



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**O Impacto das Relações de Trabalho na
Automação Empresarial**
Relação entre Chefe e subordinado

Isabelle Nunes Cruz

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2015.



Isabelle Nunes Cruz

**O impacto das Relações de Trabalho na
Automação Empresarial
Relação entre Chefe e Subordinado**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro,
Novembro de 2015.

“Relações caracterizam-se por uma disposição em confiar em ambos os domínios fazendo jus à confiança relacional, na qual existe uma ampla base de troca de apoio e recursos, interdependência, cuidado interpessoal e preocupação”. (Rousseau *et al.*, 1998).

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado as condições básicas para a construção de quem hoje eu sou e do conhecimento que busco gerar para a sociedade através do curso escolhido.

Agradeço à professora Flávia Cavazotte que lecionou a matéria de Metodologia de Pesquisa, matéria de iniciação da monografia, por ter me dado suporte e auxílio necessário na primeira execução do trabalho, tendo a sua ajuda um impacto fundamental para o uso de literaturas que muito me auxiliaram para o melhor desenvolvimento deste estudo.

Dedico este Trabalho a meus familiares que me deram apoio e suporte para que eu pudesse me dedicar com esmero para a realização desse trabalho, assim como meu orientador Edmundo Eutrópio que se fez presente sempre que necessário para sanar qualquer dúvida de elaboração e construção desse produto final do curso de graduação.

Resumo

Nunes Cruz, Isabelle; Souza, Edmundo Eutrópio C. de. O impacto da automatização sistêmica nas relações de trabalho – chefe e subordinado. Rio de Janeiro, 2015. 79 páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esse trabalho visa investigar o avanço tecnológico no momento atual, sua dimensão, importância e impacto nas esferas organizacionais através da aderência a sistemas integrados de gestão que serão abordados com base no Modelo TAM (Technology Acceptance Model) de aceitação das novas tecnologias e com base na inferência mais aprofundada acerca de um modelo sistêmico integrado que tem por nome ERP (Enterprise Resource Planning) . Este servirá de base para aprofundamento detalhado de questões inerentes ao comportamento dos indivíduos e sua atitude frente à pressão social, buscando mostrar se a relação entre chefe e subordinado impacta ou não na melhor adesão dos funcionários a uma nova tecnologia sistêmica implantada.

Palavras-chave

Automação, influência das relações na adesão tecnológica, sistema e humanos.

Abstract

Cruz Nunes, Isabelle; Souza, Edmundo Eutrópio C. de. The impact of systemic automation in labor relations - boss and subordinate. Rio de Janeiro, 2015. 79 pages p. Work Completion of course - Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work aims to address on technological advances in the current sphere, its size, importance and impact of these technologies on organizational spheres through adherence to integrated management systems that will be addressed based on the Model TAM (Technology Acceptance Model) acceptance of new technologies and based on the further inference about an integrated system model whose ERP name (Enterprise Resource Planning) which will form the basis for detailed exploration of issues inherent in the behavior of individuals and their attitude toward the social pressure, seeking to end show whether the relationship between boss and subordinate impact or not in the best employees on a new systemic deployed technology.

Key words

Automation, influence relations in technological accession, system and human.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	4
1.3. Objetivos intermediários do estudo	5
1.4. Delimitação e foco do estudo	5
1.5. Justificativa e relevância do estudo	6
2 Revisão de literatura	8
2.1. Modelo de aceitação às novas tecnologias	8
2.2. Impacto dos sistemas integrados de gestão	11
2.3. Cargos de níveis hierárquicos diferentes e a sua influência na adesão de novas tecnologias	14
2.4. Mudança das relações de trabalho	18
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	22
3.1. Métodos de pesquisa utilizados	22
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	22
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	25
3.4. Limitações do método	26
4 Apresentação e análise dos resultados	28
4.1. A Empresa	28
4.2. Descrição do perfil dos entrevistados	29
4.3. Descrição e análise dos resultados	30
4.3.1. Modelo de aceitação às novas tecnologias (TAM) e o impacto da relação de trabalho entre chefe e subordinado nesse processo	30
4.3.2. Modelo TAM de aceitação às novas tecnologias	31
4.3.3. Impacto dos Sistemas Integrados de Gestão e a crença do papel do gestor no aprendizado de um novo sistema	33

4.3.4. Hierarquia e condicionamento do pensamento	35
4.3.5. Mudança no ambiente de trabalho e a influência do gestor no uso efetivo de novos sistemas	36
4.4. Importância dos sistemas e das relações para o bom andamento do trabalho	37
4.5. Análise do estudo de caso específico aplicado e a percepção do fator mais importância na adesão sistêmica empresarial	40
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	46
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	47
6 Referências	49
6 . Anexo 1	51
7 . Anexo 2	57

Lista de figuras

Figura 1: Funcionários e gestores que participaram da entrevista segmentados por área.....	23
Figura 2: Importância dos sistemas para o trabalho.....	37
Figura 3: Importância do relacionamento para o trabalho.....	39

Lista de Tabelas

Tabela 1. Tabela Perfil dos entrevistados.....	30
Tabela 2: Fator mais importante para adesão sistêmica positiva.....	44
Tabela 3: Porcentagem das respostas obtidas.....	45

1 O tema e o problema de estudo

Tema: O impacto das relações de trabalho na adesão a uma nova tecnologia sistêmica.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O avanço tecnológico, iniciado com a revolução industrial, trouxe várias mudanças sociais e econômicas que foram se propagando ao longo do tempo e moldando a forma da sociedade global ver a tecnologia, a organização do trabalho, o papel desempenhado pelo homem e sua importância.

A sociedade moderna, impactada pela globalização e concorrência acirrada, busca, cada vez mais, soluções de ordens técnicas e racionais que visam a atender a uma necessidade de adequar-se de forma rápida a essas novas tecnologias e que tragam benefícios baseados em conceitos técnicos sistêmicos. Porém, para que um sistema tenha sucesso na sua utilização, é necessária a conscientização organizacional de que há um fator humano ligado a ele que não é tão objetivo quanto os sistemas e máquinas, mas subjetivos, envolvendo aspectos sociais, políticos e psicológicos.

A implementação de sistemas empresariais tem como fim auxiliar ou resolver problemas complexos dentro de uma organização, de forma a agilizar o processo de tomada de decisão eficaz, porém o impacto de novos sistemas não afeta somente a sua atuação prática, porém também possui influências externas tais quais mudanças processuais, inferência no modelo de gestão, cultura, estrutura organizacional e, sobretudo, nas pessoas (WOOD JR e CALDAS,2000). A Intervenção dos sistemas, segundo Dias,1985, afeta o subsistema social, político e técnico da organização, retratando que: “o subsistema social é afetado essencialmente por dois fatores: pelo impacto que a utilização de novas tecnologias e métodos de trabalho imprimem nos indivíduos; e pela mudança que as novas formas de executar as tarefas causam no grupamento social existente e na estrutura de relacionamento entre as pessoas”.

A dissertação de mestrado, de A. L. M. R. Silva, intitulada “A influência do treinamento de usuários na aceitação de sistemas ERP em empresas no Brasil”, apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto COPPEAD de

Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, ajuda a verificar a importância da forma como a tecnologia é tratada pelas pessoas. Muitos executivos, anteriormente, tratavam a tecnologia da informação como uma tarefa de suporte, delegando-a a outros departamentos ou áreas de processamento de dados por conta da percepção que se tinha acerca da área de tecnologia da informação, mais conhecida pela sigla T.I.. Porém, nos tempos atuais, os efeitos e as implicações das novas tecnologias fizeram com que todos da empresa tivessem que entender acerca desse ramo de conhecimento, sendo possível, assim, criar vantagens competitivas sustentáveis para as empresas ao longo do tempo.

Tal abordagem, juntamente com os dados já apresentados, leva a crer que as novas tecnologias trouxeram outras demandas e exigências aos cargos, ocasionando necessidade de se estudar a relação entre chefe e subordinado e o impacto dessa relação na adesão dos funcionários a uma nova tecnologia sistêmica implantada, pois esse fator permite perceber o que leva a essas mudanças comportamentais frente à adoção de novas tecnologias pelos indivíduos de uma organização.

Na tentativa de saber o que condiciona a aceitação do indivíduo a uma nova tecnologia, foi utilizada a teoria TAM (Technology Acceptance Model) elaborada por Fred Davis (1989), como base de estudo, a fim de fornecer dados para a pesquisa sobre o impacto de fatores externos nas atitudes, crenças e intenção de uso do indivíduo no uso de um sistema. Davis afirma que a relação entre atitude e intenção é resultante das intenções que um indivíduo tem para desempenhar uma ação de forma a alcançar um sentimento positivo de ordem pessoal; já a relação de intenção de uso e utilidade percebida é baseada na ideia de que as pessoas sofrem influências sociais dentro de um contexto organizacional e, por isso, formam intenções com relação a comportamentos que acreditam ser capazes de aumentar seu desempenho no trabalho frente a um grupo (Davis, 1986; Davis, Bagozzi e Warshaw, 1989). A aceitação de uma tecnologia, por sua vez, dar-se-á por meio de um processo de interação entre essas relações e duas crenças, a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida.

O presente estudo analisa o caso da implantação de um dos sistemas integrados de gestão empresarial mais conhecido e usado pelas empresas nos tempos modernos, chamado ERP (Enterprise Resource Planning). O mesmo foi criado com a intenção de integrar todas as funções e departamentos de uma

empresa em um único sistema computacional que atenda às necessidades específicas de todos esses diferentes departamentos, como assevera Christopher Koch (2002), baseando-se em um sistema que compartilha dados e práticas comuns a toda empresa, podendo acessar informações em tempo real e colaborar com o processo de tomada de decisão. Em síntese, esse sistema armazena, processa e organiza as informações geradas, controlando o fluxo destas entre as áreas organizacionais, unindo várias delas, desde finanças até recursos humanos, com foco nos processos de negócios trabalhados por cada área isoladamente ou por áreas de forma integrada. Tal sistema é abordado com ênfase no impacto que ele causa na forma de se trabalhar nas empresas e sua respectiva gestão

Segundo Langenwalter (2000 *apud* CARNEIRO, 2005) um dos fatores, que levam, muitas vezes, o ERP a não ser bem sucedido é o desejo dos usuários de que o mesmo não tenha sucesso. Isso decorre, por sua vez, do fato de as pessoas terem medo de falhar e/ou de perder o emprego, já que o sistema reduz a importância social do ser humano, ao automatizar os processos e reduzir os contatos. Em um estudo feito por Souza e Zwicker (2000), em duas empresas de grande porte no Brasil que utilizavam o sistema ERP, há no mínimo 6 meses, comprovou-se que a integração decorrente do sistema ERP provoca alterações que levam a resistências por parte dos usuários. Foi pautando-se nessa percepção que se desenvolveu tal pesquisa, objetivando ajudar a promover ações que possam diminuir o grau de não aceitação dos usuários quanto às novas tecnologias. Pode-se afirmar que a relação entre chefe e subordinado é de extrema importância para diminuir tamanha resistência, visto que as novas tecnologias são benéficas para as organizações e que, se utilizadas com a visão processual, a qual foram geradas, podem trazer diversos e significativos benefícios para as empresas e é com base em tal fato que esse estudo é fundamentado.

Percebe-se, atualmente, que, com o avanço dos tempos modernos e o maior impacto das tecnologias na vida social e organizacional das pessoas; surgiu a necessidade da adoção de novos sistemas capazes de compilar o grande número de informações e dados que as envolve, desde o uso mais básico e complementar a ação humana até um sistema que é montado para ser parte preponderante da empresa, corroborando nas tomadas de decisão e até mesmo adotando responsabilidades que antes eram atribuídas a pessoas. Nessa medida, o impacto das novas tecnologias afeta desde a estrutura das empresas até o fator humano que dela faz parte, exigindo saberes específicos e

estratégias organizacionais adequados a essa nova metodologia, o que torna as empresas cada vez mais singulares, por deter características e sistemas semelhantes, fazendo com que a tecnologia não caracterize mais, por si só, um diferencial, mas sim a forma como ela é empregada e como afeta o ambiente interno, a ponto de ofertar bons resultados e é sob este foco que esse trabalho tratou da importância da relação de trabalho entre chefe e subordinado, a fim de trazer resultados favoráveis e concretos às organizações no que tange a essa temática.

A inovação, proveniente do desenvolvimento tecnológico e das novas tendências de mercado, tem aumentado a exigência das empresas perante a eficácia dos processos e o estímulo a uma maior produtividade, o que é visto pela crescente preocupação com práticas e sistemas que potencializem a redução de custos e favoreçam o aumento dos ganhos e isso, por sua vez, influencia na determinação do que o mercado espera dos indivíduos inseridos nesse contexto, assim como nos conhecimentos e competências que são requeridos dos mesmos, de forma que as empresas, mesmo se utilizando de sistemas similares, tenham vantagens substanciais e sustentáveis, ao saber empregar bem os fatores internos da organização, em consonância com os sistemas que detêm, aumentando seu potencial frente ao mercado. Por isso, o mercado tem dado cada vez mais ênfase e destaque aos fatores internos organizacionais, o que aumenta a importância de se averiguar o quanto a relação entre chefe e subordinado pode ajudar as empresas no alcance de seus objetivos sistêmicos e organizacionais.

Desta forma, este trabalho realiza um estudo de caso para avaliar até que ponto a relação entre chefe e subordinado impactou ou não na adesão dos funcionários da área de recursos humanos na implantação do sistema de ERP, em uma empresa do sistema S do Rio de Janeiro focada em fornecer soluções para as indústrias.

1.2. Objetivo do estudo

A partir do contexto introdutório, o estudo possui como objetivo principal Identificar se a relação entre chefe e subordinado teve um papel importante na adesão dos funcionários da área de recursos humanos da empresa tida como base na implantação do sistema de ERP. A empresa compõe uma das empresas do sistema S do estado do Rio de Janeiro com foco no emprego de serviços de

melhoria para as indústrias locais, sendo esta uma empresa privada com fins públicos que presta serviços voltados ao desenvolvimento e propagação da educação, da arte, da cultura, do lazer e da tecnologia, gerando qualificação profissional às indústrias do estado do Rio de Janeiro.

De forma exploratória, a partir da aplicação de um questionário respondido por meio de uma entrevista e um estudo de caso na referida empresa, tem-se o objetivo principal de explorar mais informações acerca da importância das relações de trabalho em um processo de adesão sistêmica empresarial, de forma a trazer resultados importantes e que agreguem valor às práticas de introdução sistêmica nas empresas.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto, o estudo da importância das relações de trabalho na automação empresarial tem como objetivos intermediários:

- ✓ Identificar formas de qualificar a relação entre chefe e subordinado.
- ✓ Pesquisar meios de avaliar a adesão de funcionários a novas tecnologias.
- ✓ Diagnosticar o grau de adesão tecnológica e a correlação com a qualidade da relação entre chefe e subordinados no caso estudado.
- ✓ Realizar a revisão bibliográfica do tema de estudo.

Ao longo deste trabalho serão investigadas as seguintes hipóteses: a) se a qualidade do relacionamento entre gestor e subordinado é capaz de auxiliar na melhoria da adesão a novos sistemas pelos funcionários, e b) se existe uma percepção clara de importância acerca dos benefícios de ter uma boa relação entre os trabalhadores e gestores na empresa.

1.4.Delimitação e foco do estudo

Propõe-se no presente estudo a abordar especificamente a questão da relação entre chefe e subordinado e seu impacto na adesão dos funcionários a uma nova tecnologia sistêmica implantada: a introdução de um sistema de ERP que impactou o processo das atividades de trabalho na empresa em questão,

durante o ano de 2013. Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante, por se tratar de um tema de estudo nunca feito anteriormente e que tem ganhado destaque e importância nos tempos atuais com as grandes exigências empresariais tangendo também fatores internos do ambiente de trabalho e o aumento do número de profissionais demitidos por não aderirem às novas tecnologias sistêmicas que, por sua vez, influenciam a organização a se adequar às novas exigências de mercado para que possam crescer e prosperar.

O trabalho, realizado no período de agosto a novembro de 2015, desenvolveu-se pautando-se em um estudo de caso em uma das empresas do sistema S do Rio de Janeiro, com gestores e funcionários da área de Recursos Humanos, objetivando-se identificar a percepção organizacional das pessoas quanto ao impacto das relações de trabalho entre chefe e subordinado na adesão às novas tecnologias.

O esse estudo contempla tanto o ponto de vista de funcionários de nível hierárquico mais baixo como de funcionários de alta gerência para verificar se os profissionais do topo têm a mesma percepção do seu papel para auxiliar a aderência a uma nova tecnologia quanto os profissionais de baixa hierarquia, percebendo a análise conjunta e direta das respostas por estilo de gestão, e identificar se essa relação é importante e em que aspectos para auxiliar no uso dessas novas tendências sistêmicas.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para o nível acadêmico, pois auxilia os estudos acerca do modelo de aceitação da tecnologia TAM (Technology Acceptance Model) no que tange às relações de trabalho da esfera atual e sua aceitação tecnológica, constituindo um modelo de estudo aplicado aos sistemas de gestão existentes e adequação dos mesmos ao fator humano, ou seja, este trabalho pretende adequar uma teoria já conhecida há bastante tempo a uma realidade vivenciada atualmente, correlacionando-as e aumentando o conhecimento gerado.

Na prática, pretende-se perceber o impacto da relação entre chefe e subordinado na adesão dos funcionários a uma nova tecnologia sistêmica implantada, visando contribuir para uma maior eficiência na introdução de novos sistemas organizacionais, com base na melhoria de fatores ambientais internos da empresa, podendo auxiliar na geração de diferencial competitivo para as empresas.

Tal estudo tem também uma relevância de cunho organizacional, pois à medida que se descobre a importância da relação entre chefe e subordinado, levando-se em conta a adoção de novas tecnologias, ajuda as empresas a tomarem práticas que facilitem a inserção de novos sistemas, aumentando a eficácia e integração entre as forças de trabalho.

As informações coletadas por meio deste trabalho podem também auxiliar nos estudos e teorias aplicadas da área de Administração, com foco na de humanas, que envolvem as organizações e questões empresariais, tais quais medidas a serem adotadas, afetando assim as práticas administrativas e a melhor adequação das teorias existentes aplicadas a casos verídicos e enriquecedores a esse ramo de conhecimento.

Os resultados a serem alcançados também podem ser úteis para a sociedade, pois irá permitir que as pessoas tenham uma percepção melhor quanto ao seu papel nas empresas frente às novas tecnologias e o que as empresas atuais esperam quanto a fatores subjetivos do homem, de aceitação tecnológica, podendo os mesmos se adequarem da melhor forma a um novo sistema implantado, a fim de auxiliar e contribuir para a integração de novas tecnologias sistêmicas.

Para Bourdieu (1980), as tecnologias de informação e comunicação mais modernas constituem um pilar da empresa e, por meio disso, o *software* que lhe dá sentido se baseia na confiança entre parceiros internos, os funcionários, e externo; *stakeholders*. A base para que dê certo é o compartilhamento de valores comuns que desenvolva uma empresa sustentável, por isso a confiança e os relacionamentos internos ganham destaque no mundo corporativo da atualidade.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os principais aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema abordado ao longo desse trabalho. Esta etapa será dividida em 4 partes.

Na primeira delas será definido e contextualizado o conceito do modelo TAM, os motivos que levam um indivíduo a aceitar as novas tecnologias, motivações pessoais, assim como algumas normas sociais subjetivas que são aplicadas socialmente no contexto em que a determinada pessoa vive, a fim de impactar no seu processo de aceitação.

Em seguida, será abordado o tema Impacto dos sistemas integrados de gestão, mais propriamente o ERP, ressaltando-se seus aspectos de importância, desenvolvimento, no que consiste, vantagem, influência social, impacto dos mesmos na gestão e a inteligência emocional sob essa ótica de adesão sistêmica.

Na terceira parte, será apresentada a noção dos cargos com diferentes níveis hierárquicos, procurando-se de entender os conhecimentos exigidos, grau de importância do papel de cada um e relação do papel com a aderência às novas tecnologias, estudando a relação cognitiva de cargos de níveis hierárquicos diferentes e sua maior facilidade ou não a aderir aos sistemas integrados de gestão com base na posição hierárquica que ocupa.

Por fim, foi será enfocada a mudança das relações de trabalho com o avanço dos tempos trazendo aspectos organizacionais que impactam nas novas exigências e na conseqüente ênfase dada a fatores do ambiente interno organizacional com foco na relação de trabalho, empregando também o papel do gestor (chefe) na aceitação e uso efetivo de novos sistemas no âmbito organizacional.

2.1.Modelo de aceitação às novas tecnologias

O Modelo TAM, idealizado por Fred Davis (1985), consiste em uma teoria de estudo que veio de forma a aperfeiçoar os estudos já obtidos anteriormente com outra teoria conhecida como TRA (Theory of Reasoned Action), de Fishbein

e Ajzen (1975) que explicava o comportamento humano a partir de atitudes, intenções e crenças para o estudo dos determinantes do uso de computador como caso específico, tendendo à generalização. O TAM caracteriza-se por um desdobramento do que havia sido descoberto pela TRA, porém com o intuito de explicar o comportamento dos usuários das novas tecnologias, seu uso e aceitação.

O TAM possui como essência fazer com que o porquê da não aceitação de um sistema ou tecnologia em específico possa ser identificado pelos profissionais e estudiosos, sendo construído para o fornecimento de base sobre o impacto de fatores externos nas crenças, intenções e atitudes dos indivíduos.

O Modelo explica que o uso de determinado sistema é influenciado pelas variáveis externas que determinam a utilidade percebida e a facilidade de uso identificada por um indivíduo. Dessa maneira, a facilidade de uso reconhecida exerce impacto sobre a utilidade percebida e as mesmas juntas influenciam a atitude com relação ao uso que, por sua vez, junto com a utilidade identificadas] afetam a intenção de uso. O conjunto desses atributos é que influencia o uso do sistema. A relação entre intenção e atitude diz que os indivíduos constroem intenções para desempenhar ações com as quais haja um sentimento positivo e a relação intenção de uso e utilidade percebida baseia-se na ideia de que dentro de um mesmo contexto as pessoas formam intenções conforme comportamentos percebidos que acreditam ter potencial para aumentar seu desempenho no trabalho (Davis, 1986; Davis, Bagozzi e Warshaw, 1989).

Para aperfeiçoar seu estudo, o modelo TAM definiu duas crenças que influenciam na aceitação do uso das novas tecnologias, dentre elas a utilidade percebida, que é o quanto o usuário acredita que a melhoria do seu desempenho organizacional é altamente atribuída ao uso de determinado sistema ou tecnologia, e a facilidade de uso percebida, que é o grau em que uma pessoa acredita que o uso do sistema vai lhe eximir de trabalhos mais desgastantes e que requeira esforço. Sendo assim, a atitude de um usuário seria formada através da junção da facilidade de uso e da utilidade percebidas. À medida que a maior facilidade de uso contribui para um melhor desempenho, a facilidade de uso percebida atua diretamente na utilidade percebida (Davis, 1986, 1989).

Entre as diversas variáveis externas que podem levar um indivíduo a usar uma nova tecnologia destacam-se aqui algumas que auxiliam no pensamento proposto por esse estudo, tais como:

- a) Autoeficácia computacional do indivíduo – define-se pela crença do indivíduo em ter habilidade para utilizar um computador, constituindo a eficácia geral; porém lançando-se um olhar mais específico, constituído pela autoeficácia específica, observa-se que ela consiste na crença que o indivíduo tem de si mesmo para utilizar um programa, sistema, ou recurso específico no computador. Muitas vezes, essas concepções de autoeficácia podem divergir o que aumenta a relevância da especificidade frente a autoeficácia geral, pois é ela que concretiza a crença em atitude concreta (BANDURA, 1986; 1997); b) Relacionamento entre a área de sistemas e as áreas usuárias – caracteriza-se pela integração entre quem faz os sistemas e quem usa que tende a permitir a uma maior unificação do pensar com o relacionamento integrado, permitindo a criação de sistemas mais aptos aos usuários; c) E, por fim, outro fator externo que pode influenciar diretamente na facilidade de uso percebida é a forma de liderar do superior (chefe), que será estudada e analisada ao longo do trabalho.

A dissertação intitulada “Influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no batalhão de operações policiais especiais do Rio de Janeiro”, desenvolvida pelos alunos da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Colmerauer dos santos, M.C., Zanini, M.T.F. e Lima, D.F. P no ano de 2014, abordou a influência do estilo de liderança na relação de confiança no líder e comprometimento do liderado. Tal estudo confere que a confiança existente dá segurança para as pessoas assumirem riscos, sendo esse um ponto central que é apresentado com base psicológica e sociológica por Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998). Webber (2008), assim como outros autores, afirma que a confiança está relacionada positivamente ao desempenho das equipes, havendo dois tipos de confiança, a cognitiva, oriunda do saber, e a afetiva, originária de uma relação específica entre duas pessoas. Trazendo essa percepção para um contexto mais profissional, a confiança mostra-se através de situações que permitem a aparição de competências, apoio e/ou resolução de problemas que geram essa confiabilidade.

Tratando-se da relação entre chefe (líder) e subordinado, há relatos nos livros de que as expectativas não atendidas no ambiente de trabalho, ou a violação de um contrato psicológico irão acarretar a diminuição da confiança nos líderes, segundo Robinson (1996); enquanto essas mesmas expectativas não atendidas por parte do líder podem afetar a confiança dos liderados,

prejudicando a percepção do líder quanto à confiança, honestidade e integridade, no entender de Clark & Payne (2006). Outra questão muito abordada pelas literaturas é que à medida que o líder adota uma postura mais consultiva ele passa a facilitar a construção de um vínculo confiável com o liderado e a estabelecer sua autoconfiança por estar mais próximo dos liderados. Esse estudo realizado pelos alunos da Fundação Getúlio Vargas – RJ, conforme citado anteriormente reiterou a ideia de que o estilo de liderança possui relação direta e positiva com o nível de confiança do líder em relação ao liderado, havendo uma disposição maior à cooperação se houver confiança no líder, reduzindo a sensação de risco e motivando a ação. Além disso, foi constatado que a qualidade da liderança tem relação direta com o nível de qualidade dos vínculos organizacionais. Esses fatores de liderança e confiabilidade são capazes até mesmo de influenciar na propensão ao risco maior por parte do liderado, o que nos auxilia a dar maior importância a esse foco de estudo, a fim de embasar e dar pressupostos para perceber qual é o impacto dessas relações entre chefe e subordinado na adesão aos novos sistemas.

Após ter apresentado uma noção do que constitui efetivamente o modelo TAM, serão abordados a seguir os impactos dos novos sistemas integrados de gestão em relação à adesão dessas novas tecnologias pelas pessoas no ambiente de trabalho.

2.2. Impacto dos sistemas integrados de gestão

No contexto atual percebe-se que o conhecimento, as informações e o saber evoluem constantemente, tornando-se necessário adaptar as organizações e as pessoas para lidar com esse novo fluxo de dados que detêm uma velocidade cada vez maior. Com isso, faz-se necessário que o mercado crie uma cultura de se antecipar às transformações e às novas situações para resguardar-se e estar preparado para ter uma vantagem nesse novo panorama.

Os sistemas integrados de gestão correspondem a sistemas complexos e que envolvem uma gama de informações, a fim de intercalar pontos comuns entre áreas diversas e aperfeiçoar o resultado esperado das atividades que incumbem cada área. Destarte, a adoção desses sistemas é de suma importância para as empresas, uma vez que agilizam o fluxo de dados de uma empresa, proporcionam, em tempo real, acesso direto a um mecanismo rico de informações operacionais, o que acarreta ganhos de velocidade e produtividade

para um mundo que vive em uma busca constante por melhoria e aprimoramento organizacional. Esses sistemas, porém, detêm um custo bem alto oriundo dos benefícios por eles gerados e por englobar várias áreas de atuação e não somente uma, variando de US\$50 milhões a mais de US\$500 milhões pelas grandes empresas, que estão cada vez mais investindo em *softwares* e *hardware* pela percepção de valor e melhoria de performance que os mesmos trazem. Dentre os SIGs (Sistemas integrados de gestão), podemos destacar como os mais usados e representativos nas empresas o ERP, no qual iremos nos aprofundar, o SAP, Datasul, Microsiga e RM Sistemas.

O ERP consiste em um sistema integrado que é derivado da constituição de outro sistema que existia anteriormente. Por volta dos anos 80, o ERP surgiu como uma forma de evolução dos modelos que existiam até a época. Por volta dos anos 60 quem dominava o mercado era o MRP (Material requirements Planning) que detinha a função de fazer o planejamento das necessidades de materiais, permitindo o cálculo do que se precisava para produção e a quantidade necessária no que tange à parte administrativa. A partir daí, o MRP se desenvolveu, por volta dos anos 80, e deu início ao MRP (Manufacturing resource Planning) II que era uma ampliação do sistema e do conceito integrado a outras áreas da empresa, ou seja, enquanto o I cuidava do planejamento o II se ocupava do planejamento e monitoramento, envolvendo diversas áreas. Tendo ganhando força somente nos anos 90. o ERP veio com foco não somente em fazer ajustes decorrentes de alterações na produção, como o MRP, mas também integrar as bases de decisão para todas as áreas da empresa, de forma a interligar as consequências nas decisões de uma área no planejamento e controle das outras, tendo modificado a forma de pensar a organização; sendo, por isso, tido como um dos sistemas integrados de gestão mais importante da esfera atual.

O ERP segue uma linha de raciocínio processual. Nesta medida, ele traz todas as vantagens de uma metodologia por processo que se caracteriza por apresentar foco no cliente, rapidez, minimização de gargalos, fácil entendimento dos processos, além da integração e padronização organizacional, o que acarreta diversas vantagens para a empresa que consegue ter um olhar ponta-a-ponta, ou seja, do fornecedor até o cliente, podendo visualizar quem é o responsável por tal atividade e se foi feita ou não, além de minimizar duplicidade de trabalhos, se bem utilizado, garantindo confiabilidade e integridade em tempo real que ajuda na tomada de decisão.

Em conseguinte, toda e qualquer mudança apresenta impactos sociais e neste caso não é diferente. Por se tratar de um sistema complexo que envolve muitas informações, ele permite até algum grau de adequação e customização, porém algumas modificações não têm como ser feitas, ou seja, as empresas detêm antes da aquisição desses sistemas suas formas estruturais, muitas vezes regidas de outras formas e não, necessariamente, pela visão processual. Tal posição faz com que ela tenha que se adaptar ou até mesmo redesenhar completamente seus processos para adequar-se às exigências do sistema. Essa visão tem impacto sobre a cultura, o clima organizacional, a forma de pensar e agir dos trabalhadores que também necessitam se adaptar às novas exigências requeridas e isso, muitas vezes, não constitui um processo fácil. Sob esta ótica é que se levanta aqui a questão de que fatores intrínsecos aos indivíduos e à organização que podem ser controlados e melhor readequados às situações existentes, diferentemente de fatores externos que impactam, mas não tem como ser controlados pelas empresas. Dessa forma, compreendendo esse entendimento, quer se prever qual é o impacto que a relação entre chefe e subordinado pode ter na introdução de uma nova tecnologia sistêmica empregada na empresa, a fim de controlar os ânimos internos, o ambiente de trabalho e a melhor realização de esforços na busca de um objetivo em comum.

Com o cenário atual incluindo muita concorrência e competição isso pode passar a gerar um ambiente de incerteza nas organizações, o que pode influenciar o desempenho dos seus membros. Um exemplo bom para se retratar isso é o fato de que as empresas atuais estão tendo que se aperfeiçoar para permanecer no mercado, e como é exigido delas agilidade e rapidez, nada como aderir a novos sistemas, porém isso pode acarretar algumas demissões por não adaptação de alguns à nova tecnologia. Tal atitude, contudo, não afeta só quem está saindo, mas também quem permanece na empresa que passa a ter maior incerteza quanto ao trabalho, afetando diretamente o ambiente interno empresarial. Tal procedimento, muitas vezes, poderia ser visto de forma diferente se, ao invés de ir diretamente ao processo de demissão, as empresas se antecipassem a essas mudanças, trazendo clareza na comunicação entre chefe e subordinado, melhorando, assim, as relações de trabalho com a presença de uma maior chance de se aproveitar o profissional ou, senão, atuar na tentativa de melhoria, mesmo que seja necessário demitir alguns, mas sem afetar o ambiente organizacional. Esse exemplo nos traz bem o ponto ao qual ao se pretende chegar, como o chefe deve agir para não deixar que esse clima de insegurança afete o subconsciente das pessoas? Será que uma integração

maior e uma boa relação entre chefe e subordinado são capazes de solucionar ou minimizar os impactos desse e de outros problemas? É esse o foco que se pretende aqui estudar.

Cooper e Sawaf (1997) abordam que a utilização da inteligência organizacional, que é a capacidade de a mesma lidar com seus fatores internos de forma eficaz, pode agilizar a tomada de decisão, incentivar o desenvolvimento de liderança e iniciativa, ajudar no aproveitamento dos talentos, motivar a comunicação clara e honesta, a descontração construtiva, a criatividade e até ajudar na inovação, no trabalho em equipe, a ter compromisso, lealdade e responsabilidade, ajudando também no gerenciamento das mudanças, que, no caso da adoção de novos sistemas e inovações de ordem técnica e estratégica, podem auxiliar e muito no referido processo, como ter relacionamentos com base na confiança, destacando ser um desafio para as empresas atuais que não possuem essa inteligência organizacional, sendo este um fator que faz com que algumas empresas consigam se destacar e outras, não.

A seguir, complementando o que foi exposto nessa parte, abordaremos as características dos diferentes níveis hierárquicos empresariais e sua influência, mais ou menos favorável, à adesão das pessoas de menor e maior nível hierárquico aos novos sistemas integrados de gestão.

2.3.Cargos de níveis hierárquicos diferentes e a sua influência na adesão de novas tecnologias

Os variados cargos e níveis hierárquicos - divididos em uma organização por nível, estratégico, tático e operacional - detêm dos profissionais não só um saber, um conhecimento e um grau específico de inteligência, mas também atributos como lealdade, comprometimento, responsabilidade, discrição e imparcialidade, flexibilidade de raciocínio, iniciativa, capacidade de trabalho em grupo, de análise, de crítica, de síntese e de perseverança. Constituindo também atributos específicos fundamentais para o desempenho de certas atividades fins, ou seja, a ocupação de um cargo seja qual for seu nível hierárquico requer habilidades, conhecimentos e atitudes dos funcionários que, juntas, formam competências as quais são analisadas conforme perfil do cargo.

As atividades e cargos de nível operacional tangem tarefas mais de curto prazo mais vislumbradas pelo chão de fábrica e atividades de ordem física maior do que de ordem mental, em sua maioria, e que precisam ser feitas para permitir que as atividades de médio e longo prazo sejam alcançadas. Por mais que cada nível se refira a uma atividade de conhecimentos e requisitos diferentes cada um tem sua importância para a organização. O Nível tático é aquele de médio prazo, ou seja, está ligado a cargos de supervisão nos quais já se pode tomar alguns tipos de decisão, porém em níveis intermediários e sempre se reportando à cúpula. O nível estratégico, ligado estrategicamente a longo prazo, propicia uma visão holística, geral das coisas, para fazer jus ao que hoje é feito a curto e médio prazo. A cúpula é constituída pela alta gestão, donos da empresa (CEO) e conselho administrativo, se houver, e é quem tem o maior poder dentro da empresa; sua palavra é a última. Sendo assim, é possível destrinchar as atividades de cada nível a ordens de pensamento e ações para caracterizá-las e melhor segmentá-las em um eixo comum de informações, a fim de perceber se a ocupação de níveis hierárquicos diferentes estimula ou não, por si só, uma maior facilidade para aderir às novas tecnologias sistêmicas.

Com base em dados observados nas empresas em geral, mais propriamente na empresa do sistema S tida como base para esse estudo, infere-se que elas adotam um sistema de critérios base para modular as características de um cargo e atribuir pontuações que constituem a soma de todos os atributos dessa função. Isso servirá de base para que consigamos aqui entender o que difere um nível hierárquico do outro.

A competência, propriamente dita consiste em um conjunto de conhecimentos, experiências e habilidades requeridas para o desempenho de uma função, sendo esta dividida em competência profissional, que mede as exigências do cargo em termos de escolaridade e experiência necessárias ao bom desempenho, e a competência gerencial, que mede as exigências do cargo para interagir e harmonizar atividades, funções, objetivos e resultados.

A liderança mede a aplicação da competência no comando de pessoas e ou de tarefas, sendo constituída a partir da avaliação das dificuldades das tarefas, considerando a criatividade exigida e a intangibilidade dos problemas para resolver em conjunto com a habilidade requerida no trato com pessoas para obter os resultados esperados.

Nesta proporção, o nível operacional engloba cargos de dificuldades simples ou standardizada, ou seja, possibilita realizar tarefas muito simples e repetidas, de acordo com regras bem definidas ou realizam tarefas

medianamente simples, dentro de padrões determinados que não demandam interpretação. No que tange à habilidade no trato, o nível operacional é básico, caracterizando-se por habilidade normal no trato com outras pessoas.

No que se refere a aspectos de liderança requerida do nível tático, as dificuldades situam-se no patamar de interpretativa, moderada ou específica, sendo estas consecutivamente vinculadas ao desempenho de atividades de mediana complexidade dentro de padrões estabelecidos, mas que demandam interpretação do ocupante e o uso de critério próprio ou julgamentos. As atividades de relativa complexidade, que demandam a aplicação de conhecimentos teóricos e/ou práticos, sem padrões ou atividades complexas requerem a busca de soluções específicas para cada situação, exigindo análise, avaliação e interpretação para criar soluções. Em se tratando de habilidade com pessoas, os cargos desse nível são persuasivos, uma vez que seu trabalho requer troca de informação ou comando de poucas pessoas e pode ser imprescindível face ao nível e intensidade de inter-relacionamento pessoal requerido no desempenho de suas funções.

Em consequente, os cargos de nível estratégico envolvem atividades que demandam a criatividade, ou seja, criação de soluções novas e tarefas que demandam o desenvolvimento de conceitos originais e/ou inventos, com uma habilidade pessoal necessária para troca de informações ou comando de poucas pessoas.

A tomada de decisão nas empresas mede os resultados do cargo em termos de decisões e ações, bem como as exigências de análise e raciocínio para encontrar soluções, tangenciando qualidade e poder de decisão.

Referindo-se, ainda, aos respectivos níveis hierárquicos, os cargos de nível operacional proporcionam liberdade de pensamento reduzida ou restrita, cujos resultados esperados são ações e execuções, seguindo instruções para executar tarefas ou correspondem a cargos nos quais os resultados esperados são ações e execuções, em que é necessário algum tempo para preparar e organizar seu trabalho e/ou de sua equipe, se houver. Quanto ao poder de decisão, eles não oferecem autonomia para decidir e seu trabalho é controlado diretamente pelo superior ou correspondem às atividades de rotina, em que há supervisão contínua do superior.

No que concerne ao nível tático, a liberdade de pensamento pode variar entre cargo, cujos resultados esperados são ações e execuções e exige parte do tempo para participar ou realizar estudos, análises, pesquisas, etc. para consumo de sua própria área ou de seus subordinados. Nesse nível estão

inseridos, também, cargos para os quais os resultados esperados são ações e execuções, além da dedicação da maior parte de seu tempo para a realização de estudos e/ou análises para consumo próprio e espera-se como resultado dos cargos estudos, análises e pesquisas para outras áreas, como também, ações e execuções. Também podemos englobar nesse nível os cargos que requerem como resultados estudos, análises e pesquisas para área específica, além de ações e execuções em função diretiva. No que tange ao poder de decisão, os cargos de nível tático podem ter autonomia para decidir de acordo com as normas e procedimentos da empresa, ou possibilitam tomar decisões que definem as normas e procedimentos de trabalho, estando limitadas a políticas funcionais passadas pela diretoria ou gerência da área e também podem englobar cargos que tomam decisões que determinam as políticas funcionais para uma área limitada pela política geral da empresa, podendo participar da definição da política geral.

Por fim, no que tange a esses atributos, o nível estratégico engloba responsabilidades específicas de planejar, pesquisar, estudar alternativas e analisar problemas da empresa ou cargos que tenham função exclusiva de análise, planejamento e pesquisa dos problemas científicos ou administrativos da empresa, para definir objetivos e traçar estratégias. Este nível é o que detém maior poder de decisão para definir os objetivos e estratégias finais da empresa, formular a política geral, porém está limitado pelas deliberações do conselho ou acionista que pode tomar decisões com total liberdade, embora limitado por prioridades da organização, normas legais e interesse público.

Com base na generalização de características comuns que permeiam os cargos desses três níveis hierárquicos, os mesmos serão utilizados para construir uma linha de raciocínio entre as características dos mesmos e a propensão maior a aceitar ou não uma tecnologia, tendo em vista que a forma de pensar de cada nível hierárquico rege-se por uma mentalidade diferente que pode servir como ponto facilitador para inclusão de novidades tecnológicas, a fim de descobrir se há uma relação direta ou indireta entre esses fatores.

Devido à mentalidade e percepção deslumbrada acima acerca das características de cada nível hierárquico e com dados do mercado, percebe-se que quanto mais os profissionais tiverem sua mente aberta a novas ideias, mais fácil se torna a aderência a uma nova tecnologia. Porém, para o nível hierárquico, que mais detém uma mente aberta, segundo as características citadas e exigências do cargo preferem-se profissionais de alta gerência por terem que lidar com sempre com fatores externos que mudam constantemente e

requerem, por isso, maior flexibilidade de pensamento. No entanto, para que uma nova tecnologia seja aderida, é necessário ter uma percepção desde os níveis baixos da organização, até os mais elevados, visto que os primeiros não possuem uma propensão direta para tal, de acordo com as exigências das atividades que praticam o que fomenta ainda mais a necessidade de estreitar a relação entre chefes e subordinados. Estudos comprovam que um dos fatores que levam as pessoas a se associarem umas as outras é a forma de pensar delas: quanto mais homogênea, mais fácil se dará essa relação. Se em um grupo de pessoas que agem e pensam de determinada forma é inserido um indivíduo alheio, tal indivíduo, por necessidade de integração, passa a aderir àquela forma de pensar e de agir, por acreditar ser um comportamento desejado para integrar-se ao grupo. Isso tudo foi discorrido, objetivando mostrar que a aproximação entre chefe e subordinado pode facilitar a constituição de pessoas com pensamentos mais abertos a mudanças, o que levaria a uma facilidade maior de adesão geral de uma empresa a um novo modelo de tecnologia sistêmica.

No último item desse tema serão tecidos comentários sobre alguns fatores que interferem na mudança comportamental das pessoas para aderirem ou não às novas tecnologias e a importância dos relacionamentos no contexto empresarial, empregando o papel do gestor na aceitação e no uso efetivo de novos sistemas.

2.4.Mudança das relações de trabalho

As organizações compõem um conjunto integrado de sistemas e pessoas, que não é uma instituição autossuficiente, devido à impossibilidade de se controlar as variáveis externas a ela. Sendo assim, a organização necessita das pessoas para buscar e compor os recursos que deseja, o que se dá por meio dos relacionamentos por ela constituído. Segundo Coleman (1990), as empresas precisam de uma série de fatores para sustentar-se. Um deles é o relacionamento que se caracteriza como uma das partes mais importantes do processo, pois a forma como o mesmo é conduzido é que vai gerar ganhos para as empresas, tais quais confiabilidade, admiração, lealdade, zelo por parte dos trabalhadores e facilidade na captação de oportunidades que atingem diretamente seus resultados e que são passíveis de mudança, conforme contexto social, evolução do tempo e novas demandas de mercado.

Para melhor entendimento sobre o que está sendo exposto, ressaltamos que alguns autores explicam as organizações por três óticas: 1) o organograma, que interfere nas relações entre as diferentes áreas e cargos de trabalho que são regidos por necessidades de interligação; 2) os fluxos formais de comunicação, que se formam pela estrutura de recursos humanos que tange ao relacionamento entre pessoas de unidades diferentes de trabalho e 3) os fluxos informais, que são formados diariamente pelas pessoas através da geração de dados e fluxo de informação que pode tangenciar tanto a hierarquia como cargo e/ou unidades de trabalho, mas que não tem uma regra pré-definida para ocorrer, de acordo com Valentim (2002). Dessa forma, um conjunto de fluxos informacionais permeia a formação da cultura organizacional das empresas e é importante saber gerenciar esses fluxos de informação e de relacionamento, a fim de potencializar os resultados empresariais, principalmente em fase de mudança sistêmica.

Em um ambiente onde há mudanças constantes e no qual convive um grande número de pessoas é evidente que a possibilidade de que haja problemas de relacionamento é maior. Sendo assim, a busca por um bom relacionamento interno é cada vez mais inerente ao bom funcionamento organizacional e a sobrevivência ao longo prazo da empresa, que exige equilíbrio entre se aproveitar o que a empresa detém, potencializa os recursos já existentes e explora aquilo que o mercado pode ofertar de melhor para o seu desempenho. Trazendo isso para a abordagem desse trabalho, entende-se que as empresas que estimulam o bom relacionamento possuem uma probabilidade maior de explorar, adequadamente, os novos sistemas tecnológicos existentes no mercado.

Seguindo a lógica apresentada até aqui, julga-se oportuno destacar que as organizações hoje compõem um complexo de atividades inter-relacionadas que envolvem, por sua vez, diversas transformações que lhe podem trazer sensação de perda de controle, exigindo dos indivíduos habilidades necessárias para acompanhar as novas tendências. Sendo assim, as relações também podem ser pautadas por sensação de perda de *status*, insegurança no trabalho, perda de poder aplicado a conhecimentos sistêmicos e isso afeta diretamente o resultado esperado. As empresas esperam que nas relações empresariais o racional sobreponha o emocional, porém muitas vezes se torna difícil desassociar um item do outro e é esse o ponto central. Para que as relações entre chefe e subordinado possam ser favoráveis ao novo panorama de mercado e atender às

necessidades vigentes é necessário que haja confiança e lealdade nessas relações.

No processo de mudança nas empresas, seja essa uma mudança sistêmica ou não, a cultura da corporação é um fator fundamental que permeia toda e qualquer mudança, tal qual citado a seguir: “A cultura corporativa é um poderoso e, muitas vezes, ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores, tanto individuais como coletivos” (SCHEIN, 1999) e, por isso, a adoção de uma perspectiva de mudança cultural é importante na adesão a uma nova tecnologia e nesse contexto o papel do gestor é de extrema importância. Para aderir a um novo sistema, é necessário que o indivíduo esteja motivado a realizar essa mudança e isso é propagado através da comunicação clara de um objetivo importante para a empresa e para o indivíduo que será atingido com a adesão a tal mudança. Entretanto, Schein (1999) afirma que o processo de desaprender algo que já se sabe e aprender algo novo que gera um outro comportamento traz uma “ansiedade do aprendizado” no que se refere ao medo de não ser capaz de aderir ao novo, de ficar incompetente durante o aprendizado, devido ao medo de perder a identidade pessoal na forma de pensar e ser influente na empresa em sua referida área de atuação.

Para que efetivamente ocorra a mudança, o referido estudioso assevera que a ansiedade pela sobrevivência, a qual gera uma conduta mais positiva frente à mudança, em decorrência da necessidade de permanecer no trabalho, deve ser maior do que a ansiedade do aprendizado, pois essa leva à propagação dos receios e medos oriundos da mudança, e, por isso é de suma importância proporcionar segurança psicológica aos indivíduos envolvidos no processo de aprendizado a um novo sistema. Desta maneira, a organização ideal para os tempos modernos é aquela capaz de viver em contínua adaptação.

Retratando a intervenção a essa mudança, há dois tipos de mudanças percebidas: a episódica, criada por intenção, por haver necessidade, tal qual a implantação de um novo sistema, e a mudança contínua que é aquela mudança que tange o redirecionamento de algo já em curso, enquadrando-se, aqui, a mudança cultural que leva mais tempo para ocorrer, sendo fundamental para se ter uma empresa aberta ao o que o novo ambiente mercadológico exige. Neste contexto, o papel dos gestores (chefes) como agentes de mudança consiste em dar o primeiro impulso para criar a mudança e o sentido para a mesma, de forma que a sua eficácia seja atingida. Uma pesquisa realizada por alunos de mestrado e doutorado da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul revela que

o comprometimento e a motivação dos usuários de um sistema tem papel importante na decisão de iniciar e continuar usando esse sistema. Conforme abordado no estudo, o importante para os usuários é entender que um sistema pode contribuir para o alcance dos objetivos finais da empresa, desde que estejam identificados com os mesmos, percebendo a importância de que os sistemas sejam pensados com base no que os gestores e usuários esperam em termos de desempenho para a empresa, pois, se essa escolha for feita de forma conjunta, aumentam-se as chances das expectativas dos usuários e dos gerentes serem consistentes e entrelaçadas, implicando em um resultado favorável acerca do desempenho no uso do sistema, tal qual corrobora a afirmação de Markus e Kleil (2004): “Sistemas não melhoram desempenho empresarial ou criam valor para o negócio; usuários e seus gerentes, sim”.

A partir de um estudo realizado na Austrália, Damien Power (2004) concluiu, tendo em vista o setor de bens de consumo e a tecnologia no *e-commerce*, que há uma relação clara entre implantação de tecnologia eficaz e gestão de recursos humanos eficazes, pois o envolvimento dos funcionários na implantação de uma tecnologia é capaz de levar a empresa mais rapidamente ao sucesso do que o investimento em treinamento, por si só. Tal fator levantou a importância do gerenciamento das pessoas, fator fundamental no processo de mudança, e possibilita aos gerentes o desafio de criar condições de participação e desenvolvimento dos seus subordinados, de forma a aumentar o potencial no uso de novos sistemas implantados, dando ênfase ao fato de que, quando se trata de sistemas, não se pode tratar dos fatores relacionados ao ser humano como fatores de segundo plano e enfatizar somente os requisitos técnicos de TI, pois a relação existente entre quem usa o sistema e o sistema de fato é o que define o sucesso da implantação e o gestor tem um papel de atuar como elo de melhoria na adesão e adequação do sistema.

Sendo assim, foram coletados na pesquisa aspectos que ajudaram a afirmar a importância das relações de trabalho entre gestor e subordinado de forma concreta e precisa, a fim de mostrar se a relação entre os mesmos impacta ou não na adesão dos funcionários a uma nova tecnologia sistêmica implantada e qual é o grau de importância atribuída a essa relação.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1.Métodos de pesquisa utilizados

O presente estudo foi construído por meio da aplicação de uma pesquisa exploratória e descritiva, através do uso de entrevistas pautada por um questionário detalhado e de um estudo de caso específico, por ser este último ser um método altamente indicado para se conhecer em profundidade todos os aspectos de um determinado fenômeno organizacional na opinião de YIN (2005).

A principal fonte de informação foi a primária, por meio das entrevistas realizadas. Este estudo tem um caráter exploratório e também descritivo por buscar entender como se deu o processo de adesão na implantação dos sistemas integrados de gestão utilizados atualmente na empresa de estudo. Em consequente, foram utilizados também dados secundários de livros, teses e dissertações, conforme literatura citada, para referenciar percepções acerca das formas, procedimentos e maneiras que facilitem a melhor adesão sistêmica e o alcance de um resultado satisfatório para a organização com base no relacionamento entre gestor e subordinado.

A entrevista em profundidade foi a escolhida por se tratar de um tema com foco em descobrir e explorar as sensações subjetivas dos funcionários entrevistados, com base na correlação entre relação de trabalho e adesão sistêmica inferida pelos mesmos através das experiências vividas na empresa e a percepção de importância desse fator na visão pessoal de cada entrevistado

3.2.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Para coletar os dados foi necessário, primeiramente, fazer um contato formal com a empresa a fim de obter a autorização para realização da pesquisa, tendo passado por um protocolo de aprovação, tendo sido transmitidos, em segundo passo, os objetivos do estudo para a empresa e até mesmo a

importância de estudo para a mesma e para outras organizações, a fim de mostrar a relevância do tema estudado e averiguar condições de participação. Em terceira fase, por meio do banco de dados da empresa e conhecimento de alguns membros que utilizavam sistemas integrados de gestão, foram definidas as pessoas que poderiam fazer parte da entrevista, sendo estas, pessoas que utilizam sistemas integrados de gestão. Posteriormente, foi feita uma exposição a todos acerca da ocorrência da entrevista, seu objetivo final e a verificação de disponibilidade conforme permissão obtida. Depois, então, procedeu-se à coleta das evidências por meio das entrevistas e, por fim, as respostas e análises coletadas foram cadastradas para verificação dos dados e validação das evidências.

Para escolha das pessoas que foram entrevistadas, levou-se em conta o número de subáreas dentro da área de Recursos Humanos da empresa que se subdivide em: recrutamento, treinamento, consultoria interna, qualidade de vida, remuneração, benefícios e divisão de pessoal que compõem seis gestores, cada qual responsável por sua (s) área (s). Sendo assim, a coleta deu-se com a participação de um gestor e sete funcionários que utilizam sistemas, sendo funcionários subordinados a diferentes gerências, para melhor precisão dos dados coletados, totalizando assim oito respondentes gerais para coleta, conforme imagem a seguir:

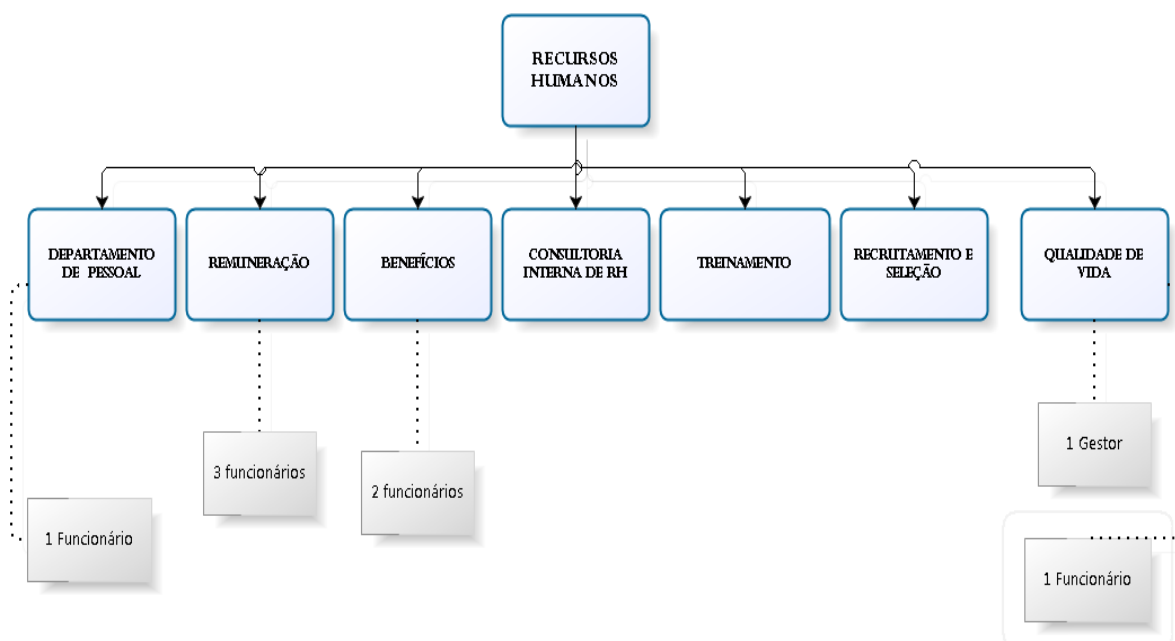


Figura 1. Funcionários e gestores que participaram da entrevista, segmentados por área.

Considerando ainda a etapa de coleta de dados, também foram selecionados profissionais de níveis hierárquicos mais baixos, dentre eles: um assistente administrativo de divisão de pessoal, um analista administrativo de qualidade de vida, três especialistas de remuneração e dois especialistas de benefícios. A escolha teve como base selecionar colaboradores da área de Recursos Humanos da empresa, de forma aleatória, mas que utilizassem sistemas e fossem de áreas subordinadas a diferentes gerências para melhor precisão dos dados.

Não foram considerados na seleção dos participantes aqueles que não utilizam algum sistema integrado de gestão. O foco primário foi usuários do sistema ERP, porém os respondentes também poderiam ser usuários de outro sistema da mesma complexidade, tendo usado como base os sistemas ERP e TOTVS (versão atual do DataSul – sistema da folha de pagamento), sendo não validados somente aqueles que não utilizam nenhum sistema integrado de gestão.

As entrevistas se deram a uma média de três coletas por semana, englobando todos os participantes, com duração aproximada de 30 minutos para cada entrevista. As mesmas foram gravadas e devidamente informadas anteriormente ao participante, tendo sido negociado um horário para realização da entrevista, e, antes do início da mesma, explicou-se o objetivo da pesquisa, sendo assegurado de antemão o sigilo das participações, conforme normas acordadas para liberação da realização das entrevistas.

Os entrevistados foram orientados quanto a algumas questões previamente estabelecidas, conforme roteiro, assim como foi feita uma qualificação para saber: o tempo de casa do funcionário ou do gestor, quanto tempo usa o (s) sistema (s), idade e sexo, a fim de cotejá-las com os dados obtidos. A autora deste estudo realizou todas as entrevistas conforme seleção dos funcionários.

Ao final da entrevista, para ampliar a riqueza das informações coletadas, os entrevistados realizaram um estudo de caso específico, previamente definido, a fim de perceber a real importância de fatores como: treinamento, relação de trabalho, comunicação e formas de motivação na melhoria da adesão sistêmica,

de forma a averiguar a importância comparativa desses itens e apurar o grau de importância das relações de trabalho frente aos demais fatores, estando o mesmo inserido no tempo hábil de 30 minutos para a realização da entrevista.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A análise foi feita com base no objetivo de estudo, nos problemas a serem identificados e na finalidade da pesquisa em si. Os critérios de análise foram descritos na chave das respostas (Anexo 1) e consideradas para retirada de qualquer conclusão.

O problema central do estudo foi identificar se há uma percepção de melhor desempenho ou empenho das pessoas em aderir às novas tecnologias sistêmicas se houver uma boa relação de confiança e transparência entre gestor (chefe) e subordinado, a fim de motivar os funcionários a buscarem outros conhecimentos e se adequarem às novas necessidades da empresa. Desta forma, o objetivo da análise foi extrair evidências da correlação entre relação de trabalho e a adesão ao novo sistema. Após coleta das informações fez-se uma análise individual de cada resposta obtida, com base nas chaves de resposta para cada pergunta. Primeiramente procedeu-se a uma análise conjunta com o entrevistado logo após a entrevista, com o objetivo de identificar se houve relação direta das respostas obtidas conforme o tipo de questão, garantindo, assim, a aplicabilidade de cada entrevista realizada ao estudo. E por fim foi feita uma análise geral de todas as percepções obtidas entrelaçando-as a literatura utilizada, de forma a gerar conclusões precisas e eficazes quanto ao tema.

Vale ressaltar, aqui, a importância que o estudo de caso tem para a melhor análise e tratamento dos dados obtidos com a pesquisa. Segundo o roteiro de estudo de caso feito por Wesley R. S. Freitas (Mestre pela UNESP e Graduado em Administração pela UFMS, Prof. Assistente do curso de Administração da UFMS/ CPAR) e Charbel J. C. Jabbour (Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq, Professor da FEB-UNESP em Bauru), o propósito de um estudo de caso resume-se basicamente em:

“ reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989) e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 2007).”

3.4.Limitações do método

A limitação observada condiz com a subjetividade proveniente da entrevista em profundidade utilizada como ferramenta de coleta de dados, tendo selecionado uma pequena amostragem de funcionários que apresentaram opiniões diferentes, baseadas em características pessoais. Para evitar vieses que pudessem influenciar nas respostas, procurou-se ampliar um pouco a questão em estudo, levando profissionais de níveis hierárquicos diferentes a responderem de forma a evitar interpretações erradas e tendenciosas quanto à coleta dos dados. Nas perguntas mais específicas, buscou-se focar de forma abrangente as perguntas, de forma a deixar o respondente livre para colocar sua opinião, atentando-se no controle das expressões do rosto do entrevistador, mesmo em caso de respostas inesperadas, pois o intuito é coletar informações verídicas da opinião dos respondentes e para tal cuidar das colocações verbais e não verbais e da forma como a entrevista será coletada é fundamental, estando em um local que não seja o lugar de trabalho do entrevistado e não estando perto de profissionais da mesma área, pois isso poderia gerar algum receio de resposta. Tais fatores foram tomados como básicos para escolha do lugar a ser ministrada e para cuidado no desenrolar da própria entrevista.

A segunda limitação está voltada à compreensão de que o estudo de caso em questão está preocupado em medir a relação dos funcionários entrevistados com seus respectivos gestores, quando, na verdade, o objetivo central é ver a consequência da relação existente na percepção de aspectos que possam ter

ajudado na adesão a algum sistema ou que auxiliem na apuração de ideias e sugestões de práticas a serem feitas com base na relação entre gestor e subordinados, para, assim, inferir se a relação entre ambos tem realmente impacto sobre o resultado de adesão a novos sistemas.

4 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os principais resultados alcançados com o presente estudo de caso, por meio das entrevistas realizadas e da observação e exploração das respostas obtidas com o uso de um estudo de caso específico, visando, assim, discutir suas implicações e produzir sugestões sobre o objetivo do estudo previamente selecionado.

4.1. A Empresa

Desde a revolução industrial, com a maior necessidade de se ter mão-de-obra qualificada para fazer frente ao sucesso do processo industrial que era instaurado, passou a surgir com maior força no Brasil, em meados dos anos 90, diversas organizações com o intuito de prestar serviços às indústrias locais e atender às necessidades do mercado, no que tange à preparação da mão de obra para servir as indústrias, assim como qualificar as pessoas para utilizar os novos recursos tecnológicos e empresariais que demandavam conhecimento teórico e prático para bom manejo e uso nas organizações. Em decorrência desse fato, deu-se início às instituições conhecidas como sistema S as quais são organizações de cunho social que prestam serviços de apoio às indústrias no que tange a aspectos como treinamento profissional, assistência técnica e desenvolvimento tecnológico, assistência social, pesquisas e consultoria, tendo assim não somente o início do seu nome como termo em comum, iniciando com a letra “S”, mas características organizacionais em comum, cujo intuito é promover adequação da força de trabalho às necessidades industriais.

Dentre essas características em comum, todas elas recebem uma contribuição das outras empresas no que tange ao seu faturamento, referente à alíquota estipulada pelo governo, que varia em função do tipo de contribuinte, definido pelo FPAS (Fundo de previdência e assistência social), oscilando de 0,2 % a 2,5% do faturamento das empresas que são destinados às instituições do sistema S, a fim de subsidiar o serviço de capacitação e adequação de mão de

obra necessária para o mercado e redirecionar essa alíquota a serviços públicos sociais, de forma a garantir a existência desses programas de desenvolvimento nacional que fornecem qualificação profissional, de forma gratuita, estimulando a competitividade, inovação e educação do país frente a outras potências mundiais.

Essas instituições, por sua vez, mesmo sendo privadas, trabalham para fornecer serviços públicos à população que, por sua vez, as faz não ter condições de sustentar a si mesmas, tendo que passar por processo de licitação, a exemplo de empresas públicas, e auditoria periódica, a fim de assegurar o cumprimento das normas de redirecionamento das alíquotas dadas pelas empresas locais.

Sendo assim, em virtude dessas empresas serem as que permeiam o desenvolvimento das pessoas e precisam estar entrelaçadas às novas demandas do mercado para o seu bom funcionamento, teve-se como base nesse trabalho uma dessas empresas, sendo ela de grande porte, de forma a averiguar fatores subjetivos voltados para a estrutura organizacional, no que concerne propriamente ao relacionamento entre chefe e subordinado, que possam servir de apoio às novas demandas mercadológicas, potencializando fatores internos das empresas que podem auxiliá-las no alcance de um resultado empresarial ideal, com o melhor uso dos sistemas complexos utilizados para o trabalho.

4.2. Descrição do perfil dos entrevistados

A amostra de colaboradores selecionados para a entrevista exploratória e realização do estudo de caso específico teve como perfil pessoas de ambos os sexos que usassem, no mínimo, um sistema integrado de gestão para realização do seu trabalho, tendo, em sua totalidade, os sistemas ERP e TOTVS (versão atual do Datasul). Para base de análise, a faixa etária escolhida para os participantes do estudo foi entre 24 e 55 anos.

Conforme descrito e expresso no capítulo anterior, foram selecionados funcionários de diferentes níveis hierárquicos da empresa, dentre eles um gestor e sete funcionários, englobando assistente, analista e especialistas de subáreas diferentes dentro da área de Recursos Humanos da empresa, tendo os mesmos

passado por algum processo de aprendizado a um novo sistema na empresa em questão.

O perfil dos entrevistados para este estudo foi o seguinte:

quatro pessoas do sexo feminino e quatro pessoas do sexo masculino, com idade e tempo de empresa diferentes, a fim de contribuir para a obtenção de respostas com pontos de vista diversificados, de modo a ser enriquecedor para o estudo aqui apresentado, tendo como base as seguintes idades e faixa etárias:

Sexo Feminino	24 anos de empresa	50 anos de idade
Sexo Feminino	23 anos de empresa	53 anos de idade
Sexo Feminino	8 anos de empresa	43 anos de idade
Sexo Feminino	4 anos de empresa	37 anos de idade
Sexo Masculino	7 meses de empresa	24 anos de idade
Sexo Masculino	4 anos de empresa	33 anos de idade
Sexo Masculino	3 anos de empresa	34 anos de idade
Sexo Masculino	36 anos de empresa	55 anos de idade

Tabela 1. Tabela Perfil dos entrevistados

4.3.Descrição e análise dos resultados

Neste capítulo, serão analisados os dados obtidos com as entrevistas exploratórias acerca do estudo de caso sobre como o impacto das relações de trabalho entre gestor e subordinado pode afetar na adesão dos funcionários a uma nova tecnologia sistêmica implantada e relacionar a teoria levantada inicialmente com o resultado decorrente do estudo realizado.

4.3.1.Modelo de aceitação às novas tecnologias (TAM) e o impacto da relação de trabalho entre chefe e subordinado nesse processo

Ao relacionar a teoria abordada anteriormente de aceitação dos usuários a aderir a um novo processo sistêmico, em decorrência do relacionamento que possui com seu gestor, foram encontrados muitos fatores que corroboraram a afirmação de que há ,sim, a percepção de impacto, de forma direta e indireta, levantando alguns questionamentos e percepções importantes quanto ao tema.

4.3.2. Modelo TAM de aceitação às novas tecnologias

De forma a relacionar os conceitos sobre modelo de aceitação da tecnologia (TAM) e suas diferentes implicações no que tange à influência de fatores externos na adesão a um sistema, abordada por Fred Davis (1986), criador do modelo TAM, foi possível verificar que há um consenso entre o que a teoria diz a respeito do comportamento humano frente à tecnologia e à percepção dos respondentes quanto ao o que realmente impacta na melhor adesão do funcionário a um novo sistema implantado. Davis (1986) afirma que o comportamento do homem é formado a partir das atitudes, intenções e crenças que ele tem acerca de um novo sistema implantado e que seu uso depende de fatores externos. Dentre eles, há crença de melhoria de desempenho com base no uso do sistema, a crença de que o uso do sistema vai minimizar os esforços com o trabalho; a intenção das pessoas para desempenhar ações está voltada a um sentimento positivo que elas tenham por estar desempenhando essa nova ação que formam intenções conforme comportamentos percebidos que tenham o potencial de aumentar seu desempenho no trabalho.

Conforme dados obtidos nas entrevistas, todos os respondentes acreditam que, para a melhor implantação de um sistema, é necessário o entendimento de que o mesmo vai melhorar seu desempenho e simplificar a realização do trabalho, minimizando esforços desnecessários, e o sentimento positivo por estar utilizando um novo sistema se dá, de uma forma geral, pela amostra da importância que o sistema tem para melhoria dos resultados empresariais, de forma que atenda efetivamente as necessidades dos usuários do sistema que, juntos com a gestão (chefe), devem identificar o melhor recurso sistêmico para sanar as necessidades existentes, aumentando a ênfase da unificação do pensar entre a área/pessoas que implantam os sistemas e as áreas usuárias. Tal análise pode ser percebida com maior nitidez na resposta de três entrevistados que, ao serem perguntados acerca do fator fundamental, para melhor adesão dos funcionários a um novo sistema implantado, os mesmos responderam:

“Que seja uma decisão conjunta, pois, na verdade, você que operacionaliza no dia a dia sabe quais são os problemas que tem e, por isso, cabe que seja uma decisão conjunta, senão é uma coisa que já começa fadada a demorar o entendimento e a ter maior resistência” (...)

“Fazer com que as pessoas entendam a importância da mudança da implantação do sistema e no que isso pode melhorar a vida deles e da empresa,

minimizando a resistência, principalmente se afetar a cultura da empresa, então acho que convencê-los é fundamental” (...)

“Clareza nos critérios, na implantação, a forma como se chega para o funcionário que vai ter que utilizar a ferramenta, se é ele o usuário que usa que ele esteja envolvido na implantação, pois é ele que sabe dos problemas e o sistema tem que atender aos seus objetivos”.

Nas entrevistas, foi possível identificar que a auto eficácia específica, ou seja, a capacidade das pessoas de usar um recurso específico do computador, tal qual um sistema, é oriunda da qualidade do treinamento que os usuários recebem, pois, segundo os entrevistados, é o treinamento que fornece a segurança necessária para o bom uso de um sistema implantado, afastando o medo e o receio de não usar por não conhecer o sistema, comentando, inclusive, que:

“Para todo e qualquer sistema, o treinamento é fundamental, mas não um treinamento superficial e sim um treinamento mais prático, tendo um tutor para que, no início, você consiga ter alguém do lado orientando e instruindo o seu melhor uso”.

Com base na forma de liderar dos gestores, sendo esta comentada mais detalhadamente no primeiro módulo do capítulo 2, Rousseau afirma que a confiança existente entre gestor e subordinado dá segurança para os funcionários assumirem riscos. Aborda, também, a confiança por duas óticas, trazidas por Webber (2008), em relação propriamente ao saber, ou seja, conhecimento cognitivo que a pessoa detém acerca de algo, dando-lhe confiança e esta com base na relação específica entre duas pessoas, gestor e subordinado, abordando que a postura consultiva do líder gera maior confiança do liderado, impulsionando-lhe a ter uma postura mais positiva frente a novas mudanças. As entrevistas coletadas ajudam a corroborar tal afirmação, pois, conforme relatos, é muito importante que haja uma boa relação de trabalho entre gestor e subordinado, para que os objetivos de ambos sejam complementares e auxiliem na busca do objetivo maior da organização, juntamente com o favorecimento de aspectos como transparência, integridade e certeza da informação passada para fins de tomada de decisão, o que ajuda não só na postura positiva frente à adoção de um novo sistema como também na construção e preservação de um bom clima organizacional, agilizando os processos e minimizando os gaps, falhas, que poderiam existir no meio do caminho por falta de dedicação ou melhor desempenho no trabalho.

Um entrevistado, em específico, abordou justamente isso, ao responder sobre a relação de confiança existente com a sua gestora e seus colegas de trabalho, abordando como algo indispensável e crucial para o bom andamento do trabalho. Dizendo que:

“é super importante ter uma relação de confiança entre gestor e subordinado, pois, no caso da minha, quando eu preciso das aprovações dela, ela confia ao ponto de nem questionar, a não ser se surgir alguma dúvida, mas na parte do que está sendo contratado, não do porque está sendo contratado, ela tem confiança no porque agente contrata ou abre uma solicitação e minha parceria com o colega de trabalho da minha área também é fundamental; sempre que eu não posso fazer algo, ele se dispõe a fazer; deixo nas mãos deles porque sei que ele vai fazer da melhor forma possível, não tem desconfiança, aqui a relação é de total confiança”. E isso, por sua vez, ajuda cada vez mais a darmos importância ao fator relacional nas empresas e perceber o impacto que ele pode ter frente às mudanças e novas necessidades do mercado.

4.3.3. Impacto dos Sistemas Integrados de Gestão e a crença do papel do gestor no aprendizado de um novo sistema

Os sistemas integrados de gestão (SIGs), relatados no segundo módulo do capítulo 2, mostraram que esses sistemas mudaram a forma de se pensar a organização; o olhar das empresas saiu de um patamar isolado e passou a um olhar no todo, e o gestor, por sua vez, passou a ter sob seu comando cada vez mais tarefas as quais fizeram com que houvesse maior delegação de responsabilidade e autoridade para os funcionários subordinados a eles, e isso faz com que os gestores, como citado pela maioria dos entrevistados, não detenham conhecimento do uso prático dos sistemas, tal qual colocado a seguir em resposta a uma pergunta feita sobre se o gestor tinha um impacto ou não na melhor adesão a um sistema implantado e a resposta obtida foi:

“Não, porque a gestora não detinha conhecimento para passar a instrução, então diretamente não porque não seria ela que iria transferir o conhecimento, mas é ela que vai ter que estar ali do lado acompanhando”.

Sendo assim, o gestor passa a ser colocado pela organização e pelos seus próprios funcionários no patamar das decisões, com foco em decidir o melhor sistema a ser implantado e integrá-lo à área, minimizando o seu poder de

ajudar os funcionários no processo de aprendizado a um novo sistema, tendo os funcionários que adquirir conhecimento por conta própria ou por meio de terceiros, tendo o gestor o papel concreto de subsidiar esse aprendizado, mas não tendo atrelado ao seu cargo a responsabilidade de facilitador do aprendizado, ficando sob total responsabilidade do funcionário o papel de se adequar às mudanças empresariais, tendo que atender à demanda do mercado de ser rápido e ágil, frente a ter que buscar conhecimento por conta própria de algo novo na empresa.

Quanto à percepção dos entrevistados acerca do processo de aprendizado, com sistemas implantados antes de seu ingresso na empresa e posterior ao seu ingresso, todos relataram ter tido fácil aprendizagem do sistema, porém com pouca participação dos seus gestores, tendo utilizado como formas de obter conhecimento: os consultores - donos do sistema, no qual foram contratados pela empresa no processo de implantação do sistema, por meio de treinamento fornecido pela área de T.I. especializada no sistema e, na maioria dos casos, por conta própria seguindo um modelo de uso, e utilizando de cursos, leitura e telefonema para detentores do conhecimento acerca dos sistemas.

Não há, segundo os entrevistados, um grande impacto do gestor no processo de aprendizado de um sistema, mas também a maioria dos funcionários não vê algo a mais que poderia ser feito; para eles, a forma de treinamento depende não somente do tipo de sistema como também do custo disponível para arcar com os mesmos, mas, se houver uma relação de transparência e troca de informação entre gestor e subordinado, gerando confiança, isso colabora para que haja uma vontade das duas partes de que corra tudo bem, pois “isso inibe qualquer sabotagem de aprendizado por parte do funcionário e faz com que o gestor perceba onde deve atuar de fato, se não houver um bom relacionamento, todo o resto fica comprometido”.

Há também, na referida empresa, uma maior disposição das pessoas para aprender novos sistemas, evitando, assim, problemas de demissão de funcionários por não adaptação, o que se deve, muitas vezes, à flexibilidade do gestor em entender a fase de mudança pela qual a empresa precisava passar e entender.

Dessa forma, o impacto que isso teria sobre os funcionários, deixando-os à vontade, o que faz com que o aprendizado ocorra de forma gradativa, conforme relato:

“Agente teve que aprender na prática e não teve nenhum treinamento, na verdade teve uma pessoa da área que foi fazer um treinamento sobre o ERP e

essa pessoa, que não está nem mais na empresa hoje, é que passou para todos e mostrou como funcionava, mas aprendemos na cara e na coragem, porém depois que você pega o ritmo fica mais fácil, já que houve uma compreensão do gestor da área de que o aprendizado iria requerer algum tempo, isso facilitou a busca e obtenção de conhecimento, sem precisar um impacto direto do mesmo”.

4.3.4. Hierarquia e condicionamento do pensamento

Conforme relatado acima, no 3º módulo do capítulo 2, os cargos, por si só, de acordo com suas diferentes atribuições e perfil de ocupação, corroboram, cada qual à sua maneira, para uma visão e pensamento em comum entre as pessoas ocupantes desses cargos e esses pensamentos se tornam homogêneos entre os cargos de mesmo nível hierárquico, o que gera, por sua vez, uma unificação no pensar por nível de hierarquia, afetando a percepção das pessoas quanto à necessidade de mudar, de se aperfeiçoar e de obter novos conhecimentos.

Com base nisso, conforme teoria apresentada por Schein (1999), e relacionando- a aos dados das entrevistas obtidas, percebe-se que a ansiedade pela sobrevivência dos indivíduos na empresa de estudo, para manter o seu emprego e a sua estabilidade financeira, é maior do que a ansiedade pelo aprendizado, que leva ao medo de aderir ao novo, inibindo uma percepção positiva frente a qualquer mudança. Essa questão, por sua vez, é algo que pode ser influenciado e estimulado pela cultura das empresas. Quanto menos a empresa for aderente a mudanças, não exigindo novas habilidades, isso permeia um aumento no número de pessoas que foquem na “ansiedade do aprendizado” e não muito na “ansiedade pela sobrevivência”, a qual não se deve somente a fatores do trabalho, mas também a percepções pessoais e motivadoras do indivíduo em questão e isso pode impactar na facilidade em aderir a um novo sistema, conforme no caso apresentado.

Ao longo do texto, discutiu-se acerca do condicionamento do pensamento por nível hierárquico e isso nos ajuda a entender as diversas percepções que podem existir dentro de uma mesma empresa, seja em nível horizontal ou vertical, porém a junção de partes diferentes e a construção de uma cultura sólida faz com que a empresa minimize essas diferenças e permeiem valores e formas de conduta esperadas com foco no seu objetivo, o que, conforme o caso estudado, pode trazer resistência se a empresa está habituada a agir de uma forma e muda suas exigências de forma rápida, afetando o processo de aceitação

às mudanças sistêmicas. O essencial para a aderência maior a qualquer mudança, no que tange à estrutura da empresa, é corroborado pela afirmação de um entrevistado que aborda ser fundamental para a melhor adesão sistêmica a identificação da cultura que permeia a organização de forma a antecipar a mudança, em caso de necessidade, para que a implantação de novos sistemas ou novidades empresariais não fique comprometida pela visão fechada e isolada das pessoas, pois estas só vão entender a importância das mudanças, se estiverem condicionadas a se abrir para o que é novo, explorando sempre melhores caminhos.

4.3.5.Mudança no ambiente de trabalho e a influência do gestor no uso efetivo de novos sistemas

A cultura corporativa, segundo Schein (1999), é um fator que permeia toda e qualquer mudança, determinando o comportamento e a forma de pensar tanto individual como coletivamente, e isso traz, conforme reforçado por um entrevistado, uma menor resistência e menor esforço de convencer as pessoas a aderir ao que foi proposto; elas passam a aderir de forma inconsciente e isso torna o processo de mudança muito mais leve e fluido dentro da organização.

Darmien Power (2004), conforme citado ao longo do referencial teórico, afirma que a implantação de uma tecnologia é capaz de levar a empresa mais rapidamente ao sucesso do que o investimento em treinamento, porém os dados aqui apresentados mostraram, em contrapartida, que as pessoas ainda dão ao treinamento uma grande importância pelo conhecimento adquirido e vendo-o, até mesmo, como um dos fatores mais importantes para contribuir com a adesão sistêmica. Power (2004), ao tecer tal comentário, olha mais para a empresa sob a ótica sistêmica, com foco em atingir o objetivo estratégico da empresa de alcançar o seu sucesso, porém não olha para o que faz a empresa ter gastos maciços com treinamento, que constitui, muitas vezes, ao apego das pessoas pelo treinamento para se sentirem capazes de operar um sistema. O engajamento na implantação de sistemas, decidido de forma conjunta, é visto pelos entrevistados como algo importante e fundamental para a implantação de um sistema, tendo alguns atribuído a esse processo de implantação conjunta cerca de 60 a 70% do conhecimento obtido do funcionamento do sistema e o restante pegou na prática, não tendo apresentado nenhum descontentamento pelo aprendizado dessa forma; muito pelo contrário, mostrou-se satisfeito, porém, mesmo assim, não elimina a necessidade de se ter um treinamento

efetivo na implantação de novos sistemas, pois a crença é de que o treinamento elimina o receio de não se adequar à nova ferramenta implantada, mesmo que ele possa não ser o fator fundamental, mas sim um fator de complementação. Tal análise obtida com os dados adquiridos ajuda até a buscar, em outros estudos, a construção de práticas que minimizem os custos de treinamento das empresas, tendo em vista que são altos e potencializem assim novas formas de aprendizado que proporcionem segurança quanto ao uso das novas tecnologias e minimizem esses custos, de forma a trazer benefícios gerais para a empresa e para as pessoas envolvidas.

4.4. Importância dos sistemas e das relações para o bom andamento do trabalho

Como base comparativa acerca da importância que os sistemas e a qualidade das relações têm para o trabalho, buscou-se identificar através das perguntas feitas as percepções dos entrevistados acerca da importância desses fatores e no que ainda há problemas a serem melhorados ou revisto pelas empresas, com base no caso específico, de forma a otimizar o bom uso dos recursos que as empresas detêm, sejam esses recursos sistêmicos ou humanos. Sendo assim, a coleta de dados trouxe as seguintes informações qualidade das relações têm para o trabalho, buscou-se identificar através das perguntas feitas as percepções dos entrevistados acerca da importância desses fatores e no que ainda há problemas a serem melhorados ou revisto pelas empresas, com base no caso específico, de forma a otimizar o bom uso dos recursos que as empresas detêm, sejam esses recursos sistêmicos ou humanos. Sendo assim, a coleta de dados trouxe as seguintes informações:

Importância dos Sistemas (De 0 a 10)	
Entrevistado 1	8
Entrevistado 2	6
Entrevistado 3	12
Entrevistado 4	0
Entrevistado 5	8
Entrevistado 6	10
Entrevistado 7	8
Entrevistado 8	8

Figura 2. Importância dos sistemas para o trabalho

Pautando-se nos dados coletados, mostrados acima, foi possível perceber que os sistemas integrados de gestão, nos tempos atuais, são cada vez mais importantes para a realização das atividades de trabalho, sendo eles primordiais para a realização dos trabalhos. Porém, de acordo com a percepção dos respondentes, os mesmos ainda apresentam problemas de ordem operacional, tal qual não enviar automaticamente os relatórios ou dados para a área de interesse após a realização dos *inputs* necessários; problemas também voltados para a atualização, o que fez com que a nota de alguns respondentes não tenha sido 10, pois, por mais que perceba a grande importância dos sistemas, o retrabalho que se tem em alguns casos por ter que enviar as informações para outra área depois de *inputs* feitos levam a uma maior demora em alguns processos, tornando necessária a influência humana para que as informações sejam passadas. Houve, também, nos casos apresentados, 2 pontos fora da curva (*outliers*) no qual o sistema tem nota 0, pois não ajudava na execução do trabalho, sendo o mesmo usado apenas para registro, o que o faz ter menos importância por não impactar na ação, porém, em outro caso, foi dada uma nota superior ao limite, por ter o sistema papel primordial na execução do trabalho da área, na qual, sem ele, o trabalho ficaria realmente comprometido, por isso sua nota superior.

Em média, tendo em vista os pontos positivos e negativos abordados, constata-se que o sistema é ,sim, importante na execução dos trabalhos no dia-a-dia das pessoas, mas que eles, por si só, não são capazes de fornecer as informações necessárias e que por isso o grau de importância dos mesmos foi 7,5 de 0 a 10, levando em conta os fatores que necessitam ser aperfeiçoados, atendendo, assim, as expectativas dos usuários.

Importância do relacionamento (De 0 a 10)	
Entrevistado 1	10
Entrevistado 2	8
Entrevistado 3	10
Entrevistado 4	10
Entrevistado 5	10
Entrevistado 6	10
Entrevistado 7	10
Entrevistado 8	8

Figura 3. Importância do Relacionamento para o trabalho

Com base na importância do relacionamento para a execução do trabalho, a abordagem, quanto à sua importância, se manteve unânime, quase uma linha na horizontal na nota máxima de importância, mostrando que o relacionamento é relevante para o bom andamento do trabalho e que afeta e muito na qualidade do trabalho apresentado no ambiente do mesmo. Conforme relatado, é quase impossível na percepção dos entrevistados trabalhar, sem que haja uma relação de confiança entre as partes, pois é com as pessoas do trabalho, seja gestor ou colega, que interagimos e passamos a maior parte do tempo, o que se faz necessário confiar para dar bons resultados.

Principalmente na área pesquisada, de RH, os dados mostram que é fundamental não somente a segurança da informação passada ou de se ter um bom relacionamento com a área e gestão, pois, quando surge um problema, se todos não se moverem para ajudar no que for possível, o impacto não afeta somente a área responsável e sim o RH como um todo. O mesmo vale para as conquistas obtidas; a confiança é fundamental, pois permeia a execução de um trabalho integrado e da melhor qualidade, minimizando esforços desnecessários e acelerando a obtenção de informações e resolução de problemas sempre que for necessário.

De uma forma geral, percebe-se a grande importância tanto dos sistemas quanto das relações para a boa realização do trabalho nos tempos atuais, porém a relação tem se mostrado um fator de importância crescente e cada vez mais percebido e salientado, tanto pelas empresas quanto pelos funcionários que delas fazem parte, influenciando em aspectos tangíveis e intangíveis do

trabalho. Conforme Markus e Keil (2004), o que melhora o desempenho empresarial e é capaz de gerar valor aos negócios não são os sistemas, mas, sim, os gerentes e usuários desses, por mais que a importância dos sistemas seja visível, há por trás deles fatores de grande importância que muitas das vezes passa despercebido pelas empresas.

4.5. Análise do estudo de caso específico aplicado e a percepção do fator mais importância na adesão sistêmica empresarial

Através da aplicação do estudo de caso “Golden Cross: ERP proporciona ambiente corporativo unificado”, buscou-se entender melhor acerca dos aspectos para decisão das melhores práticas, no que se refere à adesão sistêmica e do que, além do relacionamento com o gestor, é fator importante para entendimento das empresas e dos indivíduos, a fim de contribuir para o aperfeiçoamento das técnicas existentes e de entender, com um olhar amplo, o que impacta mais na adesão e o porquê da importância desses fatores na melhor contribuição e incentivo à adesão dos funcionários a novos sistemas.

As perguntas tratadas no caso buscaram saber o que os próprios funcionários viam como alternativa para se fazer em se, por ventura, alguns funcionários, de uma respectiva área, não se adequassem à implantação de um novo sistema, percebendo, assim, a importância que os mesmos davam a cada item avaliado, e o quão fundamental o treinamento, a comunicação, o relacionamento com o gestor e as formas de motivação são para o alcance de um resultado positivo com a implantação de um novo sistema. Dessa forma, as respostas obtidas nos trouxeram as seguintes inferências:

O treinamento é um fator importante nesse processo de adesão, e os próprios profissionais veem como necessidade fazer um levantamento junto aos profissionais da área para identificar quais são os Gaps de conhecimento para implantação de um novo sistema, para que as decisões possam ser tomadas com foco no problema. Depois, então, de se certificar de que os profissionais têm condições de conhecimento técnico para operacionalizar a nova ferramenta, o que se torna essencial na escolha do sistema que se adeque às necessidades e esteja dentro da capacidade de ação dos funcionários, se faz necessário aderir ao método de gestão da mudança, se não houver uma boa adequação, mostrando, assim, as novas tendências mercadológicas e a importância de

saber adaptar-se à mudança com uso de treinamento teórico e prático do sistema. Outra forma de treinamento destacada é o treinamento por módulos, mostrando-se esse mais aplicado ao público específico que vai usar a ferramenta, minimizando treinamentos excessivos que não atendam o foco central.

Conforme relatado, não só o treinamento em si é importante como também disponibilizá-lo após aplicação dos mesmos, pois, em caso de dúvidas, é importante que os funcionários tenham ao que recorrer, sabendo que encontrará a resposta desejada. No processo de implantação, por sua vez, um fator importante a ser explorado, segundo dados obtidos, é abrir um espaço, virtual ou físico, para exposição de sugestões e dúvidas, enriquecendo, por meio destas, o aprendizado e, na medida do possível, realizar uma análise de como está a adequação dos funcionários ao sistema, buscando até perceber com isso se a dificuldade encontra-se mais em alguns indivíduos, pois isso ajuda a ver a capacidade de adesão de cada funcionário para a mudança, ou se o treinamento deve ser ministrado a todos, sem diferenciação. O treinamento, conforme visto, não precisa ser engessado. Entende-se que o mesmo, ministrado por turmas, conforme sugestão do gestor, tem grande potencial para que a performance no aprendizado seja melhor. Além disso, vendo a necessidade de cada empresa, o uso de um treinamento comportamental junto ao treinamento técnico específico seria algo altamente importante, diante da implantação de qualquer mudança sistêmica dentro de uma organização, pois, conforme abordado, diversas pesquisas realizadas, dentre elas a da Catho, feita em 2009 com 12.122 empresas privadas do Brasil, mostraram que, fora os motivos voltados à falta de resultados e incompetência, ou seja, não ter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao cargo, os três problemas que se somam a esses, totalizando as cinco principais razões de demissão nas empresas tangem fatores voltados ao comportamento e à personalidade dos envolvidos no processo, o que destaca o tema tratado nesse estudo e a relevância dos dados obtidos.

No aspecto da comunicação, diversos fatores colocados pelos entrevistados auxiliaram também para a construção de uma análise complementar ao que foi destacado no treinamento, sendo a comunicação vista como um fator de suma importância, destacando sua ênfase em ser bem feita, de forma a mostrar aos profissionais o quanto são importantes seus esforços para entender e aprender a lidar com uma nova ferramenta que é de grande relevância para a empresa e para as suas atividades, sensibilizando-os por meio

de um *workshop*, a fim de ampliar a funcionalidade e entendimento da necessidade da mudança e colocar uma comunicação clara por meio da Intranet (área de compartilhamento) da empresa, para que todos possam ter informações do objetivos e das melhorias desejadas, vendo o seu papel dentro do que é esperado.

A criatividade faz-se presente, também, na comunicação de acordo com a opinião dos respondentes. Segundo os mesmos, a implantação de chamadas lúdicas nos canais de comunicação da empresa para chamar atenção e desfazer o clima de tensão instaurado quando há uma mudança sistêmica, a inclusão de desenhos e animações que mostrassem a importância do uso do novo sistema, pode ter um impacto altamente relevante, assim como expor informativos pela empresa e permear a divulgação boca a boca, pois isso faz com que o clima influencie a decisão de adesão. Em consequente, não basta passar informações do sistema sem que se tenha o devido cuidado; as mesmas devem ser passadas da gerência aos funcionários, com linguagem de fácil entendimento, ressaltando as melhorias que serão alcançadas ao final do processo e nas atividades do dia-a-dia. Na abordagem da comunicação, é importante salientar os benefícios de forma destrinchada para a organização, para que haja uma percepção de ganho de tempo, minimizando dúvidas e ampliar o esclarecimento.

Outro aspecto importante explorado no estudo de caso que ajudou na conclusão obtida acerca do tema foi a relação com o gestor e no que isso podia impactar a melhor adesão. Conforme citado, é importante que haja confiança e liberdade entre os gestores e os profissionais da área, pois o fato de as pessoas se sentirem à vontade para tratar das suas dificuldades, faz com que o relacionamento tenha a capacidade de mudar a concepção do funcionário quanto à percepção do sistema e as vantagens do seu uso. O treinamento, conforme fora dito, é um fator que, se bem explorado, pode otimizar o aprendizado a um novo sistema, porém a capacidade de identificar as necessidades de treinamento faz-se por meio do relacionamento que subsidia os funcionários a terem uma melhor aderência. O gestor, por sua vez, deve ter disponibilidade para liberar o funcionário para participação dos treinamentos e acompanhar o desenvolvimento do mesmo de perto para garantir que somente o treinamento vai ser adequado para o bom uso do sistema ou se tem algum outro fator envolvido de ordem subjetiva, sendo essa percepção capaz de fundamentar decisões posteriores.

A aproximação entre o gestor e o funcionário tem o poder de demonstrar a importância que o mesmo tem pela equipe e aponte, de forma construtiva, suas qualidades e defeitos, deixando sempre claro o entendimento de que a intenção de todo e qualquer sistema é a manutenção da empresa e não uma ação para testar, demitir ou substituir alguém, o que permite que os funcionários se sintam mais à vontade e tenham uma frente positiva para a adesão. A abertura de se falar dos problemas com os gestores fica muitas vezes comprometida pela sensação de segurança, como discorrido, pois há uma grande similaridade entre mostrar suas dificuldades e se inferiorizar mediante aos demais da empresa, o que dificulta a busca de obtenção de práticas que possa ajudar na dificuldade. O gestor apresenta-se com maior ênfase como sendo um possível facilitador no processo de aprendizado, por meio das melhores escolhas de treinamento e capacitação.

Por último, tratou-se, então, da motivação e das formas visíveis de motivação que poderiam ser utilizadas pelas empresas. Sabe-se, dessa forma, que a motivação é intrínseca, ou seja, diz respeito a aspectos internos do indivíduo que são capazes de levá-lo a fazer algo ou não, porém é possível estimular o despertar da motivação dos funcionários e foi dessa maneira que as respostas obtidas conciliaram para esse estudo. Dentre os aspectos citados, o ambiente no qual está inserido deve ser preponderante para o aspecto motivacional, em que o bom clima seria o fator que motivaria os funcionários a terem uma relação positiva com o novo sistema. Além disso, a percepção dos funcionários de que ele faz parte da mudança teve bastante relevância nas respostas, pois isso ajuda os funcionários a desenvolver novas competências necessárias ao bom uso do sistema e, não só é importante a motivação antes do uso, como também a motivação permanente dos mesmos, o que, na opinião dos respondentes, poderia se dar na forma de demonstração de gráficos, com resultados positivos após a implantação para unir a percepção do funcionário e da empresa quanto à importância do sistema para todos, pois quanto maior é o alinhamento mais os funcionários se condicionam a aderir a novas propostas. Mesmo com isso, os funcionários destacam a importância de demonstrar também os ganhos indiretos, pois o resultado da implantação deve ser bom, tanto para a empresa como para o indivíduo. que só verá isso através das demonstrações dos ganhos indiretos que consiste em ganhar tempo na execução das tarefas, poder aproveitar o tempo livre para conhecer algo novo

que seja de seu interesse e, até mesmo, usar o tempo ganho para utilizar em melhoria de qualidade de vida.

Outra técnica de motivação aplicável e altamente condizente, na opinião dos próprios funcionários, seria a interação dos usuários dos sistemas com a área de RH, de forma que fosse exposto os casos de sucesso e exemplos de boas práticas e usos do sistema em organizações similares, e não só com a área de RH, mas também permitir a troca de informações e experiências entre pessoas dentro da empresa que também tiveram dificuldade, fazendo com que haja uma superação do receio de aderir ao novo, propiciando, até mesmo, o *network* intraorganizacional, o que tem o impacto de minimizar um comportamento resistente à mudança, por meio de vários estímulos que fortaleçam os funcionários a terem sempre uma frente positiva a novos sistemas.

Após a abordagem e análise acerca do que seria importante na implantação de um novo sistema no que concerne a esses quatro aspectos: treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação, buscou-se inferir qual era o grau de importância que os participantes davam a cada item, destacando aquele que seria o mais importante e essencial nesse processo de mudança, e os dados coletados foram os seguintes:

Fator mais importante	
Entrevistado 1	Relacionamento com o gestor
Entrevistado 2	Treinamento
Entrevistado 3	Relacionamento com o gestor
Entrevistado 4	Relacionamento com o Gestor
Entrevistado 5	Treinamento
Entrevistado 6	Treinamento
Entrevistado 7	Treinamento
Entrevistado 8	Treinamento

Tabela 2: Fator mais importante para adesão sistêmica positiva

Porcentagem das respostas (100%)	
Relacionamento com o gestor (37,5%)	Treinamento (62,5%)

Tabela 3: Porcentagem das respostas obtidas

Dentre os fatores citados, os mais importantes, na opinião dos entrevistados, correspondem ao relacionamento com o gestor e ao treinamento. O relacionamento com o gestor, tendo 37,5% das respostas obtidas, teve como justificativa o fato de inibir sabotagens de aprendizado por parte do funcionário, tendo a capacidade de fazer com que o gestor perceba onde deve atuar de fato, e se não houver um bom relacionamento, todo o resto fica comprometido, dando mais dificuldades ao gestor de implantar, de forma satisfatória, um sistema, comprometendo, antes mesmo da implantação, a chance de dar certo e não trazer benefícios para a empresa. Não obstante, o relacionamento com o gestor constitui a base de complementação para todos os demais fatores que auxiliam no processo de adesão; o bom relacionamento com gestor permite que haja uma maior conectividade e interação entre as partes e isso, por sua vez, ajuda na facilidade da comunicação de uma mudança e na exposição dos reais ganhos que com o uso de uma comunicação clara permite que o treinamento seja visto mais facilmente como necessidade em um aspecto específico, ajudando o funcionário a sentir-se mais envolvido e motivado a aderir a mudança.

Quem optou pelo treinamento, correspondendo a 62,5% dos entrevistados, pautou-se no fato de que o treinamento aumenta aos poucos a familiaridade dos funcionários com o sistema, tornando o desconhecido conhecido, oferecendo segurança no manuseio do sistema, de forma até mesmo de ser uma visão crítica do mesmo, apontando seus prós e contras de forma construtiva para a organização, e sem ele a mudança sistêmica poderia ficar comprometida, pois é ele quem fornece os conhecimentos necessários para utilização no dia-a-dia.

Em consequente, percebe-se que há diversos fatores envolvidos no processo de adesão a novos sistemas e às mudanças no âmbito empresarial, porém não se pode desconsiderar a relevante e representativa importância de que o relacionamento e o treinamento possuem para uma melhor adesão.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O conjunto teórico e a prática analisados neste estudo sugerem que as empresas busquem líderes que tenham um perfil mais consultivo e boa interação com sua equipe de trabalho; pois isso, a longo prazo, é capaz de influenciar mais o resultado atingido do que propriamente os conhecimentos técnicos e as experiências dos profissionais que ocupam esses cargos de liderança, influenciando não somente os resultados como também o engajamento e a abertura à mudança de todos os envolvidos.

Pode-se verificar que, na empresa estudada, a confiança e o bom relacionamento entre gestor e a equipe é fator fundamental na opinião dos entrevistados, não tendo como se trabalhar de forma a gerar valor para a empresa, se não houver esse vínculo mútuo. Quanto maior for a relação e confiança entre chefe e gestor, maior será a chance de obtenção de sucesso na adesão dos funcionários a um novo sistema implantado e isso no ambiente competitivo e acirrado que as empresas se encontram atualmente, pode colaborar ainda mais para os ganhos obtidos.

Desta forma, foi possível identificar tanto por meio da pesquisa, quanto nas entrevistas, que o gestor não foi fator importante no aprendizado de um dos sistemas integrados de gestão, tido como base. A importância dele está voltada mais para a elaboração das especificações do sistema e na disponibilidade de tempo que o mesmo dispõe aos funcionários, para qualquer retirada de dúvidas. Os gestores também, ajudam mais propriamente nas instruções e explicações dadas acerca do sistema, dando subsídios, porém a importância do gestor teve uma percepção diluída quando se trata de gestores que colocam a aprendizagem por conta do funcionário e o gestor não consegue ajudar, por não ter conhecimento do sistema, o que inibe ações mais concretas de ajuda. Tal fator, não foi percebido pelos entrevistados como algo negativo, pois por mais que muitas vezes os gestores não atuem de forma direta. O fato de eles deixarem os funcionários à vontade no processo de aprendizado, ocorrendo de forma natural, contribui para um melhor aprendizado. Os dados obtidos pelas entrevistas nos trazem informações controversos, porém importantes e que ajudam no entendimento acerca do papel do gestor. O gestor, na maioria dos casos, não é

visto como alguém que tem o papel de ajudar no aprendizado; ele é visto frequentemente como um fator importante, mas no que tange ao objetivo do sistema, aprovação e negociação, mas não como fator auxiliador do aprendizado. Isso, por sua vez, faz com que alguns dos profissionais, senão a maioria deles, passe a adotar uma postura pessoal quanto ao aprendizado, não percebendo o impacto do gestor e sim a conduta deles mesmos na adesão ao novo sistema. Essa tomada de responsabilidade de forma total, por sua vez, também é algo que sofre impacto das novas tendências das empresas em estarem sempre em um ritmo acelerado, que inibe o tempo hábil dos gestores, e, em contrapartida, fazem com que as pessoas atribuam totalmente a elas a responsabilidade e dever de lidar com o aprendizado de um sistema, seja esse por meio das práticas estipuladas ou pelo enquadramento das formas de treinamento previamente adotadas e repassadas aos mesmos.

Adicionalmente, pode-se concluir que as empresas estão cada vez mais buscando obter ganhos que lhes proporcionem um diferencial competitivo e cada vez mais a importância dos fatores subjetivos ao trabalho tem ganhado destaque para o atingir uma melhor performance. Não se pode medir, de antemão, o tamanho do impacto desses fatores para os resultados das empresas, porém sabe-se que o melhor tratamento das relações de trabalho tem influenciado positivamente o ambiente empresarial e tem alto impacto de ser um diferencial vantajoso frente ao mercado, conforme dados apresentados.

Finalizando, conclui-se que o pressuposto levantado na pesquisa pode ser confirmado. Isto é, o relacionamento entre gestor e subordinado impacta no processo de adesão a uma nova tecnologia sistêmica por parte do funcionário, tendo como consequência uma resposta positiva frente às novas adesões se houver um bom relacionamento entre as partes, porém tal fator não é percebido como o dado mais importante no processo de adesão, perdendo para o treinamento, mas se mostrou um fator altamente impactante na melhoria da adesão a novos sistemas implantados pelas empresas.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, considerando que o presente estudo promoveu uma análise qualitativa de como melhorar o processo de adesão a novos sistemas por meio do relacionamento entre gestor e subordinado, a mesma linha de estudo pode ser desenvolvida através de dados quantitativos

acerca do assunto abordado, com uma amostra maior de empresas de diversos portes e segmentações.

Adicionalmente, dando continuidade ao estudo aqui exposto, a verificação de práticas que minimizem os custos de treinamento das empresas e potencializem novas formas de aprendizado que conciliem a segurança quanto ao uso das novas tecnologias pelos funcionários e a minimização dos custos de treinamento podem ser avaliados, de forma a ajudar na obtenção de práticas concretas de melhoria na adesão sistêmica, assim como técnicas que auxiliem na mudança de se ter uma preconcepção negativa acerca do novo, auxiliando a uma maior facilidade na mudança cultural nas empresas e assim, conseguir utilizar bem das pessoas e dos recursos sistêmicos existentes.

6 Referências

BLANC, G. Uma nova visão da empresa e da estratégia empresarial. In: BOURDIEU, Pierre *apud* BLANC, G. *Questions de Sociologie*. Editions de Minut, 1980.

CÂNDIDO, G. A. e ABREU, A.F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca de sinergia entre indivíduo e organização. *Revista de Ciências da Administração*. v.4: 08, 2002.

CASO GOLDEN CROSS – estudo de caso da entrevista. Disponível em: <http://www.hgsplus.com.br/clientes/casos>. Acesso em 30 de junho de 2015.

SANTOS dos Colmerauer; ZANINE, M.C; M.T.F. LIMA, D.F.P. *A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no batalhão das operações policiais especiais do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESCHAUER, D.R. Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico. *Revista Gerenciais*. São Paulo: v.6: 1,p.71-79, 2007.

FETZNER, M.A.M.; FERITAS, H.; ANDRIOTTI, F.K. Gestão de mudança para o sucesso da implantação de TI. *Revista eletrônica do GIANTI*. UFRGS, 2007.

FREITAS, W.R.R. e JABOUR, C.J.C. Utilizando Estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões - Metodologia científica de utilização de estudos de caso. *Estudo & Debate*. Lajeado: v.18: 2, p. 07- 22, 2011.

GOLEMAN, D. *A inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Editora objetiva; psicologia – aconselhamento, 1983.

_____. *Inteligência emocional*. Editora objetiva. 5ª edição, 1996.

GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. *ERA – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS*. São Paulo: v.37: 3, 1997.

ISONI FILHO, M.M. e ISONI ,M.M. *Explorando a relação entre autoeficácia e atitude positiva face à introdução de uma nova tecnologia*. Monografia. São Paulo – FAPPES e Paraíba – UFPB, 2014.

MAHMOOD, M.A.; BRUN, J.M.; GEMOETS, L.A. Variables affecting information technology end-user satisfaction: a meta-analysis of the empirical literature. *International Journal of Human-Computer Studies*, 2000.

OLIVEIRA JÚNIOR, R. S. *Utilizando o modelo TAM na avaliação da aceitação de sistemas ERP*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. Rio de Janeiro: IBMEC, 2006.

REVISTA CATHO – dados referentes aos fatores que mais impactam na demissão. Reportagem de Eduardo Ferraz. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/contratados-pelo-curriculo-demitidos-pela-atitude/43756>. Acesso em 26 de outubro de 2015.

SANTOS dos Colmerauer; ZANINE, M.C; M.T.F. LIMA, D.F.P. *A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no batalhão das operações policiais especiais do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

SILVA, A. L. M. R. *A influência do treinamento de usuários na aceitação de sistemas ERP em empresas do Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Dissertação de Mestrado em Administração – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SILVA, M.A.O. *Relacionamentos de competição e colaboração*. Belo Horizonte: PUC - MG. Fundação Dom Cabral, 2009. Dissertação de Mestrado em Administração.

SILVA,P.M. e DIAS, G.A. *As teorias sobre aceitação de tecnologia: por que os usuários aceitam ou rejeitam as tecnologias da informação?* Paraíba - João Pessoa, 2007. Programa de Pós - graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba.

SISTEMA S. Descrição do setor e ramo industrial da empresa de estudo. Disponível em: <http://www.12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>. Acesso em 26 de outubro de 2015.

VALENTIM, M.L.P. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Revista de Ciência da Informação*. v.4: 3, 2000.

6. Anexo 1

Roteiro da entrevista:

Perguntas (cargos não – gerenciais):

- 1) Qual (is) sistema (s) integrado (s) de gestão você utiliza para realizar seu trabalho? Quanto tempo usa o sistema?

Chave de resposta: ter conhecimento de todos os sistemas que servirão de base para as respostas do respondente.

- 2) Qual deles a empresa já usava antes de você entrar e qual a empresa aderiu após sua contratação?

Chave de resposta: saber se há diferença de percepção acerca de crenças de um sistema utilizado desde o início e de um incorporado depois.

- 3) Quão importante ele (s) é (são) para o alcance dos seus resultados? Se não souber relatar em palavras, dê uma nota de 0 a 10.

Chave de resposta: ver percepção de importância, pois isso é capaz de influenciar nas demais respostas dadas. Exemplo: se a importância é menor, talvez a percepção de necessidade de aderir ou de ter algum tipo de influência gerada pelo gestor pode ser menor também.

- 4) Você possui uma boa relação com seu gestor direto?

Chave de resposta: isso é capaz de influenciar na percepção de alguns aspectos no que tange o seu superior direto.

- 5) **Em caso de sistema implantado depois do ingresso do funcionário** - Quando o sistema por você usado foi implantado na empresa, você já tinha conhecimento do seu uso? Se não, o que você fez para buscar conhecimento? Seu gestor teve impacto direto na ajuda da aquisição desse conhecimento necessário ou a aquisição de tal conhecimento foi por conta própria?

Chave de resposta: perceber nuances que ajudem na obtenção de informações capaz de gerar explicação para a conclusão.

- 6) **Em caso de sistema já em uso antes do ingresso do funcionário** - Se você entrou na empresa com o sistema já em uso, você já sabia previamente utilizá-lo? Se não, como foi o processo de aprendizagem? Você se deparou com colegas que não se adequaram ao uso desse sistema? Se sim, relate um pouco o que houve.

Chave de resposta: perceber nuances que ajudem na obtenção de informações capaz de gerar explicação para a conclusão.

- 7) O seu gestor foi um fator importante para você no aprendizado de algum sistema novo que você não detinha conhecimento prévio? Se sim, relate o porquê. Se não, você acha que ele poderia ter ajudado em algo? Porquê?

Chave de resposta: ver a percepção do funcionário quanto a importância e papel do gestor nessa adaptação e adesão.

- 8) Quão importante é para você ter uma relação de confiança e transparência entre os funcionários e seus respectivos gestores? Declare em palavras, se quiser dê exemplos ou até mesmo uma nota de 0 a 10.

Chave de resposta: ver o grau de importância que isso tem para os funcionários e comparar com o que os gestores acham.

- 9) Se você recebe uma tarefa nova na empresa, a qual não tem conhecimento prévio do uso ou forma de fazer, você considera o seu gestor elemento chave para o seu melhor desempenho ou a interferência dele, positiva ou negativamente, não afeta em nada o seu desempenho?

Chave de resposta: Perceber se há, na concepção dos funcionários, uma ligação direta entre relação de gestor e subordinado e adesão a novos sistemas.

- 10) Como seria um gestor ideal para você e seus referidos atributos?

Chave de resposta: perceber o que os mesmos destacam como essencial para um gestor ter e comparar se tais atributos podem ter ligação com a forma como eles se relacionam com os funcionários.

- 11) Qual é o fator fundamental para você na melhor adesão dos funcionários à um novo sistema implantado na empresa?

Chave de resposta: com base na resposta, pode explorar mais perguntando o porquê, a ordem de importância se o respondente visualiza mais de um fator importante e explorar ao máximo.

Estudo de caso utilizado:

Golden Cross: ERP proporciona ambiente corporativo unificado

(retirado do site: <http://www.hqsplus.com.br/clientes/casos/>)

“A parceria de longa data entre a Golden Cross e a HQS, iniciada em 2001, ganhou ainda mais corpo com a virada de vários projetos realizados a partir de 2008. Já está concluído o upgrade do módulo Financeiro do ERP para a versão 8.9 e todo o RH foi reimplantado, já na versão 9.0 do sistema. Além disso, a empresa adquiriu Compras, Estoque e Ativos Fixos.

A meta principal da operadora de planos de saúde é promover a melhoria de seus processos internos. Buscamos oferecer um ambiente corporativo unificado e, com ele, consolidar uma gestão mais eficiente e participativa das áreas, explica Luiz Beraldo Leal Reis, Gerente de Desenvolvimento de Sistemas da Golden Cross.

Os aplicativos foram implantados na sede da empresa, localizada no Rio de Janeiro, mas os benefícios se estenderam à completa rede de filiais espalhadas pelo Brasil. Nossa administração é centralizada, mas na nossa operação não temos unidades em diversas capitais do País. Estas melhorias tecnológicas vão afetar positivamente todos os braços da empresa, que ganharão mobilidade e rapidez em nossos processos internos.

A maioria dos funcionários usufruem do novo sistema, não apenas pelas facilidades operacionais, como também pela criação de uma nova ferramenta de comunicação o Portal do RH. Com todas as melhorias tecnológicas, certamente geraremos, também, uma grande economia. Este é um assunto especialmente importante para a Golden Cross, uma vez que nós compramos medicamentos e materiais hospitalares para atendimento aos associados de alto custo, explica Beraldo.”

Toda inovação e melhoria tem seus impactos e sendo assim nem todos os funcionários se adequaram a essa mudança, porém, após relatório da empresa, viram que em uma área específica os profissionais estavam tendo mais dificuldade em mudar seus paradigmas e hábitos o que precisava de uma análise mais precisa e eficaz para saber o que fazer e não gerar uma série de demissões que talvez tivessem relação com um problema interno da referida área e não com a competência dos funcionários. Sendo assim, o que você faria ou acha que poderia ser feito quanto aos seguintes aspectos:

- Treinamento
- Comunicação
- Relacionamento com gestor
- Formas de Motivação

Depois de respondido, qual desses itens teria maior relevância e impacto para você na aderência dos funcionários ao sistema implantado, a fim de reverter a situação?

Chave de resposta: Aqui será utilizado mais de um aspecto para decisão das melhores práticas e do que deveria ser feito para não induzir os respondentes a falarem somente acerca do relacionamento com o gestor, de forma que isso possa contribuir para uma resposta que seja verídica quanto a real importância e interferência da relação chefe e subordinado na adesão sistêmica.

Perguntas: (Cargos Gerenciais)

- 1) Qual (is) sistema (s) integrado (s) de gestão você utiliza ou é utilizado na sua área de atuação? Quanto tempo usa o sistema?

Chave de resposta: ter conhecimento de todos os sistemas que servirão de base para as respostas do respondente.

- 2) Qual deles a empresa já usava antes de você entrar e qual a empresa aderiu após sua contratação?

Chave de resposta: saber se há diferença de percepção acerca de crenças de um sistema utilizado desde o início e de um incorporado depois.

- 3) Você conhecia todos os sistemas da empresa antes de ingressar nela ou passou por um processo de aprendizado (treinamento)?

Chave de resposta: saber como ele se ver no processo de aprendizado, o que foi importante para o mesmo e comparar com a forma como ele age com seus funcionários.

- 4) Quão importante ele (s) é (são) para o alcance dos resultados da sua área de atuação? Dê uma nota de 0 a 10.

Chave de resposta: ver percepção de importância, pois isso é capaz de influenciar nas demais respostas dadas.

- 5) Você possui uma boa relação com os seus subordinados que usam tal (is) sistema (s)? Se sim, qual o impacto que você percebe, positivo e/ou negativo na utilização do sistema? Se não, por que você não consegue manter uma boa relação com eles?

Chave de resposta: perceber nuances que ajudem na obtenção de informações capaz de gerar explicação para a conclusão.

- 6) O que você faz quando um funcionário não se adequa a usar um novo sistema inserido na empresa? Você auxilia de alguma forma a aceitação do funcionário a mudar?

Chave de resposta: saber o que o mesmo percebe como necessidade de ação quando necessário.

- 7) Quando você escolhe os profissionais selecionados para trabalhar com você, o que é mais preponderante: habilidades ou conhecimentos? Por que?

Chave de resposta: Por mais que ambos sejam importantes e há grande chance de que isso seja respondido, estigue que o gestor atribua uma relevância maior a um dos 2 para ver se há diferença de colocação, comparativamente, ao modo com o qual o mesmo olha seus funcionários, pois isso pode ter ligação com o que ele fornece aos mesmos.

- 8) Quão importante é para você relacionar-se bem com seus subordinados? Declare em palavras, se quiser dê exemplos ou até mesmo uma nota de 0 a 10.

Chave de resposta: ver a importância que o mesmo atribui ao relacionamento com os seus subordinados, pois isso infere na ação que o mesmo pode achar importante ter/fazer para auxiliar na adesão tecnológica.

- 9) Qual é fator fundamental para você na melhor adesão dos funcionários à um novo sistema implantado na empresa?

Chave de resposta: com base na resposta, pode explorar mais perguntando o porquê, a ordem de importância se o respondente visualiza mais de um fator importante e explorar ao máximo.

Ao final das perguntas, utilizou-se o caso descrito acima: “Golden Cross: ERP proporciona ambiente corporativo unificado”.

8. Anexo 2

Entrevistas Coletadas - Transcrição das entrevistas

Tempo de empresa: 36 anos

Sexo: Masculino

Idade: 55 anos

- Quais são os sistemas integrados de gestão que você utiliza para realizar o seu trabalho?

R.: Sistemas integrados de gestão, na verdade agente usa o TOTVS que é um sistema de folha de pagamento, mas que na verdade abarca todos os sistemas que usamos na área de Recursos humanos, abarca folha de pagamento, recrutamento e seleção, mas também remuneração, mas também benefícios de forma que se as áreas, assim quiserem, trabalhar da forma correta o sistema é totalmente integrado, as informações de benefícios que impactam em folha de pagamento elas vão direto, as informações de recrutamento e seleção que impactam em remuneração e em folha de pagamento elas também se lincam diretamente e, conseqüentemente, treinamento também, mas assim, não é uma coisa automática, cada área tem que estar realizando todos os inputs necessários, ou seja, preenchimento de todas planilhas matrizes que são necessárias. Se isso não for feito, ele não funciona de forma totalmente integrada. Se isso não for feito ele não funciona de forma 100% integrada. Todas as áreas têm que fazer seu dever de casa para que ele funcione realmente de forma integrada.

-Quanto tempo, em média, você usa a TOTVs?

R.:Pelo menos 15 anos

-Quão importante esse sistema é para você e para o alcance de seus resultados? Se pudesse dar uma nota a ele de 0 a 10, qual seria a importância dele para a realização do seu trabalho no dia-a-dia?

R.: Eu daria 8 porque é um sistema que, muitas das vezes, quando você precisa de alguma informação, por ser um sistema que atende a várias empresas e não só a minha, então eles têm que ver se essa informação que eu preciso ou esse formato, vai atender não só a minha empresa como também as

outras empresas que tem esse sistema. Muitas das vezes precisa de uma atualização e isso envolve custo.

-Você possui uma boa relação com a sua gestora direta?

R.: Possuo

- E você ver isso como importante para a adesão a um novo sistema?

R.: O que eu entendo como uma boa relação é ter uma parceria de trabalho, não necessariamente amizade, e isso é muito importante porque gera confiança, é uma parceria mesmo de trabalho, cada um com seus objetivos, ela com seus objetivos mais gerenciais e eu com meus objetivos mais operacionais, técnicos.

-Quando o sistema por você usado foi implantado na empresa você já tinha o conhecimento do seu uso ou não? Como foi o processo de aprendizado?

R.: Não. O processo de aprendizado ele vem juntamente com o processo de implantação. Normalmente a empresa contrata os consultores, no caso os donos do sistema, e manda para cá todos os consultores e nesse processo de elaboração e implantação você já vai aprendendo e quando chega a implantação você já tem 60 a 70% de noção do uso do sistema, do conhecimento, e o restante vem com a prática, algumas dúvidas vão surgindo, a consultoria vai tirando essas dúvidas e depois entendeu? O maior conhecimento vem exatamente quando você está elaborando, mais naquela fase inicial.

-E quando ele foi implantado na época, o seu gestor na época foi um fator importante que facilitou na obtenção do conhecimento, no aprendizado, te dando os subsídios para que você viesse a aprender ou não, foi algo mais por conta própria?

R.: Normalmente é você quem tem que buscar o conhecimento porque é você que está ali diretamente com a consultoria no dia a dia e tal e é você que vai descobrindo as dúvidas e os problemas e vai repassando para a consultoria, enfim, é um aprendizado mais seu com a consultoria e não tanto do gestor, O gestor é importante naquele momento quando ele está na especificação técnica para a contratação de uma empresa que tenha determinado produto, porque assim, na verdade, a importância dele nesse momento é porque ele vai escolher o sistema que melhor atende a empresa, obviamente vai chegar um momento que ele vai perguntar – o que vocês acham?, mas aí ele já elaborou ali, já construiu todas as especificações técnicas, tudo que ele precisa daquele produto, para que a área dele funcione. Então nesse momento ele é de muita importância.

-Seu gestor foi importante para você no aprendizado de algum sistema novo no qual você não detinha conhecimento prévio?

R.: Sim, tem importância justamente nesse momento, porque é ele que elabora essas especificações, faz o desenho do que ele vai precisar no sistema e a partir daí começa a procurar que tipo de sistema que vai atendê-lo melhor, mas isso é uma coisa mesmo em parceria com a equipe.

- Quanto importante é para você ter uma relação de confiança entre seus colegas de trabalho e também com seu respectivo gestor? Que grau de importância, de 0 a 10, você daria?

R.: É importante porque também é uma parceria de trabalho, se não houver essa confiança aí não é uma equipe de trabalho, aí realmente não é uma equipe, aí são pessoas fictórias, são pessoas que fazem seu trabalho não de forma integrada, sozinhos, e não formam uma equipe, o que é importantíssimo. Daria nota 10.

-Se você recebesse agora uma nova atividade na empresa a qual não tem conhecimento, você considera seu gestor um fator importante nesse aprendizado?

R.: Na verdade, é uma via de mão dupla, mas é importante sim porque é ele quem vai me passar essa atividade e como ele quer que aconteça.

-Tendo em vista os tempos atuais, como seria um gestor ideal para você?

R.: Um gestor ideal seria aquele que é parceiro, que troca informações, tanto passa informações como também recebe, tem quem ter essa humildade. Enfim, na verdade ele tem conhecimento maior do que a equipe? Sim, um conhecimento gerencial maior? Sim, mas aquele profissional que sabe escolher os profissionais que ele precisa para que os processos da área dele funcionem, mas ao mesmo tempo é uma mescla de humildade, uma mescla de pessoa que também quer aprender junto.

-Qual é o fator fundamental para você na adesão dos funcionários a uma nova tecnologia sistêmica?

R.: Que seja uma decisão Conjunta, pois na verdade você que operacionaliza no dia a dia sabe quais são os problemas que tem e por isso cabe que seja uma decisão conjunta, senão é uma coisa que já começa fadada a demorar o entendimento e a ter maior resistência.

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Como forma de treinamento nessa área, faria um levantamento junto aos profissionais da área para identificar quais são os Gaps de conhecimento desse novo sistema e daria um retreinamento para então certificar de que os profissionais têm condições de conhecimento técnico para tocar a nova ferramenta.

-A comunicação bem feita serve para mostrar aos profissionais o quanto é importante os esforços para entender e aprender a lidar com uma nova ferramenta que é de suma importância para a empresa, a comunicação sensibiliza, mas não é tudo.

-A relação com o gestor é importante, pois tendo confiança e liberdade com ele os profissionais se sentem a vontade para falar sobre suas dificuldades, principalmente quando há confiança, e isso é capaz de mudar a concepção do funcionário quanto a percepção do sistema e as vantagens de uso.

- Entendo que o ambiente no qual está inserido deve ser preponderante para o aspecto motivacional, no qual o bom clima seria o fator que motivaria os funcionários a terem uma relação positiva com o novo sistema.

Dentre os fatores citados, o mais importante seria o relacionamento com o gestor, pois isso inibe qualquer sabotagem de aprendizado por parte do funcionário e faz com que o gestor perceba aonde deve atuar de fato, se não houver um bom relacionamento, todo o resto fica comprometido.

Tempo de empresa: 4 anos

Sexo: feminino

Idade: 37 anos

- Quais são os sistemas integrados de gestão que você utiliza para realizar seu trabalho no dia-a-dia?

R.: Quando gente fala em sistema agente pensa em TOTVS, nosso grande sistema, e dentro dele agente trabalha com a parte de cargos e salários que é o ECM e o HCM (sistemas satélites), mas o principal deles, a grande base é o TOTVs.

- Quanto tempo você usa?

R.: Desde de que entrei na empresa, 4 anos.

- Qual deles a empresa já utilizava antes de você entrar e quais ela passou a usar depois?

R.: Todos já utilizavam antes de eu entrar. Agente já andou fazendo algumas melhorias, mas eles sempre foram os mesmos.

- Quão importante eles são para o alcance dos seus resultados? Se pudesse dar uma nota para eles de 0 a 10, quanto você daria?

R.: Daria 6, porque embora eles já tenham passado por algumas melhorias, eles precisam ainda de muitas melhorias e agente precisa fazer algo mais integrado entre eles para que eles pudessem conversar e melhorar a vida de todo mundo.

- para que eles conversem precisa que cada área faça as suas coisas, senão ele não funciona?

R.: Não é que ele não funciona, assim não sei te falar o que precisa da parte técnica de TI, mas assim, uma MRH, por exemplo, quando ela é finalizada agente depois tem que entrar com informação na folha, ou seja, ela não está integrada, ela não vai automaticamente para a folha, então esses tipos de melhorias que poderiam ser feitas, mas assim, o que depende não sei, aí é TI.

- Você possui uma boa relação com seu gestor direto?

Ótima (risos)

- Em caso de sistema usado antes do seu ingresso, no caso todos eles, você entrou na empresa com eles já em uso, você já sabia previamente como utilizá-lo? Senão, como foi o processo de aprendizado?

R.: Já, cada empresa tem sua particularidade. O Data Sul, do TOTVS, eu já conhecia na minha outra empresa. A MRH, na verdade, para mim foi novidade porque eu trabalhava com papel, então assim, não era um sisteminha MRH, era papel, tudo você fazia e aprovava por papel, mandava por malote para recolher a assinatura do gestor, enfim, foi a primeira vez que eu usei um sistema de MRH para movimentação.

- Como foi o processo de aprendizado? O seu gestor teve papel importante nesse processo de aprendizado para te ajudar em algo?

R.: Foi tranquilo, não...foi por conta própria o aprendizado.

- Em algum desses sistemas que você usou, o seu gestor teve impacto importante em te ajudar no melhor aprendizado, a entender, algo voltado ao melhor uso?

R.: Não, teve impacto nenhum. Foi feito assim, como eu te falei, reunião para poder fazer melhorias, mas quanto a aprendizado não.

- Você acha que ele poderia ter te ajudado em algo ou não, realmente não era papel dele?

R.: É, eu acho que isso é mais operacional né, quando você fala de sistema o gestor não tem que conhecer a fundo como é que ele funciona, o gestor tem que saber o objetivo daquele sistema, para que serve né, porque eu

existo, mas os detalhes eu acho que não é nem o gestor e sim um profissional especializado técnico da TI que vai poder te explicar por dentro como ele funciona.

- Quão importante é para você ter uma relação de confiança com seus colegas de trabalho e também com seu gestor?

R.: Total, 100% importante para parceria, trabalho em equipe, para tudo isso.

- Se pudesse dar uma nota para esse relacionamento, de 0 a 10, de integração com a equipe e com o gestor, quanto você daria?

R.: 8 para os dois, tanto gestor como colegas de trabalho.

- Se você recebesse uma tarefa nova na empresa a qual você não tem conhecimento prévio do uso e da forma de se fazer, voltado a um sistema, você considera o seu gestor elemento chave para o seu melhor desempenho ou não, você acha que não afeta em nada, o seu desempenho depende exclusivamente de você?

R.: Não, acho que ele teria um papel fundamental se eu não conhecesse esse sistema, acho que ele me apoiaria em algum curso para eu poder me especializar nesse sistema. Eu acho assim, Tem os 2 lados, tem a parte de que você tem que querer aprender, eu encaro isso como um desafio ne, novas atividades, novas atribuições, aí você tem que estar pré- disposta a aprender e ele te apoiar a tentar conseguir com você um curso para você se especializar mais.

- Como seria um gestor ideal para você nos tempos modernos?

R.: Gestor ideal? Ahah, um gestor ideal seria aquele participativo, mas como te falei não precisa conhecer detalhes, mas precisa saber o porquê existe e a importância daquilo, um gestor ideal seria um gestor que te apoiasse em uma decisão sua de melhoria, que saiba vender, que estivesse junto de você, um gestor mais parceiro, que estivesse junto mesmo, sabendo vender o nosso produto.

- Qual é o fator fundamental para você, preponderante, no aprendizado a um novo sistema?

R.: Conhecimento, deixa eu ver (pensando)... A pessoa estar pré-disposta mesmo a conhecer um novo sistema.

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Treinaria os funcionários por meio da metodologia de gestão da mudança, mostrando as novas tendências mercadológica e a importância de saber se adaptar a mudança e faria um treinamento teórico e prático do sistema.

-A comunicação faria por meio de um workshop para quem for usuário do sistema a fim de ampliar a funcionalidade e entendimento da necessidade da mudança e faria uma comunicação por meio da Intranet da empresa para que todos tivessem ali informações claras dos objetivos e das melhorias.

- No que tange relacionamento com gestor esse seria de vital importância para verificar as necessidades de treinamento e subsidiá-las para que os funcionários possam ter uma boa aderência.

- Como formas de motivação, acredito que seria importante mostrar preocupação com o funcionário o fazendo se sentir parte daquela mudança e ajuda-los a desenvolver as competências individuais necessárias ao bom uso do sistema.

Dentre os fatores citados, o mais importante seria o treinamento, pois conforme você é treinado para usar um sistema, sua familiaridade com o mesmo aumenta aos poucos, diminuindo o receio de não usá-lo por ser algo que se desconhece.

Tempo de empresa: 3 anos

Sexo: Masculino

Idade: 34 anos

- Quais são os sistemas que você utiliza para realizar o seu trabalho no dia a dia?

R.: O ERP, para compras e contratações, (deixa eu ver se tem algum outro) ...e alguns outros usuais, mas só mesmo o ERP, é o principal.

- Há quanto tempo você usa ele?

R.: Foi implantado em 2013, faz uns 2 anos. Ficamos 1 ano usando o ICQ, mas depois passou para o ERP.

- Quão importante ele é para o alcance dos seus resultados? Se pudesse dar uma nota de 0 a 10 quanto você daria?

R.: 12 (risos), sem ele eu não consigo fazer nada, ele é primordial porque a minha área, basicamente, depende de fornecedores e eu só consigo chegar nos fornecedores através do ERP, da área de compras.

- você possui boa relação com a sua gestora?

R.: Sim, bem estreita, dependendo dela também para poder aprovar as coisas (risos).

- Quando o sistema por você usado foi implantado na empresa, você já tinha o conhecimento do seu uso previamente? No caso o ERP, foi um processo de aprendizado interno, como foi esse processo?

R.: Muito treinamento, muito curso, muita leitura, muitos telefonemas para quem entendia do assunto, do zero.

- A gestora teve um impacto direto para a busca da aquisição desse conhecimento necessário?

R.: Total. Disponibilizou tempo, sempre que precisava dava total liberdade para fazer qualquer treinamento ou perguntar para qualquer pessoa sobre a funcionalidade do sistema.

- De forma indireta já foi até respondido, mas a sua gestora foi fator importante para você no aprendizado desse sistema novo?

R.: Sim, foi fundamental.

- Quão importante é para você ter uma relação de confiança com seus colegas de trabalho e também com sua gestora? Se pudesse dar uma nota de 0 a 10 quanto você daria?

R.: É super importante ter uma relação de confiança entre gestora e subordinado, pois no caso da minha, quando eu preciso das aprovações dela ela confia ao ponto de nem questionar, a não ser se surgir alguma dúvida mais na parte do que está sendo contratado, não do porque está sendo contratado, ela tem confiança no porque agente contrata ou abre uma solicitação e minha parceria com o colega de trabalho da minha área também é fundamental, sempre que eu não posso fazer algo ele se dispõe a fazer, deixo nas mãos deles porque sei que ele vai fazer da melhor forma possível, não tem desconfiança, aqui a relação é de total confiança. Daria nota 10.

- Se você recebesse uma tarefa nova na empresa a qual você não tem conhecimento prévio do uso e da forma de se fazer, você considera o seu gestor elemento chave para o seu melhor desempenho ou é algo que não tem uma relação direta?

R.: É, ali na minha situação, para você desempenhar uma tarefa nova, é bom que ela tenha conhecimento. Ela nem exige muito isso, mas eu gosto de ter o Aval dela, mesmo que ela não exija isso, ela dá total liberdade.

- Como seria um gestor ideal para você nos tempos modernos?

R.: É, bom, porque também ter liberdade demais também não é bom, mas é bom ter alguém que acompanhe isso, com um certo controle porque no atual

cenário que agente vive agente também não sabe, como subordinado, até aonde agente pode ir, então eles precisam também dar um freio quando precisa, mas é relação de confiança, uma pessoa que tenha confiança nos seus subordinados é fundamental.

- Qual é o fator fundamental para você na melhor adesão dos funcionários a um novo sistema implantado?

R.: Primeiro é a Cultura ne. A implantação do ERP, por exemplo, no início teve uma certa resistência porque a cultura era muito fechada, familiar, assim, mudar a cultura é fundamental e fazer com que as pessoas entendam a importância da mudança da implantação do sistema e no que isso pode melhorar a vida deles e da empresa, minimizando a resistência, principalmente se afetar a cultura da empresa, então acho que convencê-los é fundamental”.

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Referente a comunicação, implantaria chamadas lúdicas nos canais de comunicação da empresa para chamar atenção e até mesmo descontrair um clima de tensão que é instaurado quando há uma mudança sistêmica, através de desenhos e animações que mostrassem a importância do uso do novo sistema, espalhando também informativos pela empresa e fazendo a divulgação boca a boca através de um evento da empresa que propicie essa comunicação.

- Referente ao treinamento, aplicaria treinamento por módulos para atingir o público específico que vai usar a ferramenta. Disponibilizaria o treinamento gravado para consultas sempre que surgissem dúvidas.

- Quanto ao relacionamento com o gestor esse deve liberar o funcionário para participação dos treinamentos e acompanhar o desenvolvimento do mesmo de perto para garantir que somente o treinamento vai ser adequado para o bom uso do sistema ou se tem algum outro fator envolvido de ordem subjetiva.

- Quanto a motivação, demonstrar gráficos ou resultados positivos após a implantação para unir a percepção do funcionário e da empresa quanto a importância.

Dentre os fatores citados, o mais importante seria o relacionamento, pois o gestor precisa ter uma boa relação com seus funcionários para fazer jus ao processo de mudança, tendo paciência e ajudando quem estará operando o sistema, senão antes mesmo da implantação o processo de adesão já tem grande chance de dar errado e não trazer benefícios para a empresa.

Tempo de empresa: 4 anos

Sexo: masculino

Idade: 33 anos

- Quais são os sistemas que você usa no seu trabalho, para a realização dos mesmos?

R.: Ali agora eu uso a ToTVs, o ERP para lançamento das notas do plano e a Internet para fazer consulta da Golden Cross, da previndus, carta do INSS.

- Quanto tempo você usa esses sistemas, mais ou menos?

R.: Desde que entrei, então 4 anos de uso.

- Quais desses sistemas a empresa aderiu antes ou depois da sua contratação?

R.: O ERP a empresa aderiu depois do meu ingresso. Os outros já estavam em uso.

- No caso do ERP, quão importante foi para você para o alcance dos seus resultados?

R.: Ai é que pega, eu nunca tinha usado ele antes, passei a usar aqui, teve até um reboiço, uma resistência a mudança, que estava lento, mas tendência normal.

- Como foi seu processo de aprendizado?

R.: Recebi o modelo de como tinha que fazer e segui, foi por conta própria, assim como o Totvs também.

- Se você tivesse que dar uma nota de 0 a 10 no ERP, por exemplo, no quanto ele te ajuda no seu trabalho?

R.: Para o ERP não me ajuda nada, eu só faço apenas um registro do que está sendo pago.

- você possui uma boa relação com seu gestor direto?

R.: Sim

- No sistema aderido depois da sua contratação, da TOTVS, você já possuía conhecimento antes do ingresso?

R.: Não, aprendi aqui.

- O que fez para buscar conhecimento?

R.: Foi por conta própria.

- Como foi esse processo de aprendizado?

R.: Colegas de trabalho me ensinando e autodesenvolvimento. Agente vai buscando, vai perguntando e vai aprendendo.

- O seu gestor foi fator importante no aprendizado dos sistemas que você precisou aprender ou não?

R.: No caso da TOTVs não, porque ela não detinha conhecimento para me passar a instrução.

-Você acha que ela poderia ter feito algo nesse processo de aprendizado ou não, da forma que foi, foi bem?

R.: Na verdade, é complicado, porque quando você fala de treinamento envolve custos (dinheiro) e sendo apenas para um funcionário, aí é complicado, então de repente a melhor maneira foi da forma como foi feito mesmo.

- Quão importante é para você ter uma relação de confiança e transparência com sua gestora e com seus colegas de trabalho? No que isso te ajuda? Que grau de importância, de 0 a 10, você daria?

R.: Total, no RH não vejo trabalhar de outra maneira, se você não souber trabalhar com transparência e tentar esconder erro será bem pior, acho que a pessoa não tem que ter medo de erro não, acho bem melhor identificar o erro, passar logo para o gestor, levar o problema com uma solução encaminhada, senão a sua demissão é certa. Daria 10.

- Se você recebesse uma tarefa nova na empresa a qual você não tem conhecimento prévio do uso e da forma de se fazer, você considera o seu gestor elemento chave para o seu melhor desempenho ou é algo que não tem uma relação direta?

R.: Diretamente não porque não é ele que vai me transferir o conhecimento, mas é ele que vai ter que estar ali do lado acompanhando então parcialmente tem importância sim.

- Como seria um gestor ideal para você nos tempos modernos e seus referidos atributos?

R.: A minha gestora, por exemplo, é um exemplo de boa gestora. Com essa correria, às vezes é humanamente impossível ela ter tempo para todo mundo, mas é uma pessoa que sabe conversar, sabe dar feedback, ouvir, sabe fazer as colocações que tem que fazer, sabe fazer observações, não é uma pessoa mal-educada, nem ignorante.

- Qual seria para você um fator fundamental para a melhor adesão dos funcionários a um novo sistema?

R.: Acho que tem algumas coisas, dentre elas: a pessoa ter o conhecimento do potencial daquele sistema que está entrando, no que ele vai poder ajudar; em segundo não ter trava de resistência à mudança.

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Promoveria treinamento sobre o novo sistema mostrando suas vantagens, fazendo comparação com o cenário atual e abrir espaço para exposição de sugestões ou dúvidas no processo de treinamento, a fim de enriquecer o aprendizado.

- A comunicação deveria ser passada da gerência aos funcionários com linguagem de fácil entendimento, ressaltando as melhorias que serão alcançadas ao final do processo e nas atividades do dia-a-dia.

- No Relacionamento com o gestor, o mesmo poderia tentar uma aproximação demonstrando a importância da adesão de toda a equipe e ressaltando as qualidades da equipe como um todo, deixando o entendimento de que a intenção é a manutenção de todos e não de demitir ou substituir ninguém, pois isso permite que os funcionários se sintam mais a vontade e tenham uma frente positiva a adesão.

- Para motivá-los, é importante demonstrar os ganhos indiretos como: menor tempo na execução das tarefas, podendo utilizar esse ganho de tempo para aprimorar conhecimento, desenvolver habilidades e/ou usar esse tempo que se ganhou para melhoria na qualidade de vida.

Dentre os fatores citados, o mais importante seria o relacionamento com o gestor, pois a partir deste os outros se complementam. O bom relacionamento com gestor permite que haja uma maior conectividade e interação entre as partes e isso por sua vez ajuda na facilidade da comunicação de uma mudança e na exposição dos reais ganhos e com uma comunicação clara e facilitada o treinamento seria algo percebido mais facilmente como necessidade em um aspecto específico e o funcionário se sentiria mais envolvido e motivado a aderir a mudança.

Tempo de empresa: 7 meses

Sexo: masculino

Idade: 24 anos

- Quais sistemas integrados de gestão você utiliza no seu trabalho diariamente?

R.: Por enquanto só uso 1 sistema que é o Data Sul, da folha (TOTVS).

- O Datasul, a empresa já usava antes de você entrar?

R.: Sim

-Quão importante ele é para o alcance dos seus objetivos?

R.: Ele é importante porque ali está a vida toda da empresa, tudo que você quer de um funcionário você vai lá e acha o dado que você precisa, que você deseja.

- Se você pudesse dar uma nota para ele de 0 a 10 no impacto que ele tem sobre o trabalho que você realiza, que nota você daria?

R.: Daria uma nota 8 porque tem que aperfeiçoar inda muita coisa ali e tem alguns problemas operacionais, mas ele é importante sim.

- Você possui uma boa relação com seu gestor direto?

R.: Sim

- Quando você entrou na empresa, com o Datasul já em uso, você já sabia utilizá-lo?

R.: Não. Eu adquiri conhecimento dele dentro da empresa.

- E como foi esse processo de aprendizado?

R.: Tive que aprender aos poucos porque o sistema tem vários caminhos para você poder acessar, e tem detalhes dentro do sistema, então você tem que ter um conhecimento mínimo, lógico ne, do sistema, e no caso você tem que prestar bastante atenção porque cada erro que você fizer ali você tem que fazer o processo tudo novamente, então é um sistema que você tem que ter bastante atenção.

- Você se deparou com algum colega que não tenham se adaptado a usar ou não?

R.: Todos tiveram uma boa adequação ao sistema.

- O seu gestor direto, no caso a Aline, foi fator importante para você no aprendizado desse sistema?

R.: Sim

- Quão importante ela foi? Ela te ajudou no processo de aprendizado?

R.: Teve sistemas ali que eu não consegui utilizar e ela me ensinou a mexer nesse processo, a mexer nesse sistema então ela foi realmente importante no auxílio da aprendizagem.

- Quão importante é par você ter uma relação de confiança entre você sua gestora e com seus colegas de trabalho? Que grau de importância, de 0 a 10, você daria?

R.: Em relação a informação ne, porque se você passar uma informação errada para seu colega de trabalho ou até para seu supervisor, aquele processo desanda todo, então é importante a informação ser clara e precisa entendeu? Que não afete não só o processo interno como também o externo, porque

dependendo do que for, são várias variáveis, pode prejudicar tanto o colaborador como a pessoa que vai precisar usar daquela informação. Então é muito importante, daria 10.

- Se você recebesse uma nova tarefa na empresa a qual não tem conhecimento prévio do uso ou na forma de fazer, você considera o seu gestor elemento chave para o seu melhor desempenho ou interferência dele, positiva ou negativamente, não afeta o seu desempenho?

R.: Não, afeta sim, diretamente, porque ele que vai decidir no caso o que eu preciso fazer, como eu vou fazer, é um elemento importante na decisão sim.

- Como seria um gestor ideal para você nos tempos atuais?

R.: Que saiba liderar, que saiba aplicar um processo, cabo decisório importante, que saiba aplicar o eu cada um vai fazer no caso, dividir as tarefas igualmente para todos os subordinados, é se ter uma boa liderança.

- Qual é o fator fundamental para você na melhor adesão dos funcionários a um novo sistema implantado?

R.: Querer aprender porque não adianta ter o conhecimento e a pessoa não querer fazer, é ter a vontade de fazer aquilo que foi designado para a pessoa.

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Realizaria um treinamento somente para os colaboradores que não se adaptaram ao novo sistema

- Quanto a comunicação, buscaria saber o porquê dessa dificuldade que os colaboradores estão tendo com o novo sistema e buscaria esclarecer o que houvesse dúvida ou não tivesse um entendimento claro.

- Quanto ao relacionamento com gestor é fundamental que fique claro que os funcionários possam ter abertura para fazer perguntas e esclarecimentos com o gestor, sem receio, senão compromete-se a implantação do sistema para melhoria.

- Para motivar, faria campanhas de motivação interna incentivando os colaboradores a usarem o sistema de forma eficaz e eficiente.

Dentre os fatores citados, o mais importante seria o treinamento, pois permite que o funcionário tenha maior segurança no uso do sistema.

Tempo de empresa: 8 anos

Sexo: feminino

Idade: 43 anos

- Quais são os sistemas integrados de gestão que você usa no seu trabalho? (Expliquei alguns que a empresa tem e que é de meu conhecimento)

R.: TOTVS (lançamentos de complementação salarial dos funcionários afastados pela licença médica), ERP (lançamento de pagamentos das faturas do seguro de vida antes de encaminhar para pagamento no financeiro), CAT (comunicação de acidente de trabalho – faz o registro de todos os acidentes que acontecem em todas as unidades do sistema).

- Quanto tempo você usa eles?

R.: O ERP é recente, eu acho que tem 1 ano, 2 no máximo porque era outro sistema, mas desde que entrei eu utilizo, TOTVS também era Datasul e passou para TOTVs, então assim agente tem as atualizações dos sistemas, mas uso desde que entrei.

- Qual deles a empresa aderiu antes de você entrar e qual deles a empresa aderiu depois da sua contratação?

R.: ERP foi posterior, o sistema de lançamentos (financeiro) era outros, a TOTVS era como se fosse uma atualização do DataSul, mas a empresa já usava, só foi atualização, e CAT passou a usar desde quando eu entrei aqui, pois é um sistema direto de benefícios, do INSS, meu e de uma outra colega de trabalho da área. E tem relatórios RH também no qual todas as áreas têm acesso aos relatórios da sua área de atuação referente aos seus lançamentos e controles.

- Quão importante eles são para o alcance de seus resultados?

R.: Totalmente, porque tudo agente faz através desses sistemas. Tem a prestação de contas o qual utilizamos o ERP, mas a importância dos outros, agente pode enumerar vários itens, cada um com a sua especificidade.

- Se pudesse dar uma nota de 0 a 10 para eles, que nota você daria?

R.: 10, porque agente tem que acessá-los quase que diariamente, sem eles o trabalho não aconteceria.

- Você possui uma boa relação com seu gestor direto?

R.: Sim, tenho bastante abertura para falar das minhas necessidades, dificuldades, ela dá bastante abertura nesse sentido.

- E no caso de sistema implantado depois do seu ingresso, o ERP, quando ele foi implantado você já tinha conhecimento do seu uso ou não? Teve que aprender na prática a usar?

R.: Não, agente teve que aprender na prática e não teve nenhum treinamento, na verdade teve uma pessoa da área que foi fazer um treinamento sobre o ERP e essa pessoa, que não está nem mais na empresa hoje, é que passou para todos e mostrou como funcionava, mas aprendemos na cara e na coragem, porém depois que você pega o ritmo fica mais fácil, já que houve uma compreensão do gestor da área de que o aprendizado iria requerer algum tempo, isso facilitou a busca e obtenção de conhecimento, sem precisar um impacto direto do mesmo.

- Seu gestor teve impacto direto na facilidade dessa adesão?

R.: Não, na verdade ela deixou agente muito a vontade, na verdade ela indicou essa pessoa escolhida para ir porque seria ela que iria mais utilizar esse sistema financeiro e só pediu para essa pessoa depois passar o conhecimento para agente, mas ela deixou agente muito a vontade, não foi nada imposto não.

- E no caso dos sistemas que a empresa já usava antes, você já sabia previamente utilizá-los ou aprendeu ao entrar na empresa?

R.: Não, esses daí agente já sabia utilizar, porque o que muda às vezes é a versão e as atualizações. Em outras empresas eu não usava os mesmos, aprendi aqui, mas não tem tanta diferença, só tem uma ou outra coisa diferente, mas em geral é igual.

- Você se deparou com algum colega que não tenha se adequadado a essas atualizações?

R.: O que me deparei foi pessoas que tiveram eu se debruçar para poder aprender, mas não, as pessoas até colaboram bastante, eu acho, para poder as coisas dar certo.

- A sua gestora foi fator importante para você no conhecimento de algum sistema novo que você não tinha conhecimento prévio?

R.: Não, em sistema não. O que houve foi uma indicação de treinamento que eu tinha uma dificuldade com Excel, daí eu sinalizei essa dificuldade e ela me encaminhou para fazer um treinamento interno, mas de sistema não.

- Tem alguma coisa que você ver que ela poderia ter feito a mais ou não, da forma que foi, foi adequado?

R.: Não, acho que foi adequado porque agente lida com aquilo ali no dia a dia ne, e ela deixa agente bem a vontade para aprender, para poder questionar quando agente tinha dificuldade com algum processo novo, nunca tive dificuldade não.

- Quão importante é para você ter uma relação de confiança e confiabilidade com sua gestora e seus colegas de trabalho? Que grau de importância, de 0 a 10, você daria?

R.: Importante, fundamental porque afinal de conta é com quem agente passa maior parte do tempo e se você tem uma boa relação com seu gestor eu acho que facilita e muito, aborda mais suas necessidades, dificuldades, de propor novas coisas. Daria 10.

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Acredito que, quanto a treinamento, todos devem fazer um treinamento, independentemente de ter dificuldade ou não, para aprender a usar o novo sistema. O gestor, de acordo com a disponibilidade da sua equipe, sugeriria a montagem das turmas.

- No que tange a comunicação, incentivaria através do uso de todos os meios de comunicação existentes na empresa, divulgando e mostrando a importância do novo sistema, além da troca de informações via boca a boca.

- Quanto ao relacionamento com o gestor é importante ter abertura para sinalizar ao gestor todas as dificuldades encontradas na utilização do novo sistema, relacionando-as ao processo de trabalho, tendo a segurança de que mostrar uma dificuldade não vai acarretar em inferiorização da pessoa mediante aos demais e sim na busca de obtenção rápida de algo que possa ajudar na dificuldade.

- Quanto a motivação, acho importante que se pense em formas de estimular a motivação dos funcionários, mas não consigo pensar em nenhuma técnica motivacional.

Dentre os fatores citados, o mais importante seria o treinamento, pois quando conhecemos qualquer ferramenta temos a segurança e facilidade de sinalizar seus prós e contras.

Tempo de empresa: 23 anos

Sexo: feminino

Idade: 53 anos

(Fiz uma prévia dos sistemas que a empresa (RH) mais utiliza)

- Quais são os sistemas integrados de gestão que você utiliza na sua área?

R.: ERP, o da central de serviços compartilhados WTS, voltado solicitação de transporte e o nosso orçamento é feito pela SAIS – ações institucionais que são específicos para algumas áreas, inclusive para a minha, então quando as áreas recebem os seus orçamentos para o ano que vem agente já recebe cerca de 2 a 3 meses antes pela SAIS.

- Quanto tempo você usa esse sistema? Você sempre utilizou esses?

R.: Sempre, se a empresa mudar agente muda também ne (risos). Por exemplo, esse do WTS ele era feito com uma empresa que atendia agente, mas agora já mudou a empresa, já é outra, mas o sistema de pedido é o mesmo.

- Dentre esses, quais a empresa usava antes de você entrar ou ela aderiu depois?

R.: Ih, não sei, entrei aqui há muitos anos, não tinha nem sistema. Todos foram implantados depois.

- Você conhecia todos esses sistemas antes de entrar na empresa?

R.: Não, eu já estou aqui a muito tempo (risos), eu acho que não existia nem sistema, brincadeira (risos), mas não tinha não. Antigamente as coisas eram feitas mais de uma maneira assim, como posso te dizer, hoje, o sistema de ERP, quando você vai solicitar a compra/contratação de algo, antes quem fazia isso era agente, então você pesquisava preços, fornecedores, existe hoje uma facilidade do ERP porque ele te respalda quanto as documentações e aos fornecedores, mas em contrapartida quando a negociação é direta da gente com o fornecedores, o que acontece, quando você faz a cotação você pede de um, dois, três, de sete, de quantos passassem propostas para agente, normalmente você enchia mais o saco deles quanto a redução de preços, a cotação, agente nunca teve problema com nenhum fornecedor até então, e hoje com essa coisa do ERP ele hoje te respalda em termos de controle dessa documentação, mas em contrapartida você contrata um fornecedor sem saber quem ele é. A empresa hoje está contratando por causa do preço e da documentação, é no escuro. (Abordou um exemplo de problema que teve por não conhecer o fornecedor por escolher por cotação e documentação e um exemplo positivo). Assim como a empresa pode fazer um trabalho maravilhoso, ela pode deixar de te atender. (Conversou sobre detalhes da solicitação das informações pelo sistema, que escolhe o melhor preço).

- Quando você passou a usar esses sistemas na sua área, teve algum processo de treinamento?

R.: Teve, que a empresa deu, eles sempre dão, mas os treinamentos são mais para conhecimento geral, só na prática que você consegue realmente entender o funcionamento dele, o conhecimento específico.

- Teve alguém com você no início nesse processo de aprendizado?

R.: Não, uma equipe que normalmente faz esses treinamentos.

- Quão importante eles são para o alcance dos resultados da sua área? Que grau de importância, de 0 a 10, você daria?

R.: Eu daria 8, eles ajudam sim, claro, hoje não preciso ficar catando um monte de fornecedor, porque imagina (contou casos), então facilitou muito, a única coisa que eu lamento realmente é isso que às vezes você não conhece a empresa que você está recebendo, às vezes você é o primeiro a conhecer a empresa, mas também existe a liberdade de você fazer recomendações, alertas e relatórios sobre a empresa quando você não gosta do serviço delas.

- Você possui uma boa relação com seus subordinados que usam os sistemas da área?

R.: Sim, excelente.

- Se sim, qual impacto você percebe de positivo ou negativo na utilização desses sistemas com base na relação que você tem com eles?

R.: Não, facilita. Você me conhece na Isabelle, deu para perceber meu estilo de gestão, como eu dou liberdade com responsabilidade. Eles mesmos propõem sugestões, descobrem quando mudou algo no sistema quando deu alguma alteração e ninguém avisou, eles mesmos correm atrás com informação, se teve algum furo, me monitoram, me avisam e agente tenta resolver quando você dar mais liberdade a pessoa ela se sente mais responsável e se sente coparticipante daquilo. Não tem essa coisa de errei e não vou falar, só trabalha quem realmente está fim. Eu acredito muito nisso e ninguém está ali para brincar.

- Não sei se já ocorreu, mas O que você faz quando um funcionário não se adequa a um funcionário que não aderiu a um novo sistema?

R.: Nunca ocorreu, mas se acontecesse pediria um segundo treinamento para ele e, se fosse o caso, ele sentar com as pessoas do sistema para orientar de perto como ele deve proceder, no local mesmo.

- Quando você escolhe os profissionais para trabalhar de você, o que é mais importante: habilidades ou competências?

R.: É perfil, não é nem habilidades nem competências, porque você tem que está disposto a trabalhar. Tem que entender um pouco de tudo, tem que ter bom senso o tempo todo e tem que gostar do que faz, porque às vezes não tem

horário por conta dos eventos, você tem que entender um pouco de corrida, de jogo, de logística, você não vai conseguir no mercado uma pessoa com tudo isso, mas o ideal é uma pessoa que se expresse adequadamente, que esteja aberto a aprender e goste dessas coisas de evento, pois se uma pessoa está para ajudar no coral e ela não gosta de música ela não vai fazer aquilo direito. Nossa habilidade no setor entra no ato de que você lida com tudo o tempo todo. É muito assim Isabelle, gostar de trabalhar, gostar de eventos, porque o principal a pessoa vai aprender na prática porque quanto mais você planeja sempre tem alguma coisa que sai do planejado. Mas claro, tem que saber de word, excel, mas o perfil é o principal. (Abordou casos e exemplos)

- Quão importante é para você se relacionar bem com seus funcionários? Se pudesse dar uma nota de 0 a 10, quanto você daria?

R.: 10.

- Qual seria para você um fator fundamental para melhor adesão dos funcionários a um novo sistema implantado?

R.: Para todo e qualquer sistema, o treinamento é fundamental, mas não um treinamento superficial e sim um treinamento mais prático, tendo um tutor para que no início você consiga ter alguém do lado orientando e instruindo o seu melhor uso. (Abordou casos)

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Quanto ao Treinamento eu aplicaria 2 formas de treinamento, sendo uma comportamental e outra técnica e específica. A comportamental seria de forma a conscientizá-los do quanto a mudança de atitude, sendo mais receptivos, contribuiria para o alcance dos resultados e o treinamento técnico e específico utilizaria para explicar os módulos e campos do sistema a ser utilizado.

- Quanto a comunicação, para sensibilizar, elaboraria uma campanha para divulgar o novo sistema e os benefícios que serão trazidos para a empresa e para os profissionais e o quanto o tempo deles pode ser otimizado.

- Quanto ao relacionamento com gestor é fundamental estabelecer uma comunicação direta e aberta, de forma que os gestores saibam quais as reais dúvidas, receios e resistências às mudanças.

- Técnicas de motivação aplicáveis seria consultar o pessoal de RH, a fim de procurar ver a divulgação de casos de sucesso e boas práticas,

transformando em e-mail e comunicados corporativos, divulgando assim o que vem dando certo de forma a incentivar aqueles que são mais resistentes.

Dentre os fatores citados, o mais importante é o treinamento, pois sem ele a mudança sistêmica nas empresas se torna algo inviável.

Tempo de empresa: 24 anos

Sexo: Feminino

Idade: 50 anos

-Quais são os sistemas integrados de gestão que você utiliza no seu trabalho?

R.: HCM e TOTVS.

- quanto tempo, mais ou menos, você usa esses sistemas?

R.: Na verdade 20 anos, não necessariamente esses sistemas porque teve atualizações, antes usávamos o ação, mas sistemas com focos similares e com mesmo porte a 12 anos.

- Qual deles a empresa usava antes de você usar e qual deles a empresa passou a usar depois?

R.: Não usava nenhum antes. Pois veja bem. Todos foram inseridos na medida em que a empresa foi percebendo a necessidade, Todos aderiram depois, pois na verdade a empresa foi aderindo aos sistemas na medida que o mercado foi aderindo para se adaptar ao mercado e se atualizar.

- Quão importante eles são para o alcance dos seus resultados? Se pudesse dar uma nota de 0 a 10 a eles quanto você daria?

R.: Bom, hoje em dia ninguém trabalha sem sistemas ne, então dava 8.

- Somente por uma questão de parâmetro, você possui uma boa relação com seu gestor direto?

R.: Sim, meu gestor é novo ne, na verdade, mas tenho uma boa relação sim.

- Quando o sistema por você usado foi implantado na empresa você já tinha conhecimento do seu uso previamente, ou não, com o foi o processo de aprendizado?

R.: Não, não tinha desse sistema não, usava um outro, mas sempre tem uma similaridade, mas o conhecimento obtive através do treinamento que foi dado a o RH como um todo na implantação do sistema, tendo um treinamento por módulos para cada área, era uma implantação geral.

- o seu gestor teve um impacto direto na facilidade de aderir a esses sistemas?

R.: Não, era uma implantação geral para todo mundo então assim, a coisa aconteceu naturalmente.

- O seu gestor foi fator importante para você no aprendizado a algum sistema?

R.: Não, até porque o meu gestor nunca usou o sistema que eu utilizava.

- Ajudado não no sentido de ensinar, mas no sentido de subsidiar formas de aprendizado?

R.: Não que eu me lembre.

- Quão importante é para você ter uma relação de confiança com seus colegas de trabalho e com seu gestor?

R.: Eu acho que não dá para trabalhar sem uma relação de confiança na verdade né, não digo nem só com minha equipe de trabalho, mas também com todo o RH porque quando um problema de RH surge é um problema como um todo e não importa a área que ocasionou, assim como um gol de RH é aplicado a todos, por isso é importante.

- E a importância dessa relação em uma nota de 0 a 10?

R.: Mesma importância dos sistemas, daria 8.

- E se você recebesse uma nova tarefa na empresa, voltada a um novo sistema, o qual você não tem conhecimento prévio, não sabe como é o funcionamento, você considera o seu gestor fator importante na facilidade em aderir a esse novo sistema ou não?

R.: Na medida que eu não tenho nenhum conhecimento e que eu vou precisar buscar isso ele seria um facilitador meu com a área de TI para ver quem pode me ajudar a desenvolver o conhecimento então a importância dele está mais nessa relação com as outras áreas para ver o que pode me ajudar.

- Como seria um gestor ideal para você nos tempos modernos?

R.: Que saiba gerir pessoas, que tivesse bem desenvolvido, que conhecesse tecnicamente da área, isso ajuda, não é essencial, mas ajuda, é importante.

- O que é para você um fator fundamental para os funcionários aderirem a um novo sistema implantado?

R.: Clareza, clareza nos critérios, na implantação, a forma como se chega para o funcionário que vai ter que utilizar a ferramenta, se é ele o usuário que

usa que ele esteja envolvido na implantação, pois é ele que sabe dos problemas e o sistema tem que atender aos seus objetivos.

- Respostas estudo de caso:

Referente ao caso citado, o que você faria de acordo com treinamento, comunicação, relacionamento com gestor e formas de motivação.

- Quanto ao treinamento, deve-se buscar treinamento específico para os coordenadores da área com dificuldade, após análise de cada caso.

- Quanto a comunicação levantaria as dúvidas dos colaboradores e retornaria com a resposta, a fim de ampliar o esclarecimento.

- No que tange o relacionamento com gestor, o mesmo poderia buscar parcerias para realizar o treinamento necessário, sendo um facilitador no processo de aprendizado.

- Quanto a formas de motivação realizaria encontros e palestras entre pessoas que usam tal sistema, de forma que haja troca de informações e de experiências para que as pessoas que tiveram dificuldade se deparem com pessoas que também possam ter tido dificuldades e veja como a outra pessoa se deu com o desconhecido, o que fez para superar o receio e aderir ao novo sistema, promoveria esse networking para mostrar a importância na adesão e utilização ao novo sistema.

Dentre os fatores citados, o mais importante seria o treinamento, pois é o treinamento que vai te fornecer os conhecimentos necessários para utilização no dia-a-dia.