

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIA HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Resistência à inovação em organizações públicas: uma análise à luz da  
difusão da inovação e das rotinas institucionalizadas**

**GUSTAVO RODRIGUES DA SILVA**

**Bananeiras-PB**  
**abril de 2026**

**GUSTAVO RODRIGUES DA SILVA**

**Resistência à inovação em organizações públicas: uma análise à luz da  
difusão da inovação e das rotinas institucionalizadas**

**Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias (CCHSA), da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.**

**Docente Orientador: Débora Karyne da Silva  
Abrantes**

**Bananeiras-PB**

**abril de 2026**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586rr Silva, Gustavo Rodrigues da.

Resistência à inovação em organizações públicas: uma análise à luz da difusão da inovação e das rotinas institucionalizadas / Gustavo Rodrigues da Silva. - Bananeiras, 2026.

22 f. : il.

Orientação: Débora Karyne Abrantes da Silva.  
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Inovação tecnológica. 2. Resistência à mudança.  
3. Difusão da inovação. 4. Administração pública. 5.  
EMPAER. I. Silva, Débora Karyne Abrantes da. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (042)

## Folha de aprovação


Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Gustavo Rodrigues da Silva

**Trabalho:** Resistência à inovação em organizações públicas: uma análise à luz da difusão da inovação e das rotinas institucionalizadas


**Data de aprovação:** 13/04/2026

### Banca examinadora

Documento assinado digitalmente  
 **DEBORA KARYNE DA SILVA ABRANTES**  
Data: 16/04/2026 09:33:31-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Orientado - Débora Karyne da Silva Abrantes

Documento assinado digitalmente  
 **FRANCIVALDO DOS SANTOS NASCIMENTO**  
Data: 16/04/2026 10:12:55-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Membro - Dr. Francivaldo dos Santos Nascimento

Documento assinado digitalmente  
 **BRUNA CORDEIRO DE SOUSA**  
Data: 16/04/2026 09:43:35-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Membro - Bruna Cordeiro de Sousa

Documento assinado digitalmente  
 **STELLA PEREIRA LEITE**  
Data: 16/04/2026 20:52:05-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Membro - Stella Pereira Leite

Dedico este trabalho ao Senhor e único Deus, e minha família que me acompanhou e impulsionou a chegar até aqui. Principalmente a minha mãe que confiou em mim, e me refinou através de diversos conselhos e apertos, sei que sem Deus e ela nada disso seria possível.

## AGRADECIMENTOS

Devo todo reconhecimento e agradecimento a Deus, ele mesmo me guiou e colocou o desejo de estar dentro de uma universidade e concluir este curso, entregando o meu melhor não meramente para agradar aos homens, mas para o Senhor que me chamou. Este grande Deus me deu forças e inspiração para estar aqui e continuar em frente sem desistir a cada barreira, antes em sua palavra me confirmou que sou forte e tenho a capacidade para continuar.

À minha família que contribuiu com muitos conselhos e inspirações para que eu não parasse por aqui, e nem me deixasse desanimar por qualquer problema. Todos seus carinhos e formas de expressar amor e reconhecimento, me fizeram ter o desejo de crescer mais e me aprofundar no conhecimento acadêmico.

Agradeço aos professores que me puxaram ao máximo, e não deixaram que eu fizesse corpo mole diante das tarefas, antes me mostraram como eu deveria me portar dentro de uma universidade, e como deveria me empenhar cada vez mais para entregar o melhor possível. Agradeço a cada correção e instrução e sorrisos, para que eu pudesse ter o incentivo da maneira certa para não ser apenas mais um passageiro nessa estrada deste curso.

À minha família em Cristo, pois sempre me lembram como é importante o nosso portar diante das situações cotidianas desta vida, tanto em ambientes acadêmicos quanto profissionais, agradeço ao querido Tavares que me inspirou a trabalhar com firmeza, e contribuiu para este trabalho, e também a todos os meus irmãos que seguraram em minhas mãos através de suas orações por mim.

Em última instância agradeço a minha namorada e família pastoral, cheguei a este lugar sozinho apenas com minha mãe, mas fui acolhido pelo amor de grandes líderes e de minha querida e amada Emily. Obrigado a vocês por todo incentivo e paciência ao me guiar nessa jornada com tanto carinho.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que contribuem para a resistência à adoção de novas tecnologias na Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), empresa que auxilia na assistência técnica, regularização fundiária e pesquisa em toda Paraíba, buscando compreender os desafios presentes no processo de modernização institucional. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, realizada por meio de levantamento de dados com aplicação de questionário estruturado aos colaboradores da instituição. A fundamentação teórica apoia-se em discussões sobre inovação tecnológica, resistência à mudança e difusão da inovação, com base em autores como Rogers (2003) e Lewin (1951), além de reflexões sobre a modernização no setor público. Os resultados apontaram que, embora os participantes reconheçam a relevância das novas tecnologias para o desempenho das atividades e para a melhoria dos serviços prestados, ainda existem barreiras significativas relacionadas à capacitação insuficiente, dificuldades de adaptação, limitações estruturais e permanência de práticas organizacionais tradicionalmente burocráticas. Observou-se, ainda, que a aceitação das inovações tecnológicas está diretamente associada ao suporte institucional oferecido aos colaboradores durante o processo de mudança. Conclui-se que a efetividade da modernização tecnológica na EMPAER depende não apenas da implantação de ferramentas e sistemas, mas também de ações contínuas de capacitação, acompanhamento e incentivo à adaptação, favorecendo uma cultura organizacional mais aberta à inovação.

Palavras-chave: Inovação tecnológica; Resistência à mudança; Difusão da inovação; Administração pública; EMPAER.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that contribute to resistance to the adoption of new technologies within the Paraíba State Company for Research, Rural Extension, and Land Regularization (EMPAER), an organization that provides technical assistance, land regularization, and research services throughout the state of Paraíba. It seeks to understand the challenges involved in the process of institutional modernization.

The research is characterized as descriptive, with a quantitative approach, conducted through a data collection survey using a structured questionnaire applied to the institution's employees. The theoretical framework is based on discussions of technological innovation, resistance to change, and the diffusion of innovation, drawing on authors such as Rogers (2003) and Lewin (1951), as well as reflections on modernization in the public sector.

The results indicate that, although participants recognize the relevance of new technologies for improving work performance and service delivery, there are still significant barriers related to insufficient training, difficulties in adaptation, structural limitations, and the persistence of traditionally bureaucratic organizational practices. It was also observed that the acceptance of technological innovations is directly associated with the institutional support provided to employees during the change process.

It is concluded that the effectiveness of technological modernization in EMPAER depends not only on the implementation of tools and systems, but also on continuous training, support, and encouragement for adaptation, fostering an organizational culture that is more open to innovation.

**Keywords:** Technological innovation; Resistance to change; Diffusion of innovation; Public administration; EMPAER.

## **Lista de figuras**

<b>Figura 1</b> - Nível de familiaridade dos respondentes com tecnologias.....	24
<b>Figura 2</b> - Percepção sobre importância de inovação tecnológica.....	25
<b>Figura 3</b> - Percepção sobre a oferta de treinamento na instituição.....	26
<b>Figura 4</b> - Percepção sobre a resistência à adoção de novas tecnologias na instituição.....	27
<b>Figura 5</b> - Percepção sobre a necessidade de mais capacitações em tecnologias.....	27
<b>Figura 6</b> - Principais fatores que dificultam a adoção de novas tecnologias na instituição.....	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Inovação Tecnológica nas Organizações.....	13
2.2 Processos de Mudança Organizacional.....	14
2.3 Resistência à Mudança Organizacional e Adoção de Inovações.....	16
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	19
3.2 Contexto da pesquisa.....	20
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	20
3.4 Procedimentos de análise dos dados.....	21
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>22</b>
4.1 Caracterização do Contexto Organizacional (EMPAER).....	22
4.2 Adoção Tecnológica Reconhecida e Ainda Limitada.....	23
4.3 Capacitação e Suporte Institucional Como Limitadores.....	25
4.4 Heterogeneidade na adoção tecnológica: uma leitura à luz da difusão da inovação....	28
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção de novas tecnologias tem se tornado cada vez mais necessária no contexto das organizações públicas, especialmente diante da busca por maior eficiência administrativa, agilidade nos processos e melhoria na prestação de serviços à sociedade. No entanto, a implementação dessas inovações nem sempre ocorre de forma simples, uma vez que pode encontrar barreiras relacionadas à cultura organizacional, à ausência de capacitação adequada, às limitações estruturais e à resistência dos próprios colaboradores diante das mudanças propostas.

Nesse sentido, a literatura aponta que a adoção de inovações tecnológicas em organizações públicas não depende apenas da disponibilidade de recursos, mas também da forma como os processos de mudança são conduzidos. Conforme Kotter (1995), iniciativas de transformação organizacional tendem a enfrentar barreiras relacionadas à cultura institucional, à resistência dos indivíduos, à ausência de preparo adequado e às dificuldades de adaptação a novos processos. Dessa forma, no contexto da gestão pública, a modernização tecnológica deve ser compreendida como um desafio que ultrapassa a dimensão técnica, envolvendo fatores organizacionais e estruturais que influenciam diretamente a aceitação ou a rejeição das inovações propostas.

No contexto da Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), essa temática se mostra ainda mais relevante, considerando a amplitude e a capilaridade de sua atuação no estado da Paraíba. A instituição está presente nos 223 municípios paraibanos, por meio de uma estrutura descentralizada composta por 15 regionais administrativas, 9 estações experimentais de pesquisa e aproximadamente 222 escritórios locais, responsáveis pelo atendimento direto aos produtores rurais. Essa ampla presença territorial evidencia seu papel estratégico na execução de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento rural, especialmente no que se refere à assistência técnica, à regularização fundiária e à difusão de conhecimentos no campo. Ao mesmo tempo, essa estrutura extensa e historicamente consolidada também contribui para a manutenção de práticas burocráticas e rotinas institucionais tradicionais, o que pode tornar o ambiente organizacional mais desafiador para a implementação de inovações tecnológicas. Nesse cenário, a introdução de novas tecnologias representa não apenas uma atualização operacional, mas também um processo complexo de adaptação institucional e humana,

exigindo abertura para mudanças, desenvolvimento de competências e fortalecimento de uma cultura organizacional mais receptiva à inovação.

Diante dessa realidade, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais fatores contribuem para a resistência dos colaboradores da EMPAER à adoção de novas tecnologias no ambiente de trabalho. A partir disso, define-se como objetivo geral analisar de que forma fatores individuais, organizacionais e institucionais influenciam a adoção de tecnologias em organizações públicas, evidenciando os mecanismos que sustentam a resistência à inovação, com foco na EMPAER. Para alcançar esse objetivo, pretende-se investigar a percepção dos colaboradores sobre o uso de novas tecnologias no ambiente de trabalho, identificar os principais fatores de resistência e os elementos que dificultam sua adoção, analisar como rotinas organizacionais institucionalizadas impactam os processos de inovação e interpretar os resultados à luz da teoria da difusão da inovação e da mudança organizacional.

A pesquisa justifica-se pela importância de compreender como a modernização tecnológica é percebida em uma instituição pública com papel estratégico no desenvolvimento rural da Paraíba. No contexto da extensão rural, a adoção de novas tecnologias é fundamental para ampliar a eficiência dos serviços, qualificar o atendimento aos produtores e fortalecer ações voltadas à agricultura familiar.

Nesse cenário, a EMPAER, enquanto organização pública descentralizada, enfrenta desafios relacionados à sua estrutura, à dispersão de suas unidades, às limitações de recursos e à presença de rotinas institucionalizadas que podem dificultar a incorporação de inovações. Assim, investigar os fatores que influenciam a resistência à adoção tecnológica contribui para a compreensão dos obstáculos à modernização e para o aprimoramento da gestão pública e dos serviços de extensão rural.

Além disso, o estudo contribui para as discussões acadêmicas sobre difusão da inovação, resistência organizacional e mudança em estruturas burocráticas, ao evidenciar que a resistência não decorre apenas de fatores individuais, mas também do entrelaçamento entre aspectos organizacionais e estruturais.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada por meio da aplicação de questionário estruturado aos colaboradores da EMPAER. O trabalho está organizado em cinco capítulos: o primeiro apresenta a introdução; o segundo reúne o referencial teórico; o terceiro apresenta os procedimentos metodológicos; o quarto traz a análise e discussão dos dados; e o quinto apresenta as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Inovação Tecnológica nas Organizações**

A inovação tem sido amplamente reconhecida como um elemento central para o desenvolvimento e a transformação das organizações, especialmente em contextos marcados por mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. De forma geral, a inovação não se restringe apenas à criação de novas tecnologias, mas abrange também a introdução de novos métodos, práticas, processos e formas de organização capazes de gerar melhorias no desempenho institucional e na prestação de serviços.

Na perspectiva clássica, Schumpeter (1982) compreende a inovação como um fator essencial do desenvolvimento econômico, associando-a à introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novas formas de organização e novos mercados. Para o autor, a inovação é responsável por promover transformações estruturais nas organizações e nos sistemas produtivos, alterando padrões estabelecidos e impulsionando novos ciclos de desenvolvimento.

Em complemento, o Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2018), amplia essa compreensão ao definir inovação como a implementação de um produto ou processo novo ou significativamente melhorado, bem como de mudanças relevantes em métodos organizacionais e práticas institucionais. Nessa perspectiva, a inovação deve ser entendida de forma abrangente, incluindo não apenas dimensões tecnológicas, mas também mudanças organizacionais capazes de aperfeiçoar a gestão, a eficiência operacional e a capacidade de resposta das instituições.

Além disso, a literatura distingue diferentes tipos de inovação, entre os quais se destacam a inovação incremental e a inovação radical. A inovação incremental refere-se a melhorias graduais em produtos, processos ou rotinas já existentes, promovendo aperfeiçoamentos contínuos sem alterar de forma profunda a estrutura organizacional. Já a inovação radical envolve mudanças mais disruptivas, capazes de transformar significativamente práticas consolidadas, modelos de funcionamento e formas de atuação institucional (OECD, 2018). Essa distinção é especialmente relevante no setor público, onde muitas transformações ocorrem de forma gradual, em razão das limitações estruturais, normativas e culturais que caracterizam as organizações estatais.

No âmbito das organizações públicas, a inovação assume características próprias, uma vez que sua adoção não está necessariamente orientada pela lógica do mercado, mas pela busca por maior eficiência administrativa, melhoria da qualidade dos serviços prestados e ampliação da capacidade de resposta às demandas da sociedade. Nesse contexto, inovar significa, muitas vezes, modernizar procedimentos, digitalizar rotinas, reorganizar fluxos de trabalho e introduzir novas práticas de gestão que favoreçam a efetividade institucional, mesmo em ambientes marcados por estruturas burocráticas e por forte institucionalização de práticas tradicionais.

Sob essa ótica, Rogers (2003) destaca que a adoção de inovações ocorre como um processo social e organizacional, no qual indivíduos e grupos avaliam novas ideias ou tecnologias a partir de percepções relacionadas à utilidade, compatibilidade, complexidade, possibilidade de experimentação e observação de resultados. Para o autor, a difusão da inovação depende não apenas da existência da inovação em si, mas também da forma como ela é percebida pelos sujeitos e incorporada ao contexto organizacional. Assim, a resistência à mudança pode emergir quando novas práticas são interpretadas como incompatíveis com rotinas consolidadas, exigem novas competências ou desafiam estruturas institucionais já estabilizadas.

Dessa forma, a discussão sobre inovação e difusão da inovação torna-se especialmente relevante no setor público, onde a introdução de novas tecnologias e práticas organizacionais frequentemente se depara com barreiras relacionadas à cultura institucional, às rotinas burocráticas, à limitação de recursos e à resistência dos colaboradores. Compreender esses elementos é fundamental para analisar como organizações públicas, como a EMPAER, lidam com processos de modernização e quais fatores influenciam a aceitação ou a resistência diante das transformações tecnológicas e organizacionais propostas.

## **2.2 Processos de Mudança Organizacional**

A mudança organizacional constitui um fenômeno central no contexto das organizações contemporâneas, especialmente em ambientes marcados por transformações tecnológicas, reestruturações institucionais e demandas crescentes por eficiência e adaptação. De modo geral, a mudança organizacional pode ser compreendida como um processo por meio do qual as organizações alteram estruturas, rotinas, práticas, comportamentos ou formas de atuação, buscando responder às exigências do ambiente interno e externo.

Nessa perspectiva, a mudança não deve ser entendida como um evento isolado ou pontual, mas como um processo contínuo, que envolve diferentes etapas e exige adaptações

progressivas por parte da organização e de seus membros. Isso significa que mudanças institucionais, especialmente aquelas relacionadas à introdução de novas tecnologias, dependem não apenas da decisão de implementá-las, mas também da forma como são conduzidas, comunicadas e incorporadas ao cotidiano organizacional.

Entre os modelos clássicos que buscam explicar esse processo, destaca-se a contribuição de Lewin (1951), que propõe a mudança organizacional a partir de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. No primeiro momento, ocorre o enfraquecimento de práticas e comportamentos já consolidados, criando condições para a aceitação de novas formas de atuação. Em seguida, desenvolve-se a etapa da mudança propriamente dita, em que novas práticas, valores ou procedimentos são introduzidos. Por fim, no recongelamento, essas novas práticas são estabilizadas e incorporadas à rotina organizacional, tornando-se parte do funcionamento institucional.

Esse modelo evidencia que a mudança organizacional depende de um processo de transição estruturado, no qual é necessário preparar o ambiente para a transformação, implementar as alterações desejadas e consolidá-las de forma duradoura. Assim, a resistência tende a surgir quando uma dessas etapas não é adequadamente conduzida, dificultando a internalização das mudanças propostas.

Além da contribuição de Lewin, Kotter (1995) também oferece uma abordagem relevante ao compreender a mudança organizacional como um processo estratégico que requer planejamento, liderança e engajamento institucional. Para o autor, falhas em processos de transformação costumam ocorrer quando não há senso de urgência, comunicação clara, apoio da liderança ou consolidação das mudanças ao longo do tempo. Como destaca Kotter (1995, p. 59), “mais de 70% de todos os grandes esforços de mudança nas organizações fracassam”, o que demonstra que a condução da mudança representa um dos principais desafios enfrentados pelas organizações.

A partir dessa compreensão, torna-se possível afirmar que a mudança organizacional não depende exclusivamente da introdução de novos recursos ou ferramentas, mas da capacidade institucional de mobilizar pessoas, revisar rotinas e sustentar novas práticas no ambiente de trabalho. No contexto das organizações públicas, essa dinâmica torna-se ainda mais complexa, uma vez que estruturas burocráticas, normas rígidas e culturas organizacionais consolidadas podem dificultar a implementação e a estabilização das transformações propostas.

Dessa forma, compreender os processos de mudança organizacional é fundamental para analisar como novas práticas, tecnologias e formas de gestão são incorporadas nas

instituições públicas, bem como para identificar os fatores que favorecem ou dificultam a aceitação das inovações no cotidiano de trabalho.

### **2.3 Resistência à Mudança Organizacional e Adoção de Inovações**

A resistência à mudança é um fenômeno recorrente nos estudos organizacionais e pode ser compreendida como o conjunto de atitudes, comportamentos e reações manifestadas por indivíduos ou grupos diante de alterações percebidas como ameaçadoras às rotinas, estruturas ou formas já estabelecidas de trabalho. No contexto organizacional, a introdução de novas tecnologias, métodos ou práticas administrativas frequentemente desencadeia respostas de cautela, insegurança ou oposição, especialmente quando tais mudanças exigem a revisão de hábitos consolidados e a adaptação a novos padrões de desempenho. Para Robbins e Judge (2014), a resistência à mudança pode ser entendida como uma resposta natural dos indivíduos e das organizações diante de transformações que alteram o formato da organização, podendo se expressar tanto de forma explícita quanto implícita.

A literatura aponta que a resistência à mudança pode se manifestar em diferentes níveis dentro das organizações. No nível individual, ela está associada às percepções, emoções e experiências pessoais dos colaboradores, envolvendo aspectos como medo do desconhecido, insegurança quanto à capacidade de adaptação e receio de perda de estabilidade no ambiente de trabalho. No nível grupal, a resistência emerge a partir de normas coletivas, vínculos entre equipes e padrões compartilhados de comportamento, que podem reforçar a preservação de práticas tradicionais e dificultar a aceitação de novas rotinas. Já no nível organizacional, a resistência está relacionada a estruturas formais, culturas institucionais consolidadas, processos burocráticos e mecanismos internos que favorecem a manutenção da ordem existente. Segundo Robbins e Judge (2014), às organizações, por sua própria natureza, tendem a desenvolver forças internas de estabilidade, o que faz com que mudanças sejam frequentemente percebidas como elementos de ruptura.

Entre as principais causas da resistência à mudança, destacam-se o medo do desconhecido, a insegurança diante da necessidade de desenvolver novas competências, a percepção de perda de poder ou autonomia e a influência da cultura organizacional. Nesse sentido, Shaul Oreg, Maria Vakola e Achilles Armenakis (2011) apontam que as reações dos indivíduos à mudança estão diretamente relacionadas à forma como ela é percebida, especialmente em contextos de incerteza, exigência de novas competências e alterações nas rotinas de trabalho.

O medo está frequentemente associado à incerteza sobre os resultados da mudança e aos impactos que ela poderá gerar na rotina de trabalho. A insegurança, por sua vez, torna-se mais evidente quando os indivíduos percebem que não possuem preparo técnico suficiente para lidar com novas tecnologias ou processos. Além disso, mudanças organizacionais podem ser interpretadas como ameaças a posições de influência, ao controle sobre determinadas atividades ou ao domínio de conhecimentos anteriormente valorizados.

Nesse contexto, a cultura organizacional exerce papel central, uma vez que valores, crenças e práticas institucionalizadas ao longo do tempo podem fortalecer a permanência de comportamentos resistentes, sobretudo em organizações públicas marcadas por rotinas historicamente burocratizadas, nas quais a mudança tende a ocorrer de forma mais gradual e estruturada (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Nessa perspectiva, Oreg (2003) contribui de forma relevante ao compreender a resistência não apenas como uma reação circunstancial, mas também como uma predisposição individual relativamente estável frente às mudanças. O autor propõe que alguns indivíduos apresentam maior tendência disposicional à resistência, influenciada por traços relacionados à busca por rotina, reações emocionais diante de imposições externas, rigidez cognitiva de curto prazo e dificuldade em abandonar hábitos estabelecidos. Essa abordagem amplia a compreensão do fenômeno ao demonstrar que a resistência não decorre exclusivamente das características da mudança em si, mas também de diferenças individuais que afetam a forma como ela é percebida e interpretada.

Entretanto, a literatura contemporânea também apresenta críticas importantes à noção tradicional de resistência à mudança. Dent e Goldberg (1999) argumentam que, muitas vezes, o que se interpreta como resistência não é propriamente uma oposição à mudança em si, mas uma reação à perda de significado, de controle ou de segurança associada ao modo como a mudança é conduzida. Para os autores, colaboradores não resistem necessariamente à transformação, mas podem resistir à possibilidade de perder algo que valorizam no contexto organizacional. Essa crítica é particularmente relevante porque desloca a análise de uma visão centrada no indivíduo “resistente” para uma perspectiva mais ampla, que considera a forma como os processos de mudança são planejados, comunicados e implementados.

No contexto da adoção de inovações, essa discussão torna-se ainda mais significativa. A implementação de novas tecnologias em organizações públicas não depende apenas da disponibilidade de recursos ou da existência de ferramentas adequadas, mas também da maneira como essas inovações são percebidas pelos colaboradores e incorporadas às dinâmicas institucionais. Nesse sentido, Shaul Oreg, Maria Vakola e Achilles Armenakis

(2011) destacam que as reações dos indivíduos à mudança organizacional estão diretamente relacionadas à forma como ela é conduzida, comunicada e apoiada pela instituição, influenciando o nível de aceitação ou resistência. Assim, quando a mudança é associada à imposição, à ausência de capacitação ou à ruptura abrupta com práticas consolidadas, a tendência à resistência tende a se intensificar.

Por outro lado, quando o processo de introdução tecnológica considera a participação dos servidores, oferece suporte adequado e evidencia os benefícios da inovação, as barreiras à adoção podem ser reduzidas. Nessa perspectiva, Gregory Vial (2019) aponta que a transformação digital nas organizações depende não apenas da implementação de tecnologias, mas também da capacidade institucional de promover mudanças estruturais, culturais e comportamentais que favoreçam sua incorporação efetiva.

Dessa forma, compreender a resistência à mudança em seus diferentes níveis e causas permite analisar de maneira mais aprofundada os desafios envolvidos na adoção de inovações no setor público. Mais do que um obstáculo isolado, a resistência deve ser entendida como um fenômeno multifacetado, influenciado por fatores individuais e pela forma como a mudança é estruturada e conduzida no ambiente organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, por estar voltada à análise de um problema concreto relacionado à adoção de tecnologias em organizações públicas, com ênfase nos fatores que influenciam a resistência à inovação. Embora o estudo tenha como campo empírico a Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), seu propósito ultrapassa a observação de uma realidade específica, buscando compreender como fatores individuais, organizacionais e institucionais interferem nos processos de mudança tecnológica no setor público. Nesse sentido, o trabalho também se configura como um estudo de caso, uma vez que se dedica à análise aprofundada de uma única organização, permitindo compreender suas particularidades, dinâmicas internas e desafios específicos relacionados à adoção de inovações em um contexto real.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. Exploratória por buscar maior aproximação com o fenômeno da resistência à inovação, permitindo compreender os mecanismos que sustentam a adoção ou a rejeição de novas tecnologias em contextos organizacionais públicos. Descritiva por identificar e apresentar percepções, comportamentos e condições institucionais relacionadas ao uso de tecnologias, à capacitação oferecida e às barreiras presentes no ambiente organizacional. Conforme Marconi e Lakatos (2017), as pesquisas descritivas são adequadas quando se busca descrever, registrar, analisar e interpretar fenômenos em determinado contexto, sem a interferência do pesquisador.

Em relação à abordagem, a pesquisa adota natureza quantitativa, tendo em vista que os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, composto por questões objetivas que possibilitam a identificação de padrões de resposta entre os participantes. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de mensurar a frequência e a distribuição das percepções dos colaboradores, permitindo identificar tendências, recorrências e relações entre os fatores analisados. Dessa forma, a abordagem quantitativa contribui para conferir maior objetividade à análise e possibilita uma visão mais sistematizada do fenômeno estudado, especialmente no que se refere à influência de fatores individuais, organizacionais e institucionais na adoção de tecnologias em uma organização pública.

### **3.2 Contexto da pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida no contexto da Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), instituição pública vinculada ao Governo do Estado da Paraíba e responsável por atividades relacionadas à assistência técnica e extensão rural, pesquisa agropecuária e regularização fundiária. A instituição atua em diversas regiões do estado, por meio de unidades regionais e escritórios locais responsáveis pelo atendimento a agricultores familiares e produtores rurais.

Considerando a atuação da EMPAER no desenvolvimento rural e no acompanhamento técnico de atividades agropecuárias, a instituição representa um ambiente relevante para a análise de processos relacionados à adoção de tecnologias e à adaptação institucional a novas ferramentas de gestão e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos técnicos extensionistas.

A pesquisa teve abrangência estadual, contemplando profissionais de diferentes regionais da EMPAER distribuídas ao longo da Paraíba. Os respondentes são, em sua maioria, técnicos em extensão rural, atuantes em distintos contextos territoriais, o que possibilitou captar percepções variadas sobre o processo de adoção de tecnologias na instituição. Essa diversidade contribui para uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado, considerando as especificidades regionais e as diferentes realidades de atuação dentro da organização.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms, composto por 17 perguntas fechadas. O instrumento foi construído com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico relacionado à adoção de tecnologias, à resistência à inovação e aos fatores que influenciam processos de mudança em organizações públicas.

As questões foram elaboradas para captar informações sobre o perfil dos participantes e suas percepções acerca do avanço tecnológico no ambiente institucional, da familiaridade com ferramentas digitais, da receptividade às mudanças tecnológicas dentro da empresa, da oferta de capacitação e das possíveis barreiras à incorporação de novas tecnologias. Assim, o instrumento buscou identificar elementos que permitissem analisar fatores individuais, organizacionais e institucionais associados à resistência à inovação no contexto da EMPAER.

O formulário foi aplicado de forma remota e direcionado a colaboradores da Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), por se tratar do

campo empírico da pesquisa e por reunir profissionais diretamente envolvidos nas rotinas organizacionais impactadas pelos processos de modernização tecnológica. Ao todo, 30 colaboradores responderam ao questionário, de forma voluntária, sendo a maior parte composta por técnicos em extensão rural e, em menor número, por servidores da área administrativa.

A seleção dos participantes ocorreu de maneira intencional, considerando a acessibilidade dos respondentes e sua vinculação com a instituição. Tal escolha justifica-se pela necessidade de ouvir profissionais que vivenciam, na prática, a introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho, especialmente aqueles mais diretamente envolvidos com os processos de prestação de serviços e com as transformações operacionais decorrentes da adoção de novas tecnologias. Destaca-se, ainda, que parte significativa dos participantes possui longa trajetória na instituição, em sua maioria com mais de 20 anos de atuação, o que contribui para a análise da resistência à inovação a partir da experiência acumulada no contexto institucional.

### **3.4 Procedimentos de análise dos dados**

Após a coleta das respostas, os dados obtidos serão organizados e analisados de forma descritiva, buscando identificar padrões e percepções recorrentes entre os participantes da pesquisa. A análise terá como base os conceitos discutidos no referencial teórico, especialmente aqueles relacionados aos processos de inovação tecnológica, resistência à mudança e difusão da inovação.

A partir dessa análise, será possível compreender de que maneira os profissionais da instituição percebem a introdução de novas tecnologias em suas rotinas de trabalho e quais fatores podem influenciar o processo de adaptação a essas mudanças no contexto organizacional da EMPAER.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio da aplicação do formulário direcionado aos profissionais da Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), com o objetivo de compreender como fatores individuais, organizacionais e institucionais influenciam a adoção de novas tecnologias no ambiente de trabalho, bem como evidenciar os mecanismos que sustentam a resistência à inovação no contexto de uma organização pública. A pesquisa contou com a participação de 30 respondentes, possibilitando a observação de aspectos relacionados ao perfil profissional dos participantes, ao uso de ferramentas digitais, à percepção sobre o processo de modernização institucional e aos obstáculos enfrentados na incorporação das inovações tecnológicas à rotina de trabalho.

A análise dos resultados foi realizada de forma descritiva, considerando a frequência das respostas e sua articulação com os conceitos discutidos no referencial teórico, especialmente aqueles relacionados à inovação tecnológica, à resistência à mudança, à cultura organizacional e à teoria da difusão da inovação.

### **4.1 Caracterização do Contexto Organizacional (EMPAER)**

A pesquisa foi desenvolvida no contexto da Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), instituição pública vinculada ao Governo do Estado da Paraíba, responsável pela execução de políticas voltadas à assistência técnica e extensão rural, à pesquisa agropecuária e à regularização fundiária. A criação da EMPAER, formalizada em 2019, resulta de um processo de reestruturação institucional que unificou órgãos anteriormente responsáveis por essas funções, como a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba (EMATER-PB), a Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária (EMEPA) e o Instituto de Terras e Planejamento Agrícola do Estado da Paraíba (INTERPA). Essa unificação teve como objetivo racionalizar recursos, ampliar a eficiência administrativa e integrar ações voltadas ao desenvolvimento rural no estado.

A trajetória que culmina na criação da EMPAER remonta às primeiras iniciativas de extensão rural na Paraíba, iniciadas ainda na década de 1950 com a atuação da Associação Nordestina de Crédito e Assistência Rural (ANCAR), posteriormente integrada ao sistema nacional de extensão por meio da Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR). Ao longo das décadas, essas estruturas foram sendo reformuladas, consolidando

práticas institucionais, rotinas administrativas e formas de atuação que marcaram a cultura organizacional do setor.

Atualmente, a EMPAER apresenta uma estrutura descentralizada e ampla capilaridade territorial, estando presente nos 223 municípios paraibanos. Sua atuação se organiza por meio de 15 regionais administrativas, 9 estações experimentais de pesquisa e aproximadamente 222 escritórios locais (GOPERs), responsáveis pelo atendimento direto aos produtores rurais. Essa configuração permite que a instituição atue de forma próxima às diferentes realidades do estado, mas também impõe desafios relacionados à gestão, padronização de processos e implementação de inovações tecnológicas.

Nesse contexto, a EMPAER configura-se como um ambiente relevante para a análise dos processos de adoção de tecnologias no setor público, especialmente por reunir características como trajetória institucional consolidada, quadro funcional com elevado tempo de serviço e forte presença de práticas organizacionais historicamente estruturadas. Esses elementos contribuem para a compreensão dos desafios associados à modernização tecnológica, evidenciando que a incorporação de novas ferramentas não depende apenas de sua disponibilidade, mas também da capacidade institucional de promover adaptação, capacitação e alinhamento entre tecnologia e práticas de trabalho.

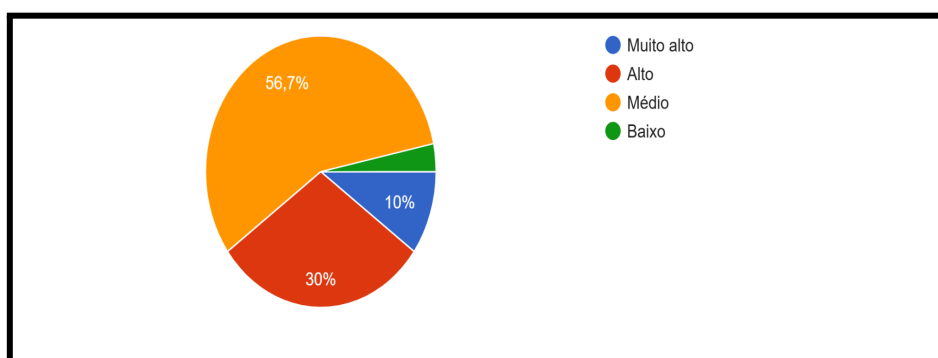
#### **4.2 Adoção Tecnológica Reconhecida e Ainda Limitada**

Os dados evidenciam um dos principais paradoxos identificados nesta pesquisa: embora a tecnologia esteja amplamente presente no cotidiano da EMPAER e seja reconhecida como importante pelos colaboradores, sua incorporação às práticas de trabalho ainda ocorre de forma parcial e desigual. Em outras palavras, observa-se que a adoção tecnológica se manifesta de maneira mais formal do que substantiva, revelando um descompasso entre o uso frequente das ferramentas e sua efetiva apropriação no ambiente organizacional.

Esse cenário pode ser percebido, inicialmente, pela frequência de uso das tecnologias no cotidiano funcional. Entre os participantes, 93,3% afirmaram utilizar computador ou sistemas digitais diariamente, enquanto 6,7% relataram utilizá-los algumas vezes por semana. Além disso, no que se refere ao uso de sistemas institucionais para registro ou acompanhamento das atividades, 43,3% declararam utilizá-los frequentemente e 36,7% sempre, ao passo que 16,7% responderam às vezes e 3,3% nunca. Tais resultados indicam que a digitalização já está presente na rotina de trabalho e que os recursos tecnológicos fazem parte da dinâmica institucional.

Entretanto, a presença da tecnologia não significa, necessariamente, sua integração plena às práticas de trabalho. Quando questionados sobre o nível de familiaridade com ferramentas digitais, 56,7% dos respondentes classificaram seu domínio como médio, 30,0% como alto, 10,0% como muito alto e 3,3% como baixo. A predominância do nível intermediário sugere que, embora haja contato frequente com os sistemas, isso não se traduz automaticamente em domínio técnico consolidado ou em autonomia plena no uso das ferramentas. Nesse sentido, o uso recorrente da tecnologia parece estar mais associado à exigência funcional do que à sua apropriação efetiva como instrumento incorporado de trabalho.

**Figura 1** - Nível de familiaridade dos respondentes com tecnologias



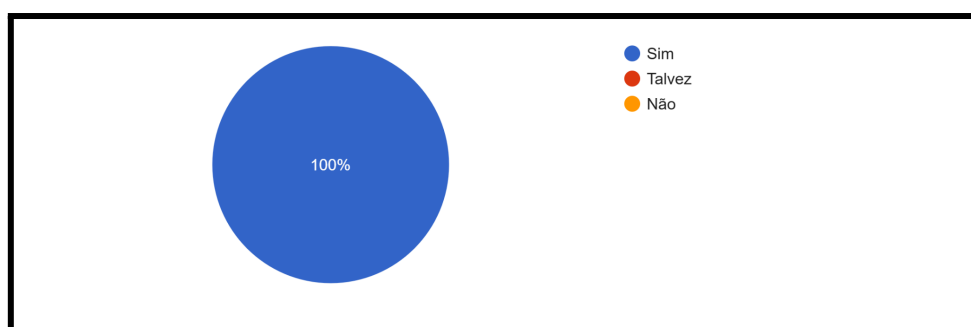
Fonte: Elaboração própria (2026)

Essa interpretação é reforçada pelos dados relativos à facilidade de aprendizagem e ao conforto diante das novas ferramentas. Ao serem questionados sobre a facilidade em aprender a utilizar novos sistemas ou recursos digitais, 63,3% afirmaram considerar esse processo relativamente fácil, 13,3% muito fácil e 23,3% difícil. Já quanto ao nível de conforto diante dos sistemas implementados, 50,0% declararam sentir-se confortáveis na maioria das vezes, 23,3% sempre e 26,7% apenas às vezes. Embora os percentuais majoritariamente positivos indiquem abertura à modernização, eles também revelam que uma parcela significativa dos respondentes ainda enfrenta dificuldades ou não demonstra plena segurança diante das tecnologias adotadas, o que reforça a existência de uma assimilação incompleta.

No plano perceptivo, os dados demonstram que a modernização tecnológica é amplamente legitimada pelos participantes. Ao serem questionados se acreditam que as tecnologias podem melhorar o desempenho das atividades realizadas pela instituição, 73,3% responderam “concordo totalmente” e 26,7% “concordo parcialmente”, sem qualquer manifestação contrária. De forma semelhante, 46,7% afirmaram que a introdução de novas tecnologias facilita muito a rotina de trabalho, 40,0% consideraram que facilita um pouco e

13,3% disseram que não altera significativamente suas atividades. Soma-se a isso o fato de que 100,0% dos respondentes afirmaram considerar importante que a instituição invista mais em inovação tecnológica. Esses resultados revelam que não há rejeição explícita à tecnologia em nível discursivo; ao contrário, há consenso quanto à sua relevância para a melhoria dos processos institucionais.

**Figura 2 - Percepção sobre importância de inovação tecnológica**



Fonte: Elaboração própria (2026)

Dessa forma, os resultados apontam que a resistência à inovação na EMPAER não se manifesta, predominantemente, como oposição direta à tecnologia, mas como uma incorporação limitada, marcada por uso frequente sem domínio pleno, aceitação conceitual sem integração substantiva e presença formal sem apropriação efetiva. Assim, a tecnologia é reconhecida, utilizada e legitimada, mas ainda não completamente internalizada como parte orgânica das rotinas de trabalho, o que evidencia um processo de modernização mais aparente do que consolidado.

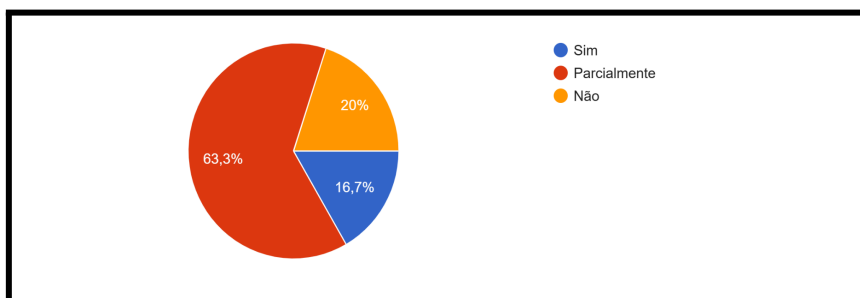
### **4.3 Capacitação e Suporte Institucional Como Limitadores**

Os dados indicam que as dificuldades observadas no processo de adoção tecnológica na EMPAER não podem ser atribuídas exclusivamente à resistência individual dos servidores, mas devem ser compreendidas, sobretudo, a partir das condições institucionais em que a modernização vem sendo implementada. Nesse sentido, a insuficiência de capacitação e de suporte organizacional aparece como um dos principais fatores limitadores da incorporação efetiva das novas tecnologias às rotinas de trabalho.

No que se refere à oferta de treinamento para utilização de novos sistemas e ferramentas digitais, 63,3% dos respondentes afirmaram que a instituição oferece capacitação apenas parcialmente, 20,0% consideraram que esse suporte não é oferecido de forma adequada e apenas 16,7% avaliaram positivamente a preparação fornecida pela organização. Esses resultados demonstram que, embora existam iniciativas pontuais de orientação, elas

ainda são percebidas como insuficientes diante das exigências impostas pela transformação digital. Assim, a implementação tecnológica parece ocorrer, em muitos casos, sem que os profissionais recebam o preparo necessário para desenvolver segurança e domínio sobre as ferramentas introduzidas.

**Figura 3** - Percepção sobre a oferta de treinamento na instituição

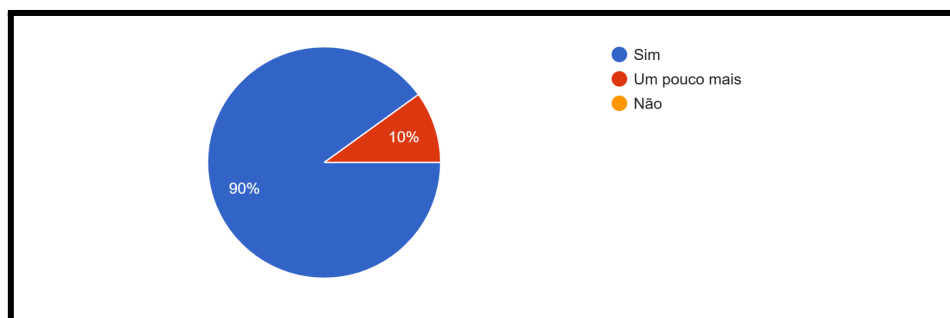


Fonte: Elaboração própria (2026)

Essa limitação institucional torna-se ainda mais evidente quando se observa a percepção dos respondentes sobre o tempo disponibilizado para aprendizagem. Entre os participantes, 73,3% afirmaram que o tempo oferecido para aprender a utilizar os novos sistemas é apenas parcialmente suficiente, 16,7% consideraram esse tempo insuficiente e somente 10,0% o avaliaram como adequado. Tal resultado sugere que a adaptação tecnológica não depende apenas da existência formal de treinamentos, mas também de condições concretas para assimilação, experimentação e incorporação das novas práticas no cotidiano funcional. Em organizações públicas com rotinas consolidadas, a simples introdução de uma ferramenta, sem tempo hábil para aprendizado, tende a gerar insegurança, uso limitado e dificuldades de internalização.

A percepção dos próprios colaboradores reforça essa interpretação. Quando questionados sobre a necessidade de ampliação das ações de capacitação, 90,0% afirmaram que a instituição deveria oferecer mais treinamentos relacionados ao uso de tecnologias, enquanto 10,0% responderam que deveria oferecer “um pouco mais”. Esse quase consenso demonstra que, do ponto de vista dos participantes, a modernização tecnológica ainda carece de maior investimento institucional em formação continuada, acompanhamento e suporte. Desse modo, a demanda por capacitação não aparece como aspecto secundário, mas como condição central para que a inovação seja efetivamente incorporada às práticas organizacionais.

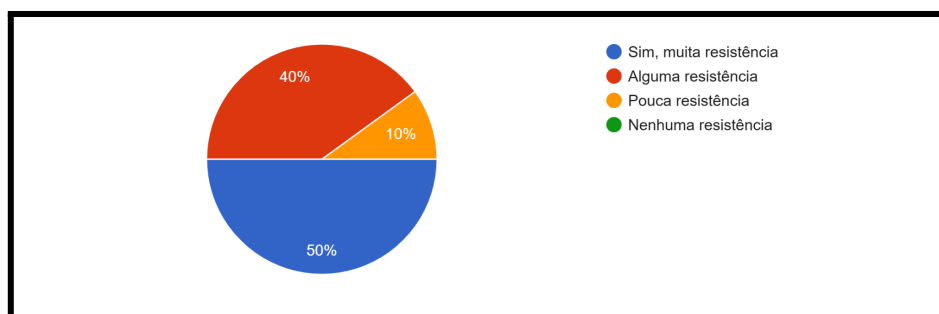
**Figura 4 - Percepção sobre a necessidade de mais capacitações em tecnologias**



Fonte: Elaboração própria (2026)

A percepção de resistência à adoção de novas tecnologias também se mostrou bastante expressiva entre os participantes. Quando questionados diretamente sobre esse aspecto, 50,0% dos respondentes afirmaram que existe muita resistência por parte dos colaboradores, enquanto 40,0% identificaram alguma resistência e apenas 10,0% apontaram pouca resistência. Nenhum participante indicou ausência de resistência. Esses dados revelam que, na percepção dos próprios servidores, a resistência às mudanças tecnológicas é um fenômeno presente e relevante no contexto institucional da EMPAER.

**Figura 5 - Percepção sobre a resistência à adoção de novas tecnologias na instituição**

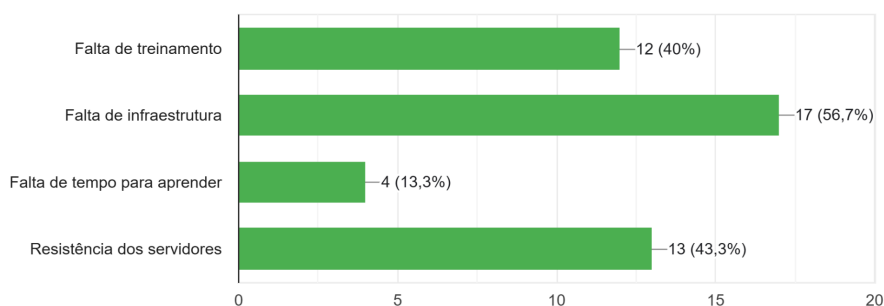


Fonte: Elaboração própria (2026)

Entretanto, essa resistência não deve ser interpretada de forma simplificada e isolada, como se decorresse apenas de uma postura individual de rejeição às novas tecnologias por parte dos colaboradores. Ao serem questionados sobre os principais dificultadores da adoção tecnológica, 56,7% dos respondentes apontaram a falta de infraestrutura, 43,3% mencionaram a resistência dos servidores, 40,0% indicaram a falta de treinamento e 13,3% destacaram a falta de tempo para aprender. Esses resultados demonstram que, embora a resistência dos colaboradores seja reconhecida como um obstáculo importante, ela aparece inserida em um conjunto mais amplo de limitações organizacionais e estruturais que interferem diretamente

na forma como a tecnologia é implementada e assimilada. Assim, a dificuldade de adaptação não pode ser atribuída exclusivamente ao comportamento dos indivíduos, mas também às condições institucionais oferecidas — ou não — para que o aprendizado e a incorporação das novas tecnologias ocorram de forma efetiva.

**Figura 6** - Principais fatores que dificultam a adoção de novas tecnologias na instituição



Fonte: Elaboração própria (2026)

Essa interpretação torna-se ainda mais consistente quando articulada aos dados anteriores da pesquisa, que mostraram que 63,3% dos participantes consideram que a instituição oferece treinamento apenas parcialmente, 20,0% afirmam que esse suporte não é adequado, e que 73,3% entendem que o tempo disponibilizado para aprender novos sistemas é apenas parcialmente suficiente. Assim, a resistência percebida pelos próprios colaboradores não pode ser lida de maneira isolada, mas como reflexo de um processo de modernização em que a organização não assegura, de forma ampla e contínua, as condições necessárias para o aprendizado e para a adaptação tecnológica. Desse modo, mais do que uma simples recusa individual, a resistência à inovação na EMPAER revela-se também como efeito das fragilidades institucionais que marcam a implementação das mudanças.

#### 4.4 Heterogeneidade na adoção tecnológica: uma leitura à luz da difusão da inovação

A análise dos dados torna-se mais consistente quando interpretada à luz da Teoria da Difusão da Inovação, proposta por Rogers (2003), segundo a qual a adoção de novas tecnologias não ocorre de forma homogênea entre os indivíduos, mas se distribui de maneira desigual, conforme diferentes perfis de receptividade, adaptação e incorporação da inovação. No contexto da EMPAER, os resultados evidenciam precisamente essa heterogeneidade, demonstrando que, embora a modernização tecnológica esteja presente na instituição, os servidores não se encontram no mesmo estágio de adoção.

Os dados mostram que parte dos respondentes apresenta maior proximidade com perfis mais receptivos à inovação. Isso pode ser observado no uso frequente de tecnologias digitais, uma vez que 93,3% afirmaram utilizar computador ou sistemas digitais diariamente, bem como na percepção positiva acerca da modernização: 73,3% concordam totalmente que as tecnologias podem melhorar o desempenho das atividades institucionais, 26,7% concordam parcialmente e 100,0% consideram importante que a instituição invista mais em inovação tecnológica. Além disso, parte dos participantes demonstrou níveis mais elevados de familiaridade e conforto com as ferramentas digitais, o que indica maior predisposição à incorporação dessas mudanças no cotidiano de trabalho.

Por outro lado, os resultados também revelam a existência de grupos que apresentam maiores dificuldades de adaptação ou que incorporam as inovações de forma mais lenta e limitada. A predominância do nível médio de familiaridade com tecnologias digitais (56,7%), a existência de respondentes que percebem dificuldade para aprender novos sistemas (23,3%) e o fato de 26,7% afirmarem sentir-se confortáveis com essas ferramentas apenas às vezes evidenciam que a adoção tecnológica não ocorre de forma uniforme. Do mesmo modo, o uso desigual dos sistemas institucionais — já que nem todos os participantes afirmaram utilizá-los sempre ou frequentemente — reforça a percepção de que a tecnologia, embora presente, ainda não foi plenamente integrada por todos os membros da organização.

Essa diversidade de comportamentos é compatível com a tipologia proposta por Rogers (2003), que distingue diferentes perfis de adoção, desde indivíduos mais abertos e engajados com a inovação até aqueles que tendem a adotá-la apenas de forma tardia ou mínima. No caso da EMPAER, é possível identificar servidores que se aproximam dos perfis de primeiros adotantes e maioria inicial, por demonstrarem maior aceitação, maior familiaridade e percepção mais positiva sobre os benefícios da tecnologia. Ao mesmo tempo, observam-se características associadas à maioria tardia e aos retardatários, especialmente entre aqueles que apresentam menor domínio, maior dificuldade de adaptação e dependência de maior suporte institucional para incorporar novas ferramentas.

Essa heterogeneidade torna-se ainda mais evidente quando se observa a avaliação geral do processo de modernização tecnológica da instituição. Para 43,3% dos respondentes, a modernização tecnológica da EMPAER ocorre de forma moderada, enquanto 40,0% a percebem como lenta. Apenas 10,0% a classificaram como muito avançada, e 6,7% a consideraram muito lenta. Esses resultados indicam que, embora a transformação digital esteja em curso, ela ainda é percebida como gradual, desigual e marcada por ritmos distintos de assimilação entre os servidores e setores da organização.

Dessa forma, os resultados confirmam a coexistência de diferentes perfis de adoção tecnológica no interior da EMPAER, evidenciando que a modernização institucional não se realiza de maneira linear ou uniforme. À luz da Teoria da Difusão da Inovação, compreende-se que a resistência à inovação, nesse contexto, não se expressa apenas como rejeição explícita, mas também como adesão parcial, adaptação tardia ou apropriação limitada das ferramentas implementadas. Assim, a análise demonstra que o processo de transformação digital na EMPAER ocorre de forma desigual, condicionado por distintos níveis de familiaridade, diferentes ritmos de aprendizagem e pela própria capacidade institucional de oferecer suporte adequado à mudança.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo compreender como fatores individuais, organizacionais e institucionais influenciam a adoção de novas tecnologias e sustentam a resistência à inovação na Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER). A partir da construção do referencial teórico, da definição metodológica e da aplicação de questionário aos colaboradores, foi possível identificar que a modernização tecnológica, embora reconhecida como necessária e benéfica, ainda enfrenta desafios relevantes para sua plena consolidação no contexto organizacional estudado.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os profissionais da EMPAER, de forma geral, reconhecem a importância da tecnologia para a melhoria do desempenho institucional, para a facilitação das rotinas de trabalho e para o fortalecimento dos processos administrativos e operacionais. A elevada frequência de uso de sistemas digitais e o consenso quanto à necessidade de maiores investimentos em inovação evidenciam que a tecnologia já ocupa espaço significativo na rotina da instituição.

Entretanto, a análise evidenciou que a adoção de novas tecnologias não ocorre de maneira plena, homogênea ou isenta de dificuldades. No nível individual, destacam-se fatores como insegurança diante da necessidade de adaptação, limitações no domínio técnico e diferentes níveis de familiaridade com as ferramentas digitais. No âmbito organizacional, observam-se entraves relacionados à oferta insuficiente de capacitação, ao tempo reduzido para aprendizagem e à forma como os processos de mudança são conduzidos. Já no nível institucional, aspectos como limitações estruturais, insuficiência de infraestrutura e a permanência de rotinas historicamente consolidadas contribuem para dificultar a incorporação efetiva das inovações.

Esses achados permitem compreender que a resistência à adoção de novas tecnologias, no caso da EMPAER, não deve ser interpretada apenas como uma postura individual de rejeição, mas como resultado de um conjunto de fatores inter-relacionados que envolvem características dos indivíduos, condições organizacionais e elementos estruturais da instituição.

A análise dos resultados à luz da teoria da difusão da inovação mostrou-se pertinente ao evidenciar a existência de diferentes perfis de adoção entre os colaboradores, indicando que o processo de modernização ocorre de forma gradual e desigual. Esse cenário reforça a necessidade de estratégias institucionais que considerem essas diferenças, promovendo maior suporte e incentivo à adaptação tecnológica.

Dessa forma, conclui-se que a EMPAER se encontra em um processo de transição, no qual a modernização tecnológica já está presente, mas ainda não se consolidou plenamente como parte integrada da cultura organizacional. Para avançar nesse processo, torna-se fundamental fortalecer investimentos em infraestrutura, ampliar ações de capacitação continuada, oferecer suporte técnico adequado e desenvolver mecanismos que favoreçam a adaptação gradual dos profissionais, reduzindo resistências e promovendo maior engajamento.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado com base em uma amostra restrita e com foco na percepção dos colaboradores. Assim, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a análise por meio de abordagens qualitativas ou estudos comparativos, ampliando a compreensão sobre os impactos da inovação tecnológica no setor público rural.

Por fim, considera-se que este estudo contribui para o debate sobre inovação, mudança organizacional e gestão pública, ao evidenciar que a adoção tecnológica em organizações públicas depende de uma articulação entre fatores individuais, organizacionais e institucionais, e não apenas da disponibilidade de recursos ou da implementação de ferramentas.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.
- DENT, Eric B.; GOLDBERG, Susan Galloway. Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 35, n. 1, p. 25–41, 1999.
- KOTTER, John P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LEWIN, Kurt. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Row, 1951.
- OREG, Shaul; VAKOLA, Maria; ARMENAKIS, Achilles. Change recipients’ reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 47, n. 4, p. 461–524, 2011.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 16. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. Implicações das mudanças tecnológicas para a administração pública brasileira: o caso Ministério da Fazenda. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/QMNM6JRzX6hRbZ7Dpyb6dGt/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2026.
- VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.