

Gestão de Mudança: superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações

Bárbara Anastácia Wagner Teles
babitacia@gmail.com
UFRJ

Michelle Ribeiro Lage de Amorim
michellerla@gmail.com
UFRJ

Resumo: O presente artigo tem como finalidade apresentar alguns problemas encontrados na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações, muitos deles gerados pela resistência dos colaboradores às transformações que inevitavelmente são impostas, e refletir sobre possíveis soluções para minimizá-los, destacando-se a adoção de uma equipe de Gestão de Mudança. Devido às necessidades de adequação às novas tecnologias, principalmente com a globalização, as empresas inserem novos sistemas em seus processos organizacionais. Se por um lado há benefícios, por outro surgem entraves, sobretudo de cunho antropológico. Ao se avaliar o processo de transformação resultante da substituição de um determinado sistema vigente para outro, mais atualizado e/ou mais adequado aos objetivos estratégicos das empresas, verifica-se que problemas decorrentes da gestão de pessoas podem gerar as maiores barreiras ao sucesso dos novos sistemas, dificultando a consecução dos objetivos organizacionais. Para auxiliar nessa avaliação, foi realizado um levantamento bibliográfico, analisando questões como cultura organizacional, mudança, e, sobretudo, a possibilidade de integração de uma equipe de Gestão de Mudança para acompanhar a implantação dos novos sistemas.

Palavras Chave: Sist. de informação - Cult. organizacional - Gestão de Mudança - -

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo dos negócios tem enfrentado grandes desafios decorrentes da mudança da era industrial para a era de informação dominada pelos fortes avanços na área da tecnologia de informação.

Dessa forma, a exigência por velocidade e precisão nas informações é cada vez mais importante para os negócios, e o fluxo de tais informações apresenta-se como um elemento relevante nas operações da cadeia de suprimentos, tendo em vista todas as atividades envolvidas como pedidos de clientes e de ressuprimento, necessidades de estoque, movimentações nos armazéns, documentação de transporte e faturas entre outras.

Stair; Reynolds (2011) definem Sistemas de Informação como conjuntos de partes integradas e dependentes entre si que trabalham com objetivo em comum, utilizando recursos computacionais, sendo uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e armazenam os dados e informações e fornecem um mecanismo de retroalimentação.

No entanto, verifica-se que na implantação desses sistemas, há uma preocupação intensa com a tecnologia adequada, considerando a variedade de *softwares* e *hardwares*, e por outro lado, pouca preocupação com os demais aspectos que norteiam as modificações nas dinâmicas organizacionais causadas por ela, que refletem diretamente nas pessoas.

Dentro do contexto atual e, sobretudo, devido à necessidade de possuir informações precisas e específicas de cada um de seus *stakeholders*, é relevante que os envolvidos na implantação dos sistemas tenham clareza sobre os possíveis problemas que podem se levantar antes, durante e depois da inserção da nova tecnologia que possibilita a agilidade no processo de tomada de decisão.

O conhecimento prévio dos percalços que estão por vir permite que a organização como um todo se prepare para enfrentá-los da melhor forma possível, podendo, inclusive, tomar ações preventivas ao invés das simplesmente corretivas. Essa análise é fundamental para que as empresas possam integrar seus processos e pessoas de maneira adequada à tecnologia, evitando gastos desnecessários com medidas de correção, tempo perdido e retrabalho.

Nesse sentido, o presente artigo procura levantar os principais problemas encontrados na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações, muitos deles gerados pela resistência do capital humano às transformações que inevitavelmente são impostas.

Além disso, pretende-se apresentar os benefícios advindos dos Sistemas de Informação e sugerir possíveis soluções que minimizem os aspectos negativos na implantação dos sistemas.

Para tanto, utiliza-se o levantamento bibliográfico como técnica de pesquisa, uma vez que nos fornece uma bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes, recuperando o conhecimento científico acumulado sobre o problema.

2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

É essencial que as organizações se utilizem de tecnologia, não apenas em seus processos produtivos propriamente ditos, mas também na integração de informações dentro da organização, tendo em vista o ambiente altamente competitivo em que estão inseridas.

Segundo Porter; Millar (1985), a tecnologia da informação é uma ferramenta crucial para uma melhor coordenação das atividades da cadeia de valor, tendo em vista a sua possibilidade em incrementar muito mais a habilidade das empresas em explorar as

interligações entre suas atividades, tanto internas quanto externas, principalmente, diante de sistemas de informação integrados.

As organizações costumam mudar em virtude das necessidades e urgências impostas pelo meio em que estão inseridas e hoje, essas transformações são cada vez mais constantes, tendo em vista o cenário atual, altamente competitivo.

Identificar maneiras de utilizar a informação de forma tática é um dos grandes desafios dos tomadores de decisão. Hoje todos reconhecem que os sistemas de informação são essenciais para os administradores, porque as organizações em sua maioria necessitam deles para prosperar e melhorar sua forma de atuação no mercado. Segundo Reis Neto (___), os analistas de sistemas devem estar preparados para captar as necessidades dos usuários e através da combinação da tecnologia realizar um trabalho veloz que atenda de forma eficaz as necessidades da empresa.

Os sistemas auxiliam as empresas a estenderem seu alcance a lugares distantes, terem novos produtos e serviços, reorganizarem fluxos de tarefas e trabalho e, talvez transformarem radicalmente a forma como conduzem os negócios. Observa-se que cada vez mais o uso da Tecnologia da Informação com o intuito de criar uma base informacional sólida e mecanismos de diferenciação da empresa no mercado, não é mais privilégio de grandes empresas. Cada vez mais os pequenos empresários têm investido em novas tecnologias, tendo em vista a sua grande importância para alavancagem do negócio.

No que diz respeito às micro e pequenas empresas, responder de forma rápida e eficiente às mudanças do ambiente externo passa a ser regra no mercado, sendo tão importante quanto oferecer produtos e serviços de qualidade. A informação é a grande aliada do pequeno empreendedor, que, através do conhecimento, cria alternativas para ser competitivo no mercado.

Essa necessidade de respostas rápidas e eficientes aumenta em vista de que as empresas estão competindo em ambientes cada vez mais turbulentos e instáveis. As oportunidades surgem a todo o momento, e as respostas precisam ser rápidas para que as chances não sejam agarradas pelo concorrente. Não existe mais um mercado local, mas sim global.

A adoção de sistemas de informações ao longo do tempo tem mostrado a sua importância em relação ao papel que ocupa nas organizações. Assim como o observado por Rezende (2002), durante os anos 60, o processamento de dados era o único tipo de tecnologia usado. Aos poucos, as empresas foram percebendo a importância da informação para criação de novas táticas e gestão dos negócios e, hoje, são adotados os mais diversos tipos de Tecnologia da Informação para a coleta, tratamento e análise dessas informações. Dessa forma, com a utilização da Tecnologia da Informação a informação e o conhecimento adicionam para as organizações diversas facilidades de gestão com vantagens competitivas e com inteligência empresarial.

Mas para que haja realmente um ganho competitivo com o uso de TI, as empresas passam por um processo de maturidade que é alcançada após algumas fases de desenvolvimento e aceitação da tecnologia na organização. Até que se atinja a maturidade, a Tecnologia da Informação passa por diversas fases dentro da organização. Sua contribuição aumenta de acordo com nível de maturidade alcançado, até que ela passa de uma posição operacional para uma posição tática.

Segundo Deitos (2002), não conhecer o patrimônio tecnológico expõe a empresa a muitos riscos, pois compromete a capacidade de reconhecer e de reagir aos sinais de ameaças e oportunidades ao se posicionarem no mercado. O uso de sistemas de informação traz inúmeras

mudanças, positivas e negativas, que podem ser observadas em aspectos como estrutura e cadeia de suprimentos, autoridade, poder e conteúdo das funções.

3. BENEFÍCIOS GERADOS PELA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Para Freitas; Teófilo (2008) o sistema de informação fornece enorme contribuição para eficiência operacional, produtividade e satisfação do cliente, além da principal fonte de informação para apoio de tomada de decisão, de desenvolvimento de produtos e serviços competitivos, e da agilidade na realização dos negócios.

Segundo Kendall; Kendall (1991, apud Freitas, 1994) em muitos casos, os benefícios gerados pelo sistema de informação podem ser considerados tangíveis e intangíveis. Os benefícios tangíveis são aqueles que trazem à organização vantagens econômicas quantificáveis, em decorrência do uso do sistema. Alguns desses benefícios podem ser a dinamização do processo, tais como a melhoria no fluxo do trabalho e no fluxo do material, a informação mais pontual, e conseqüentemente, a redução no tempo de execução de uma tarefa.

Já os benefícios intangíveis, por sua vez, são aqueles difíceis de quantificar, que podem ser a melhoria no processo da tomada de decisão, a redução de erros e, conseqüentemente, o aumento da precisão, além da melhoria dos serviços e imagem do negócio.

À primeira vista, os benefícios elencados parecem ser suficientes para embasar a decisão de implantação de um sistema de informação em uma empresa. Contudo, após uma análise mais detalhada, verifica-se que grande parte dos benefícios só podem ser alcançados satisfatoriamente se os funcionários estiverem verdadeiramente integrados às transformações propostas pela empresa.

4. DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Segundo Dietrich (2007) apesar da grande maioria das organizações investirem grandes fatias dos seus orçamentos em sistema de informação, existem queixas generalizadas por partes dos executivos que o retorno em termo da produtividade não ocorre nas mesmas proporções.

Ainda de acordo com autor, o problema não está no sistema de informação, e sim no uso incorreto dos sistemas. Isso se deve ao fato de que implementar sistemas de informações eficazes não é uma tarefa simples, tendo em vista as inúmeras variáveis envolvidas.

Reis Neto (___) esclarece que as dificuldades de cunho antropológico no que se refere à inserção dos sistemas na realidade organizacional dos usuários são os principais entraves à implantação dos referidos sistemas nas organizações.

De acordo com Dietrich (2007) a dificuldade para o desenvolvimento do sistema de forma organizada se deve, principalmente, a quatro fatores que não são devidamente considerados durante o processo da implantação dos sistemas, a saber: falta de alinhamento tático, processos inadequados, dificuldades inerentes à tecnologia e transformações culturais.

Segundo o autor, a falta de alinhamento tático refere-se ao envolvimento dos executivos das organizações somente nas fases da definição do sistema que será implantado. Tendo como base um conjunto de alternativas oferecidas pelo pessoal da área da tecnologia de informação (TI) e após definirem o montante disponível para o investimento, eles escolhem entre uma e outra alternativa, quando o ideal seria que os mesmos definissem primeiro qual sistema a ser implementado, totalmente alinhado com as táticas do negócio da empresa, para depois definirem o montante que deverá ser investido para que a implantação atinja seus objetivos.

Tendo em vista os processos inadequados de desenvolvimento, para Dietrich (2007), sistemas de informação são ferramentas táticas de negócio e como tais devem ser tratadas. Se o processo de análise, modelagem e desenvolvimento do sistema não seguir as práticas preconizadas na engenharia de software, as dificuldades podem ser grandes, tornando-se ainda maiores quando o processo é terceirizado, haja vista que a equipe possui dificuldades ainda maiores de envolver os usuários, conhecer e mudar processos táticos do negócio.

No que tange às dificuldades inerentes à tecnologia “as ferramentas atuais de desenvolvimento são mais poderosas em termos de recursos e produtividade, mas requerem alto grau de conhecimento por parte de analistas e programadores. O custo da mão de obra é alto e não existe mais espaço para o amadorismo” (DIETRICH, 2007).

Outra dificuldade apontada por Dietrich (2007) durante a implantação de sistemas de informação está relacionada às transformações culturais, ou seja, àquelas relacionadas aos processos de negócios e à forma como as pessoas trabalham. As mesmas devem ocorrer, tendo em vista que inclusive especialistas costumam citar que os ganhos em termos de produtividade e eficiência relacionados à implantação de sistemas de informação são devidos principalmente às mudanças nos processos de negócio.

5. CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA

Figueiredo (2005, apud SANTOS; RODRIGUEZ) define cultura organizacional como o conjunto de crenças, tradições, valores, regras escritas e não escritas que podem impulsionar, acelerar, debilitar, retardar, facilitar, comprometer, dificultar ou impedir mudanças e desempenho das organizações.

Segundo Santos; Rodriguez (2008), a utilização da expressão cultura organizacional, traduz o modo de agir em termos de contexto social ou ambiente que o grupo de trabalho está situado. Nesta circunstância, os indivíduos interagem com o ambiente e recebem influências e também influenciam terceiros, e estes contribuem para que haja uma interação constante.

Para se ter uma breve idéia da evolução da cultura dentro das organizações, Chiavenato (1999) traça o seguinte quadro, que resume as mudanças e transformações pelas quais passaram as diferentes abordagens sobre como lidar com pessoas dentro das organizações no século XX.

Tabela 1: Evolução da Cultura Organizacional. Fonte: Chiavenato (1999)

Era	<i>Era da Industrialização Clássica</i>	<i>Era da Industrialização Neoclássica</i>	<i>Era da Informação</i>
Período	1900 - 1950	1950 - 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional predominante	Burocrática, Funciona, Piramidal, Centralizadora, Rígida e Inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, Matricial com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços.	Fluida, Ágil e Flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes das equipes multifuncionais
Cultura Organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições, nos valores	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e

	conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência	ambiente. Valorização da Renovação e da Revitalização.	na organização. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos pró ativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento de impulsionar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Dessa tabela, desdobram-se muitas questões, sobretudo a idéia de que os indivíduos vistos como meros recursos até a década de 90, com a era da informação e conseqüentes avanços tecnológicos, passaram a ser reconhecidos como peças fundamentais dentro da organização. Ou seja, se antes o ativo principal era a parte financeira e os empregados eram passivos na organização, hoje eles fazem parte do ativo por serem considerados detentores de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares.

Nesse contexto, pós década de 90, “o trinômio terra/mão-de-obra/capital traz cada vez menos retornos. No seu lugar entram o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, tornando-se fator fundamental à produção do conhecimento” (MORAES; FADEL, 2007).

Segundo o quadro acima, ao mesmo tempo em que as organizações comprometem-se a estimular os indivíduos, elas também são “impulsionadas à busca de inovação tecnológica, táticas de expansão e adoção de modelos de gestão que significassem a ampliação de resultados frente à competitividade mundial” (SOARES, 2007).

Tendo em vista essa informação, Mattos (2002) afirma que a administração atual precisa ser voltada para a eficácia, estar atenta as mudanças, satisfazer as necessidades do mercado, e principalmente, aprender e corrigir os processos continuamente, desenvolvendo sua capacidade de gerar inovações, não apenas em tecnologias, mas também em produtos e processos.

Para Chiavenato (1999), a mudança representa a principal característica dos tempos contemporâneos, sendo um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje.

Chiavenato (1994) defende que a mudança envolve transformação, interrupção e ruptura, dependendo de sua intensidade, e quando vista como um processo desdobra-se em três etapas: descongelamento, fase inicial da mudança, na qual as velhas idéias e práticas são desfeitas, abandonadas, e desaprendidas; a própria mudança em si; e recongelamento, é a etapa final em que as novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento.

De acordo com Mattos (2002) grandes mudanças dentro da organização geralmente são proporcionadas pela adoção de novas técnicas de produção, como a inserção de novos sistemas de informação, e pela conjugação de forças exógenas, como a ação de mercado e novos patamares de competitividade, e endógenas como as mudanças nas formas de organização, na gestão do trabalho, na direção da organização.

Para Couto; Rossi (2012) mudanças ocorrem constantemente, seja de forma prevista, desejável ou incontrollável. Sendo assim, se as organizações desejam controlar ou pelo menos se adaptar às mudanças que estão se processando, é necessário compreender todas as dimensões de sua própria realidade e assim aproveitar todo o potencial da transformação.

Kaufman (1971 apud SELDIN; RAINHO; CAULLIRAUX, 2003) afirma que a mudança organizacional não é invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora, já que pode tomar qualquer das direções em qualquer situação dada. Entretanto, ela é sempre confrontada com forças que a colocam em xeque e que restringem a capacidade das organizações reagirem a novas condições – às vezes com graves resultados.

O autor segue então, descrevendo os fatores dentro das organizações que resistem à mudança. Tais fatores incluem "os estabilizantes" (familiaridade com padrões existentes, alteração do *status quo*), a "oposição à mudança" por parte de grupos que podem ter motivações altruístas ou egoístas, e uma simples "incapacidade para a mudança".

Nesse sentido, entende-se que:

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (HERZOG 1991 apud ROSSI, 2000)

Sendo assim, de acordo com os autores, os dois principais diferenciais em relação a possíveis estereótipos identificados nas organizações, como a rejeição e a colaboração, são a conscientização e a intensidade de resposta às mudanças. Na figura 1 foi proposto um gráfico cartesiano que exemplifica o comportamento provável dos indivíduos dentro de uma organização.



Figura 1: Conscientização X Intensidade da resposta

Kotter (2001 apud SELDIN; RAINHO; CAULLIRAUX, 2003) observa que a quantidade de mudanças organizacionais profundas e traumáticas tem crescido substancialmente nas últimas décadas, e que os esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras e preparam algumas para o futuro, mas, a maioria dos casos foi frustrante, com recursos desperdiçados, empregados demitidos ou frustrados.

Para o autor, ao negligenciar as atividades preparatórias do processo de transformação das organizações não se estabelece uma base sólida para dar continuidade, inviabilizando a implementação efetiva mudança.

Para Fonseca (2002, p. 12 apud SALES; SILVA, 2007), a informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças. Sendo assim, sobre a comunicação no processo de transformação entende-se que:

A comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis. As pessoas mais bem informadas poderão contribuir significativamente no processo, uma vez que são elas que executam as operações, que tomam as decisões e por fim são as pessoas quem se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a cultura organizacional. Para que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas, e prejudicadas pela mudança (SALES; SILVA 2007).

Sales; Silva (2007), acreditam na importância de planejar as mudanças organizacionais avaliando-se as reais necessidades situacionais da empresa. Talvez o grande desafio das organizações seja evitar maiores impactos na implementação de mudanças e transformações, dado que a resistência tem se tornado uma ameaça ao sucesso na gestão de mudança. Para os autores, a fim de que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas e prejudicadas.

As mudanças acontecem quando as pessoas estão preparadas para as mesmas, entretanto, elas encontram dificuldades de quebrar paradigmas, alterar comportamentos e mudar suas atitudes, pois mudanças pressupõem algo novo e elas ainda estão apegadas ao arquétipo anterior, causando incertezas e sendo afetadas psicologicamente, provocando o medo e conseqüentemente gerando resistência.

Segundo os autores, sobre a gestão das possíveis resistências:

O gerenciamento dessa resistência é a necessidade de evitar a criação dessas situações de resistência. Geralmente os que resistem à mudança recusam mais forçadamente quando eles observam outros em torno deles apoiando-a entusiasmadamente. Este é um grande desafio aos agentes de mudança, superando qualquer outro aspecto do processo de mudança. (BORTOLOTTI; SOUZA, ANDRADE, 2012)

Entender e saber como trabalhar para evitar e/ou neutralizar as resistências às mudanças, em seus diversos estágios, acarretadas pela implantação de um sistema de informação integrado de gestão, por exemplo, é um requisito imprescindível para atingir o sucesso da mesma.

6. RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Mudanças culturais, de processos e na estrutura de poder de uma empresa sempre causam resistência e dificuldades, visto que as pessoas resistem a sair da zona de conforto e usar novos sistemas ou tecnologias que mudem sua maneira de trabalhar. Assim sendo, é sempre preocupante a implantação de sistemas de informações dentro da organização, tendo

em vista as barreiras encontradas por seus empregados, além dos fatores de resistência que influenciam na implantação de novas políticas.

A resistência à mudança se mostra como grande dificuldade ao sucesso dos sistemas de informação porque lida com aspectos muitas vezes imprevisíveis do comportamento humano e, segundo Bortolotti; Souza; Andrade (2012, p.13) pode desempenhar um papel decisivo para chamar a atenção de todos para os aspectos da mudança. Tendo em vista que as pessoas são parte integrante dos sistemas, é essencial que esse fator seja estudado previamente e levado em consideração quando da implantação dos sistemas.

Os futuros usuários devem estar envolvidos na implantação dos sistemas, assim como a direção da empresa deve se envolver com a gestão da transformação das pessoas e dos processos em relação a esta nova tecnologia. Caso contrário, a resistência será forte e as chances de alcançar os objetivos com sucesso serão minimizadas.

Isso porque, segundo Cruz (1998 apud Batista et al 2010), os funcionários passam por quatro estágios de diferentes comportamentos diante da implantação de um sistema de informação que pode dificultar o uso desse novo sistema. São eles: estágio de rejeição, onde os empregados não perceberam as vantagens que serão trazidas pelo novo sistema e não aceitaram o fato de ter que mudar a forma de como realizavam seu trabalho; estágio de boicote, fase na qual o empregado não só rejeita o novo sistema, mas também trabalha para que tudo de errado; estágio de aceitação é o pós-boicote, onde os funcionários começam a perceber as mudanças e benefícios, não significando que a implantação desse novo sistema já é um sucesso; e, finalmente, estágio de cooperação, onde foram ultrapassados todos os obstáculos e quebrados todos os paradigmas. Entretanto, um monitoramento constante para que os estágios não anteriores não retornem deve ser realizado.

Ou seja, aspectos antropológicos e psicológicos apontam para a ideia de que o ser humano pode se tornar o maior empecilho para a eficácia desses sistemas. A possibilidade de sair da “zona de conforto” desanima e desmotiva os funcionários, que acabam não se mostrando totalmente dispostos a aderir às mudanças. O fato de que os sistemas são simplesmente impostos à organização contribui ainda mais para que as pessoas tentem repelir o mesmo. A cultura organizacional, além da adaptação e comprometimento dos funcionários com a mesma, deve ser compreendida como decisiva para o sucesso dos sistemas.

7. GESTÃO DE MUDANÇA

O crescimento das organizações e sua permanência no mercado dependem primordialmente de como será feita a gestão das transformações. O processo de mudança planejada é conhecido na literatura atual como “Gestão de Mudança”, e prevê, sobretudo, um processo de gerenciamento de tais transformações.

Na elaboração de projetos dentro das organizações, sejam esses voltados à implantação de novos sistemas de informação ou aspectos afins, pode ser incorporada uma equipe que venha a contribuir no acompanhamento de mudanças decorrentes.

As atividades dessa equipe contribuiriam em diagnosticar e influenciar a forma como os funcionários percebem as inovações e/ou mudanças que lhes são propostas, abordando questões como envolvimento, interesse, conhecimento e adoção em todas as camadas da organização com o intuito de minimizar as rejeições sobre a mudança ao oferecer segurança para todos os funcionários.

Ou seja, o envolvimento de Gestão de Mudança contribui para que as iniciativas tenham maior probabilidade de atingirem o sucesso completo, sendo aceitas com mais naturalidade e maior rapidez pelo público impactado. Para isso, é preciso contar com o

envolvimento, entendimento e a aceitação do corpo funcional, das mudanças propostas, e assim os objetivos de cada projeto a ser implantado devem ser reforçados de modo que não haja dúvida sobre os mesmos.

A equipe de gestão da mudança, ao atuar com a dimensão pessoas, pode trabalhar em algumas frentes específicas que inclui: Patrocínio, que aqui entende-se como o engajamento da liderança em apoiar o projeto; Comunicação e Análise de Impactos.

Blanchard et. al. (2012) informa que o patrocinar dentro da organização possui um papel fundamental para alcance dos objetivos da mudança, e deve criar incentivos, fortalecendo comportamentos compatíveis para a mudança, além de fomentar a responsabilidade que a liderança possui ao levar a mudança a sério.

Além disso, para os mesmos autores, surge por parte das organizações o esforço em comunicar e consultar regularmente seus empregados, oferecendo-lhes a oportunidade de passar por realimentação, além de fortalecer o envolvimento dos empregados com as iniciativas da mudança, para que os mesmos apropriem-se dela.

A partir das mudanças, vale ainda analisar de que forma será impactado o ambiente organizacional: faz-se necessário avaliar tanto as contribuições responsáveis pelas futuras melhorias voltadas aos novos processos do negócio bem como as atividades que precisam ser aprimoradas dentro desse contexto, por ainda encontrarem-se desalinhadas com o propósito final.

Tão importante quanto tais frentes é pensar de que forma a mudança será sustentada. As características que devem ser ressaltadas em Gestão de Mudança são as ações voltadas à sustentação das mudanças, já que o processo de adaptação geralmente não se encerra com a conclusão do projeto.

Existe uma etapa pós-implantação, de maturidade na relação do corpo funcional com as transformações ocorridas, que servirá para consolidá-la dentro do ambiente corporativo e todo o esforço despendido nessa etapa será determinante para se fortalecer os comportamentos esperados. Entre as ações de pós-implantação, podem ser citadas: Planos de educação continuada, reforço na comunicação, reiteração do patrocínio, revisão de processos entre outras.

O principal desafio de uma equipe de Gestão de Mudanças é proporcionar um ambiente organizacional propício à inovação, que agregue valor aos projetos que ali forem desenvolvidos e implementados, atuando, sobretudo, na dimensão pessoas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão buscou, através da revisão da literatura disponível, ressaltar as dificuldades para a implementação bem sucedida dos chamados sistemas de informação. Esses são necessários para que as organizações se adaptem às exigências advindas da era da informação.

Foi observado que, apesar de inúmeros benefícios, caso os sistemas de informação sejam implantados sem o devido planejamento e acompanhamento seus impactos podem ser desastrosos, sobretudo no que diz respeito à resistência às mudanças gerada por parte do pessoal da organização.

Devido à existência e consolidação da cultura organizacional, as pessoas tendem a serem avessas a qualquer tipo de alteração do *status quo*, lutando para se manter em seu estado natural de conforto. Kaufman (1971 apud SELDIN; RAINHO; CAULLIRAUX, 2003) aponta a alteração de padrões e do *status quo* como fatores resistentes às mudanças. Todavia,



como já exposto anteriormente, se as organizações não se adaptarem às mudanças em seu ambiente de relações, estão condenadas ao fracasso.

A partir dessa constatação, as empresas atualmente reconhecem as pessoas como um elo poderoso dentro do sistema que devem estar, acima de tudo, convencidas da real necessidade e benefícios trazidos pela implantação de novos sistemas, benefícios esses que podem ser tangíveis ou intangíveis, conforme apresentado por Kendall e Kendall (1991, apud Freitas, 1994). Dessa forma, as pessoas buscarão de forma efetiva não apenas se adaptarem às mudanças, mas, sobretudo, promoverem as mesmas.

Nesse sentido, discutiu-se a possibilidade em agregar ao corpo funcional uma equipe de Gestão de Mudança que possa garantir que as mudanças planejadas sejam entendidas, aceitas e trabalhadas por todo o grupo organizacional, para que as mesmas possam alcançar resultados e melhorias substanciais para todo o sistema.

Dessa forma, foi percebido que, tão importante quanto planejar um sistema de informação, é preciso gerenciar sua implantação não apenas em termos de melhores práticas e tecnologia, mas sim em termos de envolvimento da equipe de pessoas que, além de ser afetada pelas mudanças propostas, serão responsáveis diretamente pelo sucesso dessas transformações.

Para a melhoria dos processos e práticas da organização a tecnologia deve ser utilizada de forma integrada pelas pessoas envolvidas. Assim, todos os recursos e potenciais da organização poderão ser utilizados plenamente em favor de suas metas.

9. REFERÊNCIAS

BATISTA, L. S. et al. Etapas de implantação do sistema de informação nas empresas de pequeno porte no setor de varejo da cidade de Ipuã. IN: IV CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. Franca: Centro Universitário de Franca – Uni - FACEF. 2010. Disponível em: <http://unifacef.com.br/novo/iv_congresso_de_iniciacao_cientifica/Trabalhos/Inicia%C3%A7%C3%A3o/Ethylene,%20Josmar.pdf>. Acesso em: 05 mar 2013.

BLANCHARD, K. H et al. Quem matou a mudança? Como resolver o mistério da liderança através da inovação. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012. Tradução: Jussara Simões. 154 p.

BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUZA, R. A.; ANDRADE, D. F. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGÉT. Out 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/263_263_Artigo__Resistencia_a_mudanca_SEGET.pdf>. Acesso em: 20 jan 2013.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. Recursos humanos. Ed. compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COUTO, F. L.; ROSSI, D. A mudança organizacional: como um diagnóstico contribui para um processo de resistência a mudança? **Revista de Psicologia.** 2012. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/psicologia/wp-content/uploads/2012/08/pdf-e2-64.pdf>>. Acesso em: 03 mar 2013.

DEITOS, M. L. M. S. A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação. Cascavél: Edunioeste, 2002.

DIETRICH, Elton. Por quê é tão difícil desenvolver e implantar sistemas de informação eficazes nas empresas? 2007. Disponível em: <<http://eltondietrich.blogspot.com.br/2007/08/por-qu-to-difcil-desenvolver-e.html>>. Acesso em : 05 mar 2013.

FREITAS, H.; BALLAZ, B.; MOSCAROLA, J. Avaliação de sistemas de informações. São Paulo – SP: RAUSP, v. 29, n. 4, Outubro – Dezembro 1994, p. 36 – 55. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ccs.ufpb.br%2Fgempaie%2Flib%2Fexe%2Ffetch.php%3Fid%3Dhome%253Atextos%26cache%3Dcache%26media%3Dhome%3Aavalia%25C3%25A7%25C3%25A3o_si.pdf&ei=4lg2UfO5M4To8QTMqoD4DQ&usq=AFQjCNGpNBW_3138xZtofd-QQ2uSq-zJWg>. Acesso em: 05 mar 2013.



FREITAS, L. S.; TEÓFILO, R. B. O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão. Universidade Federal de Campina Grande, 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/652_SEGET%20roro.pdf. Acesso em: 05 mar 2013.

MATTOS, L. K. As Mudanças Organizacionais e seus Gestores na Era da Informação. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3671/Lissandra.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 mar 2013.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Cultura organizacional em cenários de mudança. **Revista de Ciência da Informação**. Artigo 4, v.8, n.1. Fev 2007. Disponível em: http://www.dgz.org.br/fev07/Art_04.htm. Acesso em: 03 mar 2013.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review. Julho – Agosto, 1985. 13 p. Disponível em: <http://www.im.ethz.ch/education/HS10/Porter85.pdf>. Acesso em: 04 dez 2012.

REIS NETO, S. S. Material de referência sobre Sistemas elaborado para fins didáticos da disciplina Administração de Produção da UFRJ.

REZENDE, D. A. A evolução da tecnologia da informação nos últimos 45 anos. São Paulo: Revista Fae Business, n.4, dez. 2002.

ROSSI, Luiz Carlos. Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. 2000. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2824>. Acesso em: 03 mar 2013.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria - Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA. IN: X SEMEAD. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP. 2007. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?pagina=20. Acesso em: 12 dez 2012.

SANTOS; RODRIGUEZ. Evolução do Modelo de Gestão. IN: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0105_0418.pdf. Acesso em: 15 jun 2013.

SELDIN, R.; RAINHO, M. A. F.; CAULLIRAUX, H. M. O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência à mudanças. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto - MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0404_0850.pdf. Acesso em: 15 fev 2013.

SOARES, H. T. M. Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor. Dissertação de mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Minas Gerais. 2007. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2012/media/pdfs/05.mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf. Acesso em: 03 mar 2013.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G.W. Princípios de Sistemas de Informação. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 9 ed. 590 p. Tradução: Harue Avritsher. 2011.