

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INFORMATIZAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS: RESISTÊNCIA ÀS
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PELO OLHAR DOS GESTORES**

AUTORA: Mirian Helenice Golas

Orientador: Me. Carlos Dutra

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INFORMATIZAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS: RESISTÊNCIA ÀS
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PELO OLHAR DOS GESTORES**

AUTORA: Mirian Helenice Golas

Orientador: Me. Carlos Dutra

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino
Examinadora

Prof^o. Me. Edson Bergamaschi Filho
Examinador

Prof^o. Me. Carlos Dutra
Orientador

Dedico à minha família.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter sido uma fonte de inspiração para trilhar este caminho e por não me deixar desistir de seguir em frente, agradeço a Ele por ter sido meu conforto nas horas difíceis e por trazer para minha vida muitas graças durante estes quatro anos de estudo e ter me permitido ser muito feliz, apesar de todas as dificuldades que encontrei, foi Ele quem me fez aprender com os erros.

Agradeço imensamente à minha família pelo grande apoio nesta caminhada, em especial à minha mãe, Cléria, que muito batalha todos os dias para a realização dos sonhos de seus filhos. Às minhas queridas irmãs Mariza, Ângela e Joelma, que são muito mais que apenas irmãs, são minhas melhores amigas que muito me ajudam e apoiam. Agradeço ao meu irmão Gilberto pelo companheirismo de sempre. Agradeço ao meu pai, Pedro, pelo incentivo.

Agradeço aos meus colegas de faculdade que trilharam este caminho junto comigo: Nayara Valério Macêdo, Elaine Costa, Felipe Tomasini Castoldi, Verônica Lara de Medeiros e Evandro Pretto, pela colaboração e pelos bons momentos que passamos juntos, também pela amizade consolidada neste período, desejo que esta perdure até o fim de nossas vidas. E a todos os colegas que nos ajudaram, mas que não puderam chegar até o fim dessa jornada, em especial a Lariane de Almeida Moreira e Udson Fernando Melo.

Devo também imensos agradecimentos ao Professor Mestre Carlos Dutra, por ter me orientado na concretização deste trabalho, à Professora Mestre Terezinha Márcia de Carvalho Lino, que sem dúvidas conquistou nosso carinho e admiração, e a todos os professores desta instituição que, de alguma forma, contribuíram para a minha formação acadêmica.

Às empresas que participaram da minha pesquisa, sou muita grata pela colaboração.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

“As pessoas não podem conviver com a mudança se não houver um centro imutável dentro delas. A chave para a faculdade de mudar é a sensação imutável do que somos, do que fazemos e do que valorizamos.”

Stephen R. Covey.

RESUMO

A grande evolução tecnológica ocorrida nos últimos anos tem provocado mudanças organizacionais com muita frequência. Em uma organização, não há como fugir das mudanças, elas tem o objetivo de aprimorar os meios de trabalho, propor soluções para problemas, melhorar o seu desempenho e até mesmo fazer a empresa se adequar a leis. O grande desenvolvimento tecnológico que vem acontecendo, também é um fator que tem levado as empresas a implantar mudanças. Quando há a implementação de um sistema informatizado, este deve estar alinhado com as tarefas e os objetivos da empresa. Porém, não há como falar em mudança organizacional e não falar sobre a resistência que elas enfrentam em muitos casos. O papel do gestor na mudança é fundamental para o sucesso, é dele a tarefa de influenciar e guiar as pessoas rumo aos objetivos da mudança. Portanto, o objetivo principal da presente pesquisa consiste em verificar se as mudanças organizacionais decorrentes da informatização das pequenas empresas sofrem resistências durante o seu processo de implantação. Esta é uma pesquisa de cunho qualitativo. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi um estudo de caso de caráter exploratório, foi aplicada uma entrevista em duas empresas que passaram a usar um sistema informatizado há pouco tempo, para saber se encontraram resistências nesse processo e quais foram os resultados obtidos com a mudança. Ao final da pesquisa pode-se constatar que, contrariando a teoria de vários autores, as empresas pesquisadas não tiveram nenhum tipo de resistência da parte dos funcionários durante a implantação do sistema informatizado. Apenas uma das empresas fez planejamento parcial para implantar a mudança, mas levando em consideração que a mudança envolvia poucas pessoas, pode-se concluir que este fato contribuiu para que não tivessem problemas. E os resultados obtidos foram satisfatórios para ambas as empresas.

Palavras-chave: Mudança organizacional, inovação tecnológica, resistência à mudanças, sistemas informatizados, gestor de mudanças.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	9
1.3 OBJETIVO GERAL.....	10
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5 DELIMITAÇÃO	10
1.6 JUSTIFICATIVA.....	11
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	16
2.3.1 MUDANÇA PLANEJADA.....	21
2.3.2 MUDANÇA NÃO PLANEJADA	23
2.3.3 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA	24
2.3.4 MOTIVAÇÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	25
2.4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA	26
2.5 GESTOR DE MUDANÇAS	29
2.6 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	32
2.7 SISTEMAS INFORMATIZADOS	34
3 METODOLOGIA	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	40
5 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE.....	50

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A mudança, planejada ou não, é algo inevitável que é vivenciado pelas empresas com grande frequência, não deixando de atingir nem mesmo as empresas de pequeno porte.

Pode-se elencar diversas razões que levam as organizações a mudarem, como: se adequar a novas leis; atualizar-se com novas técnicas; a pressão por parte dos *stakeholders*; etc. Todas essas variáveis impactam de diferentes maneiras sobre as atividades realizadas dentro de uma empresa.

Com o grande avanço que vem ocorrendo na área tecnológica, as empresas precisam de adaptação constante para manterem-se competitivas, sendo este, portanto, um ramo que tem exigido muito das empresas em se tratando de mudança organizacional.

A mudança pode afetar toda a empresa ou somente uma parte, como também, pode mudar por completo suas características ou ser aplicada de uma maneira que apenas complemente os métodos de trabalho, dependendo dos objetivos que foram traçados.

Antes de mudar qualquer coisa é necessário mudar o pensamento das pessoas que fazem parte da empresa e prepará-las para a mudança. Também é indispensável que seja comprovada a real necessidade de qualquer mudança que estiver em curso. Nada é mais desmotivador do que descobrir que foram gastos recursos em vão.

Toda mudança pode apresentar um comportamento negativo por parte dos funcionários, que é a resistência, apesar de ser uma situação difícil de lidar, a resistência aparece com muita frequência nestes casos, porque os indivíduos em geral tem medo de lidar com o novo.

As organizações devem encarar os processos de mudança como uma maneira de adquirir conhecimento e agregar maior valor, buscando por meio dela oportunidades de desenvolvimento organizacional e individual. E não devem enxergar as mudanças somente como uma barreira a ser ultrapassada, para depois

esquecer o que aconteceu durante sua implantação, dessas experiências deve-se tirar o máximo de aprendizado.

É importante lembrar que nem todos estão realmente preparados para lidar com a mudança, e se sentem desconfortáveis com a sua implantação. Mas, para fomentar o crescimento da empresa, elas são indispensáveis para a adaptação às inovações e também para encontrar uma solução adequada aos fatores causadores da mudança.

Quando há propensão a resistir em se adaptar às mudanças o processo se torna mais lento e cansativo, alguns chegam a desistir, por isso é muito importante que os líderes preparem as pessoas, de modo que todos estejam de acordo em levar o processo adiante.

Para conduzir a mudança de forma adequada é importante dar atenção especial à comunicação interna, com o intuito de que não ocorram falhas em sua implantação; à liderança, salientando os responsáveis por conduzir os processos de mudanças; e à motivação, que influencia o comportamento dos indivíduos.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Toda organização vive em constante interação com o ambiente ao seu redor e recebe influências contínuas do mesmo. Aprender a lidar com a mudança do mundo organizacional é parte da tarefa de fazer uma empresa se tornar sólida.

Portanto, faz-se necessário que os gestores desenvolvam e apliquem o aprendizado de como conviver com este fator e trabalhem para que as mudanças possam ocorrer com o mínimo de turbulências possíveis.

Conduzir um processo de mudança, qualquer que seja, significa implantar algo novo, diferente do que os colaboradores estão acostumados, tarefa difícil para o gestor.

Muito embora, muitos vejam a mudança como um fator positivo para as empresas, não se pode deixar de citar que é comum as mudanças sofrerem resistência. Com a tecnologia não é diferente, mudar sugere em implementar algo novo, isso afeta o método de trabalho da empresa, mas muitas vezes não há como fugir de uma mudança.

As mudanças de caráter tecnológico ocorrem de forma constante atualmente, elas surgem para aprimorar os métodos de trabalho e a maneira como são registrados e administrados os dados das empresas.

O município de Juína – MT, como em qualquer outro lugar, também é afetado por essas transformações, mesmo sendo distante dos grandes centros as empresas precisam adaptar-se para continuar atuando no mercado, que está cada vez mais competitivo.

Mesmo em plena era da informação e com o imenso aparato tecnológico que se tem à disposição, ainda é possível encontrar no mercado algumas empresas que não utilizam nenhum tipo de sistema informatizado para controlar suas atividades.

Sendo assim, indaga-se:

As mudanças organizacionais decorrentes da informatização das pequenas empresas sofrem resistências durante o processo de implantação?

1.3 OBJETIVO GERAL

Verificar se as mudanças organizacionais decorrentes da informatização das pequenas empresas sofrem resistências durante o processo de implantação.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- estudar o conceito de mudança e assuntos correlacionados.
- verificar se a mudança decorrente da implantação de um sistema de gestão informatizada sofre resistências.
- verificar quais foram os resultados que a empresa atingiu com a informatização.

1.5 DELIMITAÇÃO

Com a realização deste trabalho pretende-se apontar os fatores de maior importância durante o período da mudança na visão dos gestores de empresas,

identificar se encontraram resistências e quais foram os resultados da implantação do sistema informatizado para a empresa, para que sirva como exemplo para outros gestores que enfrentam problemas todas as vezes que alguma mudança é implantada.

A pesquisa foi aplicada em duas pequenas empresas localizadas no município de Juína – MT, que vieram a instalar um sistema informatizado pela primeira vez recentemente, e contou a colaboração de seus gestores que participaram de uma entrevista.

1.6 JUSTIFICATIVA

É fácil dizer que a mudança só trará resultados positivos e procurar mostrar aos funcionários que não será difícil se adaptar, mas, logo com os primeiros passos muitas vezes já aparecem os empecilhos, as dificuldades de compreensão, e as pessoas começam a indagar qual é a razão pela qual as mudanças estão sendo realizadas.

Cabe ao gestor conduzir o processo de mudança incorporando o papel de agente de mudanças, desde que detenha o conhecimento e as habilidades necessárias para fazer com que seja bem sucedida.

Muitas mudanças que ocorrem nas empresas tem caráter externo, ou seja, vem do ambiente externo para o ambiente interno, e a obriga a se adaptar às exigências. São fatores que também terão que se incorporar ao dia a dia da organização e que são igualmente importantes.

Por isso, estudar essa questão é importante para auxiliar no processo de mudança das empresas, orientando para uma implantação que propicie os resultados almejados. A mudança pode favorecer o entendimento da empresa em busca de soluções para vários outros problemas e contribuir de forma significativa para o seu sucesso no mercado.

Os sistemas informatizados tem a função de facilitar o controle e o desempenho das tarefas em uma empresa, cada vez mais as empresas estão em busca dessa ferramenta com o intuito de melhorar os procedimentos internos. As alterações de caráter tecnológico inseridas nas empresas, como qualquer outro tipo

de mudança, podem sofrer resistência principalmente por parte de organizações mais tradicionais.

A mudança organizacional acontece constantemente e muitas empresas não dispõem a atenção necessária quando ela ocorre, tornando o processo doloroso para as pessoas envolvidas. Diante do contexto exposto, esta pesquisa tem o propósito de explorar o tema mudança organizacional e resistências, expandindo dessa forma o conhecimento nesta área.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este Trabalho de Conclusão de Curso é composto por cinco partes principais.

Na primeira está a introdução, que aborda a contextualização, o problema pesquisado, a justificativa, os objetivos gerais e específicos a serem atingidos na pesquisa e a delimitação da mesma.

Na segunda parte é apresentado o referencial teórico, onde são expostas as ideias e os conceitos de vários autores sobre a mudança organizacional e assuntos correlacionados, fornecendo o embasamento teórico necessário para a concretização pesquisa.

A terceira parte discorre sobre a metodologia utilizada no decorrer da pesquisa.

A quarta parte apresenta as informações coletadas e traz também a interpretação dos dados obtidos com as entrevistas realizadas nas empresas durante a pesquisa.

E por último, apresenta a conclusão do trabalho, que faz uma exposição final do resultado obtido na pesquisa e as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 6), definem comportamento organizacional como “um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Sendo assim, pode-se afirmar que o comportamento das pessoas pode ser estudado e influenciado pela organização da qual fazem parte.

A maneira como as pessoas se comportam no local de trabalho define qual será o seu desempenho, em uma equipe o comportamento deve ser semelhante entre os seus componentes.

Já para Robbins (1999, p. 06, grifo do autor), o comportamento organizacional tem a seguinte função: “[...] *investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.*”

Sendo assim, pode-se entender que o comportamento organizacional é um estudo utilizado para conhecer o comportamento dos indivíduos e assim aperfeiçoar os métodos de trabalho, com o intuito de melhorar os resultados.

De acordo com Camp (2002, p. 166) o comportamento é um fator a ser observado para uma boa implantação das mudanças. “Quando mudanças importantes estão sendo planejadas, o comportamento das pessoas deve receber a mesma atenção que as tarefas [...]. A finalidade principal desse esforço é obter o apoio e o compromisso da organização para as mudanças.”

Para Muchinsky (2004) quando o comportamento de uma organização já não permite que ela alcance os seus objetivos, faz-se necessário que este seja modificado. E uma mudança no comportamento da organização reflete igualmente em uma mudança na cultura organizacional. Pois, a cultura de uma empresa é construída a partir do comportamento das pessoas que nela trabalham.

As mudanças podem afetar a posição das pessoas nas organizações. Para Oliveira a mudança refere-se às alterações de ordem pessoal:

Os efeitos sociais de uma mudança podem ter consequências críticas sobre a maneira pela qual ela é encarada, especialmente quando existe uma possibilidade de alterações na posição pessoal. É o que acontece com qualquer mudança organizacional, quer seja em termos de estrutura ou de pessoal. (OLIVEIRA, 2008, p. 208)

De acordo com Rosini e Palmisano (2003) para entender a mudança do comportamento do indivíduo com relação ao seu trabalho na organização, é necessário que antes estudem o que acontece com ela no que se diz respeito à sua mudança interna.

De acordo com Oliveira:

O efeito mais evidente de qualquer mudança nas empresas são as alterações efetivas que devem ser feitas por aqueles que fazem o trabalho. Desse modo, os efeitos das mudanças sobre a conduta fazem com que as pessoas alterem a maneira pela qual fazem seu trabalho. Essas alterações de comportamento são, de fato, o ponto imediato da mudança. Sua implantação bem-sucedida geralmente depende de tais alterações. (OLIVEIRA, 2008, p. 207)

Muitas vezes as empresas se deparam com surpresas que as induzem a mudar de atitude e também influem sobre a sua visão de mudança. Elas precisam adaptar-se às mudanças que surgem para sobreviver no mercado.

Rosini e Palmisano (2003) comentam que se as mudanças a serem implantadas em uma organização farão com que os indivíduos tenham que pensar, reagir ou se comportar de forma diferente, isso significa que eles terão que se submeter à uma mudança pessoal também, pelo menos em questões que encontram-se relacionadas ao seu trabalho.

Quando ocorrem mudanças organizacionais não há como o comportamento dos indivíduos não sofrer nenhum tipo de alteração, como eles fazem parte da organização também irão lidar com os impactos que as mudanças impõem ao ambiente da empresa.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização possui uma cultura própria, para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 367), a cultura “é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.” A cultura é a maneira que as

peessoas possuem para que possam identificar suas afinidades com os colegas de trabalho e assim melhorar o trabalho em equipe.

Muchinsky (2004), explica que a cultura organizacional abrange os valores, as convicções e as atitudes e é a força propulsora por trás do seu comportamento. Sendo assim, o comportamento das pessoas nas organizações é um reflexo da cultura da mesma, não se pode separar o comportamento da cultura da organização.

Stoner e Freeman explicam que:

Toda organização tem uma cultura – um conjunto de conhecimentos compartilhados que determinam seus objetivos, estilos de trabalho e atitudes com relação aos empregados. [...] A congruência entre o estilo individual e a cultura da organização tem um impacto inicial que pode influenciar toda a experiência do indivíduo com a organização. Ela ajuda a determinar como será o provável desempenho dos empregados, o quanto eles gostarão de trabalhar na organização, e se provavelmente desejarão ficar. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 412)

Não é possível encontrar duas organizações que apresentem culturas absolutamente semelhantes. E a cultura é influenciadora do desempenho das pessoas.

Morgan (2002, p. 160), declara: “[...] podemos dizer que a natureza de uma cultura se encontra em suas normas sociais e costumes e que se alguém adere a estas regras de comportamento será bem-sucedido em construir uma realidade social apropriada.” Para os indivíduos obterem sucesso naquilo que fazem, eles precisam estar inseridos na cultura da organização.

A cultura organizacional é criada pelas pessoas que fazem parte da empresa e tem como inspiração as regras e os costumes da mesma, o seu desenvolvimento é gradativo e sofre alterações a cada dia que passa. Na concepção de Morgan (2002) a cultura organizacional deve ser vista como um processo contínuo, no qual as pessoas baseiam-se para construir o mundo no qual vivem.

Ao promover mudanças Quintella (1994) relata que a organização deve levar em conta os seguintes componentes da cultura organizacional: a relevância das funções gerenciais, o modelo dos processos decisórios, a circulação e o compartilhamento das informações, os padrões de comunicação, a resolução de conflitos e a maneira como as pessoas são tratadas.

A cultura interiorizada em uma organização depende do comportamento dos indivíduos que dela fazem parte. Nesse contexto Morgan esclarece:

A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter um impacto decisivo sobre o mosaico cultural. (MORGAN, 2002, p.157)

Para entender um determinado comportamento é necessário conhecer a cultura dos componentes com todas as suas particularidades, conforme Morgan (2006), conhecer e entender os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações, é a melhor maneira para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional.

Nascimento (2006 p. 94, grifo do autor), enfatiza que “estamos vivendo a ‘cultura da mudança’, [...] Administrar a empresa, ou qualquer organização, estará diretamente ligado a administrar a mudança.” As mudanças acontecem cada vez mais com maior frequência e são importantes e fundamentais para o desenvolvimento da empresa, mas é preciso ter atenção com a forma como são conduzidas.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Pode-se dizer que a mudança é representada por qualquer modificação ou alteração realizada na organização. Para Chiavenato a mudança pode ser definida da seguinte forma:

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente. *Mudança* implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam *mudança*. (CHIAVENATO, 2002, p. 185, grifos do autor)

O conceito de mudança para Quintella (1994) refere-se à ocorrência de uma alteração perceptível em determinada situação, num certo período. Desse modo, numa organização, a mudança pode estar associada à sua estrutura, suas atividades e processos, sua tecnologia, gerência, cultura, fatores humanos, desempenho e imagem.

Caldas e Amaral (2002, p. 62), salientam que “organizar pressupõe mudanças ou adaptações de rotinas e procedimentos, além de modificações nas estruturas das funções e, conseqüentemente, nas relações de poder existentes.” Sendo assim, a ação de organizar já caracteriza uma mudança importante para a empresa.

Segundo Fritz (1997) a organização almeja a mudança para maximizar o seu desempenho, fugir da estagnação e capitalizar seu potencial. As razões que levam as organizações a querer as mudanças são bastante diversificadas, dependendo unicamente das características da empresa e também do ambiente na qual ela está inserida.

“Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências dos consumidores ou de parceiros.” São estas as causas elencadas por Hernandez e Caldas (2002, p. 71), para uma empresa implementar uma mudança.

Para Jamil (2001, p. 17, grifo do autor), “os fatores que dispararam a necessidade de mudanças por parte das empresas foram motivados primeiramente pela queda progressiva das barreiras comerciais – no fenômeno que se convencionou chamar de ‘globalização’.” A globalização sem dúvida causou grandes transformações no mundo inteiro e mesmo atualmente não para de fazer com que as empresas mudem, elas queiram ou não aceitar isso.

Ao especificar as características de uma mudança Bateman e Snell (2006) afirmam que as mudanças são constantes e imprevisíveis, pois as circunstâncias mudam, o ambiente econômico passa por alterações o tempo todo e os concorrentes surgem em toda parte. Sobreviver é um desafio para as empresas que precisam equilibrar-se constantemente para não perder as oportunidades.

Ou seja, as características da mudança variam de acordo com as características da empresa na qual está sendo implantada. Empresas estas que mudam, não apenas por vontade própria, mas para acompanhar as inovações do mercado.

Rosini e Palmisano (2003) veem a mudança como algo fundamental para a sobrevivência das empresas, e não somente algo que as levem a acompanhar a

evolução do mercado. Eles ainda ressaltam que as pessoas tem que estar conscientes do seu novo papel e da necessidade da mudança, para contribuírem da maneira que a organização espera.

As empresas tem que estar preparadas para este processo, conforme Quintella (1994, p. 135), “[...] com a velocidade em que ocorrem as mudanças no ambiente empresarial, a mudança organizacional é sinal de vitalidade e uma necessidade de sobrevivência.”

Na visão de Quintella (1994, p. 140), deve ser feito um prognóstico da situação da empresa: “a mudança depende inicialmente de uma clara identificação da situação atual do cliente, ou seja, de um perfeito diagnóstico, que deve levar em consideração os aspectos culturais e o estágio de desenvolvimento e maturidade da organização.” É imprescindível conhecer com antecedência e de forma nítida os aspectos internos da empresa antes de iniciar a implantação da mudança.

Fleury e Fleury (1995) classificam a mudança de duas maneiras: a mudança revolucionária, quando o processo é radical e se estabelece uma nova maneira de trabalhar; e a mudança gradual, que se caracteriza por ser complementar ao modelo que já predomina na empresa.

Já para Quintella (1994) há cinco possíveis maneiras de ocorrer uma mudança, são elas: evolucionária, é decorrente de fatores naturais, quando há a mudança para adaptar-se a um fator recorrente; planejada, acontece sob controle gerencial; imposta, em geral tem caráter emergencial, é obrigatória e geralmente gera desconfortos; participativa, passa por um processo demorado de ajustamento onde todos dão sua contribuição; e negociada, há muita conversação das partes envolvidas com poder de barganha.

Conforme Morgan (2002) a dimensão das mudanças não deve ser subestimada, pequenas mudanças podem gerar grandes modificações e apresentarem um caráter crucial para a empresa.

Davis e Newstrom expõem a diferença entre as mudanças de pequenas dimensões e àquelas que provocam grandes impactos:

[...] muitas das mudanças que ocorrem diariamente são de pouca importância. Elas podem afetar poucas pessoas, ter objetivo de melhorar a organização e ser facilmente previstas. [...] Entretanto, uma grande variedade de fatores pode provocar mudanças mais dramáticas, que podem

afetar todo o núcleo de uma organização. (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 37)

Empresas que passam por mudanças contínuas precisam alterar o ritmo para não tornar essas implantações morosas. Segundo Abrahamson (2008, p. 136), “a oscilação entre grandes e pequenas mudanças ajuda a garantir a estabilidade dinâmica em organizações. Em uma análise mais crítica, pode-se dizer que ela prepara o caminho para a mudança bem-sucedida.”

Abrahamson (2008, p. 130) diz que “assim como os indivíduos, as organizações possuem diferentes necessidades de mudança. As que evitaram continuamente a mudança podem precisar passar por uma mudança rápida e destrutiva.” Negar-se a fazer mudanças por muito tempo pode acarretar a defasagem em relação às outras organizações do mercado, o que leva a empresa a ter que realizar mudanças de forma drástica em todos os departamentos em um curto período, para que possa se atualizar.

Inicialmente, toda mudança tende a criar certo desconforto naqueles que estão diretamente vinculados a ela, pois eles a relacionam ao surgimento das incertezas, que estão interligadas à capacidade de aceitá-la, conforme comenta Oliveira:

Quando se anuncia pela primeira vez uma mudança, todos aqueles que serão afetados por ela começam a imaginar o que essa novidade significará para eles no que diz respeito à sua futura maneira de trabalhar. Eles terão inúmeras dúvidas a esse respeito, porque toda mudança gera, a princípio, incertezas. Frequentemente, essas incertezas se relacionam com a capacidade das pessoas de enfrentar as mudanças em seu padrão de trabalho. (OLIVEIRA, 2008, p. 207)

Fritz (1997) explica que a mudança pode afetar as empresas positiva ou negativamente. As chances de fazer com que a mudança seja positiva são maiores quando há controle dos esforços da mudança, é muito importante que a organização controle adequadamente todas as ações direcionando-as de forma disciplinada às metas estabelecidas.

Bueno (1993, p. 116), salienta que a “mudança implica risco. Medo. E muita insegurança. É a troca do confortável, já dominado, pelo incerto, desconhecido.” Por isso não se constitui em um procedimento fácil de perpetrar.

De acordo com Sirkin, Keenan e Jackson (2008), existem fatores que são considerados mais críticos em relação a outros durante uma situação de mudança, são eles: o tempo necessário para sua conclusão, a quantidade de pessoas

necessárias para executá-la e os resultados financeiros que almejam com as ações efetuadas. Sendo estes, portanto, fatores aos quais deve-se dar maior atenção.

Quando surge a necessidade de realizar uma transformação com poucos recursos, Kim e Mauborgne dão a seguinte orientação:

Alertar os empregados sobre a necessidade de mudança e identificar como ela pode ser alcançada com recursos limitados são procedimentos necessários para alcançar o ponto decisivo de uma organização. Mas se uma nova estratégia está prestes a tornar-se um movimento, empregados devem não apenas reconhecer o que precisa ser feito, mas também querer fazê-lo. (KIM; MAUBORGNE, 2008, p. 34.)

As pessoas que fazem parte da organização precisam sentir-se estimuladas a participar ativamente do processo de mudança, pois a empresa precisa que elas colaborem.

Parafraseando Quintella (1994), para promover a mudança corretamente é preciso observar alguns preceitos, tais como: harmonizar a implantação das mudanças com o desenvolvimento normal das atividades da organização; determinar os pontos críticos que requerem envolvimento direto da gerência; minimizar os conflitos internos; adotar uma visão sistêmica e holística; selecionar intervenções adequadas; otimizar as ações dos agentes responsáveis pela mudança.

É fundamental influenciar os empregados a contribuírem com o conhecimento próprio para o processo de mudança, fazendo-os se sentir parte importante do mesmo. As pessoas precisam ser estimuladas a contribuir para a mudança, preparando-se para lidar com novos fatores. Morgan diz:

A teoria dos fenômenos transnacionais [...] sugere que a mudança só ocorrerá espontaneamente se as pessoas estiverem preparadas para renunciar ao que elas prezam com o propósito de adquirir algo novo, ou se puderem encontrar maneiras de trazer o que elas prezam para o ambiente novo. (MORGAN, 2002, p. 239)

Na visão de Fritz (1997), para que os esforços da mudança gerem resultados positivos as organizações devem adotar o fator do aprendizado. E continuando, Fritz (1997, p. 132), aconselha que “à medida que as organizações começam a explorar o terreno da organização de aprendizado podem ser adotados novos sistemas que conduzam à mudança [...]”

Conforme escreveram McLagan e Nel (2000, p. 247), o ato de aprender é importante para a mudança: “a mudança exige aprendizado, [...] Se as pessoas se

sentem inseguras em relação à mudança de seu comportamento autocrático ou submisso, então o aprendizado envolverá alguns momentos dolorosos e problemáticos.”

Ainda de acordo com McLagan e Nel (2000), ao conduzir a mudança, é importante considerar o intenso aprendizado que ocorre à medida que as pessoas vivenciam as fases da implantação. No processo de mudança, todos acumulam um aprendizado valioso, mas isso geralmente ocorre em um nível subconsciente. Se esse aprendizado puder atingir o nível da consciência, será muito útil na ajuda àqueles cujo envolvimento e aprendizado ocorram posteriormente.

Também é preciso conhecer a mudança exponencial, como explica Morgan (2002, p. 275, grifo do autor), “a mudança exponencial é aquela que *aumenta* a uma taxa constante, [...] A mudança parece boa por um tempo, mas logo foge completamente ao controle [...]” Nestes casos a mudança que é implantada em alguma área da empresa, gera a necessidade de uma nova mudança, que ocasionará outra, e assim por diante, em um ciclo que parece não ter fim.

Porém, deve-se tomar cuidado ao implementar uma mudança quando não é comprovada sua real necessidade, isso pode gerar outros problemas dispensáveis e recursos podem ser utilizados indevidamente, como contextualiza Quintella:

Se uma organização pode atingir seus objetivos sem grandes mudanças, é válido e representa um sinal de poder evitar a mudança desnecessária. Pois tão grave quanto a patologia de não querer mudar quando necessário é a patologia de querer mudar sempre, mesmo quando não é necessário. (QUINTELLA, 1994, p. 137)

As mudanças organizacionais são fundamentais para melhorar a maneira de trabalhar e promover soluções aos problemas de uma empresa.

2.3.1 MUDANÇA PLANEJADA

Conforme Stoner e Freeman (1999, p. 300), a mudança planejada traduz-se em uma “tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças significativas no ambiente externo e a alcançar novos objetivos.” Sendo assim, pode-se dizer que a mudança quando planejada adequadamente é uma ferramenta utilizada com o propósito de alcançar os objetivos da organização.

Para Chiavenato (2002, p. 188, grifo do autor), “as *mudanças organizacionais* não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas devem ser planejadas.” As mudanças não podem ser realizadas sem um planejamento prévio detalhado, porque isso significa que a empresa irá correr riscos desnecessários e quando são corretamente planejadas apresentarão resultados melhores.

Para uma mudança provocar resultados positivos ela precisa do comprometimento de todos os envolvidos, conforme comenta Chiavenato (2003) a mudança planejada é uma conquista de um grupo e não o resultado do trabalho de poucos indivíduos.

Soto (2002, p. 253), enfatiza que no processo de planejar a mudança deve haver uma preparação para o que irá ocorrer: “o planejamento permite prever as circunstâncias de mudança [...] Durante o planejamento, as pessoas são treinadas e preparadas para situações posteriores.” O planejamento constitui a base para uma mudança bem-sucedida.

O planejamento prévio permite traçar metas para a mudança e facilitam todo o processo. Na visão de Stoner e Freeman (1999), os programas de mudança planejada tem o objetivo de acabar ou enfraquecer com o poder das forças restritivas e criar ou aumentar o poder das forças impulsionadoras que existem nas organizações.

As mudanças devem ser compreendidas e aprovadas para que possam gerar bons resultados, Oliveira teceu o seguinte comentário:

Muitas vezes, o sucesso de uma mudança depende, profundamente, da maneira pela qual ela é compreendida por todos nela envolvidos. Sem aceitação e apoio, até mesmo as mudanças brilhantemente planejadas e que se constituem em um melhoramento óbvio, provavelmente, trazem resultados decepcionantes. (OLIVEIRA, 2008, p. 208)

Porém, se planejar uma mudança e as pessoas ligadas a ela não estiverem de acordo e dispostas a colaborar para o seu bom andamento, não tem como haver bons resultados.

Para Soto (2002, p. 250), “uma mudança planejada dentro do trabalho tem a direção orientada para a meta que permite observar ao longo do prazo se foi cumprida ou não [...] se a mudança foi atingida antes do planejado, falamos de uma

mudança completa.” A mudança completa é aquela que apresenta resultados correspondentes ao que foi proposto.

2.3.2 MUDANÇA NÃO PLANEJADA

Baldwin, Bommer e Rubin (2008, p. 282), escrevem: “[...] mudança não-planejada é o resultado de forças externas que requerem alguma reação e adaptação organizacional.” A mudança não planejada ocorre em geral com mais frequência quando as empresas são surpreendidas por imprevistos e não dispõe de tempo hábil para adequarem-se, então elas acabam tendo que implementar a mudança subitamente sem condições de planejar e se preparar para quaisquer eventualidades.

Quando as metas da mudança não são previamente determinadas, não há um objetivo a ser atingido, criando um empecilho ao propósito de evoluir. Segundo Kotter:

Esforços de renovação correm o risco de perder o ritmo quando não há metas de curto prazo a serem alcançadas e comemoradas. [...] Sem ganhos de curto prazo, muitas pessoas acabam desistindo ou fazendo parte da enorme lista daqueles que resistem à mudança. (Kotter, 2008, p. 13.)

Para muitas empresas as mudanças são realizadas no impulso, conforme citam Caldas e Amaral (2002), atualmente as mudanças ainda ocorrem, de forma geral, como ações corretivas e não preventivas, como solução a um problema específico e não como antecipação a previsíveis transformações no contexto. Dessa maneira as mudanças tendem ser implementadas sem um planejamento que sirva como um guia.

A mudança é um processo complicado para muitas pessoas enfrentarem, contudo observa-se que existem dificuldades em conhecer os fatores que levam as empresas a querer mudar. Sirkin, Keenan e Jackson (2008, p. 138, grifo do autor), esclarecem que “gerenciar a mudança é uma tarefa difícil, mas parte do problema é que há pouco entendimento sobre quais fatores mais influenciam iniciativas de transformação.”

2.3.3 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA

A comunicação é uma importante ferramenta para o processo de mudança. Porém, Caldas e Amaral lembram que até mesmo a comunicação interna das organizações sofrem com a intensa burocratização, o que dificulta o seu entendimento.

Essa rapidez das mudanças [...] gerou, nos últimos tempos, um volume de tal monta em conhecimentos e informações que chegam diariamente a um executivo – através de relatórios, pareceres, revistas especializadas, correspondências, fax, Internet, e-mail etc. – que dificilmente podem ser lidas ou muito menos assimiladas em um razoável ritmo de trabalho. (CALDAS; AMARAL, 2002, p. 56-57)

O excesso de comunicação não significa que o processo será eficiente, isso também pode gerar problemas de entendimento. Duck (2001) enfatiza a importância da comunicação em um processo de mudança organizacional, para que cada componente da empresa saiba o que o outro está fazendo, isso fará com que o trabalho seja coordenado e mutuamente estimulante.

A comunicação também afeta a motivação dos indivíduos, não é possível sentirem-se estimulados se há falhas na comunicação e nem mesmo conseguem compreender o que estão fazendo. Duck (2001, p. 173), diz que “quando você entra na fase de implementação, o processo de comunicação já deve estar funcionando para que as pessoas possam trocar idéias o mais rapidamente possível.” Sem a comunicação efetiva a mudança não terá os resultados esperados.

Ainda na concepção de Duck (2001), a comunicação que tem maior poder de influenciar é aquela que acontece face a face, especialmente se for dada às pessoas envolvidas a oportunidade de colaborar ativamente, fazendo perguntas ou participando de diálogos.

Sirkin, Keenan e Jackson (2008, p. 145-146), explicam que “[...] se altos executivos não comunicam a necessidade de mudança, e o que isso significa para os empregados, eles colocam em risco o sucesso de seus projetos.” A comunicação dos planos é relevante para não comprometer os resultados.

A comunicação correta é importante por que as pessoas precisam ter conhecimento do que irá ser feito e de quais são os objetivos da empresa para cooperarem prontamente. Kotter diz que para a comunicação ser efetiva ela também deve ser intensa, conforme escreveu:

Nos esforços de transformação mais bem-sucedidos, executivos utilizam todos os canais de comunicação existentes para divulgar a visão. [...] O princípio orientador é simples: utilizar todos os canais possíveis, especialmente aqueles que estão sendo desperdiçados com informações não-essenciais. (KOTTER, 2008, p. 10)

Baldwin, Bommer e Rubin (2008) explicam que uma vez desenvolvidos uma visão e um conjunto de metas, deve-se comunicar de forma que sejam bem entendidos, pois as pessoas precisam estar sempre atualizadas para compreenderem o processo de mudança. Transmitir mensagens claras sobre o progresso da mudança conquista o apoio das pessoas, o melhor caminho é manter uma comunicação simples e empática.

Davis e Newstrom (2001, p. 52), esclarecem que a comunicação deve ser utilizada “para desenvolver as bases para uma mudança. [...] a comunicação pode estar muitíssimo enfraquecida na ocasião em que mais se precisa dela; dessa maneira, um espaço especial se fez necessário para mantê-la em tempos de mudanças.” Os esforços para a mudança não estarão completos se não houver empenho em manter um bom fluxo de comunicação.

Kotter (2008) estabelece que a comunicação também pode ser feita por meio de ações, que são exemplos a serem seguidos por todos, elas costumam ser mais poderosas e estimulantes, porque o comportamento dos líderes deve ser consistente com as suas palavras.

Parafraseando Baldwin, Bommer e Rubin (2008), no cenário da mudança a comunicação deve primar qualidade, fornecendo as respostas para os questionamentos simples dos envolvidos, ao invés de primar pela frequência das informações, enviando a mesma mensagem diversas vezes.

2.3.4 MOTIVAÇÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fritz (1997, p. 91) comenta a importância de motivar as pessoas: “[...] a motivação para a mudança dentro das organizações vem de problemas, dificuldades ou conflitos. Quando nascidas destes impulsos a mudança terá efeitos temporários. Uma vez que os conflitos são reduzidos a motivação desaparece.” Em uma mudança os problemas são constantes e o clima nem sempre favorece a ideia de motivação, mas para alguns o desafio é um fator motivacional.

Na visão de Davis e Newstrom o trabalho intelectual exige um processo diferenciado de motivação dos indivíduos:

O trabalho intelectual requer uma qualidade de motivação diferente daquela do trabalho manual. [...] O trabalho intelectual requer motivação interior e um ambiente motivacional positivo. Se os empresários que têm funcionários preparados não proporcionarem este tipo de ambiente, os seus funcionários irão trabalhar com menos eficiência. (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 104)

Em todos os tipos de mudança organizacional, independente das circunstâncias, manter os funcionários motivados é fundamental para fazer com que a implantação da mudança atinja os seus objetivos finais.

Para Camp (2002, p. 167), “[...] mudanças baseadas nas melhores práticas da indústria e a necessidade de um desempenho superior são, em si mesmas, grandes motivadoras. Entretanto, a aceitação não deve ser deixada por conta somente desses fatores.” Sendo assim, os gestores da mudança devem elaborar outras fontes motivadoras.

2.4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Os indivíduos, em geral, tem propensão a resistir às mudanças organizacionais. De acordo com Davis e Newstrom (2001, p. 43), “A resistência às mudanças consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho.” Esse comportamento ocorre porque os indivíduos enxergam a mudança como uma ameaça ao seu *status* na empresa e até mesmo ao seu emprego.

Hernandez e Caldas (2002) ressaltam que tão importante quanto conhecer as causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior tendência a resistir à mudança e das razões desse comportamento. Com esta atitude é possível agir sobre os agentes certos, ou seja, àqueles que estão demonstrando um comportamento mais resistente que outros.

Para Bateman e Snell (2006, p. 608), são várias as razões que levam as pessoas a resistirem às mudanças “inclusive inércia, má administração do tempo, surpresa, pressão dos colegas, interesse próprio, má compreensão, informações (e avaliações) diferentes sobre a mudança e táticas de administração.” É importante

saber quais são as motivações geradoras, para dar uma solução efetiva para a resistência.

Bueno (1993, p. 116), elencou outras razões: “poder, prestígio, apego às tradições, medo de perder o emprego, são exemplos de motivadores de resistência a mudanças nas organizações.” As motivações da resistência vão variar de acordo com a organização, as características de sua cultura, a dimensão da mudança proposta entre outros fatores. As causas da resistência nunca irão ser as mesmas, daí ser tão importante descobri-las, caso contrário não é possível combatê-las.

Na avaliação de Quintella (1994), a resistência é causada pelo medo das pessoas que pode ser resultado dos seguintes fatores: ausência de convicção da necessidade da mudança; desconforto com a mudança; desconforto com surpresas e o desconhecido; relutância em lidar com situações indesejáveis; adversidade com a inconformidade e o fracasso; resistência em mudar de hábitos e relações; ausência de confiança no agente de mudança.

Baldwin, Bommer e Rubin (2008, p. 296), esclarecem que “a resistência é uma realidade inevitável do gerenciamento de mudança, e para qualquer mudança significativa sempre haverá os que dizem não, os cínicos, as vítimas e os que fincarão pé e reagirão no sentido contrário.” Sendo assim, o que se pode fazer é identificar cada grupo e tentar resolver cada situação de uma vez, o importante é não deixar que os esforços para acabar com a mudança sejam maiores e mais fortes que a mudança em si.

Baldwin, Bommer e Rubin (2008), acreditam que a resistência mantém uma relação direta com a incerteza sobre os efeitos das mudanças sugeridas ou com experiências anteriores de mudanças que não obtiveram sucesso. Esta também pode ser uma causa da resistência, os indivíduos, muitas vezes, adotam este tipo de comportamento por falta de conhecimento e não por vontade de acabar com a mudança.

Segundo Garvin e Roberto (2008, p. 82), “[...] a maioria das pessoas hesita em modificar hábitos. Elas preferem manter o que funcionou no passado; na ausência de grande ameaça, empregados continuam fazendo tudo da maneira que sempre fizeram.” A mudança exige que os indivíduos abandonem a zona de conforto

na qual estão acostumados a trabalhar, para aventurarem-se a descobrir uma nova forma de executar tarefas.

A resistência também costuma surgir porque os empregados tem uma percepção da mudança diferente da visão dos gerentes. Conforme expõe Strebel:

A alta gerência vê a mudança como uma oportunidade de fortalecer os negócios, alinhando operações com estratégia, a fim de assumir novos desafios profissionais e riscos, e para progredir na carreira. Para muitos empregados, contudo, inclusive gerentes intermediários, a mudança não é algo buscado, nem bem-vindo. Ela é confusa e intrusiva. Ela abala o equilíbrio. (STREBEL, 2008, p. 45.)

Por esta razão, os objetivos de gestores/gerentes e funcionários devem ser compatíveis, visto que trabalham em conjunto, de modo que devem unir seus esforços em prol dos mesmos objetivos.

De acordo com Bueno (1993, p. 117), “se o processo de mudança não levar em conta a necessidade de despertar nas pessoas um desejo ardente de partilhar das alterações que se deseja introduzir, a resistência, tácita ou explícita se instalará.” As pessoas tem necessidade de sentirem-se importantes e fazer com que participem ativamente do processo de elaboração de um plano de mudança, leva a se sentirem parte da organização.

Quando se conhece a razão por trás da resistência à mudança, torna-se fácil encontrar uma solução efetiva para ela, na visão de Senge (2002), líderes habilidosos identificam a origem da resistência, em vez de tentar insistentemente vencê-la.

Segundo Wood Jr. (2002, p. 88), os indivíduos deixarão de ter um comportamento resistente quando: “[...] ele não se sentir confortável com tal decisão, seja porque ele ache que o ímpeto para resistir se origina em medos irracionais, seja porque o grupo o está pressionando a manter a conformidade.” A superação da resistência é de suma importância para que a mudança seja bem sucedida.

Quando as pessoas participam do planejamento das mudanças elas tem maior propensão a serem favoráveis à sua implementação. Baldwin, Bommer e Rubin (2008) ressaltam que é muito mais improvável, e até mesmo difícil, que as pessoas criem resistências às mudanças a qual deram sua contribuição para que se tornasse concreta.

Na concepção de Abrahamson (2008, p. 125), “a mudança, da forma como ela costuma ser provocada, gera sobrecarga de iniciativa e caos organizacional, e ambos provocam forte resistência por parte das pessoas mais afetadas.” O melhor caminho é fazer as pessoas compreenderem o que vai ser feito.

Rosini e Palmisano (2003, p. 97), veem a resistência como um problema que deve ser combatido: “considerar a resistência natural e positiva não significa tratá-la como aceitável. Se a mudança é necessária para a organização e a resistência é o seu impedimento e, como tal, deve ser tratada.” Ou seja, em momento algum o comportamento resistente deve ser apoiado.

A resistência é um fator que precisa ser estudado por que dela pode-se extrair respostas para solucionar os problemas. Baldwin, Bommer e Rubin (2008), enfatizam que mesmo quando a mudança é justificada, os indivíduos que apresentam comportamento resistente podem proporcionar algumas das melhores informações sobre como enquadrar, comunicar e modificar iniciativas de mudanças da melhor forma.

2.5 GESTOR DE MUDANÇAS

Nascimento (2006, p. 89), traduz o papel do líder da seguinte maneira: “os líderes de hoje são faróis que conduzem suas organizações para fazer a travessia, de todas estas transformações, a uma margem segura de resultados, e que não poderão nunca estar desalinhadas com o desenvolvimento da pessoa.” Ou seja, o líder é um guia que deve fazer seus seguidores caminhar sempre no rumo indicado, sem esquecer-se de alinhar os objetivos da empresa com os objetivos dos seus liderados, para que possam aprender e evoluir em conjunto.

Um líder tem sua importância reconhecida em qualquer ocasião, mas em um processo de mudança este é um papel que ganha maior relevância devido à complexidade da situação.

Stoner e Freeman (1999, p. 304, grifo do autor), trazem a ideia de que “a mudança implica em indicar um **agente de mudança** treinado, que irá liderar os indivíduos, o grupo ou toda a organização.” A capacidade do agente é um fator importante para que se alcancem os objetivos.

É fato que muitas organizações não conseguem implantar qualquer mudança se não contarem com ajuda especializada, conforme cita Morgan (2002, p. 239), “[...] consultores e outros agentes da mudança muitas vezes se tornam objetos transacionais para as firmas: o cliente recusa-se a dispensar o consultor e torna-se crucialmente dependente de seu conselho em relação a toda mudança a ser feita.” É mais aconselhável recorrer ao auxílio desses profissionais do que se aventurar em um caminho desconhecido, nas organizações há muito que perder se algo vier a dar errado.

Stoner e Freeman (1999) exaltam o papel de um consultor externo, pois possuem um conhecimento específico, e tem a capacidade de oferecer uma visão objetiva por não estar envolvido com os problemas diretamente e não possuir interesses pessoais em qualquer processo, e em casos extremos que possam acontecer dentro da organização, as pessoas o enxergarão com maior consideração por ser uma pessoa de fora.

O gestor da mudança deve fazer com que todos os envolvidos compreendam que estão dando início a um novo ciclo na organização, e que dali para frente novos conceitos e rumos serão traçados na empresa, como acredita Morgan:

Para ajudar a tornar qualquer tipo de mudança social mais fácil, o agente de mudança pode precisar criar fenômenos transicionais quando eles não existem naturalmente. [...] precisa ajudar o grupo a abrir mão do que prezava antes para que possa ir em frente. (MORGAN, 2002, p. 239)

Na visão de Minicucci (2007, p. 191) o sucesso de uma organização depende da capacidade das pessoas em lidar com as mudanças que ocorrem e aprender com as experiências vivenciadas: “Hoje, o administrador bem-sucedido distingue-se não por uma soma de conhecimentos ou técnicas de administrar, mas pela sua habilidade em se adaptar e manejar informações em mudança, no seu trabalho.”

O agente de mudanças deve fazer com que as pessoas entendam e comprometam-se com a mudança, para melhor contribuírem para alcançar os resultados:

As pessoas comprometem-se mais com as mudanças nas quais se envolvam desde o começo. Os gestores devem favorecer a participação dos funcionários nos processos bem como mantê-los informados para que possam desempenhar melhor suas tarefas e ter mais tranquilidade no trabalho. (ROSINI; PALMISANO, 2003, p. 98)

Oliveira (2008) explica que quase toda a mudança no padrão ou no método de trabalho poderá modificar as relações já constituídas entre aqueles que estão fazendo o trabalho e seus outros colegas na empresa, seus superiores e seus subordinados. A mudança afeta muito mais do que processos ou atividades, elas afetam diretamente as relações entre os indivíduos.

Os responsáveis pela implantação da mudança são um exemplo para os outros, o seu comportamento influenciará o comportamento dos seus funcionários, sendo assim nada é mais importante do que as convicções que este líder tem sobre a mudança.

A organização deve compreender que mudar constitui uma tarefa difícil, até mesmo para o agente de mudanças. Mas é papel dele influenciar as pessoas pelo exemplo, citando Bueno:

A postura pessoal do agente de mudanças é estratégica para inspirar outras pessoas. Tudo depende de como você encara as coisas, do entusiasmo que transmite. Pode ser uma tarefa simples, corriqueira. Pode ser algo especial, complexo, de muita responsabilidade. Tudo o que você fizer, faça com vibração, com muita energia, ou não o faça. (BUENO, 1993, p. 122)

É fundamental dar atenção ao que as pessoas que compõem a organização consideram importantes, pois, de acordo com Morgan (2002, p. 240), “se o agente de mudança tentar ignorar ou suprimir o que é valorizado pelo grupo, isto quase certamente reaparecerá mais tarde.” Isso causará um acúmulo de problemas, inclusive gerando a insatisfação dos funcionários, que certamente trará problemas que serão mais difíceis de resolver no futuro.

Segundo Morgan (2002), o gestor deve conhecer as dimensões implícitas do comportamento das pessoas, para fazer com que aceitem a mudança, respeitem e enfrentem os desafios da organização de uma nova maneira.

E “podem abordar a resistência e as rotinas defensivas que tendem a sabotar e bloquear a mudança com uma sensibilidade nova e construir modos de lidar com aquelas atitudes.” Morgan (2002, p. 245). Cada caso exige uma solução diferente, pois apresenta características diversas.

Nesses processos, é um dever da empresa, antes de mais nada, definir os objetivos a serem alcançados, pois, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 136), “sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam

alcançar.” Os objetivos são baseados na origem da mudança e indicam qual a meta a ser alcançada, e como a empresa deverá se encontrar ao final da implantação. Mas para alcançá-los, todos envolvidos no processo de mudança devem seguir fielmente o plano de mudança.

Bueno (1993) enfatiza a importância do papel de um agente de mudanças, explicando que para que o mesmo tenha eficácia tem que possuir maturidade suficiente para não entrar num jogo sujo tipo perde-perde, mas, ao contrário, deve buscar construir relacionamentos positivos, eficazes e duradouros, propícios para a fertilização da mudança. No momento de implantar as mudanças os líderes tem o papel de fazer com que o ambiente encontre-se com um clima propício para a mudança.

De acordo com Soto não é somente o líder que pode ser o condutor das mudanças:

A mudança não pode ser conduzida somente pelo líder, tem de se apoiar em pessoas que acreditam, vivem e professam as mudanças propostas, que conheçam as causas do ambiente que motivam essas mudanças e que possam facilitar que a mudança ocorra aos demais. As pessoas que facilitam essas mudanças são conhecidas como agentes de mudança. (SOTO, 2002, p. 259)

Para que a mudança dê certo, todos tem que se encontrar comprometidos com os objetivos e colaborar verdadeiramente, desempenhando suas atividades para que a organização alcance os resultados almejados.

2.6 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Caldas e Amaral (2002, p. 45), explicam que “com o desenvolvimento da tecnologia, a evolução nas comunicações e a criação da informática foi possível ter uma aceleração espantosa na velocidade e profundidade de modificações [...]” O uso da tecnologia trouxe novas perspectivas para as organizações, dando início a um ciclo contínuo de mudanças.

Conforme explanam Stoner e Freeman:

A mudança tecnológica acontece em muitas direções ao mesmo tempo – isto é, ela tem *finalidades múltiplas*. Os códigos de barras, por exemplo, são usados para checar itens não apenas em supermercados, mas também em depósitos, linhas de montagem, portos, bibliotecas e até mesmo no

Departamento de Defesa. A mudança tecnológica também é *não-linear*; os desenvolvimentos acontecem irregularmente. Há muitos becos sem saída, e cada avanço espetacular pode depender de uma série de pequenos desenvolvimentos (inclusive de fracassos). (STONER; FREEMAN, 1999, p. 59, grifos dos autores)

As alterações tecnológicas atingem todos os âmbitos organizacionais, porém elas trazem junto consigo fatores inesperados com os quais as empresas precisam aprender a lidar.

Acompanhar o ritmo das inovações tecnológicas representa um desafio para muitas empresas, pois elas precisam manter-se atualizadas para continuarem sendo competitivas. Rosini e Palmisano (2003) comentam o fato de que as empresas precisam identificar as oportunidades que o uso da tecnologia oferece e definir linhas de ação para a aplicação efetiva. Outro ponto que deve ser observado é que é necessário controlar o impacto que a tecnologia tem na empresa.

A tecnologia trouxe muitas possibilidades para as empresas, mesmo existindo algumas que se recusam a utilizá-la ou que limitam o seu uso, não há como ser competitivo sem adaptar-se às inovações.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 306), "mudar a tecnologia de uma organização implica alterar seu equipamento, seus processos de engenharia, suas técnicas de pesquisa ou seus métodos de produção." A mudança na tecnologia chega a atingir diversas áreas da empresa e modifica diretamente seus processos de trabalho.

Para Morgan o uso da tecnologia está associado às relações de poder dentro de uma organização:

O fato de a tecnologia ter grande impacto nas relações de poder é uma das principais razões pelas quais as tentativas de mudar a tecnologia freqüentemente criam importantes conflitos entre administradores e empregados e entre diferentes grupos dentro da organização. Isso ocorre porque a introdução de uma nova tecnologia pode alterar o equilíbrio do poder. (MORGAN, 2006, p. 178)

Ao implantar uma nova tecnologia a empresa interfere nas relações internas e afeta o equilíbrio do poder.

Os indivíduos que apresentam comportamento resistente, usam o poder que possuem na organização para lutar contra a implementação das mudanças, nesse contexto Morgan escreveu:

A introdução de novos métodos produtivos, máquinas, instalações computacionais ou qualquer tipo de modificações tecnológicas que aumente o poder de um grupo ou departamento às custas de outro tende, assim, a transformar-se em um assunto político polêmico. Grupos e empregados comumente têm clara compreensão das relações de poder inerentes aos planos de trabalho, estando, usualmente, prontos a dispor de todos os seus recursos e engenhosidade para lutar contra mudanças que ameacem a sua posição. (MORGAN, 2006, p. 178)

E muitos funcionários ainda utilizam seus métodos de trabalho como uma maneira de demonstrar seu descontentamento com a mudança, manipulando e interferindo diretamente nos resultados da empresa sem avaliar as consequências, como Morgan (2006, p. 179) esclarece a tecnologia arquitetada para dirigir e controlar o desenvolvimento do trabalho dos empregados, frequentemente pode se tornar uma ferramenta de controle a favor do trabalhador.

Em todos os tipos de organizações podem surgir problemas quanto ao uso da tecnologia como ferramenta de poder, fazendo com que os objetivos sejam distorcidos e os resultados prejudicados.

2.7 SISTEMAS INFORMATIZADOS

Os sistemas informatizados representam uma ferramenta de grande importância para a evolução das organizações e para a maneira como as tarefas são conduzidas. Chiavenato (2004) comenta que cada vez mais as empresas precisam fazer uso de sistemas informatizados apropriados para lidar com a complexidade do ambiente organizacional e, também para fazer com que seus funcionários se tornem parceiros da mudança e da inovação.

Nesse contexto Rodrigues e Ferrante (1995, p. 355, grifo do autor), explicam que “os sistemas de informação abastecem as empresas com informações vitais sobre a produção, *performance*, vendas, clientes etc. As modernas tecnologias de informação permitem o projeto e a rápida implementação sistemas muito eficientes [...]”

Para Guimarães e Johnson (2007, p. 73), a tecnologia da informação tem como função principal fazer com que as atividades rotineiras, repetitivas, que podem ser pré-codificadas e programadas, geralmente realizadas por pessoas, sejam substituídas pela atuação dos sistemas informatizados. A tecnologia é uma

ferramenta utilizada em grande escala, pois ela permite agilizar os processos de trabalho.

Rodriguez e Ferrante (1995, p. 306), orientam que “alinhar o desenvolvimento de sistemas de informação com o planejamento global de uma empresa requer um perfeito entendimento de que os projetos possam realmente contribuir para os objetivos globais [...]”. Não haverá nenhum aproveitamento implantar um sistema de última geração se este não corresponder com as necessidades da organização.

Ainda de acordo com Rodriguez e Ferrante (1995), para escolher um plano de implantação de um sistema de informação que propicie bons resultados econômicos, deve-se observar se o mesmo apresenta compatibilidade com as necessidades da organização.

De acordo com as ideias de Muchinsky (2004), a tecnologia é um componente do ambiente de trabalho, ela abrange o equipamento, a maquinaria e o *design* do fluxo de trabalho. Ela interage com outros componentes, como a cultura, o ambiente, a estrutura, a estratégia, etc., influenciando no funcionamento dos mesmos. De modo que, uma mudança em um fator geralmente resulta em mudanças nos outros. A interação desses componentes, geralmente, afeta o desempenho dos indivíduos que fazem parte da organização. Se os componentes forem congruentes, mesmo apresentando características diferentes complementam um ao outro. Porém, se não estiverem bem-alinhados, a ineficácia é o resultado provável.

A implantação de um novo sistema informatizado deve ser previamente estudada. É interessante que os funcionários que irão lidar diretamente com esse sistema sejam consultados e ouvidos pelo gestor, para conhecer as expectativas deles e ouvir suas opiniões. Porque, quem trabalha diariamente com os sistemas é quem conhece melhor e sabe apontar suas falhas e recomendar soluções. Nesse contexto Batista enfatiza que:

As novidades impostas pelo sistema desenvolvido devem estar voltadas ao bem-estar, melhoria e aumento de produtividade dos trabalhadores, sendo a opinião deles muito importante, assim como a extinção das inseguranças que possa rondar um trabalho cuja tarefa está sendo automatizada. (BATISTA, 2004, p. 222)

O uso da tecnologia como ferramenta de trabalho, também incorre em resistência por parte das pessoas. Para Jamil (2001, p. 207), “processos de mudanças ensejam sempre resistências, pois alteram as características de trabalho e de vida executiva de seus usuários.”

A atualização constante dos métodos de trabalho também podem criar resistências se não forem aplicadas corretamente:

Outra reclamação ouvida com frequência é que a atualização demandada é desproporcional, chegando a ser massacrante. O analista sequer dominou uma determinada situação e, por força de novo lançamento ou alteração súbita de mercado, surge uma nova ferramenta ou solução que define que terá que reorientar seus métodos de trabalho. O uso de tecnologias modernas, que deveria propiciar uma base sólida para seu trabalho, acaba por implicar um cenário instável e de difícil delimitação. A tendência do enfoque da área de informações como ‘meio’, deixando-a normalmente fora dos processos decisórios e impondo-se a ela uma nova realidade funcional, termina por colocar estes trabalhos ainda mais à mercê de mudanças súbitas. (JAMIL, 2001, p. 465, grifo do autor)

Devido a grande inovação que ocorre na área tecnológica, a resistência pode surgir, mas neste caso não é uma resistência à tecnologia, e sim a mudança que ocorre muito rapidamente, não dando tempo suficiente de acostumar-se e se sentir seguro em relação ao trabalho. Até mesmo as mais modernas tecnologias podem gerar conflitos internos nas organizações, de um lado estão os gestores que querem resultados e, de outro lado os funcionários que almejam melhores condições de trabalho.

Entre os vários sistemas utilizados pelas organizações pode-se destacar a importância de um especificamente, o SIG – Sistema de Informações Gerenciais é projetado para oferecer aos gestores informações confiáveis para a tomada de decisões que possibilitem o alcance dos objetivos de sua organização. Na visão de Oliveira (2008) a implementação do SIG é a fase na qual as empresas enfrentam mais problemas, porque envolve uma grande intensidade de aspectos comportamentais.

Batista (2004, p. 25) faz o seguinte comentário sobre o SIG: “esses sistemas oferecem um conjunto de relatórios resumidos sobre o desempenho da empresa, os quais são utilizados para a realimentação do planejamento operacional.”

Ainda de acordo com Oliveira (2008) para que os benefícios do uso do SIG possam ser verídicos é preciso que observem-se algumas premissas, tais como: o envolvimento adequado da administração com o sistema; a competência das

pessoas envolvidas; uso de um plano-mestre; atenção direcionada ao fator humano da empresa; confiança no sistema; existência de informações atualizadas etc.

Oliveira (2008) também elenca diversos benefícios que o SIG pode proporcionar para as empresas, desde que utilizado adequadamente, entre eles pode-se destacar: minimização dos custos operacionais; acesso facilitado às informações; melhoria da relação com os fornecedores; benefícios à produtividade geral da empresa; melhoria dos serviços prestados; melhoria do nível de motivação dos funcionários.

Ainda sobre a implementação do SIG Oliveira (2008) recomenda que a empresa precisa tomar alguns cuidados, como; treinar corretamente os usuários; supervisionar de forma geral a implementação do sistema, ao mesmo tempo em que cria meios de consolidar um processo de avaliação adequado, para que possam fazer melhorias com o passar do tempo.

Para tanto, a implementação de um sistema de informações gerenciais pode ser desenvolvida de duas formas, são elas:

[...] implantação parcial em vários tempos ou implantação total em um só tempo. Nesse aspecto não existe uma realidade única e o executivo catalisador do SIG deve ter o discernimento necessário para decidir adequadamente, considerando, principalmente, os objetivos gerais que o sistema de informações gerenciais deve proporcionar para a empresa. (OLIVEIRA, 2008, p. 115)

O sistema de informações gerenciais traz muito benefícios para as empresas, contudo ainda existem muitas que não utilizam este sistema ou nenhum outro sistema que possam auxiliar no desenvolvimento das tarefas ou que tenham a função de apoio à tomada de decisões. Diante da complexidade do mundo empresarial, a interação entre os vários componentes (gestores e funcionários, sistemas e processos internos) deve ser o principal foco de todo o processo, se esta relação não estiver em conformidade, as chances de todo o restante dar errado é evidente.

3 METODOLOGIA

Quanto aos seus objetivos a presente pesquisa é qualificada como exploratória, que segundo Cervo e Bervian (2002, p. 69), “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.”

A pesquisa é considerada exploratória porque tem como objetivo identificar as dificuldades que podem surgir no momento da implantação de um sistema informatizado.

De acordo com Gil (2010, p. 27) a pesquisa exploratória “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”.

Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, segundo Figueiredo e Souza (2010, p. 88), “a pesquisa bibliográfica é de fundamental importância porque consiste no primeiro passo de qualquer estudo [...]”.

Conforme explica Medeiros (2004, p. 51) “seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse.” A pesquisa bibliográfica pretende fazer uma busca por informações relacionadas ao tema da pesquisa.

Para Gil (2010, p. 30) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

A pesquisa também é classificada como um estudo de caso que para Gil (2010, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

O estudo de caso foi realizado com um levantamento de dados através de entrevista com os gestores das empresas pesquisadas. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 81), a entrevista consiste em “[...] uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; [...] tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.”

As duas empresas que participaram da pesquisa serão chamadas de Empresa 1 e Empresa 2. As empresas atuam em diferentes ramos de negócios e

foram selecionadas para participar dessa pesquisa por apresentarem uma característica em comum, ambas implantaram um sistema informatizado no período dos últimos dois anos.

A entrevista aplicada foi dividida da seguinte forma: a primeira parte consistiu na identificação da empresa.

A segunda parte consistiu na identificação do entrevistado.

Na terceira parte foram feitas questões referentes ao sistema informatizado, com o objetivo de saber se a empresa fez um planejamento, se treinou as pessoas, e como o sistema ajudou a empresa.

Na última parte da entrevista, o objetivo foi identificar a opinião dos entrevistados em relação aos resultados obtidos com a mudança e se houve resistência nas empresas.

O presente trabalho tem cunho qualitativo, pois de acordo com Figueiredo e Souza (2010, p. 84), “o método qualitativo fundamenta-se em informações deduzidas das interações interpessoais e da coparticipação dos informantes.” Este método é utilizado porque a pesquisa pretende analisar as características do tema em pauta.

Inicialmente, para selecionar as empresas, foi solicitado a um instalador de sistemas informatizados que atua no município que indicasse algumas empresas que implantaram o sistema informatizado há pouco tempo. Segundo as informações obtidas, não há muitas empresas que atuam no mercado há algum tempo, mas que só vieram implantar o sistema recentemente (cerca de dois anos). Portanto, a pesquisa ficou limitada a apenas duas empresas.

Essa amostragem é conhecida como amostra por conveniência, Samara e Barros (2007, p. 161), explicam que “os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador. São as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a um questionário.”

Os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados, pois foram realizadas entrevistas com apenas duas empresas que atuam em ramos distintos do mercado, e as dificuldades citadas por elas não serão as mesmas encontradas em outras empresas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira empresa entrevistada, Empresa 1, conta com 7 funcionários trabalhando, sendo que apenas dois trabalham diretamente com o sistema. Durante o processo de implantação contou com a ajuda de um terceiro funcionário para colocar os dados no sistema. A empresa é familiar e está localizada no centro da cidade, atua no ramo de joalheria e relojoaria e está no mercado há quinze anos.

A funcionária entrevistada trabalha no setor administrativo, está há um ano e dois meses na empresa e desde que entrou trabalha diretamente com o sistema.

A Empresa 2 conta com treze funcionários trabalhando, sendo que três trabalham com o sistema informatizado, está há cinco anos no mercado, atuando no ramo de confecções, também é uma empresa familiar. Quem respondeu à entrevista foi a proprietária.

A primeira pergunta da parte voltada ao sistema informatizado foi referente a implantação do sistema. Ambas as empresas entrevistadas afirmaram que trabalham com sistema informatizado e que este é o primeiro sistema utilizado pela empresa, porém a Empresa 2 já havia feito a instalação de um outro sistema anteriormente que não deu certo, mas a mesma não chegou a utilizá-lo porque não atendia as suas necessidades.

A segunda questão indagava há quanto tempo a empresa havia instalado o sistema. Tanto a Empresa 1 quanto a empresa 3 responderam que o sistema foi instalado no período entre um ano e um ano e meio atrás.

A terceira questão foi referente ao principal papel que o sistema representou para a empresa. Ambas as empresas disseram que o sistema teve o papel de contribuir para o desenvolvimento das atividades.

As questões número quatro, cinco e seis foram elaboradas para verificar se as empresas fizeram um planejamento. Na questão número quatro procurou-se saber se a empresa trabalhou com projeto para a implantação do sistema. A Empresa 1 afirmou que não trabalhou com projeto de implantação. E a Empresa 2 também disse que não fez projeto de implantação.

A quinta questão indagava se a empresa havia definido metas e objetivos quanto à instalação do sistema. A Empresa 1 respondeu que foram estabelecidos

objetivos referentes à utilização do sistema e que os mesmos foram alcançados. Já a Empresa 2 disse que não foram estabelecidos objetivos ou metas para essa mudança.

Na sexta pergunta o objetivo era saber se a empresa havia feito um orçamento de gastos, e em caso afirmativo, se haviam cumprido esse orçamento. Ambas as empresas entrevistadas afirmaram não ter feito nenhum orçamento.

Na sétima pergunta procurou-se saber quanto tempo após a instalação a empresa havia demorado para se adequar ao uso do sistema. Para a Empresa 1 esse tempo foi menor que um mês, esclareceu que a funcionária responsável pela implantação já conhecia o sistema e por essa razão não tiveram dificuldades em lidar com ele. A empresa 2 disse que esse tempo foi de dois meses.

Na oitava questão o objetivo era conhecer de quem havia partido a sugestão ou a iniciativa de instalar o sistema informatizado. A Empresa 1 informou que essa sugestão partiu do setor administrativo. A Empresa 2 disse que a iniciativa partiu da gestora da empresa.

Na nona e na décima questão procurou-se saber se a empresa discutiu essa implantação com os funcionários, se os mesmos receberam treinamento e qual foi o nível de aproveitamento considerado pela empresa. A Empresa 1 respondeu que não houve nenhum tipo de discussão com os funcionários e que os mesmos não receberam treinamento pois somente duas pessoas trabalham diretamente com o sistema. Já a Empresa 2 disse que a instalação do sistema não foi discutida com os funcionários, porém eles foram treinados pela gestora, ela aprendeu a utilizar o sistema e aos poucos foi passando e ensinando aos funcionários, disse ainda que considera que o nível de aproveitamento do treinamento foi ótimo pois não tiveram problemas.

Na pergunta de número onze indagou-se quanto ao surgimento de dúvidas na utilização do sistema, a quem os funcionários recorrem para resolver. A empresa 1 afirmou que recorre ao suporte oferecido pela empresa que instalou o sistema. A Empresa 2 respondeu que quem tira as dúvidas quanto ao sistema é a gestora e posteriormente o suporte do sistema.

A décima segunda questão refere-se à identificação de quais são as funções do sistema que são utilizadas, para ter a percepção de qual é o nível de utilização do

sistema por cada empresa. A Empresa 1 disse que utiliza as funções referentes à gestão financeira, gestão de estoque e gestão de vendas. A Empresa 2 utiliza as mesmas funções que a anterior, porém disse que o sistema também é utilizado como apoio às entregas de mercadorias.

A questão de número treze procurou saber como ficou o rendimento da empresa após a instalação do sistema, nas atividades para as quais ele é utilizado. Para ambas as empresa o rendimento melhorou após a implantação do sistema informatizado.

Na décima quarta questão o objetivo era saber se a empresa considera que o sistema implantado atende as suas necessidades. Para e Empresa 1 o sistema atende totalmente as necessidades da empresa. A Empresa 2 também afirmou que o sistema atende de forma total as suas necessidades.

Na questão de número quinze pediu-se que enumerassem por ordem de importância os motivos que levaram a empresa a instalar o sistema informatizado.

Para a Empresa 1 a ordem foi a seguinte:

- (1) melhorar a gestão financeira
- (2) melhorar a gestão de estoque
- (3) melhorar o acesso a informações de forma geral
- (4) melhorar a gestão de compras
- (5) minimizar os custos operacionais

Para a Empresa 2:

- (1) melhorar o acesso a informações de forma geral
- (2) melhorar a gestão financeira
- (3) melhorar a gestão de estoque
- (4) melhorar a gestão de compras
- (5) minimizar os custos operacionais

Para a Empresa 2 outra razão que levou a instalar o sistema foi para melhorar o atendimento dos clientes. A Empresa 1 não elencou nenhuma outra razão que a tivesse levado a implantar o sistema informatizado.

As perguntas número dezesseis e dezessete tinham o propósito de verificar como foi a reação dos funcionários quando ficaram sabendo que haveria essa mudança na empresa e qual foi o nível de contribuição que os funcionários deram para a mudança. Para a empresa 1 a notícia de que seria feita uma mudança na empresa foi recebida de maneira positiva pelos funcionários e o nível de contribuição foi baixo, porém, somente duas funcionárias participaram da mudança. Para os funcionários da Empresa 2 a notícia foi recebida de forma muito positiva e eles contribuíram em um nível alto visto que um número maior de pessoas contribuiu para a implantação do sistema.

A pergunta dezoito procurou identificar quem foi a pessoa de dentro da empresa que assumiu o papel de agente de mudanças. Na Empresa 1 foi a funcionária do setor administrativo que responsabilizou-se por todo o processo e na Empresa 2 foi a gestora.

Na questão dezenove e vinte indagou-se se os funcionários apresentaram algum comportamento resistente e se a empresa considerava que havia encontrado resistência durante a mudança. A Empresa 1 afirmou não ter observado nenhum tipo de comportamento resistente e portanto acredita que não houve resistências. A Empresa 2 disse que também não observou nenhum comportamento que pudesse ser considerado resistente.

A pergunta número vinte e um questionava quanto aos resultados obtidos pela empresa após a mudança. A Empresa 1 disse que os resultados são considerados ótimos, porque o uso do sistema tornou possível que a empresa conhecesse os seus gastos. A Empresa 2 também disse que essa mudança foi ótima para empresa, e que mudou muito o resultado do trabalho.

5. CONCLUSÃO

O crescente desenvolvimento que vem ocorrendo na área tecnológica cada vez mais tem levado as organizações a terem que se adaptar e implantar mudanças internas.

Baseado no objetivo geral dessa pesquisa, de verificar se as mudanças organizacionais decorrentes da informatização das pequenas empresas sofrem resistências durante o processo de implantação, foi possível perceber que as empresas entrevistadas não sofreram nenhum tipo de resistência por parte dos funcionários.

Diante disso, percebe-se que o anseio por mudanças das duas empresas entrevistadas era tão grande que, se houve resistências, estas foram consideradas irrelevantes diante dos benefícios obtidos. Porém, as duas empresas também afirmaram que não realizaram planejamento para implantar as mudanças. Pode-se concluir que, pelo fato de terem envolvido poucas pessoas na implantação do sistema, as empresas não tiveram que realizar grandes esforços nesse processo.

Observou-se ainda que ambas as empresas entrevistadas tiveram muitos benefícios após a mudança, quando passaram a ser uma empresa informatizada e os principais resultados percebidos foi que o uso do sistema facilitou o dia-a-dia. Também pode-se verificar que as principais razões que levaram as empresas a implantar o sistema foram, principalmente, para melhorar o controle financeiro e o controle de estoque.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que é estudar o conceito de mudança e de assuntos correlacionados, foi alcançado no discorrer do referencial teórico. Os outros objetivos específicos foram alcançados com a entrevista aplicada.

Diante dos resultados obtidos com essa pesquisa, observa-se que as empresas obtiveram muitos ganhos ao aderirem ao uso da tecnologia como ferramenta de trabalho, mas, é importante que continuem atualizando-se para que se mantenham competitivas.

Outro ponto observado foi que os funcionários não tiveram uma participação importante no processo de implantação da mudança, o que contribui muito para não haver resistências.

Com relação à questão de número seis da entrevista aplicada, quando as empresas entrevistadas afirmaram não ter feito orçamento para quantificar os gastos com a instalação do sistema, deve-se ressaltar que as mesmas podem não ter realizado um orçamento detalhado, mas não quer dizer que instalaram o sistema sem consultar o preço.

Recomenda-se que, para que possa ser mais conclusiva, a presente pesquisa deve ter seu campo de estudo ampliado, entrevistando uma quantidade maior de empresas.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E. **Mudança sem dor.** *In:* Harvard Business Review (Org.) Liderança Inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 123-136.

BALDWIN, T. T; BOMMER, W. H; RUBIN, R. S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, E. O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004.

BUENO, J. H. **Manual do agente de mudanças, a era da qualidade:** um guia de sucesso para a transformação organizacional. São Paulo: LTr, 1993.

CALDAS, R. W; AMARAL, C. A. A. **Mudanças, razão das incertezas:** Introdução à gestão do conhecimento. São Paulo: Editora CIA Cultural, 2002.

CAMP, R. C. **Benchmarking:** identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

DUCK, J. D. **O monstro da mudança nas empresas:** as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FIGUEIREDO, A. M; SOUZA, S. R. G. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses:** da redação científica à apresentação do texto final. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GARVIN, D. A; ROBERTO, M. A. **Mudança através da persuasão.** *In:* Harvard Business Review (Org.) Liderança Inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 81-100.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, A. S; JOHNSON, G. F. **Sistemas de informações:** administração em tempo real. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HERNANDEZ, J. M. C; CALDAS, M. P. **Resistência a mudança.** *In:* WOOD JR. T. (Org.) Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002. p. 71-97.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa Moderna.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2001.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **Liderança decisiva.** *In:* Harvard Business Review (Org.) Liderança Inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 19-41.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças.** *In:* Harvard Business Review (Org.) Liderança Inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 01-18.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCLAGAN, P. A; NEL, C. **A nova era da participação:** o desafio de emocionar e envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ **Imagens da organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASCIMENTO, L. **Gestores de pessoas**: os impactos das transformações no mercado de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUEZ, M.V; FERRANTE, A. J. **A tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

ROSINI, A. M; PALMISANO, A. **Administração de sistema de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SAMARA, B. S; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 11. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural LTDA, 2002.

SIRKIN, H. L; KEENAN, P; JACKSON, A. **O lado difícil do gerenciamento da mudança.** *In:* Harvard Business Review (Org.) Liderança Inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 137-161.

SOTO, E. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5 ed. LTC, 1999.

STREBEL, P. **Por que os empregados resistem à mudança?** *In:* Harvard Business Review (Org.) Liderança Inovadora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 43-60.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA****BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO****ENTREVISTA**

Esta pesquisa será aplicada para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, elaborado pela acadêmica Mirian Helenice Golas, do curso de Administração desta instituição com o tema: **Informatização nas pequenas empresas: resistência às mudanças organizacionais pelo olhar dos gestores**, e tem como objetivo identificar a visão do gestor sobre a mudança organizacional, baseada em alterações tecnológicas na empresa. A entrevista deve ser respondida com base na avaliação pessoal do gestor.

Informo ainda que os dados disponibilizados serão utilizados única e exclusivamente para os fins supra citados e comprometo-me em resguardá-los de qualquer outra forma utilização.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome da empresa: _____
2. Endereço: _____
3. Ramo de atuação: _____
4. Tempo de atuação no mercado: _____
5. A empresa é familiar: Sim () Não ()
6. Quantos funcionários trabalham na empresa: _____

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Nome: _____
2. Idade: _____
3. Gênero: Feminino () Masculino ()

4. Função: _____
5. Há quanto tempo trabalha na empresa: _____
6. Há quanto tempo trabalha no mesmo cargo: _____

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INFORMATIZADO

1. A empresa trabalha com sistema informatizado?

() sim

() não

Em caso afirmativo, este foi o primeiro sistema implantado pela empresa?

() sim

() não

2. Há quanto tempo foi implantado o sistema informatizado que é usado atualmente?

() menos de seis meses

() entre seis meses e um ano

() entre um ano e um ano e meio

() entre um ano e meio e dois anos

() a mais de dois anos

3. Qual foi o principal papel do sistema para a empresa?

() resolver problemas existentes

() prevenir problemas

() contribuir para o desenvolvimento das atividades

4. A empresa trabalhou com projeto para implantação do sistema?

() sim

() não

Em caso afirmativo, esse projeto foi cumprido?

() sim

() não

5. A empresa definiu metas e objetivos a serem alcançados com a instalação do sistema?

() sim

() não

Em caso afirmativo, considera que as metas e os objetivos foram alcançados?

() sim

() não

6. A empresa fez um orçamento para quantificar os gastos com essa instalação?

() sim

() não

Em caso afirmativo, esse orçamento foi cumprido?

() sim

() não

7. Quanto tempo após a instalação do sistema a empresa se adequou a utilizá-lo?

() um mês

() dois meses

() três meses

() quatro meses

() mais de quatro meses

8. De quem partiu a sugestão/iniciativa para implantar o sistema?

() dos gestores

() da gerência

() outros: _____

9. A implantação do sistema foi previamente discutida com os funcionários?

() sim

() não

10. Foi realizado treinamento com os funcionários para a implantação do sistema?

() sim

() não

Em caso afirmativo, qual o nível de aproveitamento que se obteve?

() ótimo

() bom

() médio

() ruim

() péssimo

11. Quando surgem dúvidas referentes à utilização do sistema, a quem recorrem para solucioná-las?

() empresa que instalou o sistema

() gestor da empresa

() funcionário da empresa

12. Quais as funções do sistema que são utilizadas pela empresa?

- () gestão financeira
- () gestão de estoque
- () gestão de vendas
- () outros _____

13. Como avalia o rendimento da empresa nas atividades que são desenvolvidas utilizando diretamente o sistema?

- () melhorou o rendimento
- () continuou o mesmo
- () diminuiu o rendimento

14. O sistema implantado atende adequadamente as necessidades da empresa?

- () atende totalmente
- () atende parcialmente
- () não atende

A MUDANÇA E A RESISTÊNCIA

15. Enumere por ordem de importância quais motivos levaram a empresa a implantar o sistema informatizado?

- () melhorar o acesso a informações de forma geral
- () melhorar a gestão de estoque
- () melhorar a gestão financeira
- () melhorar a gestão de compras
- () minimizar os custos operacionais

16. Como foi a reação dos funcionários quando souberam que haveria essa mudança na empresa?

- ☐ Muito positiva
- ☐ Positiva
- ☐ Neutra
- ☐ Negativa
- ☐ Muito negativa

17. Qual foi o nível de contribuição dos funcionários para a mudança.

- ☐ Baixo
- ☐ Médio
- ☐ Alto
- ☐ Muito alto

18. Quem de dentro da empresa assumiu o papel de agente de mudanças durante o processo de implantação do sistema?

- ☐ gestor
- ☐ gerente
- ☐ setor administrativo
- ☐ outros: _____

19. Observou algum dos seguintes comportamentos nos funcionários?

- ☐ opinião divergente com a dos gestores
- ☐ medo de perder o emprego
- ☐ críticas ao uso do sistema
- ☐ recusa a usar o sistema
- ☐ não observou nenhum desses comportamentos

20. Encontrou alguma resistência por parte dos funcionários na implantação do sistema na empresa?

() sim

() não

21. Como avalia os resultados da mudança para a empresa?

() ótimo

() bom

() médio

() ruim

() péssimo