

## **SUPERANDO DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Bárbara Anastácia Wagner Teles<sup>1</sup>  
Michelle Ribeiro Lage de Amorim<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem como finalidade apresentar os principais problemas encontrados na implantação de Sistemas de Informação nas organizações, muitos deles gerados pela resistência dos colaboradores às transformações que inevitavelmente são impostas, e refletir sobre possíveis soluções para minimizá-los, além de apresentar alguns benefícios advindos dos Sistemas de Informação. Devido às necessidades de adequação às novas tecnologias, principalmente com a globalização, as empresas inserem novos sistemas em seus processos organizacionais. Se por um lado há benefícios, por outro surgem entraves, sobretudo de cunho cultural. Ao se avaliar o processo de transformação resultante da substituição de um determinado sistema vigente para outro, mais atualizado e/ou mais adequado com objetivos estratégicos das empresas, verifica-se que problemas decorrentes da gestão de pessoas podem gerar as maiores barreiras ao sucesso dos novos sistemas, dificultando a consecução dos objetivos organizacionais. Para auxiliar nessa avaliação, foi realizado um levantamento bibliográfico, analisando questões como cultura organizacional e mudança. Constatou-se a necessidade de gerenciar a implantação de Sistemas de Informação não apenas no aspecto tecnológico, mas principalmente no que diz respeito à participação dos colaboradores, sobretudo, com a integração de uma equipe de Gestão de Mudança para acompanhar a implantação dos novos sistemas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistemas de Informação. Cultura Organizacional. Gestão de Mudança.

## **OVERCOMING DIFFICULTIES IN IMPLEMENTATION OF INFORMATION SYSTEMS IN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

This article aims to present the main problems encountered in the implementation of Information Systems in organizations, many of them generated by the resistance of employees to the changes that inevitably are imposed, and to consider possible solutions to minimize them, besides presenting some benefits from the Information Systems. Due to the need for adaptation to new technologies, especially because of globalization, companies insert new systems in their organizational processes. If there are benefits, on one hand, obstacles arise, especially cultural, on the other.

---

<sup>1</sup> Aluna de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

<sup>2</sup> Aluna de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

When evaluating the transformation resulting from the replacement of a particular existing system to another, more updated and / or more appropriate with strategic objectives of the companies, it is noticed that problems arising from the management of people can generate the greatest barriers to the success of new systems, hindering the achievement of organizational objectives. To assist this study, a bibliographical research was made, analyzing issues such as organizational culture and change. It found the need to manage the implementation of Information Systems not only the technological aspect, but mainly with regard to the involvement of employees, especially with the integration of a Change Management team to supervise the implementation of new systems.

**KEYWORDS:** Information Systems. Organizational Culture. Change Management.

## 1. INTRODUÇÃO

A chamada era da informação tem imposto às organizações inúmeros desafios, sobretudo no que diz respeito à área de Tecnologia da Informação (TI). Dessa forma, a exigência por velocidade e precisão nas informações é cada vez mais importante para os negócios, e seu fluxo apresenta-se como um elemento relevante nas operações, tendo em vista todas as atividades envolvidas como pedidos de clientes e de ressuprimento, necessidades de estoque, movimentações nos armazéns e faturas, entre outras.

Os Sistemas de Informação são conjuntos de partes integradas e interdependentes que atuam com metas comuns, através de meios computacionais, constituídos por elementos ou componentes responsáveis pela coleta, manipulação e armazenamento de dados e informações. Além disso, fornecem mecanismos de retroalimentação (STAIR; REYNOLDS, 2006).

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

Apesar da nova tecnologia possibilitar a obtenção de informações precisas e específicas de cada um de seus *stakeholders*, é relevante que os envolvidos na implantação dos sistemas tenham clareza sobre os problemas que podem surgir na inserção da mesma, o que possibilita a agilidade no processo de tomada de decisão.

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

Assim, o presente artigo procura apresentar os principais problemas encontrados na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações, muitos deles gerados pela resistência dos colaboradores às transformações impostas, e refletir sobre possíveis soluções para minimizá-los. Além disso, pretende-se apresentar alguns benefícios advindos dos Sistemas de Informação.

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

## **2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

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

A tecnologia da informação é uma ferramenta crucial para uma melhor coordenação das atividades, sobretudo, da cadeia de valor, visto a sua possibilidade em incrementar a habilidade das empresas em explorar as interligações entre suas atividades, tanto interna quanto externamente, principalmente, diante de sistemas de informação integrados (PORTER; MILLAR, 1985).

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

Identificar maneiras de utilizar a informação de forma tática é um dos grandes desafios dos tomadores de decisão. Hoje os sistemas de informação são essenciais

para os administradores, captando as necessidades dos usuários e, através da combinação da tecnologia, realizando um trabalho veloz que atenda de forma eficaz as necessidades da empresa (REIS NETO, 2006).

Os sistemas auxiliam as empresas a estenderem seu alcance a lugares distantes, terem novos produtos e serviços, reorganizarem fluxos de tarefas e trabalho e, talvez transformarem radicalmente a forma como conduzem os negócios. Observa-se que cada vez mais o uso da Tecnologia da Informação com o intuito de criar uma base informacional sólida e mecanismos de diferenciação da empresa no mercado não é mais privilégio de grandes empresas.

No que diz respeito às micro e pequenas empresas, responder de forma rápida e eficiente às mudanças do ambiente externo passa a ser regra no mercado, sendo tão importante quanto oferecer produtos e serviços de qualidade. A informação é a grande aliada do pequeno empreendedor, que, através do conhecimento, cria alternativas para ser competitivo no mercado. Essa necessidade de respostas rápidas e eficientes aumenta em vista de que as empresas estão competindo em ambientes cada vez mais turbulentos e instáveis. As oportunidades surgem a todo o momento, e as respostas precisam ser rápidas para que as chances não sejam agarradas pelo concorrente.

Para que haja realmente um ganho competitivo com o uso de TI, as empresas passam por um processo de maturidade que é alcançada após algumas fases de desenvolvimento e aceitação da tecnologia na organização. Sua contribuição aumenta de acordo com nível de maturidade alcançado, passando de uma posição operacional para uma posição tática (REIS NETO, 2006).

Não conhecer o patrimônio tecnológico expõe a empresa a muitos riscos, pois compromete a capacidade de reconhecer e de reagir aos sinais de ameaças e oportunidades ao se posicionarem no mercado. O uso de sistemas de informação traz inúmeras mudanças, positivas e negativas, que podem ser observadas em aspectos como estrutura e cadeia de suprimentos, autoridade, poder e conteúdo das funções (DEITOS, 2002).

### **3. BENEFÍCIOS GERADOS PELA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

O sistema de informação, segundo Freitas; Teófilo (2008, p. 4), “fornece enorme contribuição para eficiência operacional, produtividade e satisfação do cliente, além da principal fonte de informação para apoio de tomada de decisão, de desenvolvimento de produtos e serviços competitivos, e da agilidade na realização dos negócios”.

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

Kendall; Kendall (1991) entendem por benefícios intangíveis aqueles difíceis de quantificar, que podem ser a melhoria no processo da tomada de decisão, a redução de erros e, conseqüentemente, o aumento da precisão, melhoria dos serviços e imagem do negócio.

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

#### **4. DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

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

Para Pompermayer (1999), a tarefa de implantação de um sistema de gestão requer alguns cuidados básicos, por exigir abordagem técnica específica, sensibilização

das relações humanas e adequação da tecnologia de processamento de dados empregada pela organização.

As dificuldades de cunho antropológico no que se refere à inserção dos sistemas na realidade organizacional dos usuários são os principais entraves à implantação dos referidos sistemas nas organizações (REIS NETO, 2006).

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

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

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

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

Acrescido a isso, Pompermayer (1999) afirma que a própria tecnologia já utilizada pela organização pode mostrar-se um entrave, em função de adequações e reformulações que se mostrem necessárias com a introdução de um novo sistema.

Sobre as transformações culturais, ou seja, àquelas relacionadas aos processos de negócios e à forma como as pessoas trabalham, Kotter (2001) afirma que diante do novo contexto econômico, as mesmas devem ocorrer, tendo em vista as novas regras da globalização do mercado que exigem adaptações e transformações para atuar de forma competitiva em um ambiente cada vez mais dinâmico.

## **5. CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA**

A partir do diálogo com os autores de diferentes enfoques teóricos em torno do conceito de cultura organizacional, Fleury (1989b) traz algumas informações significativas sobre o tema, sobretudo através das contribuições de Edgar Schein que acredita que tal conceito consiste no conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo ao aprender a como lidar com os problemas externos e a integração interna e que funciona bem o bastante para ser considerado pertinente a ponto de ser transmitido como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser percebida em vários níveis de acordo com o mesmo autor: no nível dos artefatos visíveis através do ambiente construído da organização; no nível dos valores que governam o comportamento das pessoas que, por ser de difícil identificação, faz-se necessário entrevistar os membros-chave de uma organização para melhor conhecê-lo; e por fim no nível dos pressupostos inconscientes, que determinam a maneira que os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Até a década de 90, os indivíduos eram vistos como meros recursos. Já a partir da era da informação e consequentes avanços tecnológicos, passaram a ser reconhecidos como peças fundamentais dentro da organização. Ou seja, se antes o ativo principal era a parte financeira e os colaboradores eram passivos na organização, hoje eles fazem parte do ativo por serem considerados detentores de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 1999).

Nesse contexto, pós década de 90, “o trinômio terra/mão-de-obra/capital traz cada vez menos retornos. No seu lugar entram o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, tornando-se fator fundamental à produção do conhecimento” (MORAES; FADEL, 2007, p. 2).

Ao mesmo tempo em que as organizações passaram a estimular os indivíduos, elas também foram “impulsionadas à busca de inovação tecnológica, táticas de expansão e adoção de modelos de gestão que significassem a ampliação de resultados frente à competitividade mundial” (SOARES, 2009, p. 2).

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

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

Fleury (1989a) comenta que o momento da mudança organizacional é um momento de ruptura, de transformação e criação, que sempre envolve riscos, principalmente o risco das alterações nas relações de poder.

Nesse sentido, entende-se que:

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva (HERZOG 1991 apud WOOD, 2000, p. 137).

A quantidade de mudanças organizacionais profundas e traumáticas tem crescido substancialmente nas últimas décadas, e os esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras e prepararam algumas para o futuro, mas, a maioria



dos casos foi frustrante, com recursos desperdiçados e colaboradores demitidos (KOTTER, 2001).

“A informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças” (FONSECA, 2002 apud SALES; SILVA, 2007, p. 5). Sendo assim, sobre a comunicação no processo de transformação entende-se que:

A comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis. As pessoas mais bem informadas poderão contribuir significativamente no processo, uma vez que são elas que executam as operações, que tomam as decisões e por fim são as pessoas quem se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a cultura organizacional. Para que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas, e prejudicadas pela mudança (SALES; SILVA 2007, p. 5).

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

Nesse sentido, sobre a gestão das possíveis resistências:

O gerenciamento dessa resistência é a necessidade de evitar a criação dessas situações de resistência. Geralmente os que resistem à mudança recusam mais forçadamente quando eles observam outros em torno deles apoiando-a entusiasmadamente. Este é um grande desafio aos agentes de mudança, superando qualquer outro aspecto do processo de mudança. (BORTOLOTTI; SOUZA, ANDRADE, 2012, p. 12).

Um requisito imprescindível para o sucesso da implantação de um sistema é entender e saber como trabalhar para evitar e/ou neutralizar as resistências às mudanças, em seus diversos estágios.

## **6. RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS**

Segundo Freitas (2010, p. 55), “a cultura não parece tão fácil de ser manipulada; mesmo acadêmicos e consultores, consagrados como *experts* nessa questão, assumem a dificuldade da mudança cultural ainda que admitam que ela pode ocorrer no longo prazo”.

Mudanças culturais, de processos e na estrutura de poder de uma empresa sempre causam resistência e dificuldades, visto que as pessoas resistem a sair da zona de conforto e usar novos sistemas ou tecnologias que mudem sua maneira de trabalhar. Assim sendo, é sempre preocupante a implantação de sistemas de informações dentro da organização, tendo em vista as barreiras encontradas pelo capital humano, além dos fatores de resistência que influenciam na implantação de novas políticas.

A resistência à mudança se mostra como grande dificuldade ao sucesso dos sistemas de informação porque lida com aspectos muitas vezes imprevisíveis do comportamento humano. Tendo em vista que as pessoas são parte integrante dos sistemas, é essencial que esse fator seja estudado previamente e levado em consideração quando da implantação dos sistemas (BORTOLOTTI; SOUZA; ANDRADE, 2012).

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

Ou seja, aspectos antropológicos e psicológicos apontam para a ideia de que o ser humano pode se tornar o maior empecilho para a eficácia desses sistemas. A possibilidade de sair da “zona de conforto” desanima e desmotiva os colaboradores, que acabam não se mostrando totalmente dispostos a aderir às mudanças. O fato de que os sistemas são simplesmente impostos à organização contribui ainda mais para que as pessoas tentem repelir o mesmo. A cultura organizacional, além da adaptação e comprometimento dos colaboradores com a mesma, deve ser compreendida como decisiva para o sucesso dos sistemas (REIS NETO, 2006).

## **7. GESTÃO DE MUDANÇA**

A gestão de mudança é preponderante para ajudar pessoas e organizações a melhor entender e atuar num processo de mudança. Nesse contexto, deve ser dada atenção especial ao papel dos líderes, responsáveis pelas decisões que afetam esse processo e a vida da organização (SOTO, 2008).

Para Freitas (2010, p. 49), “conquanto aceitemos a importância dos fundadores e líderes no arcabouço cultural, não podemos esquecer que toda organização, especialmente as empresas, necessita de constantes reavaliações e redefinições em função das mudanças que ocorrem no meio ambiente”.

Na elaboração de projetos dentro das organizações, sejam esses voltados à implantação de novos sistemas de informação ou aspectos afins, pode ser incorporada uma equipe que venha a contribuir no acompanhamento de mudanças decorrentes, visto que “os administradores podem reduzir a resistência, influenciando nas forças de apoio e restritivas da mudança” (SOTO, 2008, p. 245).

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

Para isso, é preciso contar com o envolvimento, entendimento e a aceitação do corpo funcional, das mudanças propostas, e assim os objetivos de cada projeto a ser implantado devem ser reforçados de modo que não haja dúvida sobre os mesmos. Nesse sentido, a equipe de gestão da mudança, ao atuar com a dimensão pessoas, pode trabalhar em algumas frentes específicas que inclui: Patrocínio, que aqui entende-se como o engajamento da liderança em apoiar o projeto; Comunicação e Análise de Impactos.

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

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

A partir das mudanças, vale ainda analisar de que forma será impactado o ambiente organizacional: faz-se necessário avaliar tanto as contribuições responsáveis pelas

futuras melhorias voltadas aos novos processos do negócio bem como as atividades que precisam ser aprimoradas dentro desse contexto.

A etapa pós-implantação, de maturidade na relação do corpo funcional com as transformações ocorridas, servirá para consolidá-las dentro do ambiente corporativo, e todo o esforço despendido nessa etapa – através de Planos de educação continuada, reforço na comunicação, reiteração do patrocínio, revisão de processos – será determinante para se fortalecer os comportamentos esperados.

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

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho em questão, através da revisão da literatura disponível, procurou levantar os principais problemas encontrados na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações, muitos deles gerados pela resistência do capital humano às transformações que inevitavelmente são impostas.

Apesar de inúmeros benefícios, quando implantados sem o devido planejamento e acompanhamento, seus impactos podem ser desastrosos, sobretudo no que diz respeito à resistência às mudanças gerada por parte do pessoal da organização.

Devido à existência e consolidação da cultura organizacional, as pessoas tendem a serem avessas a qualquer tipo de alteração do *status quo*, lutando para se manter em seu estado natural de conforto, sobretudo àquelas que assumem posições de liderança dentro da organização e receiam perder seus privilégios (KAUFMAN, 1971).

A partir dessa constatação, as empresas atualmente reconhecem as pessoas como um elo poderoso dentro do sistema que devem estar, acima de tudo, convencidas da real necessidade e benefícios trazidos pela implantação de novos sistemas (KENDALL; KENDALL, 1991). Dessa forma, as pessoas buscarão de forma efetiva não apenas se adaptarem às mudanças, mas, sobretudo, promoverem as mesmas.

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

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

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

## 9. REFERENCIAS

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

BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUZA, R. A.; ANDRADE, D. F. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. *In*: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGET. **Anais eletrônicos**. Out 2012. Disponível em:<[http://www.aedb.br/seget/artigos08/263\\_263\\_Artigo\\_Resistencia\\_a\\_mudanca\\_SEG\\_ET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/263_263_Artigo_Resistencia_a_mudanca_SEG_ET.pdf)> . Acesso em: 20 jan 2013.

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

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

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

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo V.24, n.1 p.3-9, 1989a.

\_\_\_\_\_. Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989b, p. 15-27.

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

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991.

KAUFMAN, H. **The Limits of Organizational Change**. University of Alabama Press, 1971.

KOTTER, J.P. **The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World**, 2001.

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

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Cultura organizacional em cenários de mudança. *Revista de Ciência da Informação*. Artigo 4, v.8, n.1. Fev 2007. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/fev07/Art\\_04.htm](http://www.dgz.org.br/fev07/Art_04.htm) > . Acesso em: 03 mar 2013.

POMPERMAYER, C. B. Sistemas de Gestão de custos: Dificuldades na implantação. **Revista FAE**, Curitiba, V. 2, n.3, p. 21-28, 1999.

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

REIS NETO, S. S. **Material de referência sobre Sistemas elaborado para fins didáticos da disciplina Administração de Produção da UFRJ**. 2006

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

SOARES, H. T. M. *Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor*. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais de congresso**. 2009, São Paulo. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2009/EOR/2009\\_EOR2993.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/EOR/2009_EOR2993.pdf) > . Acesso em: 03 mar 2013.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2008.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.