

## **A Liderança Transformacional nos Processos de Aceitação de Mudanças na implantação de um novo Sistema de Informações em uma Empresa.**

### **Resumo**

O estudo visa demonstrar a importância da liderança transformacional nos processos de aceitação de mudanças na implantação de sistema de informações em uma empresa. A pesquisa é descritiva com abordagem quali-quantitativa. O instrumento de pesquisa aplicado foi o questionário com escala tipo likert de 5 pontos e enviados aos respondentes via e-mail, tendo em vista a questão da pandemia do Covid 19. A técnica de pesquisa adotada foi do estudo de caso único com a tipologia de Stake (2000). A amostra final foram 26 (vinte e seis) respondentes e o levantamento foi realizado entre os dias 20 de agosto a 30 de setembro de 2020. No tratamento de dados e análise de resultados foi utilizada a estatística descritiva. Os resultados confirmaram as proposições de pesquisa e revelaram que a forma como os líderes geriram a mudança em processo de implantação de novo sistema, levaram os empregados a terem comportamento de aceitação da mudança visando o bem da coletividade na empresa, assim como os empregados fortemente identificados com os líderes influenciam direta e positiva essa mudança na organização.

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional; Aceitação de Mudanças; Sistema de Informação.

### **Abstract**

The study aims to demonstrate the importance of transformational leadership in the processes of acceptance of changes in the implementation of information system in a company. The research is descriptive with quali-quantitative approach. The research instrument applied was the questionnaire with a likert scale of 5 points and sent to respondents via e-mail, considering the issue of the Covid pandemic 19. The research technique adopted was from the single case study with the typology of Stake (2000). The final sample was 26 (twenty-six) respondents and the survey was conducted between August 20 and September 30, 2020. Descriptive statistics were used in data processing and results analysis. The results confirmed the research propositions and revealed that the way leaders managed the change in the process of implementing a new system led employees to behave in accepting the change for the good of the collective in the company, as well as the employees strongly identified with the leaders directly and positively influences this change in the organization.

**Keywords:** Transformational Leadership; Acceptance of Changes; Information System.

## 1. Introdução

Os sistemas de informações atuais devem atender as necessidades de uma empresa, que vão desde áreas como recursos humanos até os processos operacionais. Para conseguir que essas informações atendam às necessidades do negócio, é fundamental que os colaboradores estejam integrados ao ambiente e usem políticas de trabalho da empresa para que o sistema de informação apresente o resultado esperado (Matsuda, 2007).

O'Brian (2002), descreve que um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é proporcionar melhorias importantes nos processos empresariais. Os processos operacionais podem se tornar mais eficientes, e os processos gerenciais da empresa mais eficazes. Com essas melhorias nos processos empresariais a empresa pode reduzir custos, melhorar a qualidade e o atendimento ao cliente e criar novos produtos e serviços.

Assim, ao adotar estratégias de mudanças que obtenham sucesso é necessário envolver aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Dessa forma, é fundamental identificar variáveis do contexto que provocaram as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas e devem ser apresentadas como vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento pode permitir o seu manejo e sua implantação, bem como o aumento da eficácia organizacional e de sua sobrevivência no mercado competitivo..

Hernandez e Caldas (2000) observam que os eventos causadores de mudança, de certa forma, também são facilitadores, pois influenciam a decisão de mudança. Assim, relaciona-se a liderança transformacional como um dos elementos que podem influenciar essas mudanças. O conceito de liderança transformacional foi introduzido por Burns em 1979, e consiste em um processo mútuo onde os líderes e os liderados se elevam a um nível mais alto de moral e motivação. A liderança transformacional cria mudanças significativas na vida das pessoas e das organizações, remodela percepções de valores, e muda as expectativas e as aspirações dos colaboradores.

Portanto, na visão de Bass e Riggio (2005) essa liderança caracteriza-se por ter um forte componente pessoal, na medida em que o líder transformacional motiva os seus seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais. Dessa forma, surge uma questão de pesquisa: **Como a liderança transformacional influencia os processos de aceitação de mudanças na implantação de um novo sistema de informações?** O objetivo geral é a demonstrar a

importância da liderança transformacional nos processos de aceitação de mudanças na implantação de sistema de informações na empresa.

Este trabalho se justifica no sentido de que não foram encontradas no âmbito nacional, pesquisas relacionadas especificamente sobre liderança transformacional, aceitação de mudança organizacional e sistema de informação, voltadas para área de implantação de novos softwares nas empresas no ramo da construção civil. Portanto, a pesquisa busca contribuir com a temática de liderança transformacional, mudança organizacional, o acréscimo de estudos sobre a implantação de sistema de informação nas empresas, na medida em que tem como objetivo analisar, quais os benefícios e dificuldades dessa implementação, em uma construtora em Goiânia.

Ressalta-se que no estudo, foi possível identificar um conjunto de fatores críticos que contribuem para o sucesso ou fracasso do processo de mudança organizacional. Nesse sentido, a contribuição gerencial do trabalho reside na identificação dos aspectos a serem gerenciados, de modo a aumentar as chances de sucesso das mudanças que se deseja promover em determinada organização. No tocante a contribuição acadêmica, destaca-se o fato de que o mesmo concilia uma visão conceitual da mudança organizacional a uma visão empírica, favorecendo a consolidação teórica/prática do tema abordado.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Liderança transformacional**

Na liderança, a capacidade dos líderes instigarem os seus subordinados a trabalhar para a realização dos objetivos que representam valores e correspondem a motivações, pode-se dizer que, está assume duas formas: a liderança transformacional e a liderança transacional. O líder pode utilizar-se de ambos os tipos de liderança em situações diferentes, mas também se admite o uso simultâneo/complementar.

Liderança transformacional é definida por meio de uma série de comportamentos, tais como, inspiração de uma visão, encorajamento de sacrifícios, oferecimento de referências para a ação, estimulação intelectual, envolvimento dos liderados, influência de atitudes e pressupostos, estimulação das necessidades do liderado e consideração individual (Sparrowe e Liden, 1997; Tucker e Russell, 2004).

Barbuto (2005) apresentou que o processo de liderança ocorre de forma transacional ou transformacional. Para o autor, a liderança transacional é baseada na autoridade

burocrática e legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais evidenciam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. A liderança transformacional se caracteriza como um processo que incentiva seguidores apelando aos ideais mais elevados e aos valores morais.

Para Chelladurai (2001), em uma visão organizacional, a liderança é apenas uma função destinada a uma pessoa que comanda um grupo, com objetivos de seguir as orientações dos superiores para cumprir as finalidades de uma organização.

A visão corrente de liderança debate novos estilos que apoiarão os líderes a transformar o ambiente organizacional, tornando-o mais agradável e acolhedor. Para isso, estudos têm se concentrado nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional.

O tipo de liderança transformacional pode ser caracterizado por quatro componentes: estimulação intelectual, inspiração, carisma e consideração individual. Assim, o estilo transformacional considera que o líder é um agente de transformação de sua equipe, provocando autoconfiança e mudanças positivas nos liderados. Ao entender a validade da liderança transformacional como uma ferramenta indispensável em tempos de mudança, este estudo faz dois argumentos sobre a liderança.

A primeira é que os líderes podem angariar aceitação por sua visão e motivar os seus seguidores por intermédio de procedimentos justos de liderança (Tyler; Blader, 2003). O outro fundamento é com base nos estudos De Cremer e Van Knippenberg (2002), Van Knippenberg et al (2004) e Tyler (2014) os quais sugerem que os líderes ao gerenciarem através de mecanismos justos, encorajam as pessoas a se identificarem com as organizações, levando a cooperação voluntária.

A hipótese de procedimentos justos sugere que os líderes exercem sua autoridade de forma que seus liderados os vejam como justos, então os seus seguidores tornam-se favoráveis aos objetivos dos líderes, e voluntariamente agem cooperando e apoiando a organização. A partir dessa concepção, a promulgação de procedimentos justos é eficaz no reforço da cooperação, não porque eles podem revelar benefícios econômicos ou instrumentais, mas porque afetam os motivos dos empregados os quais passam a ver como seus os objetivos da empresa (Van Knippenberg, 2000). Assim, tem-se a seguinte proposição:

P01: A forma como os líderes gerem a mudança em processo de implantação de novo *software* leva os empregados a terem comportamento de aceitação da mudança visando o bem da coletividade na empresa.

## **2.2. Mudança organizacional**

As mudanças ocorrem internamente e externamente à organização e vai desde mudanças na tecnologia, mudanças na gestão, implantação de programas de qualidade, fusão, alterações de máquinas, etc., mudanças que vão exigir adequações, mudanças de comportamentos e de atitude por parte dos funcionários tanto do canteiro de obra como também por parte dos envolvidos na administração e gestão, ou seja, todos os envolvidos para que os objetivos sejam atingidos.

Em suma, mudança organizacional envolve procedimentos e tecnologias desconhecidas, diferentes daquilo que os indivíduos envolvidos rotineiramente estão habituados a exercer em seu trabalho e que podem gerar diferentes emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, motivação e pessimismo (Bortolotti, 2010).

Inicialmente, pode-se considerar que diante das inúmeras complexidades gerenciais propostas às organizações deve-se entender que a gestão da mudança constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores haja vista a dificuldade que atravessa os caminhos de quem na prática conduz à mudança das suas organizações (Cunha, 2002).

Percebe-se que os próprios avanços tecnológicos exigem determinadas mudanças e maior conhecimento, assim, no caso da implantação e melhoria tecnológica vê-se mudança nas práticas de trabalho, o que acaba sendo mais presente na vida das organizações e também dos indivíduos que interagem diretamente com as mesmas e dedicam maior parte de seu tempo e parte de seus esforços às empresas a fim de utilizá-las como meio para alcançar a realização como indivíduo profissional dentro de um meio social de constantes interações.

Ainda na perspectiva de Cunha (2002), destaca-se que o fator fundamental para o estudo sobre as mudanças diz respeito à mudança planejada, esta que corresponde à visão principal nos estudos organizacionais e tem relação com a gestão, uma vez que se considera que a condução da mudança compreende habilidades e capacidades que gerenciem as adaptações, para que a organização possa demonstrar seus ajustes a condições futuras, diferente dos conceitos da mudança emergente, que também tem seu espaço dentro dos estudos

organizacionais, e tem como uma de suas características básicas o fato de tentar responder rapidamente aos desafios que são propostos constantemente às organizações devido a sua interação com o meio em que se insere.

Para Couto e Rossi (2012) mudanças ocorrem constantemente, seja de forma prevista, desejável ou incontrolável. Sendo assim, se as organizações desejam controlar ou pelo menos se adaptar às mudanças que estão se processando, é necessário compreender todas as dimensões de sua própria realidade e assim aproveitar todo o potencial da transformação.

Rafferty e Jimmieson (2016) sugerem que as percepções relacionadas as mudanças organizacionais impulsionam mais as emoções negativas, e estas podem se transformar em ações de resistência ao processo. A resistência à mudança se mostra como grande dificuldade ao sucesso dos sistemas de informação porque lida com aspectos muitas vezes imprevisíveis do comportamento humano.

Na visão de Bortolotti; Souza; Andrade (2012) as pessoas são parte integrante dos sistemas, é essencial que esse fator seja estudado previamente e levado em consideração quando da implantação dos sistemas. Os futuros usuários devem estar envolvidos na implantação dos sistemas, assim como a direção da empresa deve se envolver com a gestão da transformação das pessoas e dos processos em relação a esta nova tecnologia. Caso contrário, a resistência será forte e as chances de alcançar os objetivos com sucesso serão minimizadas.

Cunha (2002) trabalham com dois pressupostos: o primeiro que mudança organizacional é um processo planejado, guiado pela gestão e o objetivo é levar a organização de uma circunstância para outra; no segundo pressuposto a mudança é um processo complexo e emergente, e que seus contornos vão se delineando à medida que as pessoas, através da organização, respondem aos desafios que a empresa enfrenta. Assim, tem-se a seguinte proposição:

P02 – Os empregados fortemente identificados com os líderes da empresa influenciam direta e positiva a mudança na organização.

P03 - Empregados com níveis mais elevados de lideranças possuem forte influência na aceitação da mudança organizacional e no uso do novo software.

### 2.3 Sistema de Informação

Os sistemas de informações para as empresas tornaram-se ferramenta indispensável ao funcionamento e à modernização. Hoje, associadas ao avanço projetado pelas empresas, encontram-se como peça fundamental as ferramentas de sistema integrado.

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

O'Brien (2004) julga algumas categorias de sistemas de informações que podem apoiar as operações, a administração ou as atividades estratégicas. Essas categorias dividem-se em: (a) Sistemas especializados (fornecem informações especializadas em determinada área funcional); (b) Sistemas de Administração do Conhecimento (apoiam a criação, organização e disseminação do conhecimento na empresa); (c) Sistemas de Informações Estratégicas (fornecem informações para análise estratégica); (d) Sistemas de Informação para as Operações (apoiam as atividades operacionais e gerenciais das funções organizacionais básicas de uma empresa).

Para Stoner (1999), somente com informações precisas e na hora certa, os administradores podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade. Assim, para esse autor, as informações devem ser avaliadas segundo quatro fatores:

(a) qualidade – quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e certeza de que os administradores podem contar com ela no momento de tomarem decisões;

(b) oportunidade – para um controle eficaz, ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer desvio do plano ou do padrão; portanto, as informações devem estar disponíveis à pessoa certa no momento certo;

(c) quantidade – dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes; contudo é importante que não haja uma inundação de informações, de modo a esconder as coisas importantes;

(d) relevância – de modo semelhante, a informação que os administradores recebem deve ter relevância para suas responsabilidades e tarefas.

Ressalta-se que a sobrevivência das organizações depende da habilidade de gerir as informações e gerar conhecimento aos executivos ou gestores nas tomadas de decisão. A

partir do entendimento dos fluxos informacionais, é possível desenvolver ações de melhorias que diretamente se relacionam ao sucesso do processo decisório e, conseqüentemente, ao sucesso empresarial.

Na visão de Choo (2006), o sucesso do processo decisório depende de um conjunto de variáveis como a quantidade e qualidade da informação utilizada e a capacidade cognitiva do tomador de decisões. Dessa forma, os indivíduos a utilizam a informação para responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação; o uso da informação acarreta a mudança do estágio cognitivo e capacidade de agir das pessoas, tais pressupostos serve de base para a seguinte proposição:

P04 – Os líderes responsáveis pela implantação do sistema de informação dão suporte necessário para adaptação e implantação ao novo software.

### **3. Métodos**

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

Esta pesquisa é descritiva com abordagem quali-quantitativa. O instrumento de pesquisa aplicado foi o questionário com escala tipo likert de 5 pontos. A técnica de pesquisa adotada foi o estudo de caso único com a tipologia de Stake (2000), o qual enfoca que o objetivo não é o de construir teoria, mas de levar adiante uma investigação oriunda do interesse intrínseco pela sua especificidade.

A fim de se evitar problemas inconsistência analítica, foi elaborado um protocolo do estudo de casos, com base em Yin (2001) sendo composto dos seguintes elementos: Questão principal, unidade de análise, limites de tempo, local e validade interna e apresentado à empresa objeto de estudo.

A pesquisa foi realizada em uma construtora em Goiânia-GO, a qual passou por um processo de mudanças com a implantação de novo software para atender o gerenciamento da gestão organizacional. O sistema de informação implantando é dividido em dez módulos com funcionalidades específicas de cada área de conhecimento ao qual eles são destinados: engenharia, comercial, suprimentos, equipamentos, veículos, financeiro, contábil, fiscal, patrimônio e sistema de gestão de qualidade.

Com o intuito de responder aos objetivos do estudo, optou-se pelo questionário como instrumento de coleta de dados. Segundo Hair Jr. et al. (2009) o questionário é um



instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas e outros fenômenos. O universo pesquisado foram os profissionais responsáveis pelos setores de almoxarifado, suprimentos, engenharia, contabilidade, financeiro, departamento de pessoal e a diretoria da empresa em estudo.

A amostra final foram 26 (vinte e seis) respondentes e o levantamento foi realizado entre os dias 20 de agosto a 30 de setembro de 2020. O questionário foi enviado via e-mail, tendo em vista a questão da pandemia do Covid 19. No tratamento de dados e análise de resultados foi utilizada a estatística descritiva. O objetivo da estatística descritiva é resumir as principais características de um conjunto de dados por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos (Collis e Hussey (2005)).

Os dados primários recolhidos com questionário foram organizados em planilhas eletrônicas usando o software Excel® e posteriormente importados para o *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS). Inicialmente efetuou-se um pré-tratamento dos dados com o intuito de verificar os dados faltantes, outliers, respostas em duplicidade e erros de digitação.

Os instrumentos de coleta de dados foram divididos em duas partes. A primeira contém os dados com as variáveis sociodemográficas com a caracterização dos respondentes. A segunda com trinta perguntas, sendo dez para cada escala de medida: (1) Escala de Liderança Transformacional; (2) Escala de Mudança Organizacional; (3) Escala de Sistema de Informações.

A seguir são apresentadas as escalas de medida dos diferentes construtos abordados nesta pesquisa e suas respectivas média e desvio padrão dos itens. Cada instrumento de medida apresentou uma especificidade em seu processo de operacionalização e/ou adaptação para sua utilização.

### **3.2. Escala de Liderança Transformacional**

Neste trabalho, propõe-se que o conhecimento sobre os efeitos da liderança transformacional pode avançar a partir do exame do construto formadas por suas dimensões, sendo a escala adotada foi aplicada e validada em trabalhos de Avolio et al. (2004) e adaptada ao contexto da pesquisa.

### Quadro 01 - Itens da Escala de Liderança Transformacional

	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão
LT1	Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho	4,37	0,86
LT2	Procura ser um bom modelo a ser seguido	4,15	0,99
LT3	Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores	4,0	0,96
LT4	Tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”	3,98	1,03
LT5	Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho	4,10	0,97
LT6	Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho	4,12	0,98
LT7	Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipe”	3,93	1,01
LT8	Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum	4,07	0,79
LT9	Estimula a repensar a maneira de como fazer as coisas	4,11	0,97
LT10	Desenvolve espírito e atitude de equipe entre os colaboradores	3,93	1,01

Fonte: Adaptado de Avolio et al, 2004

### 3.3. Escala de Mudança Organizacional

Adotou-se uma escala de atitudes perante a mudança, adaptado de Bortolotti (2010) e já validada em estudos brasileiros. A escala foi validada com uma estrutura de dez itens construída a partir de entrevistas com profissionais de recursos humanos sobre o processo de mudança organizacional e as reações dos indivíduos ao processo.

### Quadro 02 - Itens da Escala de Mudança Organizacional

	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão
MO1	Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.	4,13	1,06
MO2	Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.	4,18	1,11
MO3	Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança.	3,80	1,02
MO4	Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário	3,65	0,89
MO5	Confio nas mudanças implementadas na organização (empresa)	4,12	0,98
MO6	Considero negativas as mudanças organizacionais.	3,93	1,01
MO7	A mudança é positiva para os seus funcionários.	4,04	0,79
MO8	A mudança quando ocorre é planejada.	4,09	1,02
MO9	Incentiva os funcionários à aceitação da mudança na organização (empresa)	4,16	1,09
MO10	Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa)	4,17	1,10

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010)

### 3.4. Escala de Sistema de Informações

Para o presente estudo, adotou-se a uma escala de influência perante o software, adaptadas de Schmitt (2004); Souza e Zwicker (1999) e já validada em estudos brasileiros. A escala foi validada com uma estrutura de dez itens que foi construída a partir de entrevistas com profissionais sobre o processo de mudança organizacional e as reações dos indivíduos ao processo.

#### Quadro 03 - Itens da Escala de Sistema de informação

	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão
SI1	Houve treinamento prévio dos funcionários para adaptação ao novo software.	3,93	1,01
SI2	Houve participação das gerências e da alta direção no projeto de implantação do novo software.	4,04	0,79
SI3	Houve participação efetiva de todos os usuários “chaves” (equipe) na elaboração do projeto e implantação do software.	4,09	1,02
SI4	Ficou claramente definido os objetivos e metas esperadas pela empresa na implantação do novo software.	4,10	0,97
SI5	O sistema gera informações com confiabilidade dos dados e informações geradas à contabilidade.	4,12	0,98
SI6	Mudou a interação entre as pessoas e grupos (mudança dos limites de autoridade e autonomia).	3,93	1,01
SI7	Quando da implantação, foi considerado o nível de treinamento necessário aos usuários.	4,11	0,97
SI8	Qual a importância foi dada aos controles internos na implantação.	3,93	1,01
SI9	Melhorou a gestão contábil da empresa.	2,99	0,85
SI10	Trouxe resultados satisfatórios na relação com os clientes e fornecedores.	3,01	0,93

Fonte: Questões adaptadas de Schmitt (2004); Souza e Zwicker (1999).

## 4. Análise e Interpretação dos Resultados

### 4.1. Resultados sociodemográficos

Em termos de dados sociodemográficos, a parcela majoritária dos respondentes foi do sexo masculino, correspondendo 76% do total. 60% dos participantes tiveram idade entre (30 a 39) anos. No tocante ao grau de instrução, 74% possuem curso superior e a maioria dos participantes (73%) estão no emprego entre 6 a 10 anos.

### 4.2. Percepção quanto a Liderança Transformacional

Com base nos estudos De Cremer e Van Knippenberg (2002), Van Knippenberg et al (2004) e Tyler (2014) os quais sugerem que os líderes ao gerenciarem através de mecanismos justos, encorajam as pessoas a se identificarem com as organizações, levando a cooperação

voluntária. Visando responder a proposição P01, apresenta-se na tabela 3 a percepção dos profissionais respondentes sobre a liderança transformacional no processo de implantação do novo software.

<b>Tabela 3 – Percepção dos profissionais sobre a liderança transformacional</b>		Discordo totalmente	Discordo um pouco	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo totalmente	Total
1	Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho	1	-	2	11	12	26
2	Procura ser um bom modelo a ser seguido	1	-	3	11	11	26
3	Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores	1	-	-	15	10	26
4	Tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”	-	1	1	12	12	26
5	Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho	-	-	3	12	11	26
6	Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho	-	-	2	9	14	26
7	Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipe”	-	-	3	7	16	26
8	Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum	-	-	3	6	17	26
9	Estimula a repensar a maneira de como fazer as coisas	-	-	1	9	16	26
10	Desenvolve espírito e atitude de equipe entre os colaboradores	-	-	2	8	16	26

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que 46,15% dos respondentes concordam que o líder demonstra reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho, comprova-se ainda, quando a maioria concorda (42,23%) que o líder procura ser um modelo a ser seguido.

Observa-se ainda, que 57,69% concordam bastante que o líder se comporta de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores. Demonstra-se também direcionamento quando 46,15% concordam que o líder tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”.

Os resultados denotam que 53,84% concordam que o líder encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho e, que de certa forma comprova-se quando 61,54% concordam que o líder incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipe”.

Esses achados são comprovados quando 65,38% concordam que o líder envolve o grupo para trabalhar por um objetivo comum e, 61,54%, concordam também que o líder estimula os funcionários a repensar a maneira de como fazer as coisas e concretiza-se quando 61,54%, concordam que o líder desenvolve espírito e atitude de equipe entre os colaboradores.

Assim, os resultados da pesquisa confirmam positivamente a proposição P01, que a forma como os líderes geriram a mudança em processo de implantação de novo *software*, levaram os empregados a terem comportamento de aceitação da mudança visando o bem da coletividade na empresa.

#### 4.3. Percepção quanto a mudança organizacional

Apresenta-se na tabela 4 a percepção dos respondentes sobre as mudanças ocorrida na organização, quando da implantação do novo sistema.

<b>Tabela 4 – Percepção dos profissionais sobre a mudança organizacional</b>							
		Discordo totalmente	Discordo um pouco	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo totalmente	Total
1	Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.	-	-	1	8	17	26
2	Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.	-	-	-	6	20	26
3	Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança.	11	10	3	2	-	26
4	Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário	11	11	4			26
5	Confio nas mudanças implementadas na organização (empresa)	-	1	5	8	12	26
6	Considero negativas as mudanças organizacionais.	17	6	3	-	-	26
7	A mudança é positiva para os seus funcionários.	1	4	4	5	12	26
8	A mudança quando ocorre é planejada.	6	6	8	3	3	26
9	Incentiva os funcionários à aceitação da mudança na organização (empresa)	3	4	9	4	6	26
10	Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa)	3	5	19	7	1	26
Fonte: Dados da Pesquisa							

Os resultados demonstram que 65,38% dos respondentes, concordam que são capazes de se adaptar às mudanças quando elas ocorrem, de certa forma é comprovado quando 76,92% concordam que, cooperam ativamente para realizarem a mudança quando ela acontece.

Pode-se observar que 46,15% confiam nas mudanças implementadas na organização, enquanto que 3,8%, não confiam nas mudanças implementadas, tem-se a

comprovação quando 65,38% discordam totalmente, que não consideram negativas as mudanças organizacionais da empresa e, 46,15% acreditam, acerca da mudança que é positiva para os seus funcionários.

Os resultados evidenciam que há certa insegurança dos funcionários dos departamentos acerca da mudança na organização em relação ao novo software, quando 73,08%, concordam em parte que não tem certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa). Importante ressaltar que esses resultados coadunam também os estudos de Cunha (2002) que revelam dois pressupostos: o primeiro que mudança organizacional é um processo planejado, guiado pela gestão e o objetivo é levar a organização de uma circunstância para outra; e o segundo pressuposto de que a mudança é um processo complexo e emergente, e que seus contornos vão se delineando à medida que as pessoas, através da organização, respondem aos desafios que a empresa enfrenta.

Dessa forma, os resultados da pesquisa confirmam as duas proposições, P02, a afirmativa que os empregados fortemente identificados com os líderes da empresa influenciam direta e positiva a mudança na organização e P3, empregados com níveis mais elevados de lideranças possuem forte influência na aceitação da mudança organizacional e no uso do novo software.

#### 4.4. Percepção sobre sistema de informação

A tabela 5 evidencia a percepção dos respondentes sobre o sistema de informação na implantação do novo software de gestão e sua importância para o processo de tomada de decisão.

<b>Tabela 5 – Percepção dos profissionais sobre o sistema de informação</b>							
		Discordo totalmente	Discordo um pouco	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo totalmente	Total
1	Houve treinamento prévio dos funcionários para adaptação ao novo software.	1	3	9	8	5	26
2	Houve participação das gerências e da alta direção no projeto de implantação do novo software.	4	3	7	8	4	26
3	Houve participação efetiva de todos os usuários “chaves” (equipe) na elaboração do projeto e implantação do software.	-	2	5	12	7	26
4	Ficou claramente definido os objetivos e metas esperadas pela empresa na implantação do novo software.	-	1	8	11	6	26

5	O sistema gera informações com confiabilidade dos dados e informações geradas à contabilidade.	-	-	1	9	16	26
6	Mudou a interação entre as pessoas e grupos (mudança dos limites de autoridade e autonomia).	1	-	2	5	18	26
7	Quando da implantação, foi considerado o nível de treinamento necessário aos usuários.	-	1	7	8	10	26
8	Qual a importância foi dada aos controles internos na implantação.	-	-	2	5	19	26
9	Melhorou a gestão contábil da empresa.	-	-	-	14	12	26
10	Trouxe resultados satisfatórios na relação com os clientes e fornecedores.	-	-	-	14	12	26
Fonte: Dados da pesquisa							

Os resultados mostram que 30,77% concordaram bastante e 26,92% concordam em parte que houve participação das gerências e da alta direção no projeto de implantação do novo software. No tocante a participação efetiva de todos os usuários chaves na elaboração do projeto e implantação do software, os resultados revelaram que 41,15%, concordaram bastante e 26,92% concordam que houve participação efetiva de todos os usuários “chaves” (equipe) na elaboração do projeto e implantação do software, assim como houve clara definição dos objetivos e metas esperadas pela empresa na implantação do novo software.

Os resultados também revelam que 61,54% concordaram que o sistema gera informações com confiabilidade dos dados e foco do gerenciamento contábil da empresa, além de que houve mudança positiva na interação entre as pessoas e grupos (mudança dos limites de autoridade e autonomia), assim como 38,46%, concordaram sobre a qualidade do nível de treinamento necessário aos usuários.

Ressalta-se que os achados da pesquisa e a validação da proposição P04, coadunam com os estudos de Oliveira (1998) onde enfoca que a eficiência na utilização da informação é medida em relação ao custo para obtê-la e o valor do benefício derivado de seu uso. Para o autor, associam-se à produção da informação os custos envolvidos na coleta, processamento e distribuição.

Dessa forma os resultados da tabela 5, revelam que os líderes responsáveis pela implantação do sistema de informação dão suporte necessário para adaptação e implantação ao novo software.

## 5. Considerações Finais

A análise dos resultados demonstra a importância dos procedimentos pelos quais os líderes atuam durante o processo de implantação de novo sistema de informação. Se os líderes agem de forma justa, torna-se um fator de motivação dos empregados para aceitar as mudanças na organização.

Os resultados evidenciados suportam o argumento da abordagem baseada em processos de liderança. Essa abordagem, conforme estudos de Van Knippenberg et al. (2004), se concentra em influenciar os outros, ativando as motivações internas dos seguidores. Ela vê a liderança como algo que envolve a capacidade de motivar as pessoas para agir, reconhecendo que a capacidade de influenciar com sucesso é a essência da liderança. Também este estudo demonstrou a capacidade de aceitação da visão do líder, bem como a motivação dos seguidores a trabalharem com o novo software para a empresa. Portanto, o estudo testa os argumentos de (Tyler; Blader, 2003), De Cremer e Van Knippenberg (2002), Van Knippenberg et al (2004) e Tyler (2014).

Portanto, ao considerarmos o contexto da empresa pesquisada, observa-se que o modelo de gestão da mudança pode ser direcionado conforme o apresentado por Barnard e Stoll (2010), uma vez que o modelo apresenta foco no resultado e não na atividade em si e a liderança é identificada como ponto de apoio. Por outro lado, a visão em si é compartilhada para gerir e tornar mais competitivas as atividades do grupo.

Assim, partindo do pressuposto que, para tomada de decisão de contratação /aquisição de um novo sistema de informação, é fundamental a premissa de redução de custos no processo de implementação de programas mais sofisticados que possa atender todas as áreas da empresa de forma eficiente e eficaz. A pesquisa também confirmou a visão de Choo (2006) de que um novo sistema de informação deve atender a empresa com seus diversos relatórios úteis, maior segurança na qualidade da informação, bem como melhorias relativas aos processos de controles internos da empresa e gerenciamento do mesmo.

Para pesquisas futuras sugere-se: os estudos podem se concentrar em outro segmento organizacional, com maior amostra e apresentar resposta a partir de vários contextos. Além disso, os pesquisadores podem verificar o efeito mediador ou moderador das diferentes dimensões da liderança organizacional e salientar os impactos sobre a relação entre os diversos tipos de mudanças nas organizações.



## 5. Referências Bibliográficas

- AVOLIO, B.J.; WEICHU, Z.; KOH, W.; BHATIA, P.; Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, Edison, v.25, n.8, p.951-968, 2004.
- BARBUTO, J.E.; Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11, 4., 2005.
- BARNARD, M.; STOLL, N.; **Organizational Change Management: a rapid Literature review**. Center for understanding behavior change. 2010.
- BASS, B. M. E R. E. RIGGIO.; **Transformational Leadership**, 2ª edição, Inc USA: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese de doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUZA, R. A.; ANDRADE, D. F. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. In: **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGET**. Out 2012.
- CHELLADURAI, P.; **Managing orgnizations for sport & phisical education: a system perspective**. Scottdele, Ar: Holcomb Hathaway, 2001
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. (2a edição). Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHOO, C. W. A; **organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2006.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- COUTO, F. L.; ROSSI, D. A mudança organizacional: como um diagnóstico contribui para um processo de resistência a mudança? **Revista de Psicologia**. 2012.
- CUNHA, M. P. **As duas faces da mudança organizacional: planejada e emergente**. Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2002.
- DE CREMER, D.; VAN KNIPPENBERG, D. How do leaders promote cooperation: The effects of charisma and procedural fairness. **Journal of Applied Psychology**, 87, 858–866. 2002.
- FREITAS, L. S.; TEÓFILO, R. B. **O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão**. Universidade Federal de Campina Grande, 2008.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. (A. S. Sant’Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERNANDEZ, J. M. C. & CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Abordagem Individual. Em: Anais do **24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.
- HERNANDEZ, J. M. DA C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- KING, J.L. & KRAEMER, K. L. Information resource management: is it sensible and can it work? **Information & Management**, v. 15, n.1, p. 7-14, 1988.
- MATSUDA, F. **Teoria dos sistemas**. Disponível em: <<http://sites.mpc.com.br/gberaldo/Teoria%20dos%20sistemas.pdf>> Acesso em: abr. 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
- RAFFERTY, A. E., & JIMMIESON, N. L. . Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. **British Journal of Management**, 2016, 00, 1–17. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.1220>.
- RICHARDSON, H.A.; VANDENBERG, R.J. Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. **Journal of Organizational Behavior**, Edison, v.26, n.5, p.561-589, June 2005.
- SCHMITT, CARLOS A. **Sistemas Integrado de Gestão Empresarial. Uma contribuição no comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP**. Universidade Federal de Santa Catarina. **Programa de Doutorado em Engenharia de Produção**: Florianópolis/SC, 2004.
- SPARROWE, R.T.; LIDEN, R.C. Process and structure in leader-member exchange. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.22, n.2, p.522-552, Apr. 1997.
- STAKE, R.E. **Case studies**. In: Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds). **Handbook of Qualitative Research**. (2a. edição). Sage Publications Inc. pp. 435-454, 2000.
- STONER, J. A. F. **Administração**. 5a edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SOUZA, Cesar A. e ZWICKER, Ronaldo. Aspectos envolvidos na seleção e implementação de sistemas ERP. **Anais da XXXIV CLADEA**, outubro/1999.
- TYLER, T. R.; BLADER, S. L. The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. **Personality and Social Psychology Review**, 7, 349–361, 2003.
- TYLER, T. R. Legitimacy and Procedural Justice: A New Element of Police Leadership. U.S. Department of Justice, **Bureau of Justice Assistance**, 01, 01-35, 2014.
- TUCKER, B.A.; RUSSELL, R.F. The influence of the transformational leader. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Destin, v.10, n.4, p.103-111, 2004.
- VAN KNIPPENBERG, D.; VAN KNIPPENBERG, B.; DE CREMER, D.; HOGG, M. A. Leadership, self, and identity: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, 15, 825–856, 2004.
- VAN KNIPPENBERG, D. Work motivation and performance: A social identity perspective. **Applied Psychology: An International Review**, 49, 357–371, 2000.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.