



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Minello, Italo Fernando; Gama Madruga, Lúcia Rejane da Rosa; Cardona Venturini, Jonas
A Resistência das Pessoas Frente à Implementação de Sistemas de Informações Computadorizados -
A Percepção Gerencial: Um Estudo de Caso das Lojas Eny Comércio de Calçados LTDA/RS
Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 1, enero-abril, 2005, pp. 1-26
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720416001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**A Resistência das Pessoas Frente à Implementação de Sistemas de Informações
Computadorizados - A Percepção Gerencial: Um Estudo de Caso das Lojas Eny Comércio de
Calçados LTDA/RS.**

Italo Fernando Minello (UFSM-RS) *italom.mello@terra.com.br*

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga (UFSM-RS) *luciam@smail.ufsm.br*

Jonas Cardona Venturini (UFSM-RS) *jonasventurini@yahoo.com.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n.1, Janeiro/Abril – 2005

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

A Resistência das Pessoas Frente à Implementação de Sistemas de Informações Computadorizados - A Percepção Gerencial: Um Estudo de Caso das Lojas Eny Comércio de Calçados Ltda/RS.

Italo Fernando Minello; Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga; Jonas Cardona Venturini

Resumo

A revolução da informação vem provocando turbulências significativas no mundo dos negócios que exigem adaptação das organizações, caso contrário correm sério risco de sucumbência. Frente a isso, há uma grande necessidade das organizações em captar, armazenar, processar e distribuir informações, o que exige agilidade e dinamismo na adequação às inovações na área de sistemas de informação. Objetivando uma melhor compreensão, de como se dá a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas de informações computadorizados. Nesse sentido, elaborou-se uma pesquisa exploratória descritiva qualitativa, no modo de investigação de estudo de caso, nas Lojas Eny Comércio de Calçados Ltda. / RS. Verificou-se que a resistência a mudanças na implementação de sistemas de informação computadorizados está relacionada a diversos fatores que incluem a participação dos usuários nos processos de planejamento, desenvolvimento, implementação, controle e melhoria dos sistemas, a falta de sensibilização e treinamento de gerentes e usuários, a contratação de terceiros com pouco conhecimento do setor de atividades da contratante e o relacionamento entre técnicos de sistemas e seus usuários.

Palavras-chave: Sistemas de Informações; resistência a mudanças; percepção gerencial

Abstract

The revolution of the information comes provoking significant turbulence in the business world that demand adaptation by the organizations; otherwise they have serious risk of going bankrupt. Face to this fact, there is a great necessity by the organizations in catching, storing, to process and to distribute information, what demands agility and dynamism in the adequacy to the innovations in the area of information systems. Objectifying a better understanding, about how happen the resistances of the people face to the implementation of computerized systems of information, a qualitative descriptive exploratory research was elaborated, through a study of case, in the Eny Store Commerce of Footwear Ltda./RS. It was verified that the resistance to the changes in the implementation of computerized systems of information is related to diverse factors that include the participation of the users in the processes of planning, development, implementation, control and improvement of the systems, the lack of sensitization and training by managers and users, the act of contract of the third with little knowledge of the sector of activities of the contractor and relationship between system technicians and its users.

Key words: Systems of Information; resistance to the changes; management perception

1 Introdução

A revolução que a informação está provocando no mundo dos negócios parece acarretar às organizações um imperativo de adequação bastante significativo. A competitividade e o aproveitamento das oportunidades que o ambiente proporciona estão diretamente relacionados à capacidade de captação, armazenamento, processamento e distribuição de informações. Dessa forma, agilidade e dinamicidade no processo de adequação às inovações provocadas pela turbulência do ambiente, parecem vitais à sobrevivência das empresas.

Nesse sentido, os sistemas de informações computadorizados podem constituir-se num suporte significativo para auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão, contribuindo para facilitar a adaptação das organizações às constantes mudanças ambientais, através da disponibilidade e da rapidez de informações. Conforme ANTONELLO (2005), a visão de mudança organizacional como algo planejado e intencional era compreensível em um contexto de poucas transformações ambientais, mas vivendo em um ambiente turbulento, as organizações passam a repensar a noção de ambiente estático e, para enfrentá-lo, necessitam criar sistemas de informações ágeis, flexíveis, eficientes e eficazes.

Contudo, o planejamento e a implementação desses sistemas representam um processo de mudança na organização, que, por sua própria natureza, aparenta gerar nas pessoas, insegurança, medo, receio, dentre outros sentimentos, os quais podem proporcionar resistências à sua efetivação.

O presente estudo pretende contribuir para uma reflexão, objetivando uma melhor compreensão sobre como a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas de informações computadorizados ocorre. Essa pesquisa desenvolveu-se através de um estudo de caso realizado na Eny Comércio de Calçados Ltda, situada em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Além disso, pretende-se apresentar sugestões e alternativas para minimizar essa resistência, facilitando o processo de implementação ou melhoria de sistemas de informações computadorizados nas organizações.

2 Metodologia

O presente estudo adotou a pesquisa exploratória descritiva qualitativa em função de buscar o entendimento de um fenômeno específico - a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas de informações computadorizados - tendo, no ambiente natural onde o fenômeno ocorre, uma

(GODOY, 1995). De acordo com MALHOTRA (2003), a pesquisa exploratória descritiva qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Para ALVES (1991), a pesquisa exploratória descritiva qualitativa parte da premissa de que as pessoas agem de acordo com suas crenças, valores, percepções e sentimentos, o que direciona seu comportamento sempre num sentido, não se tendo condições de conhecê-lo de imediato, necessitando ser o mesmo desvelado.

A abordagem qualitativa abrange três modos de investigação: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (GODOY, 1995). O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, pois pretende retratar uma situação em particular, visando analisá-la profundamente dentro do contexto real em que a mesma ocorre.

Para YIN (2004, p. 23), o estudo de caso “... é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.” RAFAELI (*in*: GODOY, 1995) afirma, com relação ao uso do estudo de caso, através de um estudo feito pelo autor numa rede de supermercados, que é adequada essa abordagem qualitativa para pesquisas com o objetivo de analisar em profundidade a natureza das interações entre pessoas numa situação ou fenômeno específico. Sendo que, em primeiro lugar, faz-se importante a descrição do contexto em que a pesquisa será desenvolvida, caracterizando o funcionamento desse contexto.

Nesse sentido, GODOY (1995) argumenta que o estudo de caso é uma forma de pesquisa qualitativa freqüentemente utilizada quando o pesquisador busca responder às questões “como” e “porquê” determinados fenômenos ocorrem.

2.1 População e Amostra

Em função dos objetivos da pesquisa, esta teve como foco central os níveis gerenciais médio e alto da Eny Comércio de Calçados Ltda. No caso específico da empresa em estudo, o nível gerencial alto compreende uma gerência geral e o nível gerencial médio é composto por sete gerências de lojas, uma para cada filial da empresa.

Entende-se por níveis gerenciais alto e médio, os cargos de gerência geral e gerências intermediárias, compreendidos entre o nível de direção e o nível operacional da organização, sendo seus ocupantes responsáveis pela coordenação e pelo resultado do trabalho das pessoas que compõem cada uma das filiais da Eny Comércio de Calçados Ltda.

De acordo com STONER (1995), os níveis de média e alta gerência, geralmente, sentem o maior impacto da implementação de sistemas de informações, pois as informações fornecidas por esses sistemas à administração de “topo” irão contribuir para a determinação de como eles serão avaliados.

3 Referencial Teórico

3.1 O Caráter Humano dos Sistemas de Informações

WAEMA e WALSHAM (1988) argumentam que o contexto social no qual a tecnologia está envolvida é frequentemente muito importante, se não o mais importante. Isso se verifica face à constatação de que a tecnologia é absorvida para dentro de um ambiente social, o qual possui uma série de inter-relações sociais que podem influenciar de maneira positiva, ou não, o desenvolvimento de um sistema de informações.

Essa visão parece evidenciar a importância das pessoas no processo de implementação de sistemas de informações. As pessoas podem ser consideradas como os elos que formam as organizações, conseqüentemente, qualquer mudança que venha a ocorrer em uma delas, pessoas ou organizações, repercute na outra.

Colaborando com essa visão, MIYABARA et al. (2004) consideram que a cultura e o comportamento das organizações com relação às informações aos sistemas de informação são dimensões significativas do ambiente informacional, pois exercem grande influência sobre ele, inclusive de resistência à sua utilização ou implementação.

O elemento crítico concreto relacionado ao fator humano com que se deparam os profissionais incumbidos de desenvolver e implementar sistemas de informações parece ser a resistência das pessoas às mudanças. Numa primeira avaliação do problema, poder-se-ia considerar que o uso cada vez mais intensivo da tecnologia nas organizações é, forçosamente, relacionado à automatização de procedimentos. Assim, faz-se importante entender a necessidade de utilização das tecnologias da informação, por parte das organizações, para se poder administrar, mais adequadamente, suas repercussões nas pessoas.

3.2. A implementação de sistemas de informações computadorizados e a resistência à mudança

De acordo com HANDY (1990), vive-se hoje uma era de intensas e profundas mudanças causadas pelo grande desenvolvimento tecnológico, repercutindo na transformação de vários, senão de todos, os aspectos da vida das pessoas. Dessa forma, frente à realidade de um ambiente organizacional em que a mudança tecnológica tem presença permanente, com grande impacto na competitividade das

organizações, o planejamento de sistemas de informações, dentro do escopo do planejamento estratégico, assume grande relevância.

O desenvolvimento e a implementação de sistemas de informações, assim como o uso da tecnologia da informação, provocam mudanças significativas na maneira pela qual as pessoas desempenham suas atividades, ou seja, nas suas práticas de trabalho. Em contrapartida, essas mudanças podem gerar resistências em relação ao desenvolvimento e, principalmente, à implementação de sistemas de informações.

Embora a mudança nas práticas de trabalho possa promover necessidades de alterações em um sistema de informações, o sucesso de sua implementação parece estar condicionado, fundamentalmente, aos recursos humanos envolvidos. De acordo com CAMPOS FILHO, (1994), o aspecto crucial para a implementação de um sistema de informações está na forma através da qual os seus componentes (informação, recursos humanos e tecnologia da informação) interagem para conceber práticas de trabalho que atendam, de maneira satisfatória, aos objetivos organizacionais.

As causas do fracasso da mudança de comportamento ou da estrutura das organizações, quando a falta de flexibilidade se transforma em desvantagem, podem ser agrupadas, segundo KAUFMANN (1976), em três grandes categorias.

A primeira delas ocorre quando existe uma percepção coletiva de que a estabilidade, ou a manutenção do *status quo*, é mais segura para todos. A explicação é de que a vida em grupo exige comportamentos prescritos, regulamentados e, conseqüentemente, as pessoas acostumam-se a relacionar a manutenção desses comportamentos e das estruturas que os justificam, como responsáveis pela segurança e bem-estar coletivos. Psicologicamente, em determinadas circunstâncias, a mudança pode representar o caos para os indivíduos e o grupo. Assim, a resistência às mudanças justifica-se pela crença da defesa do interesse coletivo.

A segunda categoria engloba comportamentos deliberados, calculados, de resistência às mudanças. Um caso é o da percepção individual ou grupal de que as possíveis alterações podem causar a perda de privilégios, contra a qual os grupos e os indivíduos se insurgem com veemência. Outro caso é o receio de que as mudanças possam causar queda de qualidade, mesmo que temporária, dos produtos ou serviços. Existe, ainda, o que esse autor chama de “custos psicológicos da mudança” - a ansiedade das pessoas pelo receio de se tornarem de novo aprendizes depois de se considerarem e serem consideradas mestres na configuração anterior. A necessidade de se submeter a treinamento, abandonando antigos e seguros conhecimentos, e ainda a dificuldade de superar preconceitos arraigados, são fontes de ansiedade e insegurança.

A terceira categoria refere-se à falta de habilidade para a mudança. Muitos fatores enfraquecem a

estabelecer alternativas às práticas tradicionais, de passar de padrões de comportamentos rígidos para padrões mais flexíveis, de abandonar os obstáculos que tendem a manter a configuração atual da organização.

Na visão de PERROW (1976), uma das causas de resistência às mudanças é o fato de que as pessoas tendem a conceber a organização, com a configuração atual, como a estrutura mais adequada para o alcance dos objetivos. Como a vida profissional dos integrantes da organização estrutura-se em torno dos objetivos organizacionais, a sensação deles é de que mudanças, como a incorporação de tecnologia para dar suporte ao sistema de informação, ameaçam a consecução dos objetivos e, portanto, ameaçam diretamente àquelas pessoas.

Portanto, a implementação de novos sistemas depende de um processo claro e transparente de comunicação, permitindo esclarecer os objetivos e as vantagens inerentes ao novo sistema, aplicáveis à organização e aos recursos humanos em particular. No entanto, a transparência dos processos comunicativos dentro das organizações pode ser prejudicada por causa das redes informais de comunicação que são mais velozes e eficazes que as formais (DAZZI e ANGELONI, 2004).

3.3 A Resistência das Pessoas Frente à Implementação de Sistemas de Informações Computadorizados

WALTON (1993) percebeu uma evidência sistemática, com base em estudos comparativos, de que implementar novas tecnologias sem proporcionar as inovações organizacionais adequadas, frequentemente resulta em sistemas que falham no atendimento das expectativas da organização.

Neste contexto, ALMEIDA (1995) ao analisar os problemas de sistemas de informações e da tecnologia da informação sob a ótica da mudança organizacional, ressalta que a resistência à mudança é um dos fatores mais importantes entre os obstáculos para que iniciativas nesta área sejam bem sucedidas. Por exemplo, o autor afirma que podem ser dois os elementos passíveis de serem identificados como causadores de resistências à introdução de um sistema de informações em uma empresa.

O primeiro deles é uma eventual deficiência técnica do sistema. Na opinião do autor, questões técnicas não constituem a parte mais crítica do processo, pois sistemas perfeitos do ponto de vista técnico e que funcionaram perfeitamente em uma empresa, às vezes são abandonados em outras, por não atingirem os objetivos estabelecidos.

O segundo elemento é chamado pelo autor de “forças organizacionais” (cultura, estrutura de poder e comportamento individual e grupal) que poderão atuar em sentido contrário ao indicado pelo processo de mudança, podendo provocar, eventualmente, o fracasso de iniciativas.

Num enfoque complementar, NEWMAN e SABHERWAL (1991) evidenciam como um dos problemas mais graves e, ao mesmo tempo, mais comuns, a exaltação do aspecto tecnológico em detrimento dos aspectos sociais e políticos envolvidos no processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de informações.

ALTER (1986) parece corroborar com a assertiva acima, no momento em que afirma como sendo uma tendência comum, por parte do pessoal técnico, de se concentrar sobre “a beleza técnica de um sistema, ou a idéia de se supor que as pessoas não técnicas irão de alguma forma ver a luz, tornando-se capazes de entender como usar o sistema na solução de problemas empresariais (p.19).” Complementa, ainda, ressaltando a necessidade de se tirar proveito da criatividade dos técnicos de sistemas, no entanto, é preciso que se tenha à certeza de que essa criatividade está sendo canalizada para os problemas reais.

Assim, de acordo com NEWMAN e SABHERWAL (1991), a interação entre os usuários e os profissionais de sistemas de informações necessita ser seriamente considerada. Corroborando, D’ASCENÇÃO (2001) afirma que a implementação de um sistema de informações deve ser elaborada envolvendo analistas de sistemas, analistas de O&M, programadores e usuários, caso contrário, além das resistências ao novo sistema, será provável a existência de falhas e/ou lacunas nas informações disponibilizadas em função de um mau planejamento, pois este não considera todos os envolvidos. Entretanto, ressaltam (NEWMAN e SAHERWAL, 1991; D’ASCENÇÃO, 2001) que a natureza social e política dessa relação pode representar uma maior ou menor resistência das pessoas envolvidas no desenvolvimento e na implementação de um sistema de informações.

3.4 A Importância e as Implicações da Mudança Frente à Implementação de Sistemas de Informações Computadorizados

Em sua abordagem para estudar os processos de mudança organizacional, BLAU e SCOTT (1970) justificaram a importância a ser conferida à compreensão dos processos de mudança. Tal importância decorre de os novos problemas serem criados dentro das organizações, no processo de

resolver os antigos. Quando se implementam inovações no intuito de solucionar um problema específico, pode-se criar outros problemas, porque o funcionamento eficiente de uma organização depende da interação de inúmeros fatores diferenciados, alguns dos quais são incompatíveis entre si.

ADIZES (1997) parece posicionar-se harmoniosamente com a visão de BLAU e SCOTT (1970), quando argumenta que as mudanças criam problemas que, por sua vez, exigem soluções. Entretanto, faz-se importante compreender que as soluções encontradas para os problemas gerados pelo processo de mudança, muitas vezes, promovem novas mudanças.

Além disso, complementa o autor, quanto maior a quantidade e a velocidade das mudanças, maior será a quantidade e a complexidade dos problemas gerados. Dessa forma, o gerenciamento das mudanças aparenta ser vital para a sobrevivência e para a competitividade das organizações. Esse gerenciamento envolve dois processos: “em primeiro lugar, você precisa decidir o que fazer; depois, você precisa implementar suas decisões. (...) Sempre que há mudanças você precisa tomar decisões e implementá-las (...) de forma eficiente” (p. 6).

Neste sentido, RODRIGUES (1988) sugere alguns impactos nas organizações que podem ser causados pela implementação ou aperfeiçoamento de sistemas de informações computadorizados:

- a) Um descompasso entre as habilidades disponíveis e as exigidas na nova situação;
- b) Uma tendência para a burocratização crescente, com aumento no número de novos controles, simultaneamente ao desenvolvimento dos sistemas;
- c) Uma direção, progressivamente, independente da gerência intermediária para a obtenção de informações, o que pode levar a uma tendência de achatamento da pirâmide hierárquica, com o desaparecimento dos cargos intermediários;
- d) Uma maior rapidez no fluxo das informações entre os níveis operacional e gerencial, favorecendo a centralização das decisões;

Para JOGODZINSKI (*in*: OLIVEIRA, 1994) a informatização repercute em vários aspectos importantes à individualidade das pessoas dentro das organizações, como o *status* profissional, a segurança no trabalho e a auto-estima. GANUS (1985) complementa, alertando que existe, além do temor de que com a implementação de sistemas de informações computadorizados o ambiente de trabalho será desumanizado, há, também, o medo de que o próprio espaço individual ou territorial de trabalho será modificado para algo desconfortável.

Na visão de HOPLIN (1995), as possíveis implicações decorrentes do desenvolvimento e implementação de um sistema de informações computadorizado, podem ser assim relacionadas:

- Estabelecer uma forma criativa e inteligente de integrar a administração do sistema de informações para melhor efetuar os objetivos organizacionais através do questionamento dos processos

- Criar um gerenciamento consciente e aberto para novas opções de utilização/aplicação do sistema de informações, bem como de seu aprimoramento;
- Reconhecer e adaptar os valores humanos na resolução de problemas do sistema de informações;
- Considerar as necessidades do negócio como bases primárias para a mudança;
- Criar um time de trabalho “enquadrado” entre o pessoal de sistemas de informações e os usuários; e,
- Reconhecer que um sistema de informações está em constante processo de mudança, onde a investigação e o desenvolvimento são necessários para trazer sucesso às operações futuras.

Dessa forma, parece importante evidenciar que existem possibilidades de riscos para a organização mediante a implementação de sistemas de informações, podendo-se citar como exemplo desses riscos: a necessidade de qualificação das pessoas, a conscientização das mesmas, principalmente a nível gerencial, com relação à importância dos sistemas de informações, a preparação de um ambiente adequado para a divulgação das informações, o uso estratégico dos sistemas de informações pelos concorrentes, a possibilidade do surgimento de conflitos sociais dentro da organização em função das alterações do *status quo*, entre outros (CAMPOS FILHO, 1994).

Neste contexto, apesar do crescente acesso das organizações ao que há de melhor em tecnologia, pode-se constatar, na literatura, um significativo número de artigos apontando problemas e chamando a atenção para a insistente desconsideração do fator humano como integrante ativo na implementação de sistemas de informações e, especialmente, na incorporação da tecnologia da informação.

Para LAWRENCE (1986, p. 7), “O problema real não é a mudança técnica, mas as mudanças humanas que, freqüentemente, acompanham as inovações tecnológicas.” Complementa o autor, afirmando que os executivos, quando enfrentam resistências às mudanças, seguidamente, explicam-na dizendo que “as pessoas, naturalmente, resistem às mudanças”. Este clichê parece representar uma certa conformidade com o surgimento da resistência ou uma despreocupação, por parte desses executivos, em olhar mais adiante objetivando a criação de alternativas viáveis e adequadas, à realidade de cada organização, para que consigam fazer com que as mudanças representem oportunidades, já que as mudanças precisam ocorrer continuamente no mundo dos negócios.

4. Um estudo de caso sobre a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas de informações computadorizados

A Empresa Eny Comércio de Calçados Ltda

A Eny Comércio de Calçados Ltda foi fundada em sete de outubro de 1924 e é uma das mais tradicionais redes de calçados do Rio Grande do Sul. No ano de 1927, a loja ganhou o nome de Casas Eny, posteriormente, em 1996, a razão social da organização foi novamente alterada, passando, então, para Eny Comércio de Calçados Ltda. Essa mudança fez parte de um processo de modernização que está sendo implementado pela organização, o qual abrange, também, o desenvolvimento de sistemas informacionais na empresa.

Atualmente a empresa possui seis lojas em Santa Maria, ao quais são: Infante-Juvenil, Calçados Masculinos, Calçados Femininos, Boutique, Esportes, Big Shopping Center, uma loja em Santa Cruz do Sul e uma loja em Porto Alegre (todas no Estado do Rio Grande do Sul).

No total a empresa conta com cerca de 150 funcionários, além de 4 sócios-diretores que são responsáveis pela administração da organização. A estrutura administrativa da organização está assim dividida: Assessoria Financeira; Gerência Geral; Gerência de Filiais; Departamento de Comunicação; Contas a Pagar; Controle de Pedidos em Carteira; Contabilidade; Departamento Pessoal; Departamento de Informática (DEPSIS).

O principal produto da empresa continua sendo o calçado, no entanto, com o passar dos anos e em função das necessidades e expectativas de seus consumidores, assim como das mudanças ambientais, a organização foi diversificando sua linha de produtos, passando a comercializar, também, bolsas, carteiras, cintos, malas, acessórios em geral e artigos esportivos.

4.1. A Implementação de Sistemas de Informações Computadorizados na Eny Comércio de Calçados Ltda.

Histórico da Informatização da Empresa

A Eny Comércio de Calçados Ltda encontra-se atualmente no meio de seu terceiro processo de implementação de um sistema de informações computadorizado, sendo que os dois primeiros não alcançaram resultados satisfatórios.

A história da empresa com relação à sua informatização traz momentos de desconforto, indignação e desconfiança frente aos técnicos de sistemas e de seus sistemas.

A Eny iniciou seu processo de informatização em 1989/90, aproximadamente. O primeiro passo foi a compra de quatro a cinco máquinas 386 da Itautec e, somente depois de já terem efetuado a

compra, a empresa preocupou-se em procurar programadores para o desenvolvimento de um sistema específico para atender às suas necessidades.

Dessa forma, a empresa contratou uma assessoria em informática de Porto Alegre e trouxeram um programador em Cliper. Porém, essa assessoria prestava serviços, basicamente, para indústrias, não tendo experiência com atividades voltadas para o comércio. Então, não conseguiu adaptar o sistema para as características e necessidades da Eny.

No intuito de resolver o problema, o técnico de sistemas contratado migrou o sistema de Cliper para Dataflex. Entretanto, na época em que isso ocorreu, segundo o mesmo diretor, o mercado era carente de profissionais qualificados para o desenvolvimento de sistemas em Dataflex. Assim, a empresa contratou uma nova prestadora de serviços na área de informática que começou com um trabalho a nível organizacional, basicamente de organização e métodos.

Foi contratado um técnico para o desenvolvimento de um sistema de vendas específico para as lojas, o qual levou aproximadamente três anos para criar e finalizar. Porém o sistema apresentou problemas e ainda hoje persistem.

Contudo, o programa desenvolvido é usado até hoje e, na visão do diretor, foi o programa que mais deu certo até agora, pois ele foi criado para atender, especificamente, as necessidades da empresa, observando suas peculiaridades e sistemática de trabalho.

Em contrapartida, toda a parte gerencial ficou prejudicada, pois o programador não conseguiu transformar a quantidade de dados gerados em informações, ou seja, ele criou um banco de dados que não possibilitava o cruzamento entre eles. Isso dificultava seu tratamento para transformá-los em informações adequadas.

Essa situação forçou a empresa a buscar uma solução para seu problema. Foi, então, que a Eny contratou uma terceira assessoria em informática. Desta vez, foi uma empresa de Novo Hamburgo que tem como sócio a Azaléia, um dos fornecedores da Eny.

Essa nova assessoria tem uma diferença básica das outras, que é o fato de ter desenvolvido um sistema de gerenciamento de informática específico para as empresas de calçados em geral. Além disso, outro aspecto que favoreceu a contratação dos serviços dessa assessoria foi o custo bastante baixo, em comparação com as outras empresas pesquisadas pela Eny. Isso em função de que a Azaléia é que financia seu software, pois ela tem interesse na manutenção de seus clientes - empresas de comércio de calçados em todo o Brasil.

Esse novo sistema, que está sendo implementado atualmente na Eny, foi analisado pelos diretores da Eny e percebido como adequado às necessidades da empresa. Ele possui a parte gerencial e de tratamento dos dados, e preenche a lacuna deixada pelo sistema anterior; porém, à parte de vendas não

Dessa forma, acordou-se que a empresa implementaria seu sistema, adequando-o ao sistema de vendas já em funcionamento nas lojas da Eny, fazendo com que os dois sistemas interagissem entre si e acumulassem os dados referentes às vendas e à parte gerencial da empresa. Desse modo, seriam geradas informações mais adequadas e fidedignas.

Ressalta-se, entretanto, que ainda existem vários problemas e insatisfações com relação à implementação dos sistemas de informações na empresa, inclusive desse novo sistema que está sendo implementado atualmente.

4.2 Os Sistemas de Informações Computadorizados Existentes na Eny Comércio de Calçados Ltda

Em função de a empresa encontrar-se na fase de implementação de um novo sistema, os sistemas de informações computadorizados, atualmente, caracterizam-se por serem mais específicos de cada área, não interagindo entre si.

Pode-se citar, por exemplo, no escritório, o sistema de folha de pagamento, o sistema contábil, o sistema de ajustes de notas fiscais, o sistema de consistência de notas fiscais, o sistema de custos (que é separado do sistema contábil) e o sistema de compras (que está em fase experimental). No setor de informática encontra-se o sistema de etiquetas por código de barras e o sistema de controle de estoque da empresa como um todo. Porém, ainda não existe um sistema de controle de estoque para cada loja, este é feito manualmente em cada uma delas, sendo que as informações geradas são repassadas para o setor de informática, através do romaneio – um relatório específico com as informações sobre os estoques de cada loja, feita manualmente - para que este possa introduzir as informações para o sistema de controle de estoque da empresa. Na parte de telefonia, o sistema de controle de chamadas. Nas lojas, o sistema de pedidos, conferência da nota fiscal, emissão do cupom fiscal.

Esses são os sistemas de informações mais significativos da empresa. Existem outros, porém são sistemas menores usados para fins de organização pessoal, como por exemplo, o jornal da empresa, que é feito pelo departamento de comunicação: a confecção de normas e ordens de serviço que são distribuídas pessoalmente, através da telefonista. Em casos especiais, as ordens de serviço são entregues através da gerência geral, em reuniões com os gerentes de lojas.

Atualmente, como foi citado no tópico anterior, a empresa possui um sistema de vendas já totalmente implementado em cinco de suas sete lojas, excetuando-se as lojas Eny Artigos Femininos e Eny Santa Cruz, que ainda não possuem nenhum sistema de informações computadorizado, sendo todas as atividades feitas manualmente.

Quanto à distribuição de informações dentro da empresa, como não existe um sistema de correio eletrônico, essa distribuição é feita verbalmente através de reuniões gerenciais. Em casos especiais, quando há a necessidade de registro, são confeccionadas ordens de serviço e entregues diretamente às pessoas envolvidas na situação. Existem, também, murais em cada uma das lojas da empresa para a divulgação interna de informações gerais, para o conhecimento de todos os funcionários.

4.3 Procedimentos Relativos à Implementação de Sistemas de Informações Computadorizados na Eny Comércio de Calçados Ltda

Com base no que foi exposto na seção 3.1, pode-se verificar que os procedimentos relativos à implementação de sistemas de informações computadorizados na organização em estudo foram conduzidos por assessorias externas à empresa e implementados à revelia dos usuários. Isso significa dizer que estes não participaram ativamente do processo, nem mesmo foram questionados a respeito de suas atividades e necessidades de informações para o desempenho de suas atividades.

Entende-se por procedimentos relativos à implementação de sistemas de informações computadorizados todas as atividades relacionadas ao planejamento, desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria desses sistemas.

Constatou-se que, em todos os procedimentos utilizados, os usuários dos sistemas de informações atuaram como meros espectadores do processo, sem uma participação efetiva. Percebeu-se, também, que, em nenhum momento da implementação de qualquer um dos três sistemas implementados na empresa (seção 3.1, no que se refere ao histórico da informatização da Eny), houve a preocupação em desenvolver treinamentos direcionados à capacitação gerencial para a condução da mudança provocada pela implementação dos sistemas de informações, nem em treinar os usuários que iriam realmente utilizar esses sistemas, com exceção dos caixas. Houve, apenas, uma explicação de como o sistema funciona, posteriormente à sua implementação.

Dessa forma, parece ter ocorrido uma falha no processo de implementação, já que não se atentou para o aspecto social do processo de mudança gerado pela implementação dos sistemas de informações, pois os mesmos foram impostos à revelia das necessidades e da realidade social na qual seus usuários estavam envolvidos. No momento em que se mudam as práticas de trabalho e as relações sociais das atividades das pessoas, corre-se o risco do surgimento de problemas, caso esse aspecto não seja levado em consideração.

Outro aspecto que parece importante ser evidenciado é o fato de que todas as decisões pertinentes à implementação de sistemas de informações são centralizadas em nível de diretoria da empresa, sem

qualquer participação dos usuários desses sistemas, inclusive a nível gerencial. Estes são apenas informados no momento da implementação, não havendo questionamento sobre suas necessidades e atividades, seja por parte da direção ou dos técnicos de sistemas.

A Resistência das Pessoas Frente à Implementação de Sistemas de Informações e/ou Novas Tecnologias da Informação evidencia a importância da participação ativa das pessoas ou usuários dos sistemas de informações, desde o desenvolvimento até sua implementação, objetivando-se, assim, minimizar possíveis problemas decorrentes dessa situação.

4.4 Principais Problemas que Ocorreram e/ou Ocorrem na Implementação dos Sistemas de Informações Computadorizados na Eny Comércio de Calçados Ltda

Primeiramente, ressalta-se que os problemas relatados nesta seção encontram-se descritos sob a ótica das pessoas entrevistadas, sendo estes discutidos e analisados, juntamente com as Categorias de Análise, com o objetivo de se proporem alternativas ou sugestões para minimizá-los.

Pode-se constatar, a partir dos dados levantados, a existência de vários problemas decorrentes da implementação dos sistemas de informações. Alguns deles são evidenciados por todos os entrevistados, como por exemplo:

- Aperfeiçoamento Morosidade do processo de implementação com relação ao funcionamento adequado dos sistemas, inclusive na solução de problemas.
- Necessidade de conferência das informações geradas por eles, pois os relatórios gerados não conferem com os dados lançados.
- Falha técnica de funcionamento que provoca constantes quedas do sistema, sem uma explicação adequada por parte dos técnicos, prejudicando o funcionamento da empresa como um todo, inclusive o atendimento ao cliente.
- Falta de um controle de estoque para as lojas, que faz com que todos os itens comercializados pela empresa sejam contados um a um, semanalmente, e, às vezes, diariamente. Esse problema foi um dos mais evidenciados pelos gerentes.

Além dos problemas descritos acima, vários outros foram relatados pelos gerentes da empresa durante as entrevistas. Porém, os problemas apresentados abaixo não foram citados por todos os entrevistados, o que não significa que sejam menos importantes, pois também contribuem significativamente para que o processo de implementação do sistema de informações na empresa não atinge resultados satisfatórios. Dentre eles pode-se citar:

- Falta de treinamento para os usuários – não houve treinamento em nenhum dos três processos de implementação, sendo cada um deles realizado por uma assessoria de informática diferente.

- Falta de comunicação entre os técnicos de sistemas e os usuários – técnicos e usuários só conversavam, muitas vezes por telefone, apenas no momento em que surgia um problema com os sistemas. Não houve qualquer contato prévio entre os técnicos de sistemas e os usuários, o contato era feito exclusivamente com o Assessor Financeiro da empresa, que era quem decidia, juntamente com a Diretoria da empresa, sobre como o processo de implementação deveria ser conduzido.

- A etiqueta gerada pelo sistema – as informações contidas na etiqueta que é colada nas caixas de sapatos não são completas, fazendo com que o vendedor tenha que abrir a caixa para saber qual modelo de sapato realmente está dentro de cada caixa. Além disso, o tamanho da etiqueta é muito pequeno, dificultando a visualização por parte do vendedor.

- A questão do cupom fiscal – essa questão está centrada na impossibilidade de anulação de uma nota de venda. Por exemplo, se o vendedor tirar a nota e o cliente for pagar com cartão de crédito e, por ventura, esse cartão tiver algum problema e não for aceito, aquela nota não poderá ser anulada. Para solucionar o problema deve ser feita uma nota de entrada. Além disso, o sistema de vendas não permite que seja usada a próxima nota, deve-se, primeiro, anular aquela que não foi utilizada em função do problema com o cartão do cliente.

Isso parece representar que a maneira como a implementação desses sistemas foi conduzida não está atendendo às necessidades de seus usuários, assim como não está atingindo a rapidez e a confiabilidade a que se propõem.

Ressalta-se, porém, que os problemas relatados nesta seção não representam todos os problemas envolvidos e percebidos no processo de implementação dos sistemas de informações na Eny Comércio de Calçados Ltda. Eles representam, apenas, aqueles que, efetivamente, foram citados pelas pessoas entrevistadas.

4.5 Atividades Desempenhadas pelos Gerentes Através da Utilização dos Sistemas de Informações Computadorizados na Eny Comércio de Calçados Ltda

Em função de o processo de informatização da empresa ainda estar em fase de implementação, conforme exposto na seção 3.1, a utilização dos sistemas de informações computadorizados, por parte dos gerentes da Eny Comércio de Calçados Ltda no desempenho de suas atividades é restrita às disponibilidades e aos recursos já implementados.

Dessa forma, com base nos relatos dos entrevistados, relaciona-se abaixo as atividades gerenciais que são desempenhadas com a utilização dos sistemas informacionais existente hoje na Eny Comércio de Calçados Ltda.:

- Tiragem de notas e cupons fiscais;
- Administração das vendas por vendedor e o montante da loja;
- Previsão de compras, em fase experimental. Ainda faz-se necessária à utilização de relatórios manuais;
- Administração do caixa, resultados parciais a qualquer momento e total no final do dia;
- Controle de mercadoria vendida por marca, vendedor, loja, porém, com algumas restrições, como foi relatado na seção 3.4;
- Conferência dos relatórios oficiais de unidades vendidas e mercadorias vendidas;
- Verificação do relatório de compras.

Ressalta-se, porém, que embora os sistemas de informações computadorizados sejam utilizados para o desempenho das atividades relacionadas acima, ainda há a necessidade de se conferir as informações geradas. Quando se perguntou aos gerentes sobre a confiabilidade das informações geradas pelos sistemas, a resposta de todos os entrevistados foi à mesma, por exemplo: “Não, ainda não tem como eu confiar.” (Sr.^a Maria Scremim Rizzatti – Gerente da Eny Boutique)

4.6 Expectativas dos Usuários Quanto à Implementação de Futuros Sistemas de Informações Computadorizados

Conforme foi mencionado na seção 3.4, o controle de estoque para as lojas da empresa foi um dos problemas mais ressaltados pelos entrevistados e constitui-se, também, em uma das expectativas mais evidentes por parte dos gerentes da Eny Comércio de Calçados Ltda.

Outro aspecto que foi bastante evidenciado pelos gerentes diz respeito à maior participação dos usuários no processo de implementação desses sistemas que parece ser fundamental para seu sucesso e para minimizar a resistência das pessoas frente às mudanças provocadas por ele.

Concluindo, pode-se relatar, também, como uma expectativa comum entre as pessoas entrevistadas, que os futuros sistemas informacionais implementados na empresa funcionem adequadamente, tentando-se evitar que os problemas que ocorreram e/ou estão ocorrendo atualmente, não venham a se repetir.

4.7 Categorias de análise

As perspectivas dos entrevistados foram agrupadas pelos pesquisadores em quatro categorias. São elas: Falta de Confiabilidade nos Sistemas, Desenvolvimento de Habilidades Através do Treinamento, Envolvimento dos Usuários dos Sistemas Informacionais e Processo de Comunicação e o Relacionamento Entre os Usuários e os Técnicos de Sistemas.

4.8 Falta de Confiabilidade nos Sistemas

Conforme mencionado na seção 3.1, a empresa encontra-se atualmente em meio à implementação de seu terceiro sistema informacional a nível gerencial. A história da informatização da empresa contribui para o surgimento de um sentimento de descrédito por parte dos usuários de nível gerencial, pois faz praticamente sete anos que a empresa começou seu processo de informatização e ainda não conseguiu atingir resultados satisfatórios.

Essa colocação pode ser ilustrada com as seguintes afirmações, retiradas literalmente das transcrições das entrevistas de dois gerentes da empresa: “Essa coisa está atrapalhando a nossa vida.” (Denilson Alves da Silva, Gerente da Eny Big Shopping Center). “E depois, quando a gente teve um balanço que a gente foi fazer pelo computador e não deu certo, então; aí o pessoal dizia:” “Ah, ta vendo! Não dá certo!” (Maria Scremim Rizzatti - Gerente da Eny Boutique)

Esta questão parece estar relacionada ao problema da necessidade de conferência das informações geradas pelos sistemas que é feita manualmente, através da verificação dos pedidos, do total das vendas por loja, etc, com os relatórios tirados pelos sistemas, conforme já apresentado.

Resgatando-se o histórico da informatização da empresa, pode-se perceber que existe uma dificuldade técnica no processo de implementação dos sistemas de informações computadorizados, visto que, muitos dos problemas levantados pelos entrevistados enfatizam uma deficiência técnica do sistema, assim como a falta de conhecimento técnico por parte das pessoas encarregadas da implementação.

Tal situação aparenta contribuir sobremaneira para a falta de credibilidade e confiabilidade nas informações geradas pelos sistemas informatizados. Como afirma o Sr. Denilson Alves da Silva, Gerente da Eny Big Shopping Center, com relação aos problemas de funcionamento do sistema: “... deixa o pessoal meio receoso ... vai tirando a fé no sistema.”

4.9 Desenvolvimento de Habilidades Através do Treinamento

O processo de implementação de sistemas de informações computadorizados implica em mudanças dentro das organizações, provocando alterações no *status quo* das pessoas dentro da empresa, nas suas práticas de trabalho, nas relações sociais estabelecidas, dentre vários outros aspectos.

Dessa forma, parece evidente que, no momento em que se modifica a maneira como as pessoas desempenham suas atividades e as relações estabelecidas, essas alterações impactam no comportamento dos indivíduos envolvidos. Assim, parece ser necessário que as pessoas sejam preparadas para isso, que compreendam os motivos das mudanças e que se conscientizem da sua importância nesse processo, assim como, do que ele representa para a organização.

Neste sentido, o desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais dos usuários dos sistemas informacionais computadorizados, em qualquer nível hierárquico da empresa, aparenta ser fundamental para que o processo de implementação desses sistemas tenha retorno satisfatório para a empresa.

Especificamente no caso da Eny Comércio de Calçados Ltda, a implementação dos sistemas de informações computadorizados ocorreu sem qualquer preparação das pessoas envolvidas no processo, não tendo havido treinamento técnico nem comportamental. Os usuários desses sistemas os conheceram somente depois deles terem sido implementados.

Houve apenas uma explicação a respeito do funcionamento do sistema e uma ênfase maior no trabalho dos caixas da empresa. Segundo o Sr. Denilson Alves da Silva, Gerente da Eny Big Shopping Center, com relação ao processo de implementação dos sistemas informacionais computadorizados afirma que: “Na verdade, deveria haver uma preparação anterior.”

4.10 Envolvimento dos Usuários dos Sistemas de Informações Computadorizados

Como afirmam LAND e HIRSCHHEIM (1983), os sistemas informacionais computadorizados são sistemas sociais, antes de serem sistemas técnicos, acarretando conseqüências comportamentais e sociais. Neste sentido, parece importante, senão fundamental, o envolvimento dos usuários no processo de implementação desses sistemas sociais.

Resgatando-se as idéias apresentadas nas seções 3.1 e 3.3, no que diz respeito ao processo de implementação de sistemas de informações computadorizados na Eny Comércio de Calçados Ltda e aos procedimentos de implementação utilizados pelas assessorias externas de informática contratadas pela empresa, pode-se inferir que o não envolvimento das pessoas no processo de implementação de

sistemas informacionais representa uma das causas mais significativas para os problemas enfrentados pela organização em estudo.

Outro aspecto que pode ser relacionado aqui e que contribui sobremaneira para o fortalecimento da resistência das pessoas é o fato de os técnicos de sistemas desconhecerem a maneira como as atividades são desempenhadas na prática, suas peculiaridades e práticas de trabalho, necessidades de informação por parte dos usuários e de que forma estes gostariam que as informações estivessem disponíveis.

Pode-se ilustrar a colocação acima com a afirmação da Gerente da Eny Boutique, Sr.^a Maria Scremim Rizzatti, com relação ao desconhecimento das atividades e práticas de trabalho dos usuários, por parte dos técnicos de sistemas: “Eu acho que a pessoa (técnico) tinha que participar mais, vê a parte prática da gente, para depois... Primeiro tem que ver como funciona a loja, para depois informatizar. Muitas vezes a pessoa vem aqui para o escritório e se fecha aqui e não sabe dia-a-dia da gente na loja.”

Neste sentido, a não participação dos usuários no processo de implementação de sistemas de informações computadorizados aparenta ser muito importante para que o processo de informatização da empresa traga retornos satisfatórios. Este aspecto está ligado também à falta de comunicação entre os técnicos de sistemas e os usuários desses sistemas, conforme relatado na próxima seção.

Ressalta-se, ainda, com relação ao envolvimento dos usuários no processo de implementação de sistemas informacionais computadorizados, que os níveis gerenciais médio e altos da empresa estudada, encontra-se pré-dispostos a participar do processo e têm um interesse particular na implementação do controle de estoque por loja.

4.11 Processo de Comunicação e o Relacionamento Entre os Usuários e os Técnicos de Sistemas

ALTER (1986), afirma como uma tendência comum por parte do pessoal técnico, no processo de implementação de sistemas de informações computadorizados, é a exaltação do aspecto técnico ou a idéia de que as pessoas não técnicas, os usuários, irão compreender a maneira como esses sistemas funcionam.

Contudo, isso geralmente não ocorre na prática, pois os usuários não detêm o conhecimento técnico suficiente para compreender o funcionamento do sistema, assim como os técnicos não conhecem como as atividades dos usuários são desempenhadas na prática. Isso aparenta causar uma dificuldade muito grande no processo de implementação dos sistemas informacionais computadorizados, já que a comunicação entre as partes envolvidas parece ficar prejudicada.

Neste sentido, faz-se importante que se perceba a importância do relacionamento e do processo de comunicação entre os técnicos de sistemas e os usuários dos sistemas de informações computadorizados, já que estes dois aspectos aparentam contribuir sobremaneira para o sucesso da implementação desses sistemas.

No caso da Eny Comércio de Calçados Ltda, o relacionamento entre os técnicos de sistemas e os usuários é praticamente inexistente, conforme o que foi apresentado no histórico da informatização da empresa, pois o contato dos técnicos é feito geralmente com o Assessor Financeiro da empresa, Sr. Guido Isaia Jr., como mencionado anteriormente.

A centralização das decisões sobre a implementação dos sistemas informacionais computadorizados existente na empresa pesquisada, relatado anteriormente, parece afetar esse relacionamento que, por consequência, repercute no processo de comunicação entre os técnicos de sistemas e os usuários.

Com base na afirmação do Sr. Elder Iran César, Gerente da Eny Artigos Femininos, “Eu acho que no começo, embora a gente tivesse pessoas trabalhando na informática, trabalhando conosco ... havia muito, assim, eu sou o dono do sistema, eu que implantei e vai ficar”, pode-se inferir que a falta de participação dos usuários, como mencionado na seção anterior, está repercutindo, significativamente, em todo o processo de implementação dos sistemas informacionais na empresa. Isso afeta, diretamente, a percepção gerencial a respeito dos técnicos de sistemas, dificultando ainda mais a comunicação e o relacionamento entre os usuários e os técnicos, estimulando a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas de informações computadorizados.

4.12 Estratégias para Minimizar a Resistência das Pessoas Frente à Implementação dos Sistemas de Informações Computadorizados

Primeiramente, apresentam-se algumas estratégias derivadas da pesquisa bibliográfica desenvolvida para este trabalho e, posteriormente, serão evidenciadas estratégias oriundas a partir da experiência profissional e da pesquisa empírica feita pelos autores do presente trabalho.

Neste sentido, ALTER (1986) apresenta algumas estratégias para minimizar as dificuldades do processo de implementação de sistemas de informações computadorizados, a partir de estudos desenvolvidos em empresas que tiveram êxito na implementação desses sistemas, demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Estratégias para minimizar as dificuldades do processo de implementação dos sistemas de informação segundo ALTER

Estratégia	Descrição
Imponha com cortesia	Esta estratégia pode facilitar o processo de implementação através da criação de informações úteis para as áreas ou para os usuários envolvidos. Para isso, faz-se necessário o conhecimento prévio e detalhado, por parte do responsável pela implementação dos sistemas de informações, das práticas de trabalho e das necessidades informacionais dos usuários desses sistemas nos diversos setores da organização.
Faça um <i>show</i> com o sistema	Esta etapa consiste em desenvolver e apresentar o sistema de uma maneira singular, através de programas de treinamento e demonstrações intensivas que entusiasmem os usuários com as possibilidades e atratividades que o sistema pode oferecer.
Use um protótipo.	É muito importante que se crie um protótipo do sistema para assegurar à empresa e aos usuários de que a relação “custo x benefício” do sistema proporciona uma certa segurança para o investimento da organização e, ao mesmo tempo, que os usuários possam vislumbrar as possibilidades de utilização do sistema no desempenho de suas atividades com maior rapidez e agilidade.
Envolva os usuários dando-lhes responsabilidades.	O envolvimento do usuário na implementação de um sistema informacional computadorizado é um dos pontos cruciais para o processo. O usuário precisa sentir-se parte integrante e com uma responsabilidade definida no processo de implementação, com o objetivo de minimizar suas restrições contra a informatização.
Venda o sistema.	Esta estratégia enfatiza a importância de se evidenciar os aspectos positivos do sistema, suas vantagens e as oportunidades que ele pode vir a proporcionar para a empresa ou para o usuário.

Fonte: Adaptado de ALTER (1986)

As estratégias apresentadas por ALTER (1986) parecem ajudar a “preparar o terreno” para o processo de mudança provocado pela implementação de sistemas de informações computadorizados. Segundo os resultados desta pesquisa, estas estratégias se apresentam como uma necessidade fundamental para o sucesso da implementação de sistemas de informações computadorizados.

Para isso, acredita-se que seja necessário um levantamento prévio das peculiaridades das atividades e dos processos a serem informatizados, assim como das reais necessidades e expectativas

dos usuários no que diz respeito ao funcionamento e ao retorno esperado do sistema, antes de sua implementação.

Novamente, o caráter social em termos de participação dos usuários no processo de implementação parece ficar evidente. O envolvimento das pessoas através de estímulos e do aproveitamento de sugestões, desde que pertinentes, podem repercutir positivamente para o sucesso do sistema.

Isso pode ser feito através do desenvolvimento de um processo de comunicação que facilite e permita a participação das pessoas. Porém, este trabalho precisa ser feito em conjunto - direção, gerentes, técnicos de sistemas e usuários - pois se uma das partes não estiver consciente da importância desse aspecto social e participativo, todo o processo pode ficar comprometido.

Outra questão que aparenta ser relevante é a criação de programas de desenvolvimento de habilidades gerenciais. Essa colocação justifica-se em função de que o nível gerencial pode representar a mola propulsora do processo de mudança causado pela implementação de sistemas informacionais computadorizados, ou um entrave de todo o processo. Tal procedimento contribuiria para a qualificação do nível gerencial da empresa, facilitando o gerenciamento do processo de mudança decorrente da implementação de sistemas de informações computadorizados.

Contudo, além das estratégias evidenciadas pelo referencial teórico utilizado, existem, também, estratégias que se originam de outras fontes. Conforme o que foi exposto anteriormente, apresenta-se, no Quadro 2, algumas estratégias derivadas dos resultados práticos encontrados e da experiência profissional dos autores deste estudo, no sentido de contribuir para que a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas de informações computadorizados seja minimizada.

Quadro 2: Estratégias para Minimizar a Resistência das Pessoas Frente à Implementação de Sistemas de Informações Computadorizados.

<i>Estratégias para Minimizar a Resistência das Pessoas Frente à Implementação dos Sistemas de Informações Computadorizados</i>
Preparar o terreno - explicação sobre objetivos e necessidades da empresa (relação custo x benefício);
Levantar, previamente, as atividades e necessidades de informações dos usuários, com sua participação efetiva;
Atentar-se ao aspecto social, estimulando a participação e o aproveitamento de sugestões;
Atribuir responsabilidades no processo;
Desenvolver habilidades técnicas e comportamentais a nível gerencial.

Fonte: Autores

Ressalta-se, porém, que as considerações acima não têm a pretensão de constituir um modelo, visto que a percepção adequada das peculiaridades de cada organização. Contudo, podem ser úteis para facilitar o processo de mudança organizacional provocado pela implementação de sistemas de informação.

5. Considerações finais

Respondendo-se à pergunta desta pesquisa – “Como se caracteriza, na percepção da média e alta gerência, a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas de informações computadorizados na Eny Comércio de Calçados Ltda?”, pode-se concluir que, frente ao que foi exposto neste trabalho, essa resistência aparenta caracterizar-se da seguinte maneira:

- A cultura familiar existente na empresa parece contribuir para a existência de certos tipos de comportamento, como por exemplo, a centralização das decisões por parte da diretoria, o que dificulta a participação das pessoas nos processos de mudança que ocorrem na organização, inclusive aqueles relacionados à implementação de sistemas de informações computadorizados.
- A própria história da informatização da empresa contribui significativamente para o surgimento da resistência das pessoas frente à implementação de sistemas informacionais computadorizados, pois parece proporcionar um descrédito dos usuários no funcionamento adequado dos sistemas.
- Os problemas técnicos de funcionamento dos sistemas e a morosidade para que os sistemas efetivamente funcionem bem, inclusive na solução de problemas.
- A falta de treinamento, tanto a nível técnico como a nível comportamental dos gerentes da empresa, antes da implementação dos sistemas, dificultando o gerenciamento do processo.
- Os problemas de comunicação e a falta de relacionamento entre os técnicos de sistemas e os usuários, aliados à falta de conhecimento por parte dos técnicos de sistemas com relação às práticas de trabalho das pessoas e as peculiaridades das atividades da empresa.

Essas colocações são pertinentes e adequadas para caracterizar a resistência das pessoas frente à implementação de sistemas informacionais computadorizados na Eny Comércio de Calçados Ltda. Além de levantar essas informações, constatou-se que a empresa, em toda sua história de implantação de sistemas de informação, fez uso de terceiros especializados. Frente a isso, verificou-se que alguns cuidados são inerentes ao processo de contratação. Esses se referem ao conhecimento dos terceiros do setor de atividade da empresa, ao comprometimento por envolver os usuários nos processos de planejamento, implementação e melhoria dos sistemas, ao fornecimento de treinamento para gerentes

e usuários e à orientação e sensibilização às necessidades de implementação de sistemas de informações frente às condições do ambiente concorrencial.

6. Referências

- ADIZES, I.. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ALMEIDA, F. C.. **Atores e fatores na introdução de um sistema de informação**. 19º ENANPAD, Curitiba, 1995, Vol. 1, n. 4, pg. 177 - 192.
- ALTER, S. L.. **Como os executivos eficientes usam os sistemas de informação**. Coleção Harvard de Administração, n. 5. São Paulo: Editora Nova Cultural, Ltda., 1986.
- ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Caderno de Pesquisa, maio, 1991.
- ANTONELLO, Cláudia S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. In: RUAS, Roberto et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BLAU, P. M.. SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- CAMPOS FILHO, M. P.. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia dos negócios**. RAE, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33 - 45, nov/dez. 1994.
- DAZZI, Márcia C. e ANGELONI, Maria T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento: um estudo de caso. XXVIII ENANPAD – Curitiba, 2004.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GANUS, S. S.. **Office computers: managing the human impact**. Journal of Information & Image Management, v. 18, p. 26-31, 1985.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995.
- HANDY, C.. **The age of unreason**. Harvard Business School Press, 1990.
- HOPLIN, H. P.. **Re-engineering information technology: an enabler for the new business strategy**. Industrial Management & Data Systems, v. 95, n. 2, p. 24-27. MCB University Press Limited, 1995.

- KAUFMANN, H.. **Are government organizations immortal**. Washington: The Borooking Institution, 1976.
- LAND, R.. HIRSCHHEIM, R.. **Participative systems design: rationale, tools and techniques**. Journal of Applied Systems Analysis, v. 10, 1983.
- LAWRENCE, P. R.. **Como lidar com a resistência às mudanças**. Coleção Harvard de Administração, n. 10. São Paulo: Editora Nova Cultural, Ltda., 1986.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. São Paulo : Bookman, 2002.
- MIYABARA, Walter et al. **A cultura e comportamento em relação à informação e sua conexão com o desempenho competitivo: uma aplicação na indústria de auto peças para veículos**. XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.
- NEWMAN, M.. SABHERWAL, R.. **Information systems development: four process scenarios with cases studies**. Journal of Information Systems, p. 84-101, Spring, 1991.
- OLIVEIRA, S. M. de.. **Impacto da tecnologia no estilo gerencial de gerentes de sistemas de informação**. Revista da Instituto de Informática PUCCAMP, Campinas, v. 2, n.º 1, p. 11-17, mar./set. 1994.
- PERROW, C.. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo : Atlas, 1976.
- RODRIGUES, S. B.. **A informática na organização e no trabalho**. RAE, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 44-47, jul./set. 1988.
- STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed., Rio de janeiro: Prentice Hall, 1995.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3º edição, São Paulo: Bookman, 2005.
- WAEMA, T. M.. WALSHAM, G. **Information systems strategy formulation**. Management Studies, Cambridge University, Engineering Department, April, 1988.
- WALTON, R. E. **Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

Artigo recebido em: 10/10/2004

Artigo aprovado em: 23/12/2004