

**REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO****REACTION TO ORGANIZATIONAL CHANGE:
IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM**

Gabriela Necker Ruver¹
Sady Mazzioni²
Daniela Di Domenico³
Denise Isabel Rizzi⁴

RESUMO

O objetivo do artigo é analisar o impacto causado nos funcionários pela implantação de um sistema integrado de gestão empresarial, identificando as principais reações e sentimentos durante o processo de mudança organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma indústria de eletrodomésticos, aplicando-se questionários para dois grupos de sujeitos sociais: os *key users* e os usuários finais do *software* implantado. Os pesquisados são funcionários da empresa e de alguma forma participaram do processo de mudança organizacional, direta ou indiretamente. Os resultados apontaram que as reações e sentimentos dos colaboradores foram diversos, com uma tendência mais de aceitação do que rejeição. Pode-se concluir que a organização deveria ter trabalhado de forma mais adequada à comunicação durante o processo de mudança organizacional, no intuito de evitar, diminuir ou eliminar conflitos, obstáculos, resistências ou sentimentos negativos da mudança proposta.

Palavras-chave: Mudança organizacional, software, *key users*, usuários finais.

ABSTRACT

The article aims to analyze the impact on employees for the implementation of an integrated business management system, identifying the main reactions and feelings during the process of organizational change. Thus, a case study was carried out in a home appliance industry, applying questionnaires to two social groups of subjects: the key users and end users deployed software. All respondents are company employees and somehow participate in the process of organizational change, directly or indirectly. The results showed that the reactions and feelings of employees were diverse, with more acceptance than rejection trend. It can be concluded that the organization should have worked more appropriately communication during the process of organizational change in order to prevent, reduce or eliminate conflicts, obstacles, resistance or negative feelings of the proposed change.

¹ UNOCHAPECÓ - Especialista em Gestão de Pessoas

² UNOCHAPECÓ - Doutor em Ciências Contábeis e Administração - FURB

³ UNOCHAPECÓ - Mestre em Ciências Contábeis - FURB

⁴ UNOCHAPECÓ - Mestranda em Ciências Contábeis e Administração- UNOCHAPECÓ; Bolsista pelo programa PROSUP da CAPES.

Keywords: Organizational change, software, key users, end users.

INTRODUÇÃO

O moderno ambiente organizacional se caracteriza pela elevada competitividade, em que a disputa global propicia riscos e oportunidades, impelindo as organizações a buscar continuamente o aperfeiçoamento de suas atividades para manter-se operando (KOTLER, 1996).

Para atender ao vigente dinamismo do mundo dos negócios, as organizações passaram a necessitar de informações precisas, tempestivas e integradas, popularizando os sistemas integrados de gestão. Ao adotar tais sistemas, os objetivos estão direcionados no sentido de reduzir custos, efetivar e otimizar processos organizacionais, além de obter controle e disponibilidade de informações (DAVENPORT, 2002).

Diversas organizações experimentam os benefícios da implantação de sistemas integrados de gestão empresarial (universalmente conhecidos como *Enterprise Resource Planning – ERP*), devido à capacidade de melhorar a comunicação e a integração dos processos do negócio entre os distintos departamentos. Contudo, há casos de insucesso na tentativa de implantar tais softwares de gerenciamento, em razão do despreparo organizacional prévio para suportar os quesitos estratégicos exigidos para sua viabilização. Em outras situações, há o abandono do projeto no decorrer do processo, antes do seu término, resultando em perdas de caráter financeiro e de recursos humanos (BHATTI, 2005).

Os sistemas integrados de gestão empresarial, na condição de artefatos tecnológicos, impactam inevitavelmente a estrutura das organizações. Sua introdução, como é característica das novas tecnologias da informação, está envolta por dificuldades, repercutindo em aspectos técnicos, profissionais, humanos e sociais (ALMEIDA; COELHO, 2000).

Um importante critério para o sucesso da implementação de uma mudança estratégica organizacional é o treinamento e desenvolvimento do corpo envolvido. Dos membros da organização espera-se a aquisição de novas habilidades e as competências, a fim de colher os benefícios da mudança. Assim, o sucesso da mudança se assenta, essencialmente, nos processos de aquisição de novas habilidades pelos recursos humanos, seja pelo recrutamento ou no desenvolvimento de novas habilidades internamente via formação da força de trabalho existente. Para o efetivo sucesso, os requisitos de habilidades devem ser identificados antecipadamente, e programas de treinamento/desenvolvimento devem ser iniciados para que os colaboradores e gestores estejam prontos para lidar com as suas novas tarefas e funções (OLSEN; STENSAKER, 2014).

A partir da consideração de Torkzadeh e Doll (1999), de que a tecnologia da informação influencia fortemente as pessoas e seu trabalho, o estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: quais as principais reações e sentimentos dos funcionários durante o processo de mudança organizacional com a implantação de um sistema integrado de gestão empresarial? O objetivo da investigação é analisar o impacto causado nos funcionários pela implantação de um sistema integrado de gestão empresarial.

A empresa investigada é uma indústria de eletrodomésticos, que iniciou um projeto de mudança organizacional para otimizar e melhorar o desempenho de seus processos operacionais. O projeto é a implantação do software Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados (SAP), um conceituado sistema operacional de gestão empresarial disponível no mercado. Deste modo, verificou-se a oportunidade de realizar uma pesquisa com

os colaboradores da empresa sobre os impactos, sentimentos e reações que esta mudança organizacional está criando.

Justifica-se a importância da investigação, pois a implantação de um sistema integrado de informações pode gerar diferentes reações nos níveis organizacionais: no menor nível hierárquico, as pessoas têm medo de perder o seu emprego ou das mudanças que o novo sistema irá causar na execução das atividades; nos níveis hierárquicos de supervisão e gerência, o temor decorre da possível perda de poder e/ou liberdade de ação, pela disseminação e democratização das informações e pelo maior controle por parte das gerências superiores (CASTILHO; CAMPOS, 2007).

Além desta Introdução o estudo estrutura-se em mais quatro seções. A segunda seção apresenta o aporte teórico a respeito da mudança organizacional e da resistência às mudanças. A terceira seção enfatiza os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Em seguida são apresentados e analisados os dados coletados, visando contemplar o objetivo proposto para o estudo. Por fim, apresentam-se as conclusões e recomendações de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresenta os conceitos que sustentam o assunto pesquisado e serve de base para análise dos dados coletados, discutindo o processo de mudança organizacional e a resistência às mudanças.

2.1 Mudança Organizacional

A mudança organizacional tem uma notável importância e sua característica é altamente estratégica. Schrippe, et. al (2015, p. 8) destacam que “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização de oportunidades”.

A mudança é o “ato de variar, alterar ou modificar modos convencionais de pensamento ou comportamento” e a mudança organizacional é algo normal e necessário em uma empresa organizada (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 451). A mudança é um aspecto essencial para a criatividade e a inovação, sendo a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO, 2010).

Na atualidade, nenhuma empresa, mesmo aquelas que ocupam uma fatia de mercado dominante em sua área, estão em situação particularmente estável. Muito pelo contrário, até mesmo as organizações tradicionalmente estáveis precisam mudar, e muitas vezes, radicalmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). “Portanto, ‘Mude ou Morra!’, é o grito de guerra que hoje corre com os gestores em todo o mundo” (ROBBINS et al., 2010, p. 565).

O Quadro 1 apresenta seis forças estimulantes da mudança organizacional, propostas por Robbins, et al. (2010).

Quadro 1: Forças para a mudança

| Força | Exemplos |
|-------------------------------|---|
| Natureza da força de trabalho | - Maior diversidade cultural - Envelhecimento da população - Imigração e terceirização crescentes |
| Tecnologia | - Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis - Surgimento e crescimento das redes sociais (por exemplo: Facebook e Orkut) - Decifração do código genético humano |
| Choques econômicos | - Altas repentinas de juros para combater a inflação - Colapso do sistema financeiro internacional |

| | |
|------------------------|--|
| | - Recessão global |
| Competição | - Concorrência globalizada - Fusões e consolidações - Maior regulação governamental do comércio |
| Tendências sociais | - Consciência ambiental crescente - Liberalização das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais - Mais tarefas múltiplas e conectividade |
| Política internacional | - Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador - Abertura de mercados na China - Embargos a nações árabes, como Irã e o Iraque |

Fonte: Robbins, et al. (2010, p. 566)

Nota-se no Quadro 1 que vários motivos impelem as empresas para implantarem mudanças organizacionais para se adequarem ao ambiente externo. Chiavenato (2010) separa as forças para a mudança em forças positivas (ou propulsoras) e forças negativas (ou restritivas). Dentre as forças positivas estão: as necessidades dos clientes, oportunidades de mercado, novas tecnologias, concorrência feroz e cultura organizacional inovadora. Já as forças negativas estão relacionadas à acomodação dos funcionários, hábitos e costumes da organização, dificuldades de aprender, miopia e falta de iniciativa e velhos paradigmas culturais.

No que se refere cultura organizacional, classificada como força positiva (propulsoras), é importante ressaltar a sua relevância em relação a geração de informação para as organizações. A cultura tem aceitação universal, constituindo um recursos de gestão e aproveitamento, sendo diretamente vinculados ao sucesso desejado (CARDOSO, et al., 2016).

As mudanças podem envolver transformações, interrupções, perturbação, ruptura, e constitui um processo que envolve as fases do descongelamento, da mudança e do recongelamento (CHIAVENATO, 2010).

O descongelamento é a fase inicial do processo, em que as ideias e procedimentos antigos são abandonados e desaprendidos. Significa, sobretudo, a percepção da necessidade de mudança. A fase de mudança é o momento em que as novas ideias e procedimentos são testados, exercitados e aprendidos, havendo o processo de identificação (percepção da eficácia) e a internalização (aplicação das novas atitudes e comportamentos). Por último, o recongelamento, que é a fase final, em que as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente, de modo que se tornem a nova norma de comportamento. Pode-se considerar esta etapa como a fase de estabilização da mudança (CHIAVENATO, 2010).

Robbins, et al. (2010) lembram que nem toda mudança é positiva, em caso de mudanças rápidas e transformadoras, a pressa pode levar a tomada de decisões equivocadas, e muitas vezes aqueles que dão início ao projeto não se dão conta da amplitude completa de seus efeitos e de seus verdadeiros custos.

A exploração da mudança está associada à evolução da indústria, que por sua vez assume importância decisiva na formulação de estratégias organizacionais. Ao acompanhar a evolução da indústria, é possível prever as mudanças e agir antecipadamente, pois os custos de uma estratégia quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia são mais elevados, sem contar que a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa que selecioná-la (BORELLI, 2013).

Para dar suporte no período de mudança organizacional e pensar cuidadosamente em todas as implicações, existe o chamado agente de mudança, que pode ser um membro da organização ou até mesmo um consultor interno ou externo. A função do agente de mudança é iniciar o processo e ajudar a fazer acontecer a mudança.

Uma maneira de aprender mais sobre como facilitar a formação e desenvolvimento durante mudança organizacional é concentrar-se sobre os desafios na fase que ocorre após treinamento, quando os agentes de mudança, precisam transferir a aprendizagem ao local de trabalho (GROSSMAN; SALAS, 2011).

Qualquer mudança em uma organização gera um impacto diferente e conseqüentemente mexe com o comportamento de seus colaboradores. Portanto, quando se fala em mudança, não se pode deixar de falar de como a aceitação de uma mudança ocorre e ao mesmo tempo o motivo de tanta resistência a um novo projeto.

2.2 Resistência às mudanças

Todo novo projeto organizacional envolve um grau de mudança, podendo ser ampla, parcial ou até mesmo localizada. Qualquer mudança gera um desconforto nas pessoas, por isso quanto mais ampla será a mudança mais resistência e reações diversas espera-se que surgirão.

Ao se deparar com um novo projeto organizacional, que irá mudar e inovar muito, é esperado que cada colaborador tivesse um ponto de vista diferente. Alguns irão visualizar a mudança como uma oportunidade de aprendizado e crescimento profissional, se dedicando mais em suas funções, pois entendem que a empresa está em ascensão e surgirão novas perspectivas. De outro lado, alguns colaboradores poderão sentir medo, insegurança, pessimismo, e conseqüentemente, se desmotivarão frente à mudança organizacional.

Contudo, vale destacar que nem sempre aqueles que sentem medo e insegurança, são aqueles que só veem o lado negativo de um novo projeto. Pelo contrário, qualquer mudança gera desconforto e os principais sentimentos deste desconforto é o medo e a insegurança do que é desconhecido. Porém, mesmo com este desconforto, haverá colaboradores que perceberão boas oportunidades num projeto de mudança.

Borelli (2013) argumenta que aspectos comportamentais precisam ser considerados, principalmente em momentos em que alguma mudança organizacional demande treinamentos de novas capacidades, exija novos posicionamentos ou até altere a estrutura de poder vigente. É importante o estudo do comportamento dos colaboradores em um projeto de mudança organizacional, pois o estresse pode gerar sérios prejuízos à organização, afetando a produtividade, desempenho ou até mesmo elevando o índice de rotatividade de pessoal.

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 452) afirmam que “[...] sempre que os gestores tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas”. Um projeto será bem recebido por alguns, porém será obstruído por outros, e raramente se pode prever todas as conseqüências de um projeto ou o modo que a implementação afetaria cada interessado (KELLING; BRANCO, 2012).

A resistência à mudança não tem forma padrão, ou seja, ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. A resistência aberta e imediata é quando há protestos, diminuição do ritmo de trabalho ou ameaça de greve, sendo mais fácil de enfrentar. Do outro lado existe a resistência implícita ou protelada, que possui traços sutis, ou seja, perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por “questões de saúde” e, portanto mais difíceis de serem identificadas (ROBBINS, et al., 2010)

Um passo inicial para a mudança é mudar o comportamento individual, pois é necessário que as pessoas visualizem claramente o que deve ser mudado e concordem com isso para depois alcançar a mudança (CHIAVENATO, 2010). A resistência à mudança nas organizações é um assunto delicado, pois muitas vezes o fracasso de um projeto pode ser atribuído à resistência das pessoas. Por isso, o agente de mudança tem o desafio de superar qualquer tipo de resistência e para isso, deve buscar a melhor maneira de vencer todas as forças contrárias à mudança. Além de ser uma via para a inteligência e o controle, Kelling e Branco (2012) apontam a comunicação como sendo a melhor rota para superar os obstáculos à mudança e às atitudes baseadas em experiências passadas.

Não há uma abordagem predominante para superar a resistência às mudanças, mas existem algumas táticas frequentes que são utilizadas para vencer os obstáculos ou pelo menos minimizar os efeitos da resistência, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Táticas para superar a resistência à mudança

| Robbins, et al. (2010) | Wagner e Hollenbeck (2012) |
|--|--|
| <p><u>Educação e comunicação</u> Informar todos os colaboradores desde o início do processo de mudança, comunicando sua lógica, ajuda a reduzir a resistência, pois combate os efeitos da falta de informação e da comunicação deficiente e também pode fazer com que todos adotem a ideia.</p> <p><u>Participação</u> Quando uma pessoa participa de decisões, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, e ainda gerar comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. Porém, deve-se analisar a competência da pessoa para dar uma contribuição significativa.</p> <p><u>Apoio e comprometimento</u> Dar apoio em momentos difíceis, de medo e ansiedade e estimular o comprometimento emocional com a mudança.</p> <p><u>Desenvolver relações positivas</u> É mais fácil superar a resistência quando as pessoas confiam nos gerentes que implementam as mudanças, portanto é importante buscar relações positivas no ambiente de trabalho.</p> <p><u>Implementar as mudanças de forma justa</u> Assegurar que as mudanças serão implantadas de forma justa para que os funcionários vejam a razão para a mudança e percebam sua implementação como coerente.</p> <p><u>Manipulação e cooptação</u> A manipulação é a distorção de fatos para torná-los mais atraentes e, conseqüentemente, fazendo com que os funcionários aceitem a mudança. Já a cooptação é uma mistura de manipulação com participação, ou seja, é uma maneira de “subornar” os resistentes oferecendo papéis chaves nas decisões sobre a mudança.</p> <p><u>Selecionando pessoas que aceitem mudanças</u> Para facilitar o processo de mudança, a organização poderia selecionar pessoas com atitudes mais positivas em relação às mudanças.</p> <p><u>Coerção</u> A coerção é o uso de ameaças diretas ou de forças sobre os resistentes, como por exemplo, ameaça de transferência, perda de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendações desabonadoras.</p> | <p><u>Educação e comunicação</u> Passar informações aos colaboradores sobre a necessidade de mudança e as justificativas, que podem ser disseminadas através de discussões individuais, reuniões de grupos e redação de memorandos ou relatórios.</p> <p><u>Participação e envolvimento</u> Deve-se envolver os funcionários afetados pela mudança na sua concepção e implementação. Este envolvimento gera compromisso o que pode reduzir a resistência.</p> <p><u>Facilitação e apoio</u> Deve-se oferecer treinamento e apoio emocional, pois os funcionários podem estar resistindo à mudança por dificuldades de adaptação pessoal.</p> <p><u>Barganha e negociação</u> Consiste na influência através de barganha e propostas de compensação que incentive o funcionário a mudar de opinião. Esta técnica é utilizada normalmente com pessoas dotadas de poder para bloquear a mudança.</p> <p><u>Persuasão oculta</u> Consiste no uso de esforços camuflados de fornecimento de informações para conseguir com que as pessoas apoiem as mudanças desejadas.</p> <p><u>Coerção explícita e implícita</u> Consiste no uso do poder e de ameaças de conseqüências negativas para mudar a opinião das pessoas. Esta tática pode superar praticamente todas as resistências, porém, é uma maneira arriscada se deixar as pessoas bravas.</p> |

Fonte: Robbins, et al. (2010); Wagner e Hollenbeck (2012).

Ao analisar o Quadro 2, constata-se que as táticas para superar a resistência à mudança são semelhantes e complementares, devendo ser utilizadas com muita cautela, pois algumas podem gerar sentimentos ainda mais negativos.

Estudos prévios identificaram que as mudanças organizacionais nem sempre são positivas. As alterações nas funções no decorrer do tempo afetam as tradicionais hierarquias da instituição e provocam a compactação dos colaboradores, podendo acarretar o aumento do estresse pelas novas funções e responsabilidades. A extensão da autoridade para trabalhadores em equipe é muito restrita, criando tensões e realçando contradições na organização do trabalho, em vez de reduzi-las. Os trabalhadores não visualizam essas mudanças como positivas, sendo que o trabalho em equipe introduzido é percebido para facilitar reduções de pessoal e aumentar o esforço de trabalho. Deste modo, o período preparatório é relevante, para que na hora da prática não ocorra prejuízos para a organização (BACON; BLYTON; DASTMALCHIAN, 2010).

Fazer a gestão de uma pretensa mudança organizacional é um desafio, mas se for bem conduzido poderá produzir bons resultados, alinhando a estratégia da empresa para enfrentar novos desafios, a partir da melhoria dos processos e da adequação da percepção dos agentes internos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem por objetivo a identificação e análise do impacto organizacional que a implantação do software SAP causou em uma indústria de eletrodomésticos. Para identificar e analisar as reações dos colaboradores frente à mudança organizacional na empresa pesquisada foi realizado um estudo descritivo e com abordagem quantitativa. Em relação aos procedimentos, a investigação utilizou o método do estudo de caso.

A empresa investigada possui mais de 1.000 funcionários e a investigação considerou dois grupos distintos: os *key users* e os usuários finais. Os *key users* são colaboradores da empresa que foram escolhidos por seus gerentes para ficarem afastados de suas atividades diárias para participar do treinamento para a implantação do software. Dos 17 funcionários que participaram do treinamento, 13 responderam o questionário encaminhado.

O outro grupo de colaboradores investigado, os usuários finais, são pessoas que permaneceram exercendo suas funções diárias. Alguns dos usuários finais foram demandados para assumir as funções exercidas pelos *key users*, que como descrito acima foram afastados temporariamente das atividades administrativas. Dos 26 usuários finais envolvidos no processo de implantação, 10 responderam o questionário encaminhado.

A pesquisa foi realizada durante os meses de março e abril de 2015, momento em que ocorreu a fase final de implantação do ERP. Os sujeitos sociais investigados atuam nos setores de planejamento e controle da produção, financeiro, compras, faturamento, fiscal, contábil, custos, tecnologia da informação, assistência técnica, controladoria, processos, exportação, transporte, jurídico, recebimento, recursos humanos, manufatura e almoxarifado.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário, construído especificamente para cada grupo de sujeitos investigados, enviado por *e-mail* pela plataforma do *google docs*. Os questionários continham perguntas de múltipla escolha e com escala *Likert*, cuja análise dos dados foram realizada de maneira quantitativa, com o uso de procedimentos da

estatística descritiva (mínimo, máximo, média e desvio padrão) e os dados apresentados em Tabelas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A empresa investigada atua no ramo de eletrodomésticos, fabricando produtos com design arrojado, elegante e com estilo, com a intenção de se adequar a qualquer ambiente. Atua no mercado há 65 anos e busca sempre acompanhar as tendências do mercado de negócios.

Uma ação indicativa desta intenção é a implantação do software SAP, um grande projeto de melhoria para a organização, que proporciona a adoção das melhores práticas de gestão empresarial do mercado. O projeto de implantação do software SAP teve duração de 8 meses e meio, em que uma equipe de profissionais da organização, os chamados *key users* (usuários-chaves), ficaram afastados de suas funções principais para ficarem exclusivamente focados no desenvolvimento do novo sistema operacional. Porém, em paralelo ao andamento do projeto, a organização continuou suas atividades normais e em cada departamento as funções dos *key users* tiveram que ser repassadas à outra pessoa. Em alguns departamentos houve novas contratações e em outros não, tendo que dar conta de toda a demanda, mesmo que o setor estivesse com um ou dois colaboradores a menos. Os funcionários que permaneceram na organização foram nomeados usuários finais, ou seja, o grupo somente conheceu e se adaptou ao sistema operacional quando ele esteve totalmente adaptado na empresa.

O primeiro grupo a ser pesquisado foi dos *key users*, sendo que dos 17 usuários capacitados obteve-se 13 respostas. Foi formulado um questionário com 14 perguntas, sendo 8 de múltipla escolha, 5 com escala *Likert* e 1 questão aberta. Por meio do software Excel foi possível elaborar tabelas para apresentar os dados e possibilitar as análises.

As Tabelas 1 a 13 apresentam informações referente os questionários destinados aos *key users*, em que é possível medir as reações e sentimentos dos colaboradores pesquisados durante todo o processo de mudança organizacional. A Tabela 1 apresenta os resultados quanto à primeira reação/sentimento dos *key users* ao receber o convite para participar do projeto.

Tabela 1: Primeiras reações e sentimentos

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Medo | 0 | 0% |
| Resistência | 0 | 0% |
| Oportunidade | 12 | 92% |
| Motivação | 1 | 8% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o resultado da Tabela 1, nota-se que a maioria dos pesquisados, ou seja, 92% avaliou o convite como uma oportunidade que a organização estava lhe concedendo. Os outros 8% receberam como uma forma de motivação para sua trajetória na empresa. Das respostas obtidas, ninguém recebeu o convite com medo, resistência, ou qualquer sentimento negativo em relação ao projeto.

Estes resultados se coadunam com aqueles do estudo de Castilhos e Campos (2007), que visou identificar a percepção dos usuários e os procedimentos da empresa automação industrial com relação ao fator humano e a resistência durante a fase de implantação de um sistema de informação. Na fase inicial da implantação os funcionários se auto definiram como

participativos, confiantes e práticos, formando assim um perfil favorável à implantação de uma nova tecnologia.

A Tabela 2 apresenta o grau de satisfação dos *key users* em relação às informações transmitidas no início do projeto.

Tabela 2: Satisfação das informações recebidas

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|--------------------------------------|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Satisfação das informações recebidas | 3,1538 | 0,5547 | 1 | 5 | 2 | 4 |

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre seu grau de satisfação em relação às informações recebidas sobre o projeto, a escala real mínima ficou em 2 e a máxima em 4, a média das respostas foi de 3,1538, que representa 67,50% do valor máximo. O resultado indica para uma tendência de satisfação ao ser convidado para ser um usuário chave do processo de capacitação do software empresarial a ser implantado.

O envolvimento de todos os usuários é fundamental para evitar medos, receios e rejeições na fase inicial do processo. Informações sobre o que irá ocorrer diminuiu a incidência de emoções que podem prejudicar o resultado da mudança (JESUS; OLIVEIRA, 2007).

Em relação à qualidade das informações transmitidas sobre o projeto, os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Qualidade das informações recebidas

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| Recebi poucas informações e somente de caráter geral. | 2 | 15% |
| Recebi poucas informações, porém detalhadas. | 0 | 0% |
| Recebi muitas informações gerais. | 10 | 77% |
| Recebi muitas informações detalhadas. | 1 | 8% |
| Não recebi informações. | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 77% dos pesquisados receberam somente informações gerais sobre o projeto de implantação do novo software e 15% receberam poucas informações e de contexto geral. Em contrapartida, 8% dos entrevistados informam que receberam muitas informações detalhadas sobre o projeto. Conclui-se que os responsáveis pela transmissão de informações deveriam ter sido mais detalhistas no que foi repassado aos colaboradores. Como já exposto, a comunicação é um dos melhores meios de evitar ou minimizar os problemas de resistência à mudança, deixando claro todas as informações, como justificativas à mudança, processos, etapas, responsabilidades, prazos, ou seja, as mais detalhadas informações disponíveis.

As Tabelas 4 e 5 apresentam mais resultados referente as informações repassadas aos *key users* no início do projeto, se os objetivos da mudança organizacional foram suficientemente esclarecidos (Tabela 4) e sobre quais seriam as responsabilidades e funções do *key user* no projeto (Tabela 5).

Tabela 4: Informações sobre o objetivo da mudança organizacional

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 4 | 31% |

| | | |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Concordo parcialmente | 8 | 62% |
| Nem concordo, nem discordo | 0 | 0% |
| Discordo parcialmente | 1 | 8% |
| Discordo plenamente | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos objetivos da mudança organizacional, 62% dos pesquisados concordou parcialmente que os motivos da mudança de software foram suficientemente esclarecidos e 31% concordou plenamente, afirmando que recebeu explicações suficientes.

Quando ocorrem grandes mudanças em uma empresa, como a implantação de um sistema de informação, é necessário atentar-se para o impacto, que pode ser positivo ou negativo, sobre a cultura organizacional, além disso, o sucesso depende da maneira como a mudança é tratada (CASTILHOS; CAMPOS, 2007).

Tabela 5: Responsabilidades e funções de um *key user*

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 6 | 46% |
| Concordo parcialmente | 7 | 54% |
| Nem concordo, nem discordo | 0 | 0% |
| Discordo parcialmente | 0 | 0% |
| Discordo plenamente | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Referente ao esclarecimento sobre funções e responsabilidades a serem desempenhadas pelo *key user*, as respostas ficaram bem equilibradas entre concordo plenamente e parcialmente, o que mostra que a comunicação sobre as funções e responsabilidades foi discutida adequadamente.

Os resultados das Tabelas 4 e 5 indicam que não ficou tão claro qual o objetivo da mudança organizacional, porém às funções e responsabilidades a serem desempenhadas posteriormente à implantação do software gerencial foram mais esclarecidas.

Perguntou-se aos entrevistados em que medida o *key user* se sentiu apto a exercer esta função, cujo resultado é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6: Sentimento de estar apto para a função

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|--|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Sentimento de estar apto para a função | 5,5385 | 0,9674 | 1 | 7 | 4 | 7 |

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se analisar que em uma escala teórica de 1 a 7, a média foi de 5,5385, que corresponde a 79,12% da média máxima. Portanto, a maioria dos *key users* se sentiu apta a exercer a nova e desafiadora função.

Jesus e Oliveira (2007) ressaltam que é preciso dedicar atenção especial no treinamento dos usuários de forma abrangente, visando agregar conhecimentos relacionados aos processos e englobando outros conhecimentos necessários para a boa utilização do sistema. Os autores ainda mencionam que em grande maioria as decepções com novas tecnologias se devem aos

descasos com os fatores humanos que irão interferir no resultado final e não pelas tecnologias em si.

Na Tabela 7 apresentam-se os resultados referentes ao apoio do gestor nas atividades do *key user* durante o projeto.

Tabela 7: Apoio do gestor nas atividades

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 8 | 62% |
| Concordo parcialmente | 3 | 23% |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 8% |
| Discordo parcialmente | 1 | 8% |
| Discordo plenamente | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa apresentou que 62% dos pesquisados tiveram apoio de seus gestores em suas atividades durante o projeto de implantação do novo software e 23% concordou parcialmente, o que pode ser considerado que recebeu apoio, mas não o suficiente. De acordo com os resultados, pode-se inferir que, na percepção dos pesquisados, os gestores estiveram disponíveis e dispostos a colaborar no processo de implantação do software.

Na Tabela 8 pode-se conferir o resultado quanto à satisfação do trabalho individual no projeto.

Tabela 8: Satisfação com o trabalho no projeto

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|--------------------------------------|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Satisfação com o trabalho no projeto | 4,2308 | 0,5991 | 1 | 5 | 3 | 5 |

Fonte: Dados da pesquisa

Neste questionamento nota-se um resultado positivo, pois a satisfação obteve 84,62% do valor máximo no desempenho da nova função, após a implantação do projeto.

A Tabela 9 apresenta o resultado sobre as possíveis dificuldades sentidas na realização das tarefas durante o projeto.

Tabela 9: Dificuldade nas atividades do projeto

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|---------------------------------------|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Dificuldade nas atividades do projeto | 3,2308 | 1,7394 | 1 | 7 | 1 | 6 |

Fonte: Dados da pesquisa

Neste caso, obteve-se uma escala real muito parecida com a escala teórica, com média de 3,2308. O desvio padrão, que representa a dispersão das respostas individuais em torno da média, apresentou um índice de 1,7394, ou seja, 53,84% de dispersão nas respostas, indicando percepções bastante distintas dos pesquisados. O resultado do desvio padrão mostra uma variedade de sentimentos entre os *key users* em relação às dificuldades nas atividades. Porém, como este projeto é complexo e de extrema responsabilidade, pode-se considerar natural surgirem dificuldades durante a realização das tarefas diárias.

No que se refere ao conhecimento dos consultores da empresa contratada para o projeto, os resultados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Nível de conhecimento dos consultores

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Muito alto | 3 | 23% |
| Alto | 5 | 38% |
| Moderado | 4 | 31% |
| Baixo | 1 | 8% |
| Muito baixo | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados referentes aos conhecimentos dos consultores foram distribuídos de forma equilibrada, podendo considera-los resultados positivos. O maior percentual (38%) foi para o nível alto de conhecimento, seguido da classificação para nível moderado (31%) e muito alto (23%) de conhecimento.

A Tabela 11 apresenta ainda resultados que se referem aos consultores, se eles davam auxílio efetivo na execução das atividades do seu respectivo *key user*.

Tabela 11: Auxílio dos consultores nas atividades do projeto

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 7 | 54% |
| Concordo parcialmente | 4 | 31% |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 15% |
| Discordo parcialmente | 0 | 0% |
| Discordo plenamente | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se concluir em relação aos resultados da Tabela 11 que os *key users* tiveram efetivo auxílio dos consultores durante o projeto de desenvolvimento para implantação do software. A percepção favorável do auxílio dos consultores é importante para a satisfação da equipe em treinamento e para diminuir possíveis sentimentos de resistência em relação ao projeto em implantação.

Na Tabela 12 são apresentados os resultados quanto ao atendimento das expectativas iniciais dos *key users* em relação à funcionalidade do projeto e dos benefícios do software. Conforme os resultados da Tabela 12, 77% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente em relação ao atendimento de suas expectativas.

Tabela 12: Atendimento às expectativas em relação a funcionalidade do software

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 2 | 15% |
| Concordo parcialmente | 10 | 77% |
| Nem concordo, nem discordo | 0 | 0% |
| Discordo parcialmente | 0 | 0% |
| Discordo plenamente | 1 | 8% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os principais benefícios da implantação do novo sistema identificados no estudo de Jesus e Oliveira (2007), está a forte interação entre as diferentes áreas e departamentos da empresa, pois como a empresa utilizava diferentes sistemas para diferentes áreas, ocorriam erros e inconsistências de informações entre eles. Mesmo sendo o maior resultado esperado, a integração foi encarada como um problema, pois qualquer erro do usuário poderia interferir em diferentes áreas, devido ao fato de que alguns usuários tiveram mudança de perfil.

A pesquisa foi realizada na reta final do projeto e questionou-se aos *key users* se eles estavam motivados/ansiosos para a mudança para o novo sistema. Na Tabela 13 pode-se analisar o resultado.

Tabela 13: Nível de motivação/ansiedade para a mudança para o novo sistema

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|-----------------------------------|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Motivação para mudança do sistema | 4,0769 | 1,1152 | 1 | 5 | 2 | 5 |

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 13 pode-se verificar que a escala real é bem parecida com a escala teórica, o desvio padrão apresentou um índice de 1,1152 e média de 4,0769, que corresponde a 27,35% de dispersão das respostas. Portanto, nota-se que teve vários níveis de motivação/ansiedade em relação à transição do SAP.

O último questionamento aos *key users* foi uma pergunta aberta, para definir seu sentimento em relação à mudança de sistema. Os sentimentos foram definidos como: expectativa, responsabilidade, superação, melhoria, orgulho, agilidade, conhecimento, conflito, oportunidade, sucesso, CAMP (Confiabilidade, Agilidade, Mobilidade, Produtividade).

O segundo grupo pesquisado foram os usuários finais, em que se obteve 10 respostas de possíveis 26 usuários. Também foi formulado um questionário específico com 14 perguntas, com 9 de múltipla escolha, 4 de escala e 1 questão aberta. As Tabelas 14 a 26 apresentam informações referentes aos questionários destinados aos usuários finais, em que é possível verificar as reações e sentimentos dos colaboradores pesquisados durante todo o processo de mudança organizacional.

O primeiro questionamento feito aos usuários finais está apresentado na Tabela 14, sobre o grau de satisfação em relação às informações transmitidas no início do projeto.

Tabela 14: Satisfação das informações recebidas

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|-------------------------------------|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Satisfação de informações recebidas | 2,7000 | 0,9487 | 1 | 5 | 1 | 4 |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 14 nota-se que a escala real ficou muito próxima da escala teórica e a média ficou em 2,7 indicando que o nível de satisfação não foi muito satisfatório.

Na Tabela 15, apresentam-se os resultados em relação à qualidade das informações transmitidas no início do projeto aos usuários finais.

Tabela 15: Qualidade das informações recebidas

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|--|---------------------|---------------------|
| Recebi poucas informações e somente gerais. | 3 | 30% |
| Recebi poucas informações, porém detalhadas. | 1 | 10% |

| | | |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Recebi muitas informações gerais. | 3 | 30% |
| Recebi muitas informações detalhadas. | 3 | 30% |
| Não recebi informações. | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas deste questionamento foram bem equilibradas, a percepção dos pesquisados considerou que receberam poucas informações e somente de caráter geral (30%), que receberam muitas informações gerais (30%) e que receberam muitas informações detalhadas (30%). O que se pode considerar um ponto forte é que a ampla maioria indica que receberam várias informações sobre o projeto, reforçando a ideia de que a comunicação é muito importante para superar qualquer obstáculo e reações adversas em uma mudança organizacional (KELLING; BRANCO, 2012).

A Tabela 16 apresenta os resultados a respeito da pessoa que transmitiu as informações do projeto.

Tabela 16: Pessoa que transmitiu as informações sobre o projeto

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Diretor da área. | 0 | 0% |
| Gestor do setor. | 4 | 44% |
| Colegas de trabalho. | 5 | 56% |
| Não recebi informações. | 0 | 0% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 9 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme resultados da Tabela 16, obteve-se apenas 9 respostas apontando que as informações foram repassadas pelo gestor do setor e dos colegas de trabalho. Conforme já exposto sobre a importância da comunicação em um processo de mudança, um ponto negativo identificado na pesquisa foi que a maioria recebeu informações por meio dos colegas de trabalho.

Na Tabela 17 são apresentados os resultados sobre se os objetivos da mudança foram suficientemente esclarecidos.

Tabela 17: Informações sobre o objetivo da mudança organizacional

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 4 | 40% |
| Concordo parcialmente | 4 | 40% |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 20% |
| Discordo parcialmente | 0 | 0% |
| Discordo plenamente | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 17 é possível verificar que, na percepção dos entrevistados, os objetivos foram suficientemente esclarecidos. No que se refere à reação ou sentimento inicial ao tomar conhecimento do projeto, os resultados são apresentados na Tabela 18.

Tabela 18: Primeiras reações e sentimentos

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Medo | 2 | 20% |
| Resistência | 0 | 0% |
| Oportunidade | 7 | 70% |
| Motivação | 1 | 10% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que os *key users*, a maioria dos usuários finais (70%) receberam o projeto como uma oportunidade e 10% como uma motivação. Mas ao contrário dos *key users*, 20% sentiu medo ao saber do projeto de mudança organizacional.

Como já exposto, os usuários finais ficaram exercendo suas tarefas diárias na empresa, e muitos tiveram que assumir as funções do seu colega que foi escolhido como *key user* do projeto. A partir desta situação foi questionado em que medida o colaborador sentiu sobrecarga de trabalho no seu dia a dia, em que os resultados são apresentados na Tabela 19.

Tabela 19: Nível de sobrecarga de trabalho dos usuários finais

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Muito alta | 5 | 50% |
| Alta | 1 | 10% |
| Moderada | 4 | 40% |
| Baixa | 0 | 0% |
| Muito baixa | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa apresentou que houve sobrecarga de trabalho para os usuários finais, em que para 50% foi muito alta, para 10% alta e 40% considerou moderada. Este resultado é um ponto negativo para a empresa, pois a sobrecarga de trabalho coloca em risco o bom desempenho do colaborador na execução de suas tarefas.

Na Tabela 20 consta o resultado quanto ao apoio diário do gestor no seu trabalho.

Tabela 20: Apoio do gestor nas atividades

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 6 | 60% |
| Concordo parcialmente | 1 | 10% |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 20% |
| Discordo parcialmente | 0 | 0% |
| Discordo plenamente | 1 | 10% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 20, a percepção predominante é a de que teve total apoio do seu gestor na execução de suas atividades, o que é um ponto positivo. Assim, as atividades, mesmo com sobrecarga de trabalho, puderam ser analisadas conforme a prioridade e urgência de cada uma.

A Tabela 21 apresenta os resultados quanto à frequência em que o gestor realizava reuniões para conversar sobre as demandas do trabalho.

Tabela 21: Frequência de reuniões sobre demandas de trabalho

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Sempre | 2 | 20% |
| Quase sempre | 3 | 30% |
| Às vezes | 3 | 30% |
| Raramente | 2 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 21, nota-se que as respostas foram bem dispersas e que todos os gestores faziam reuniões, porém com frequências diferentes. É muito importante ocorrerem estas reuniões a fim de evitar maiores problemas para a organização e quando necessário, buscar um plano de ação para solucionar qualquer eventualidade.

A Tabela 22 apresenta os resultados do questionamento se o colaborador procurava seu gestor para conversar sobre suas atividades quando sentia sobrecarga de trabalho.

Tabela 22: Frequência em que o usuário final procurava ajuda do gestor

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Sempre | 4 | 40% |
| Quase sempre | 3 | 30% |
| Às vezes | 1 | 10% |
| Raramente | 2 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 22, nota-se que, de modo geral, os colaboradores procuravam seu gestor para conversar sobre suas demandas de trabalho. Este ponto é muito importante, pois mostra iniciativa dos funcionários, pois às vezes o gestor está muito atarefado e não consegue visualizar toda a real situação, por isso mais uma vez a comunicação dentro de um projeto de mudança organizacional deve estar perfeitamente inserida no dia a dia de toda a empresa.

A Tabela 23 resume o grau de satisfação dos pesquisados, em um contexto geral, com seu trabalho após o início do projeto.

Tabela 23: Grau de Satisfação com o trabalho durante o projeto

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|---|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Satisfação com seu trabalho durante o projeto | 3,4000 | 0,6992 | 1 | 5 | 2 | 4 |

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado mostra que a média das respostas foi de 3,4 ou o equivalente a 68% do valor máximo da escala, indicando que não houve tanta insatisfação com suas atividades diárias.

No mês de dezembro de 2014 iniciaram-se os primeiros treinamentos para os usuários finais, e na pesquisa foi questionado se as expectativas foram atendidas após os primeiros contatos com o novo software, cujos resultados são apresentados na Tabela 24.

Tabela 24: Atendimento às expectativas após primeiros contatos com o novo software

| Descrição | Frequência absoluta | Frequência relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Concordo plenamente | 0 | 0% |
| Concordo parcialmente | 7 | 70% |
| Nem concordo, nem discordo | 3 | 30% |
| Discordo parcialmente | 0 | 0% |
| Discordo plenamente | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 24, a maioria dos pesquisados (70%) concordou parcialmente que suas expectativas foram atendidas e apenas 30% se mostrou indiferente, ou seja, nem concordou, nem discordou. É um resultado normal, pois no início é tudo muito novo, em que começa efetivamente a fase de mudança, momento em que o sistema foi demonstrado, testado e conhecido.

Na Tabela 25 estão os resultados do grau de satisfação após os primeiros contatos com o SAP.

Tabela 25: Grau de satisfação após os primeiros contatos com o SAP

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|-------------------------------|--------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Satisfação com o novo sistema | 3,9000 | 0,5676 | 1 | 5 | 3 | 5 |

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando a escala teórica e a real, nota-se um resultado bem positivo, pois a média de respostas foi 3,9, o que representa 78% da escala teórica máxima, indicando que a maioria dos respondentes ficou satisfeita já nos primeiros contatos com o novo software.

Os resultados, em larga medida, são coerentes com o estudo de Castilhos e Campos (2007), em que 93,33% das respostas apresentaram aspectos positivos em relação às mudanças, destacando a grande influência da pessoa do líder e resultando em uma mudança organizacional de forma pacífica. Os usuários ainda destacaram que algumas posturas da empresa seguiram a literatura na fase de implantação, como por exemplo, a alta gerência comprometida e apoiando a implantação do sistema; um líder de cada departamento foi indicado para ajudar no desenvolvimento do projeto; as metas, objetivos e etapas da implantação foram amplamente divulgados por toda a organização; o sistema foi desenvolvido visando inter-relacionar as informações de todos os departamentos da empresa; atenção especial no treinamento; criou-se um ambiente de comprometimento; hardware e software correspondem as necessidades do sistema e as informações do bando de dados são mais confiáveis do que antigamente.

O questionamento aos usuários finais quanto a estarem motivados/ansiosos para iniciar a utilização do novo software apresentou os resultados da Tabela 26.

Tabela 26: Nível de motivação/ansiedade para a mudança para o novo sistema

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Escala teórica | | Escala real | |
|-----------|-------|---------------|----------------|--------|-------------|--------|
| | | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |

| | | | | | | |
|------------------------------|--------|--------|---|---|---|---|
| Motivação com o novo sistema | 3,8000 | 0,7888 | 1 | 5 | 3 | 5 |
|------------------------------|--------|--------|---|---|---|---|

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado foi bem parecido com a questão anterior, com uma média de resposta de 3,8 representando 76% do valor máximo da escala teórica, o que indica que os usuários finais estavam motivados/ansiosos pelo início da efetiva utilização do SAP na organização.

Finalmente, foi perguntado para os usuários definirem com uma palavra seu sentimento em relação à mudança organizacional, dentre as respostas apareceram motivação, aprendizado, futuro, oportunidade, sobrecarga, curiosidade, ansiedade e inovação. Da mesma forma que nas respostas dos *key users*, a maioria dos usuários finais também apontaram sentimentos positivos.

Depois de analisar toda a pesquisa, tanto do grupo dos *key users*, como do grupo dos usuários finais, pôde-se verificar que esta mudança organizacional passou por todas as fases, conforme definidas por Chiavenato (2010). A fase do descongelamento em que o antigo sistema deve ser deixado para trás e desaprendido, a fase da efetiva mudança que é o momento em que o novo sistema foi testado, exercitado e aprendido, e a fase final chamada de recongelamento, que é a incorporação definitiva do software na organização.

5 CONCLUSÕES

O objetivo do estudo foi analisar o impacto da implantação do software SAP na percepção de dois grupos distintos de funcionários de uma empresa industrial de eletrodomésticos, identificando as principais reações e sentimentos em decorrência do processo de mudança organizacional.

Em um processo de mudança organizacional, os colaboradores são os principais elementos de ação. Neste sentido, a pesquisa identificou e avaliou os impactos durante um processo de mudança organizacional, a partir das reações e sentimentos dos colaboradores.

Em relação ao primeiro grupo de colaboradores pesquisados, os *key users*, conclui-se que no início do projeto a maioria recebeu a missão de participar deste projeto de mudança organizacional como uma oportunidade e se sentiu apto para exercer a função. Foi possível identificar reações e sentimentos parcialmente negativos em relação às informações repassadas aos colaboradores no início do projeto. Apesar de reconhecer que a empresa disponibilizou muitas informações, foram de caráter genérico e sem especificar mais detalhadamente os objetivos da mudança organizacional e as funções a serem desempenhadas pelo *key user*.

Durante a fase de implantação do software gerencial, mesmo havendo divergências de sentimentos em relação às dificuldades para executar as atividades do projeto, houve uma tendência para a satisfação dos participantes pesquisados. Identificou-se que os gestores foram avaliados como disponíveis para auxiliar nas tarefas diárias do projeto e os consultores contratados foram considerados com bom conhecimento.

Após o período de implantação, a maioria dos *key users* se mostrou satisfeita com a funcionalidade do novo software, com algumas indicações de insatisfação. A insatisfação pode ser decorrente da disparidade no atendimento das demandas dos diversos setores da organização pela versão adquirida do software, dependendo de otimização para demandas específicas. Outra constatação é de que a etapa de descongelamento e recongelamento para alguns colaboradores foram mais difíceis, pelo tempo de uso do software anterior, estando de certa forma resistente a esta mudança. Porém, ao final do projeto, a maioria estava ansiosa para que ocorresse a troca de sistema, ou seja, parar de usar totalmente o antigo sistema e migrar oficialmente para o software SAP. Comparando-se o sentimento do início do projeto e no final do projeto, pode-se observar

que a maioria continuou se mostrando com sentimento positivos, como: expectativa, responsabilidade, superação, melhoria, orgulho, agilidade, conhecimento, oportunidade, sucesso, CAMP (Confiabilidade, Agilidade, Mobilidade, Produtividade).

Os resultados em relação ao segundo grupo de colaboradores pesquisados, os chamados usuários finais, apontaram que no início do projeto o nível de satisfação em relação à qualidade das informações recebidas foi baixo, as informações repassadas foram de caráter geral e a maioria dos colaboradores ficou sabendo do projeto pelos colegas de trabalho. Mesmo com esta insatisfação, a pesquisa indicou que a maioria dos usuários finais manifestou ter recebido esclarecimentos suficientes em relação ao objetivo da mudança de software. Em relação ao sentimento inicial ao ter conhecimento do projeto, os usuários finais demonstraram sentimento de oportunidade e motivação, porém alguns apresentaram sentimento de medo.

O sentimento de medo pode ser explicado pela possível percepção de sobrecarga que os usuários finais sentiram durante os meses do projeto, pela adição de atividades. Apesar da indicação de uma sobrecarga alta ou moderada de trabalho durante o projeto, a insatisfação com os resultados diários não se revelou elevada. A pesquisa mostrou também que os gestores ofereceram apoio aos colaboradores e realizaram reuniões para conversar sobre as demandas de cada setor, embora com frequência divergente.

Após meses de projeto, os usuários finais tiveram os primeiros treinamentos do novo software, em que as expectativas inicialmente foram parcialmente atendidas, mas mesmo assim se mostraram satisfeitos. Os usuários finais indicaram ansiedade pela migração definitiva ao software, externalizando sentimentos positivos de motivação, aprendizado, futuro, oportunidade, curiosidade e inovação ao final do processo de treinamento.

Portanto, a partir dos resultados obtidos e das análises realizadas, conclui-se que as reações e sentimentos tanto dos *key users*, como dos usuários finais, foram equilibradas e positivas. Contudo, indicam que a organização negligenciou atenção à comunicação durante o processo de mudança organizacional, deixando surgir possíveis problemas de resistência e sentimentos negativos dos funcionários em relação ao processo de mudança.

Desta forma, sugere-se como pesquisa futura a abordagem específica da importância da comunicação em um processo de mudança organizacional. Recomenda-se, ainda, a continuidade deste estudo na organização, decorrido um período da efetiva implantação do software para avaliar as reações e sentimentos pelo uso efetivo do sistema integrado de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. J. R.; COELHO, A. F. M. O impacto humano da nova economia digital: reflexões para uma economia latina. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.
- BACON, N.; BLYTON, P.; DASTMALCHIAN, A. The impact of organizational change on steelworkers in craft and production occupational groups. **Human Relations**, v. 63, p. 1223-1248, 2010.
- BHATTI, T. R. Critical success factors for the implementation of enterprise resource planning (ERP): empirical validation. International Conference on Innovation in Information Technology, 2, 2005, Dubai. **Proceedings...** Dubai, 2005.

BORELLI, G. **A implantação de sistema ERP: um estudo de caso em indústria de autopeças**. 2013. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil, 2013.

CARDOSO, A. F.; SANTOS, A.; SOUZA, A.; PEIXOTO, S.; SANTOS, A.; MANIÇOBA, R. A cultura organizacional e o impacto na eficiência dos sistemas de informação em uma empresa de pequeno porte. **Resinget**, v. 7, n. 1, p. 36-44, 2016.

CASTILHO, J. H.; CAMPOS, R. R. O fator humano e a resistência à mudança organizacional durante a fase de implantação do sistema de informação: estudo de caso em uma empresa implantadora de tecnologia. **Interface Tecnológica**, v. 4, n. 1, p. 117-126, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Missão crítica**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GROSSMAN, R.; SALAS, E. The transfer of training: what really matters. **International Journal of Training and Development**, v. 15, n. 2, p. 103-120, 2011.

JESUS, R. G.; OLIVEIRA, M. O. F. Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 3, n. 3, p. 315-330, 2007.

KELLING, R.; BRANCO, R. H. F. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

KOTLER, J. P. Successful change and the forces that drives it. **The Canadian Manager**, v. 21, n. 3, p. 20-26, 1996.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, p. 1-23, 2004.

OLSEN, T. H.; STENSAKER, I. A change-recipient perspective on training during organizational change. **International Journal of Training and Development**, v.18, n. 1, p. 22-36, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHRIPPE, P.; SANTOS, S.; VINCENZI, S.; MOREIRA JUNIOR, F.; IARCZEWSKI, A. Estratégia empresarial para a Natura: análise de correlação e previsão dos lucros por meio do modelo Holt-Winters. **Reuna**, v. 20. n. 4, p. 5-26, 2015.

TORKZADEH, G.; DOLL, W. J. The development of a tool of measuring a perceived impact of information technology on work. **Omega**, v. 27, n. 3, p. 327-339, 1999.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.