimo e foi dividido em sessões, que abarcaram a coleta de dados pessoais, e as dimensões de aprendizagem, adaptação, agilidade, mudança, liderança, comunicação, confiabilidade e inovação. As perguntas do questionário foram divididas e classificadas conforme as dimensões citadas.

Quanto aos meios, foi utilizada a estratégia do estudo de caso, segundo a definição trazida por Yin (2001)

“Um estudo de caso é uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2001)

A Diretoria de Logística e Aquisições foi escolhida como delimitação dessa pesquisa por exercer um papel importante dentro da SEDESE, além disso a transição para o regime de teletrabalho intensificou o uso do SEI na Diretoria, uma vez que ela tramita uma série de processos internos e que envolve diretamente o encaminhamento e recebimento de documentos institucionais. Logo, o SEI acaba sendo uma ferramenta essencial para execução do trabalho dessa Diretoria.

Outros fatores que influenciaram a escolha, foram o fato de que Diretoria acabou convergindo um determinado conjunto de demandas que envolviam o SEI e com isso ela acaba tendo uma interação maior com outras áreas da secretaria, e também o fato de que a criação do Suporte SEDESE foi uma demanda direcionada à DLA e com isso ela ajudou outros setores da SEDESE com o uso do SEI, além de conseguir centralizar as informações a respeito das dificuldades dos servidores com

a ferramenta e conseguir auxiliar outras áreas na organização do teletrabalho, como por exemplo a Diretoria de Recursos Humanos, esses fatores acabam por fazer da DLA uma referência dentro da SEDESE.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo será feita a apresentação dos dados coletados na pesquisa e posteriormente a análise e possíveis relações entre os resultados e a utilização do SEI na diretoria com o início da pandemia do Covid-19.

7.1 Apresentação dos resultados

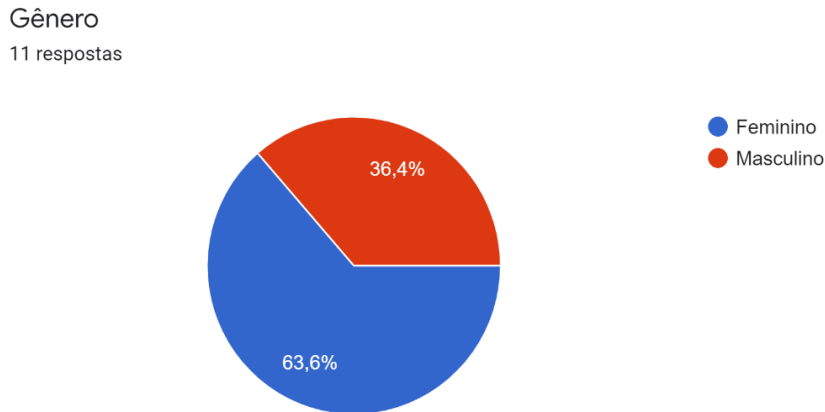
A Diretoria de Logística e Aquisições da SEDESE possui cerca de 30 servidores e é composta pelas seguintes coordenações: Coordenação Estratégica de Compras e Contratos (CECC), Coordenação de Documentação e Arquivo (CDOC), Coordenação de Logística e Transportes (CLOG), Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicações (CTIC) e Coordenação de Patrimônio (COPAT).

Conforme estipulado, foi realizada uma pesquisa com os servidores da Diretoria de Logística e Aquisições da SEDESE, por meio de um formulário enviado pelo *Google Forms*. O referido formulário foi destinado a todas as pessoas que trabalham na Diretoria, e esperava-se a obtenção de cerca de 30 respostas. As perguntas do questionário foram baseadas no trabalho de Nogueira (2012) e adaptadas para a realidade do serviço público, na tentativa de medir os níveis de resiliência da Diretoria.

A coleta de respostas ficou disponível do dia 22 de outubro de 2021 ao dia 16 de novembro de 2021, a divulgação foi feita através de e-mail e mensagens, o formulário era anônimo, ao respondê-lo as pessoas concordaram com a utilização dos dados obtidos para a construção deste trabalho e no total foram obtidas 11 respostas.

A primeira seção do questionário se dedica a coletar dados pessoais das pessoas que responderam. A maior parcela dos respondentes foi do gênero feminino, totalizando 7 pessoas que se identificam com o gênero feminino e 4 com o gênero masculino.

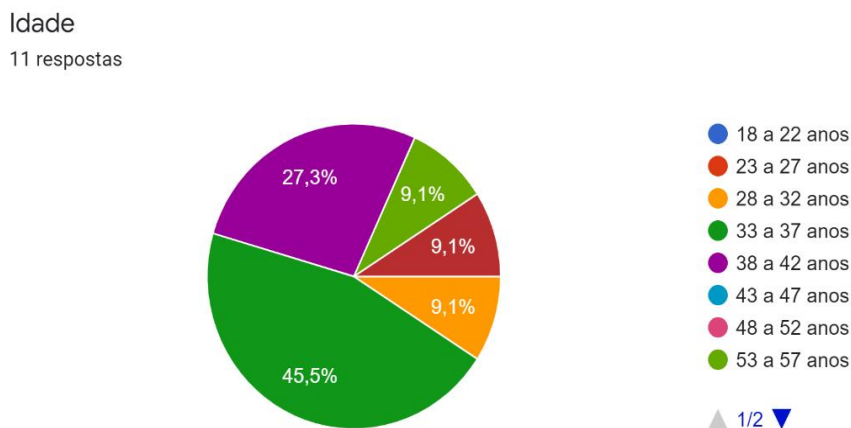
Gráfico 1: Percentual de respostas, por gênero, obtidas no questionário aplicado na DLA da SEDESE. Belo Horizonte, 2021



Fonte: Elaboração própria.

A idade dos respondentes variou entre 28 e 62 anos, mas a faixa etária predominante foi de 33 a 37 anos. Foi feita a escolha de elencar as opções de idade no questionário por faixas, na tentativa de facilitar a análise e as respostas. O gráfico abaixo apresenta as faixas, e as que não ficaram visíveis são referentes a 58 a 62 anos e 63 anos ou mais, e não houve nenhuma resposta dentro dessas faixas.

Gráfico 2: Percentual de respostas, por idade, obtidas no questionário aplicado na DLA da SEDESE. Belo Horizonte, 2021

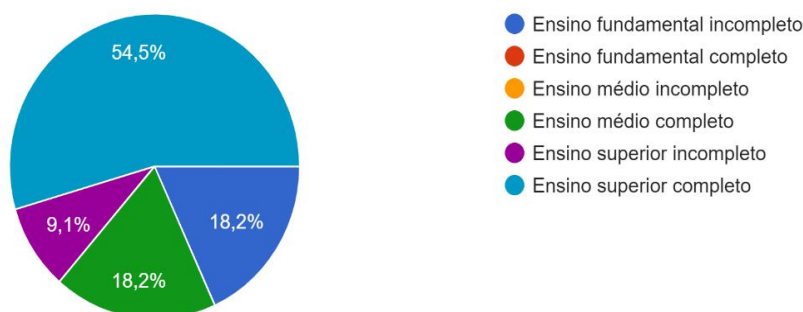


Fonte: Elaboração própria.

Outro ponto relevante para esta pesquisa foi a pergunta sobre escolaridade dos respondentes. Das respostas obtidas, seis respondentes possuíam Ensino Superior completo, o que equivale a mais de 50% da amostra, além disso existem servidores com ensino fundamental incompleto, e isso traz certo impacto para a pesquisa, e posteriormente será melhor detalhado.

Gráfico 3: Percentual de respostas, por escolaridade, obtidas no questionário aplicado na DLA da SEDESE. Belo Horizonte, 2021

Escolaridade
11 respostas



Fonte: Elaboração própria.

A maior parcela de respondentes trabalha na Diretoria na faixa de 1 a 3 anos, e também estão lotados em suas funções no mesmo período de tempo. Além disso, mais da metade dos respondentes possuem cargos comissionados.

A partir da segunda sessão do questionário, as perguntas passaram a ser direcionadas para tentar entender as características e comportamentos da organização, sob a visão das pessoas que vivem o cotidiano da diretoria.

Tendo isso em vista, algumas observações importantes precisam ser salientadas para que a partir disso seja possível fazer uma análise das respostas. A SEDESE é uma diretoria que possui um perfil de servidores um pouco diferente do que é visto no geral em outras secretarias, por ser uma secretaria que ao longo dos anos foi absorvendo servidores de muitos outros órgãos do estado e que possuíam uma realidade bem distinta do que é vista na Cidade Administrativa. Em conversa com

uma servidora, foi relatado que algumas pessoas da diretoria tiveram dificuldades em responder o formulário, por apresentarem um menor grau de alfabetização, terem uma baixa familiaridade com a ferramenta utilizada para hospedar o formulário e por não possuírem conhecimento suficiente sobre a organização para responderem as questões.

Inicialmente, durante a elaboração do formulário, houve uma preocupação em tentar simplificar ao máximo a linguagem das perguntas, na tentativa de facilitar o entendimento daqueles que fossem responder ao questionário, e apesar de ser de conhecimento que existiam pessoas com menor letramento e com dificuldade no uso de tecnologias, não se sabia a extensão dessas dificuldades e o quanto eram necessárias alterações para que essas pessoas pudessem ser contempladas na análise.

No formulário havia um campo para que fosse possível acrescentar observações sobre as questões, e houveram duas pessoas que relataram dificuldades em responder as perguntas e as seguintes observações foram feitas

- 1) Respondente nº 6: “Não entendi as questão [sic], o meu grau de instrução não é suficiente para responder as suas perguntas.”
- 2) Respondente nº 8: “marquei 3 por ser mais ou menos, nao entnedi [sic] bem as perguntas.”

Diante dessas questões, ambas as respostas foram analisadas e foi observado que todas as perguntas foram respondidas da mesma maneira, e optou-se então por não considerar as respostas para a análise geral do formulário. Porém, para o presente trabalho essas respostas podem dizer muito a respeito da questão da resiliência e da utilização de tecnologias que serão abordadas em outro capítulo.

Como já foi abordado, o formulário foi dividido em sessões que abordaram as características resilientes, o comportamento organizacional em relação à agilidade, mudança, liderança e comunicação, e o desempenho organizacional em relação à inovação e a confiabilidade. Foi utilizada a Escala de Likert para a obtenção das respostas, a escala escolhida varia de 1 a 6, sendo 1 referente a menor intensidade e 6 referente a maior intensidade. A escolha de uma faixa de número par se dá para que haja uma menor tentativa de o respondente se manter neutro na resposta, fazendo com que sempre escolha uma tendencia (NOGUEIRA *apud* FINNEY; DiSTEFANO, 2006), e a tabela abaixo demonstra a escala da avaliação, e a escolha

para a análise foi de classificar como baixa, médio ou alto as características comportamentos e desempenho.

Quadro 3: Parâmetros de Classificação utilizados na pesquisa em relação as medias obtidas nas respostas dos questionários aplicados, na DLA da SEDESE. Belo Horizonte, 2021

Média das notas atribuídas pelos respondentes em relação ao quesito avaliado	Características da Resiliência	Comportamento Resiliente	Desempenho
0 - 2	Baixa intensidade	Baixa efetividade	Baixo desempenho
2,1 - 4	Média intensidade	Média efetividade	Médio desempenho
4,1 - 6	Alta intensidade	Alta efetividade	Alto desempenho

Fonte: Elaboração própria.

Além das classificações determinadas para a escala de Likert, as características, comportamentos e desempenho organizacionais também foram separados de acordo com as variáveis construídas por Nogueira (2012), cada variável será especificada à medida que as tabelas com os resultados coletados no questionário forem apresentadas ao longo desse capítulo.

A primeira sessão do formulário trabalha com as características resilientes que pode ser subdividida em capacidade de adaptação e capacidade de aprendizagem. A tabela abaixo apresenta as escolhas dos respondentes de acordo com a escala de Likert e as médias de cada resposta para a capacidade de adaptação.

Tabela 1: Características organizacionais resilientes: capacidade de adaptação

ADAPTAÇÃO	RESPONDENTES									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Média
CAD1 - Capacidade de definir papeis e responsabilidades	4	6	6	6	4	6	6	5	4	5,22
CAD2 - Capacidade de reconhecer os fatores que desencadeiam crises	4	3	6	4	3	6	6	4	4	4,44
CAD3 - Capacidade de monitorar os resultados	4	6	6	6	4	1	6	4	5	4,67
CAD4 - Capacidade de atualização sobre os recursos disponíveis	4	3	6	6	4	5	6	4	2	4,44
CAD5 - Capacidade de explorar seu diferencial competitivo	1	6	6	6	4	5	5	4	5	4,67
CAD6 - Capacidade de monitorar o ambiente	4	3	6	3	4	5	6	6	5	4,67
CAD7 - Capacidade de minimizar fraquezas	3	4	3	3	4	5	5	6	2	3,89
CAD8 - Capacidade de potencializar as forças	4	6	5	3	4	5	5	5	3	4,44

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

É possível observar que a maioria das médias estão acima de 4,1, o que representa que dentro da organização os respondentes enxergam as características organizacionais resilientes de adaptação como de alta intensidade. A característica (CAD1) que apresentou maior média foi a que indica a capacidade de definir os papéis e as responsabilidades na organização com clareza, e a característica (CAD7) que se destaca por ser de média intensidade é a que indica a capacidade da organização de minimizar suas fraquezas. A média geral das respostas é de 4,5 o que não altera a classificação das características de adaptação como de alta intensidade, mas nesse ponto é válido ressaltar que os valores tanto das médias individuais quanto da média geral ficam bem próximos do valor da escala determinada.

Seguindo para a análise das características organizacionais resilientes de aprendizagem, a tabela abaixo apresenta as escolhas dos respondentes e as médias de cada resposta.

Tabela 2: Notas atribuídas pelos respondentes, dentro da escala de Likert, em relação aos quesitos avaliados na dimensão capacidade de aprendizagem, e sua média. Belo Horizonte, outubro/2021

APRENDIZAGEM	RESPONDENTES										Média
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
CAP1 - Capacidade de planejamento, considerando as contingências	4	3	6	3	3	5	5	5	3	4,11	
CAP2 - Capacidade de proteger suas vulnerabilidades tangíveis	3	4	5	3	2	5	6	4	5	4,11	
CAP3 - Capacidade de proteger suas vulnerabilidades intangíveis	3	3	5	3	2	5	6	4	5	4,00	
CAP4 - Capacidade de receber as mudanças com naturalidade	4	3	4	3	3	5	5	4	3	3,78	
CAP5 - Capacidade de reconhecer os líderes	3	3	4	3	3	5	6	4	4	3,89	
CAP6 - Capacidade de incentivar a participação de todos nas decisões estratégicas	3	3	4	3	2	5	5	4	3	3,56	

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

A característica de aprendizagem CAP1 é referente a capacidade da organização de planejar suas ações e a característica CAP2 é relativa à capacidade da organização de proteger suas vulnerabilidades tangíveis como equipamentos, estrutura física e pessoal, ambas as características podem ser classificadas como de alta intensidade na organização, mas ressalta-se novamente o fato de estarem bem próximas ao valor determinado como limite na escala.

Seguindo as especificações, a CAP3 trata-se da capacidade da organização de proteger suas vulnerabilidades intangíveis como as relações externas e a comunicação, a CAP4 trata da capacidade da organização de receber as mudanças com naturalidade, CAP5 é a capacidade de reconhecimento de líderes por objetivos, projetos e metas claras, CAP6 fala da capacidade da organização de incentivar uma maior participação da equipe nas decisões estratégicas. Todas essas características podem ser classificadas como de média intensidade na organização, assim como a média geral que é de 3,9.

A segunda sessão do formulário trata do comportamento resiliente da organização e foi dividido em quatro dimensões: agilidade, mudança, liderança e comunicação. Os dados da tabela X são referentes a dimensão de agilidade e traz a percepção dos respondentes e a média de cada pergunta.

Tabela 3: Notas atribuídas pelos respondentes, dentro da escala de Likert, em relação aos quesitos avaliados na dimensão comportamento resiliente: agilidade, e sua média. Belo Horizonte, outubro/2021

AGILIDADE	RESPONDENTES										Média
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
AG1 - Monitoramento e acompanhamento das mudanças no ambiente em que atua	4	5	4	3	4	5	6	4	4	4,33	
AG2 - Monitoramento e acompanhamento das mudanças no ambiente externo	4	6	4	3	4	6	6	6	5	4,89	
AG3 - Compreensão e antecipação das necessidades dos cidadãos	3	6	3	3	2	5	6	5	5	4,22	
AG4 - Compreensão e antecipação das necessidades dos fornecedores	4	3	5	3	4	5	6	3	5	4,22	
AG5 - Aproveitamento das oportunidades	4	3	3	3	2	5	6	4	5	3,89	

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

Os quatro primeiros comportamentos são classificados como de alta efetividade, assim como a média geral que é de 4,31, sendo eles referentes ao monitoramento e acompanhamento das mudanças no ambiente em que a organização atua, ao monitoramento e acompanhamento das mudanças do ambiente externo, a busca por compreensão e antecipação das necessidades dos cidadãos, e a busca por compreensão e antecipação das necessidades dos fornecedores, respectivamente. O comportamento de agilidade 5 (AIG5) é classificado como de

média efetividade e trata-se da adaptação da organização à recursos e inovações tecnológicas.

Na dimensão de mudança temos os comportamentos MUD1, MUD2, MUD3, MUD4, MUD5 que tratam da aceitação da mudança como oportunidade de crescimento; da busca pela sintonia constante com o ambiente interno, externo e com os cidadãos; da busca por apresentar tanto aos servidores quanto aos cidadãos produtos diferenciados e inovadores; a busca por desenvolver atividades que tenham foco na missão e visão da organização; a capacidade de criar, desenvolver e implementar soluções inovadoras no ambiente organizacional, nessa ordem. O quadro demonstra que três (MUD1, MUD2, MUD5) dos cinco comportamentos podem ser classificados como de alta efetividade, assim como a média geral que é de 4,1, e os outros dois (MUD3 e MUD4) são classificados como de média efetividade.

Tabela 4: Notas atribuídas pelos respondentes, dentro da escala de Likert, em relação aos quesitos avaliados na dimensão comportamento resiliente: mudança, e sua média. Belo Horizonte, outubro/2021

MUDANÇA	RESPONDENTES										Média
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
MUD1 - Mudança é uma oportunidade de crescimento	3	5	4	3	3	5	6	5	5	4,33	
MUD2 - Plenamente consciente e sincronizada com os ambientes, interno e externo e com a comunidade	3	6	3	3	3	5	6	5	5	4,33	
MUD3 - Apresenta continuamente ao mercado produtos diferenciados e inovadores	3	5	3	3	3	5	6	4	4	4,00	
MUD4 - Atividades organizacionais com foco na missão e visão organizacional	3	5	3	3	3	5	5	4	4	3,89	
MUD5 - Capacidade de criar oportunidades de mercado	4	5	3	3	3	5	5	5	4	4,11	

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

A terceira dimensão que analisa o comportamento da organização é a dimensão de liderança. Nela foram elencados seis comportamentos que representam comportamentos de uma organização resiliente quando classificado como de alta intensidade, que consideram os seguintes aspectos: (LID1) a evolução da organização para uma estrutura de governança integrada e alinhada; (LID2) realização periódica de programas de desenvolvimento de lideranças; (LID3) o direcionamento dos programas de desenvolvimento de liderança para pessoas que se

encontram em cargos estratégicos de tomada de decisão; (LID4) mobilização para o incentivo e a realização de ações que buscam desenvolver continuamente as capacidades dos individuais dos membros da equipe; (LID5) coloca os objetivos da equipe em primeiro lugar e incentiva o desenvolvimento do trabalho em equipe para o alcance dos objetivos; (LID6) valoriza as habilidades e talentos individuais. Tendo esses aspectos em vista, a tabela apresenta os dados referentes a essa dimensão do comportamento da organização.

Tabela 5: Notas atribuídas pelos respondentes, dentro da escala de Likert, em relação aos quesitos avaliados na dimensão comportamento resiliente: liderança, e sua média. Belo Horizonte, outubro/2021

LIDERANÇA	RESPONDENTES									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Média
LID1 - Estrutura de liderança alinhada e integrada	4	5	4	1	4	5	5	5	4	4,11
LID2 - Programas de liderança realizados periodicamente	1	4	2	1	2	5	5	5	4	3,22
LID3 - Pessoas-chave da organização se encontram em cargos estratégicos para a tomada de decisão	1	6	2	1	5	5	5	5	4	3,78
LID4 - Desenvolvimento contínuo das capacidades individuais	3	5	3	3	4	5	5	5	3	4,00
LID5 - Objetivos da equipe em primeiro plano e encorajamento dos membros a trabalhar em conjunto para atingi-los	1	5	3	6	3	5	6	4	3	4,00
LID6 - Valorização dos talentos e habilidades individuais	1	4	3	6	5	5	5	4	3	4,00

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

Como é possível observar, apenas a média do comportamento LID1 pode ser classificada como de alta efetividade, e ainda assim é preciso se atentar que a média se encontra no limite do definido para a faixa. Os outros cinco comportamentos são classificados como de média efetividade, assim como a média geral que é de 3,85.

A quarta e última dimensão que analisa o comportamento da organização é a de comunicação. Nessa dimensão são analisados nove comportamentos que caracterizam um comportamento resiliente e que abordam os seguintes aspectos: (COM1) realização de ações para o desenvolvimento de talentos e disseminação do conhecimento; (COM2) construção de fortes relações entre as partes interdependentes e visa maximizar o relacionamento entre os colaboradores; (COM3) abre espaço para opiniões, sugestões, críticas independentemente da função do

superior imediato; (COM4) incentiva à comunicação aberta e colaborativa tanto internamente como com os parceiros externos; (COM5) direciona à participação em grupos de discussão e ao incentivo de ampliação destes grupos; (COM6) preocupação com a objetividade e aplicação das informações e na destinação pertinente dessas informações; (COM7) considera a comunicação um instrumento importante de informação e de motivação dos servidores na execução de seus trabalhos; (COM8) uso da comunicação como inteligência estratégica tendo como base a clareza e a transparência, e as mensagens são programadas de modo a aumentar o nível de consciência dos públicos e o acerto de todo o processo; (COM9) utiliza a comunicação como meio de tornar a organização uma estrutura simples, de fácil relacionamento e com uma forte unidade de propósito.

Tabela 6: Notas atribuídas pelos respondentes, dentro da escala de Likert, em relação aos quesitos avaliados na dimensão comportamento resiliente: comunicação, e sua média. Belo Horizonte, outubro/2021

COMUNICAÇÃO	RESPONDENTES									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Média
COM1 - Ações para o desenvolvimento de talentos e disseminação do conhecimento	1	5	3	3	2	5	5	3	4	3,44
COM2 - Construir fortes relações entre as partes interdependentes	1	5	4	3	3	5	6	3	4	3,78
COM3 - Abertura para opiniões, sugestões, críticas independente da função do superior imediato	1	6	4	4	4	5	6	5	3	4,22
COM4 - Incentivar a comunicação aberta e colaborativa tanto internamente como com os parceiros externos	2	5	4	3	3	5	5	3	4	3,78
COM5 - Participação em grupos de discussão e incentivo à ampliação desses grupos	1	3	4	3	4	5	5	3	4	3,56
COM6 - Objetividade e aplicação das informações e na destinação pertinente das mesmas	2	4	5	2	5	5	6	3	4	4,00
COM7 - Instrumento importante de informação e de motivação dos empregados na execução de seus trabalhos	2	5	5	3	5	5	5	3	4	4,11
COM8 - Usada como inteligência estratégica, tendo como base a transparência e a clareza. As mensagens são programadas de modo a aumentar o nível de consciência do público e o acerto de todo o processo	2	5	5	3	5	5	5	3	4	4,11
COM9 - Tornar a organização uma estrutura simples, de fácil relacionamento e com uma forte unidade de propósito	2	5	5	3	4	5	5	3	4	4,00

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

A tabela apresenta os dados referentes ao comportamento que observa a comunicação da organização, e é possível visualizar que os comportamentos COM3, COM7 e COM8 são os que podem ser classificados como de alta efetividade, enquanto os outros, assim como a média geral que é de 3,8.

A terceira sessão do formulário trata do desempenho organizacional sustentado e é dividido na dimensão de confiabilidade e inovação. Primeiramente será analisada a dimensão de confiabilidade, essa dimensão é dividida em dez fatores de desempenho que são (CON1) confiança na qualidade dos serviços prestados pela sua unidade; (CON2) manutenção, constância e consistência dos serviços prestados pela organização; (CON3) materiais, instalações e ferramentas rigorosamente inspecionados; (CON4) servidores qualificados às suas funções; (CON5) qualidade, confiança e compromisso dos fornecedores com os quais a organização possui parcerias; (CON6) reconhecimento dos princípios de colaboração, integração e confiança; (CON7) alcance às metas estratégicas e aos objetivos organizacionais; (CON8) obtenção de informações oportunas, relevantes e concisas; (CON9) repasse de informações oportunas, relevantes e concisas dentro da organização; (CON10) entendimento das necessidades dos cidadãos, por parte da organização.

Tabela 7: Notas atribuídas pelos respondentes, dentro da escala de Likert, em relação aos quesitos avaliados na dimensão desempenho organizacional: confiabilidade, e sua média. Belo Horizonte, outubro/2021

RESPONDENTES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Média
CONFIABILIDADE										
CON1 - Confiança em seus produtos e serviços	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5,67
CON2 - Manter constancia e consistencia dos produtos e/ou serviços é prioridade	4	6	4	6	4	5	6	4	5	4,89
CON3 - Tem controle dos materiais, instalações e ferramentas	3	5	2	2	5	5	5	4	4	3,89
CON4 - Tem compromisso com a qualificação dos funcionários	5	3	2	2	4	5	6	3	4	3,78
CON5 - qualidade, confiança e compromisso dos fornecedores com os quais a organização possui parcerias;	4	5	5	2	3	5	6	3	4	4,11
CON6 - reconhecimento dos princípios de colaboração, integração e confiança	4	6	5	6	5	5	6	3	4	4,89
CON7 - alcance às metas estratégicas e aos objetivos organizacionais	4	5	6	6	4	5	6	3	5	4,89
CON8 - obtenção de informações oportunas, relevantes e concisas	4	5	4	3	4	5	6	4	4	4,33
CON9 - repasse de informações oportunas, relevantes e concisas dentro da organização	4	5	4	3	3	5	6	4	4	4,22
CON10 - entendimento das necessidades dos cidadãos, por parte da organização	4	4	4	1	1	5	6	5	4	3,78

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

Quando se analisa os dados coletados da dimensão de confiabilidade, é possível observar que 70% dos fatores podem ser classificados como de alto desempenho, assim como a média geral que é de 4,4. Os fatores de confiabilidade CON3, CON4, CON10 são classificados como de médio desempenho e é válido ressaltar que as medias desses três fatores são bem próximas umas das outras.

Por último, a dimensão inovação traz oito fatores de influência no desempenho organizacional que são: (INO1) mobilização para a busca por novas tecnologias; (INO2) preocupação constante com a inovação; (INO3) realização de avaliações métricas de alto nível com os gestores; (INO4) realização de avaliações métricas mais específicas para os níveis operacionais; (INO5) realização de análises sistemáticas das melhorias do custo do ciclo de vida de um produto e/ou serviço; (INO6) realização de projeções de um produto e/ou serviço da criação ao descarte; (INO7) gerencia as mudanças ao longo do tempo; (INO8) identifica as oportunidades de melhoria.

Tabela 8: Notas atribuídas pelos respondentes, dentro da escala de Likert, em relação aos quesitos avaliados na dimensão desempenho organizacional: confiabilidade, e sua média. Belo Horizonte, outubro/2021

INOVAÇÃO	RESPONDENTES										Média
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
INO1 - Mobilização para a busca por novas tecnologias	4	5	3	1	2	5	4	4	4	3,56	
INO2 - Preocupação constante com a inovação	4	5	2	1	2	5	4	4	4	3,44	
INO3 - Realização de avaliações métricas de alto nível com os gestores	3	4	2	1	3	5	6	4	4	3,56	
INO4 - Realização de avaliações métricas mais específicas para os níveis operacionais	3	3	2	1	2	5	6	4	4	3,33	
INO5 - Realização de análises sistemáticas das melhorias do custo do ciclo de vida de um produto e/ou serviço	3	4	2	1	2	4	4	4	4	3,11	
INO6 - Realização de projeções de um produto e/ou serviço da criação ao descarte	3	5	3	1	3	4	4	4	4	3,44	
INO7 - Gerencia as mudanças ao longo do tempo	4	5	3	1	3	5	5	4	4	3,78	
INO8 - Identifica as oportunidades de melhoria	2	5	4	1	4	5	6	5	4	4,00	

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

A dimensão de inovação é toda classificada como de médio desempenho, a média geral é de 3,5 e também se enquadra como médio desempenho. O quadro abaixo traz o compilado das médias gerais de cada dimensão para facilitar a comparação das classificações.

Quadro 2: Médias gerais das notas atribuídas pelos respondentes às dimensões avaliadas no questionário. Belo Horizonte, outubro/2021.

Média das notas atribuídas pelos respondentes em relação ao quesito avaliado	Características da Resiliência		Comportamento Resiliente				Desempenho	
	Adaptação	Aprendizagem	Agilidade	Mudança	Liderança	Comunicação	Confiabilidade	Inovação
Baixa (0 - 2)								
Média (2,1 - 4)		3,91			3,85	3,89		3,53
Alta (4,1 - 6)	4,55		4,31	4,13			4,44	

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do questionário aplicado à DLA.

Além dos dados coletados por meio do formulário, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a servidora que está como coordenadora de documentos e arquivos, que consta no apêndice A, e servirá de apoio para a construção da análise da relação entre os dados coletados e o comportamento da DLA com a intensificação do uso do SEI durante a pandemia de covid-19.

A entrevista abrangeu as questões relacionadas à transição para o regime de teletrabalho na secretaria e como ocorreram as movimentações e ajustes para que isso fosse possível de ser realizado.

7.2 Análise dos dados

Nessa sessão, será feita a análise na tentativa de relacionar as respostas ao questionário com a entrevista, com o foco nas dimensões apresentadas na sessão anterior.

É inegável que o fato de o Governo de Minas ter o sistema SEI implantado foi imprescindível para que os serviços pudessem continuar a serem prestados ao longo do período de vigência do teletrabalho no estado. O sistema permitiu que os servidores tramitassem documentos e pudessem registrar suas atividades cotidianas para o controle do RH, porém há fatores que precisam ser ressaltados pois antes da

implementação do regime de teletrabalho nem todos os servidores utilizavam a plataforma assiduamente.

Como já citado, a implementação do SEI teve início em 2015 com o intuito de realizar essa otimização e centralização de todas as informações, mas foi apenas em ao fim de 2018 que na SEDESE a utilização da ferramenta passou a ser obrigatória. Segundo a entrevistada,

O Sei foi implementado, uma boa parte das pessoas conseguiram absorver a ferramenta, principalmente quem já tinha afinidade tecnológica e aí vai muito do perfil de cada área da secretaria, porque a gente sabe q tem áreas dentro dos órgãos que o grau de conhecimento digital das pessoas é menor. Então a gente teve áreas, por exemplo a diretoria de prestação de contas teve uma boa aceitação das pessoas porque já tem pessoas que tem maior grau de instrução, muita gente tem ensino superior e tem maior afinidade com computador, então a aceitação foi melhor. (ENTREVISTADA, CDOC 2021).

Mesmo com a obrigatoriedade do uso da ferramenta, algumas áreas da secretaria conseguiram passar até março de 2020 sem utilizar a ferramenta

Ai a gente pega por exemplo a subsecretaria de direitos humanos, dependendo da área que a gente pega tem pessoas com menor grau de familiaridade tecnológica, porque trata mais e lida mais com pessoas, faz mais acompanhamento na rua, lida mais com o público, então não tinha essa necessidade tão grande até mesmo de fazer uso do Sei. E aí muitas pessoas passaram de 2018 até o início da pandemia conseguindo atuar e trabalhar dentro da secretaria sem fazer uso do sei e a pandemia impôs isso. (ENTREVISTADA, CDOC 2021).

Nesse ponto é onde começam a surgir algumas questões a serem consideradas para as discussões neste trabalho, esses acontecimentos fazem um link com as dimensões de aprendizagem, adaptação e mudança que já foram postas anteriormente. No momento em que há uma imposição da utilização da ferramenta para a transição para o regime de teletrabalho, há necessidade de considerar que o estado possui servidores em diversas situações financeiras distintas e que possuem níveis diferentes de familiaridade com tecnologias e até mesmo de letramento, como podemos perceber com o formulário que obteve respostas de pessoas com diferentes níveis de escolaridade e demonstram certo impacto em algumas circunstâncias.

Os impactos que a intensificação do uso do SEI trouxeram inicialmente foram relacionadas ao grande número de pedidos de cadastro no sistema, além de

lacunas que precisaram ser fechadas pelo RH no que se tratava das condições diversas em que os servidores poderiam se encontrar, como relata a entrevistada

(...) a gente inclusive tem uma lacuna grande dentro do DRH, de servidores que durante todo esse período não conseguiram entrar no regime de teletrabalho porque não sabiam ligar um computador, e então ficaram afastadas. Ou são pessoas que estão fazendo o gozo de férias premium ou estão mesmo afastadas porque o decreto permite o afastamento pelo contexto de pandemia. E muitas pessoas até mesmo por conta de questões financeiras, se viram obrigadas a fazer o uso da ferramenta. Então, quando ocorreu a implantação do regime de teletrabalho a gente teve um número avassalador de pessoas querendo fazer o cadastro. (ENTREVISTADA, CDOC 2021).

Houve um esforço de conseguir dos dados de registro da plataforma, na tentativa de realizar uma comparação entre os cadastros realizados pela secretaria de antes e depois da implementação do *home office*, porém a base de dados utilizada para esses cadastros não permite que essa métrica, o que indica de certa forma uma falha no sistema.

As médias para a avaliação das dimensões de aprendizagem, adaptação e mudança podem demonstrar um pouco das dificuldades enfrentadas nesse início. A aprendizagem foi classificada como de média intensidade pela escala estipulada, a adaptação como alta intensidade, e mudança como alta efetividade. Porém ambas as dimensões classificadas como altas, ficaram com a média bem próxima ao limite estipulado, o que pode demonstrar a necessidade de uma melhora. Os acontecimentos relatados refletem essa necessidade, pois apesar de terem sido contornados, é possível que poderiam ter sido previstos e os gestores poderiam ter lidado de forma mais rápida e efetiva.

Foi percebido que juntamente com os novos cadastros, muitas dúvidas básicas em relação ao sistema começaram a surgir, como a edição e a assinatura de documentos. Na entrevista, foi relatado que muitas pessoas tem dificuldades extremamente básicas na utilização do sistema, e que ainda hoje utilizam a plataforma exclusivamente para fazer o relatório de atividades vinculado ao regime de teletrabalho, porque possuem essa deficiência tecnológica.

O SEI possui um curso para usuários que vai desde o básico até o avançado para administradores, que fica hospedado na plataforma da Enap e é de acesso gratuito, porém mesmo com a possibilidade de realizar esse curso as demandas básicas não são supridas.

Nesse ponto, podemos concluir que houve uma grande adesão ao uso da plataforma com a alteração do regime de trabalho, mas muitas pessoas utilizam a plataforma apenas para o básico e conseguem se manter em regime de teletrabalho, e não realizam atividades que envolvam o SEI em suas rotinas de trabalho.

A resposta mais rápida e significativa que a diretoria teve, na tentativa de contornar as possíveis dificuldades que surgiriam com tantos novos cadastros e novas pessoas utilizando a plataforma foi a criação do Suporte SEDESE, reforçando a característica de adaptação CAD2. O Suporte SEDESE é uma nova plataforma que foi criada durante a pandemia e atende toda a secretaria, e o intuito foi de centralizar as demandas que poderiam surgir com a intensificação do uso do SEI. A criação desse suporte se deu pela percepção dos administradores do Sei da secretaria em relação a demandas muito básicas que começaram a surgir, como de edição e assinatura de documentos.

A ferramenta do Suporte SEDESE não existia, a gente fazia os atendimentos do Sei por e-mail, e regime presencial a pessoa geralmente ia até a mesa pedir ajuda.

Quando a gente entrou no teletrabalho no dia 27 março de 2020, uma semana antes a gente já começou a ter informações de que a gente passaria um período em teletrabalho e uma das preocupações do Alexandre na época, que é o ex-diretor, foi em relação ao Sei, porque por mais que a gente recebesse muitas solicitações por e-mail, algumas solicitações como por exemplo cancelamento de documento, solicitação de acesso a unidade, a gente exclusivamente só recebia por e-mail porque a gente precisa do registro formal, mas inúmeros outros tipos de demanda a pessoa ia lá na mesa tirar a dúvida e como seria isso em regime de teletrabalho?

E aí o Suporte SEDESE foi desenvolvido do dia pra noite, a equipe da CTIC juntamente com o Alexandre, em questão assim de 10 dias desenvolveu o suporte. E aí a gente também tem outros tipos de chamado lá dentro do suporte, como atendimento das demandas da CTIC, atendimento das demandas da CLOG, pra tentar amenizar os impactos, ainda recebemos muita coisa por e-mail mas a gente tá tentando ao máximo centralizar tudo via suporte SEDESE. (ENTREVISTADA, CDOC, 2021).

Apesar da existência do suporte, como mencionado, e da dimensão de inovação ter sido classificada como de médio desempenho, o e-mail que antes era utilizado para resolver as demandas do SEI ainda recebe muitos chamados e esforços estão sendo feitos na tentativa de centralizar os chamados. O entrevistado relata que

[...] toda mudança de cultura a gente tem uma dificuldade inicial muito grande de aceitação das pessoas, e o Suporte SEDESE assim como

o sei é uma nova ferramenta que exige um pouquinho de conhecimento tecnológico, então a gente ainda tem um pouquinho de dificuldade das pessoas as vezes fazerem o chamado por lá, costumam mandar por e-mail, mesmo assim a aceitação foi um sucesso assim. Muito por conta do regime de teletrabalho. (ENTREVISTADA, CDOC 2021).

A criação do suporte reforça a característica de adaptação CAD7. Apesar de essa dimensão das características ter sido a de menor média no formulário, é um ponto positivo para a organização, pois foi uma reação rápida a mudança no ambiente externo, o que também demonstra agilidade por parte da organização, que tentou minimizar os problemas que poderiam surgir e centralizar as demandas para facilitar a ação dos administradores. O suporte também possibilitou um atendimento mais individualizado quando necessário, auxiliando as pessoas de maneira mais efetiva quando era percebido que a dificuldade ultrapassava a questão apenas do sistema SEI.

[...] o suporte além de otimizar e centralizar as informações a respeito do SEI ela nos aproximou dos nossos servidores, pra conseguir sanar essas dúvidas de uma maneira mais individualizada, respeitando os limites de dificuldade deles. (ENTREVISTADA, CDOC, 2021).

Outro fator relevante para a discussão, é que para além do conhecimento tecnológico para realizar as atividades em teletrabalho, foi necessária infraestrutura para possibilitar a execução do trabalho. Uma vez que, em função das diferentes condições socioeconômicas dos servidores, nem todos dispunham de infraestrutura adequada para realização do trabalho. Dentre as principais lacunas encontram-se a falta de acesso à internet de qualidade e a falta de acesso a computadores, elementos essenciais para o cumprimento do trabalho no âmbito da DLA.

Diante dessas circunstâncias, para que fosse possível ingressar no regime de teletrabalho o decreto exigia que o servidor possuísse internet e não ter esse acesso era um impeditivo para aderir ao regime especial de teletrabalho. No que diz respeito a necessidade de equipamentos a SEDESE conseguiu suprir as demandas, segundo a entrevistada

Todo o material e equipamento (câmera, computador) foi fornecido pela secretaria, aí faz o termo de responsabilidade dentro do SEI, a pessoa assina e quando voltar pro presencial faz a entrega e da baixa no termo. Mas todo equipamento foi disponibilizado pela secretaria. (ENTREVISTADA, CDOC, 2021).

A disponibilidade de infraestrutura faz parte do desenvolvimento da resiliência em uma organização, como já foi relatado ao longo do texto, é preciso que a infraestrutura seja de fácil acesso e que consiga suprir as necessidades da organização. Com o relato podemos perceber que há um processo para que esses equipamentos sejam cedidos aos servidores, visando sempre um controle, o que demonstra que a organização tem mecanismos para proteger a vulnerabilidade de seus bens tangíveis. Esse ponto remete à CAP2, que está inserida na dimensão de capacidade de aprendizagem, e reflete a média alcançada na classificação feita a partir do questionário que é de alta intensidade.

Aderir ao teletrabalho não foi uma mudança fácil para todos os servidores, acredita-se que para aqueles que já possuíam maior familiaridade com o SEI a maior dificuldade enfrentada tenha sido a questão da separação entre as demandas do trabalho e a rotina em casa, visto que todo o círculo familiar também precisou se manter dentro de casa.

Eu acredito que depois a gente vai conseguir fazer um mapeamento melhor de tudo isso, a gente foi identificando muitas coisas né.

Mães que estavam teletrabalho, sobrecarregadas, a controladoria inclusive começou a disparar uns materiais pedindo as chefias pra ficarem mais atentos com relação a horário de trabalho dos servidores, porque acaba perdendo um pouco do controle em relação a isso, passa a trabalhar muito mais porque você tá ali o tempo todo com o trabalho, não tem muita a separação do pessoal pro profissional, em *home office* isso é um pouco mais delicado.

Começou a ter mais notícias de pessoas que estavam chegando no DRH falando da sua exaustão por conta da cobrança, (...) as metas continuaram sendo mantidas. Tudo o que a gente tem que apresentar de resultados são cobrados e aí você tem uma outra realidade de vivência de trabalho, e é muito desafiador.

Algumas pessoas se adaptaram muito bem, mas muitas a gente entra em contato e há o relato de dificuldade porque o teletrabalho exige mais. (ENTREVISTADA, CDOC, 2021).

Já para os servidores que não possuíam essa facilidade com as ferramentas, a utilização do SEI foi o maior gargalo.

[...] essas pessoas são as que a gente teve que dar um maior suporte, porque não era só o uso do SEI, ela tava ali aprendendo a ligar um computador. A CTIC mesmo teve um momento de vários atendimentos pra falar “é assim que liga, quando você entrar aqui que é o login e a senha, o que é o login”.

No começo a gente teve dificuldade assim de pessoas compartilhando a senha do SEI, porque não entendiam muito bem a lógica da coisa. Então além de toda uma readaptação do contexto de sair do seu local de trabalho que você já está acostumado com sua rotina, e ir trabalhar em casa, teve um choque de realidade do contexto digital em que a gente vive hoje. (ENTREVISTADA, CDOC, 2021).

Mesmo com a mudança para o teletrabalho e a obrigatoriedade de tramitação de todos os documentos pelo SEI, não houve por parte do governo de Minas uma mobilização para que fossem realizados treinamentos para a utilização da plataforma. Nesse sentido, pode-se dizer que faltou um pouco do comportamento resiliente da dimensão agilidade, pois caso tivesse ocorrido uma mobilização para novos treinamentos, possivelmente as chefias teriam conseguido suprir algumas necessidades das equipes com maior rapidez.

Então exigiu principalmente das chefias uma sensibilidade muito grande de acolher esse servidor, que as vezes tem 30 anos de estado, nunca se viu nesse contexto e agora se vê obrigado a adotar todas essas novidades pelo contexto de pandemia. Então, existiu muito essa mobilização, principalmente por parte da diretoria de RH em falar com as chefias para entender e dar esse apoio e suporte pra que eles também não sejam prejudicados. Mas mesmo assim a gente teve um alto nível de servidores que foram devolvidos das unidades pro RH porque não tinha como absorver. (ENTREVISTADA, CDOC, 2021).

Além disso, o comportamento resiliente na dimensão de comunicação foi de extrema importância nesse momento de mudança. A pesquisa apontou, como já apresentado, que a média geral da dimensão de comunicação foi de 3,89 classificando-a então como de média efetividade, o que pode demonstrar uma necessidade de melhora para que o trabalho possa fluir de forma mais efetiva, ainda mais no contexto de não estarem no ambiente de trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dadas as informações presentes neste trabalho, não houve nenhuma dimensão em que a classificação foi baixa, e em relação ao todo pode-se classificar a DLA como uma diretoria de média resiliência organizacional, já que a média alcançada foi de 4,08. Como houve relato de respondentes que não entenderam o questionário, isso pode ser atribuído tanto a uma falha no instrumento de coleta de dados quanto ao perfil dos respondentes, e nesse caso pode revelar uma limitação por parte dos servidores. Caso seja a segunda opção pode-se supor que o nível de resiliência poderia ser mais baixo do que o apontado na pesquisa.

As dimensões de adaptação, agilidade, mudança e confiabilidade obtiveram uma classificação alta de acordo com a escala proposta, enquanto as dimensões de aprendizagem, liderança, comunicação e inovação alcançaram a classificação média, o que pode indicar que a diretoria tem uma boa resiliência e capacidade de se adaptar às mudanças do meio externo.

A dimensão de características resilientes de adaptação foi a que obteve a melhor classificação na escala, com 4,6 pontos de média. Todas as dimensões classificadas como altas obtiveram média dentro da faixa estipulada, porém bem próximas ao mínimo, o que indica a necessidade de implementação de ações que podem melhorar essas médias, a fim de alcançar melhores métricas que podem e devem passar por avaliações periódicas.

Diante desses pontos, é necessário se fazer algumas observações. A pesquisa de campo realizada por meio do formulário teve uma adesão muito baixa por parte dos servidores da diretoria, o que não era esperado para este trabalho, e isso pode ter ocorrido justamente devido ao contexto de pandemia.

Como foi discutido, a falta de familiaridade de uma parcela dos servidores pode ter influenciado na falta de adesão ao formulário. Outros fatores, como exaustão no trabalho, também podem ter contribuído já que a participação em atividades do meio eletrônico tem tido um engajamento muito baixo. Além disso, o retorno ao trabalho presencial tem acontecido na Cidade Administrativa, o que é mais uma mudança acontecendo e mais um fator que demanda novamente uma adaptação por parte dos servidores, e talvez a carga de trabalho tenha se modificado, dificultando a adesão. É possível que caso o questionário tivesse sido aplicado de forma presencial a adesão tivesse sido maior e então os reflexos da dinâmica da utilização das

plataformas e da resiliência poderiam ser mais fidedignos. Logo, os resultados alcançados na análise não podem ser interpretados como um espelho da DLA.

Esse é um tema de grande relevância e que, portanto, deveria ser mais explorado em outras pesquisas e estudos aplicados no serviço público. Já que o Estado também está sujeito a intensas mudanças dentro do cenário e contexto da sociedade em que estamos inseridos.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 81, p. 307-323. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>. Acesso em: 15 jun. 2021.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 16 abr. 2022.

CÁRIA, I. M. S. **O processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informações no Centro de Serviços Compartilhados da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais: uma contribuição para a análise segundo a perspectiva neoinstitucional**. Belo Horizonte, 2017. 90 p. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2377>. Acesso em: 15 jun. 2021.

CHAGAS, I. A. P. **Análise da relevância da implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na área de compras do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2018. 82 p. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2584>. Acesso em: 15 jun. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Manual do SEI - ENAP Sem Papel**. Brasil, 2015. 188 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2257>. Acesso em: 15 jun. 2021.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa

GONZAGA, M. de A. **A institucionalização da política de tecnologia da informação e comunicação do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2014. 81 p. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2195>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MINAS GERAIS. **Decreto Estadual 44998, de 30 de dezembro de 2008**. Institui a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo do Estado de Minas

Gerais. Diário Oficial de Minas Gerais, Poder Executivo. Belo Horizonte, MG, 31 dez. 2008, p. 16

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Sistema eletrônico de Informações.** Belo Horizonte, mg, 2021. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/pagina/gestao-governamental/sei/sistema-eletronico-de-informacoes>. Acesso em: 5 jul. 2021.

NOGUEIRA, M. da G. S. **Capacidade estratégica de resiliência e desempenho organizacional em confiabilidade e inovação.** 2012. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, SC, 2012.

SANTOS, M. C. R. O teletrabalho nos tempos da Covid-19 (coronavírus): ensaio sobre a importância e necessidade de proteção aos trabalhadores. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Brasília**, v. 86, n. 2, p. 175-194, 2020.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 22 anos
- 23 a 27 anos
- 28 a 32 anos
- 33 a 37 anos
- 38 a 42 anos
- 43 a 47 anos
- 48 a 52 anos
- 53 a 57 anos
- 58 a 62 anos
- 63 anos ou mais

3. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo

4. Local em que trabalha *

Marcar apenas uma oval.

- Coordenação Estratégica de Compras e Contratos - CEDC
- Coordenação de Documentação e Arquivo - CDOC
- Coordenação de Logística e Transportes - CLOG
- Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicações - CTIC -
- Coordenação de Patrimônio - COPAT
- Outro: _____

5. Função na organização *

6. Tempo em que trabalha na organização *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de um ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- 10 anos ou mais

7. Tempo na função *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de um ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- 10 anos ou mais

8. É servidor efetivo, comissionado ou empregado público? *

Marcar apenas uma oval.

- Efetivo
 Comissionado
 Empregado público
 Outro: _____

Características
Resilientes

Em relação aos itens a seguir, avalie as Características Organizacionais Resilientes que você percebe em seu ambiente de trabalho, sendo 1 equivalente a MENOR INTENSIDADE e 6 equivalente a MAIOR INTENSIDADE.

9. 1. Em relação ao seu ambiente de trabalho, como você percebe o grau clareza na definição de papéis e distribuição de responsabilidades? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há clareza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente claro

10. 2. Na sua percepção qual o grau de clareza, do ambiente organizacional, em relação a identificação dos fatores que podem desencadear crises? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há clareza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente claro

11. 3. Há algum tipo de monitoramento dos resultados obtidos pela equipe? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há monitoramento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total monitoramento

12. 4. A equipe é atualizada regularmente sobre as informações dos recursos disponíveis? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há atualização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total atualização

24. 2. Há monitoramento e acompanhamento das mudanças no ambiente externo (legislação, decretos, tecnologias, outros entes governamentais, esferas de governo distintas, demandas da sociedade, etc)? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há monitoramento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total monitoramento

25. 3. É constante a busca da compreensão e antecipação das necessidades dos cidadãos? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há constância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total constância

26. 4. É constante a busca da compreensão e antecipação das necessidades dos fornecedores? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há constância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total constância

27. 5. A Organização se adapta rapidamente a recursos e inovações tecnológicas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há adaptação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total adaptação

Em relação à MUDANÇA o comportamento da sua organização é efetivamente:

28. 1. A Organização aceita a mudança como uma oportunidade de crescimento? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há aceitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total aceitação

29. 2. A Organização busca sintonia constante com os ambientes, interno e externo, e com os cidadãos? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há sintonia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total sintonia

30. 3. A Organização procura apresentar continuamente aos servidores e cidadãos produtos diferenciados e inovadores? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

31. 4. A organização busca desenvolver as atividades organizacionais com foco na missão e visão organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

32. 5. A organização tem a capacidade de criar, desenvolver e implementar soluções inovadoras dentro do ambiente organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há nenhuma capacidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total capacidade

Em relação à LIDERANÇA o comportamento da sua organização é efetivamente:

33. 1. A Organização evolui para uma estrutura de governança fortemente alinhada e integrada? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há nenhuma evolução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total evolução

34. 2. A Organização realiza periodicamente programas de desenvolvimento de liderança? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

35. 3. Os programas de liderança são direcionados as pessoas-chave da organização que se encontram em cargos estratégicos para a tomada de decisão? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

36. 4. A Organização se mobiliza para incentivar e realizar ações que buscam o desenvolvimento contínuo das capacidades individuais dos membros da equipe? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

37. 5. A organização coloca os objetivos da equipe em primeiro plano e encoraja os membros a trabalhar em conjunto para atingi-los? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

38. 6. A organização valoriza, também, os talentos e habilidades individuais dos membros da equipe? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Em relação à COMUNICAÇÃO o comportamento da sua organização é efetivamente:

44. 10. A Organização se preocupa com a objetividade e aplicação das informações e na destinação pertinente dessas informações? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Sempre

45. 11. A Organização busca considerar a comunicação um instrumento importante de informação e de motivação dos servidores na execução de seus trabalhos? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Sempre

46. 12. A Organização usa a comunicação como inteligência estratégica tendo como base a clareza e a transparência? As mensagens são programadas de modo a aumentar o nível de consciência dos públicos e o acerto de todo o processo? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Sempre

47. 13. A Organização utiliza a comunicação como meio de tornar a organização uma estrutura simples, de fácil relacionamento e com uma forte unidade de propósito? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Sempre

DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL
SUSTENTADO

Em relação aos itens abaixo, avalie a sua percepção sobre o DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SUSTENTADO na sua organização, sendo que 1 equivale à percepção de MENOR DESEMPENHO e 6 equivale à percepção de MAIOR DESEMPENHO.

Desempenho organizacional dimensão confiabilidade

48. 1. Qual o grau de confiança na qualidade dos serviços prestados pela sua unidade? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Não há confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total confiança

49. 2. Qual o grau de manutenção, constância e consistência dos serviços prestados pela Organização? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Não há nenhuma manutenção, constância e consistência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total manutenção, constância e consistência

50. 3. Com que frequência os materiais, instalações e ferramentas são rigorosamente inspecionados? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

51. 4. Os servidores são qualificados às suas funções? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Não há nenhuma qualificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total qualificação

52. 5. Qual o grau de qualidade, confiança e compromisso dos fornecedores com os quais a Organização possui parcerias? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Não há nenhuma qualidade, confiança e compromisso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total qualidade, confiança e compromisso

53. 6. Qual o grau de colaboração, integração e confiança no âmbito sua unidade de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há nenhuma colaboração, integração e confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total colaboração, integração e confiança

54. 7. Qual o grau de alcance às metas estratégicas e aos objetivos organizacionais? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há nenhum alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total alcance

55. 8. Qual o grau de obtenção de informações oportunas, relevantes e concisas dentro da Organização? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há nenhuma obtenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total obtenção

56. 9. Qual o grau de repasse de informações oportunas, relevantes e concisas dentro da Organização? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há nenhum repasse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total repasse

57. 10. Qual o grau de entendimento das necessidades dos cidadãos, por parte da Organização? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Não há nenhum entendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Há total entendimento

Desempenho organizacional dimensão inovação

64. 7. A Organização busca gerenciar as mudanças ao longo do tempo? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

65. 8. A Organização consegue identificar as oportunidades de melhoria? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

66. Observações

Caso haja alguma observação a ser feita em relação à organização ou ao questionário utilize este campo.
