

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2019/2020**



TII

GESTÃO DA MUDANÇA ASSOCIADA À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DEDICADO À EXPANSÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA FORÇA AÉREA

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

**Nelson Miguel Leite de Almeida
CAP/ADMAER**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**GESTÃO DA MUDANÇA ASSOCIADA À IMPLEMENTAÇÃO DE UM
SISTEMA DE INFORMAÇÃO DEDICADO À EXPANSÃO DO SISTEMA
INTEGRADO DE GESTÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA FORÇA
AÉREA**

CAP/ADMAER Nelson Miguel Leite de Almeida

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2019/2020, 1.^a Edição

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**GESTÃO DA MUDANÇA ASSOCIADA À IMPLEMENTAÇÃO DE UM
SISTEMA DE INFORMAÇÃO DEDICADO À EXPANSÃO DO SISTEMA
INTEGRADO DE GESTÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA FORÇA
AÉREA**

CAP/ADMAER Nelson Miguel Leite de Almeida

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2019/2020, 1.^a Edição

Orientador: MAJ/PSI Cristina Paula de Almeida Fachada

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Nelson Miguel Leite de Almeida**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Gestão da mudança associada à implementação de um Sistema de Informação dedicado à expansão do Sistema Integrado de Gestão da área de Recursos Humanos da Força Aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2019/2020, 1.ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **31 de janeiro de 2020**

Nelson Miguel Leite de Almeida



Agradecimentos

“Sem amigos ninguém escolheria viver, mesmo que tivesse todos os outros bens.”

Aristóteles

À semelhança de outros desafios hérculeos, o presente trabalho não teria sido possível sem o apoio da família, amigos e camaradas que me acompanharam ao longo destes meses.

É de inteira justiça dirigir as primeiras palavras à Nádia, ao Gabriel e à Matilde: o vosso apoio, coragem, paciência e amor incondicional permitiu atenuar a ausência e manter a nossa família unida. Foram, indubitavelmente, os meus pilares – Amo-vos!

À Major Cristina Fachada, quaisquer palavras que sejam aqui versadas jamais farão jus à sua permanente disponibilidade, à incedível capacidade de análise e ao brilhantismo que lhe permite traduzir a complexidade em simplicidade, mantendo um exímio rigor, digno dos mais notáveis académicos. Quando se abatia a penumbra do desnorte sobre a minha perspectiva, a sua sapiência foi um verdadeiro farol ou, na nossa gíria, uma torre de controlo – Muito Obrigado por tudo!

Aos meus pais, pela educação que me deram e todos os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse chegar até aqui.

Ao Diretor de Curso, Senhor Tenente-coronel Francisco Cosme, pela postura assertiva com que “deu aperto” ao chefe de turma, e pelas suas pertinentes diligências no sentido do *team building*.

Aos digníssimos Oficiais que, altruisticamente, abdicaram do seu tempo para responder às entrevistas, bem como a todos os militares e civis respondentes ao inquérito.

Por fim, mas não menos importante, aos meus ilustres camaradas auditores do CPOS, em particular aos Sónicos Capitão João Matos, Capitão Daniel Silva e Capitão João Valente pelos estudos conjuntos (e afins) que vivenciamos dentro e fora do IUM. Seguramente que temos histórias para contar daqui a uns anos...

...Quebrando os limites do céu.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual.....	4
2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes	4
2.1.1. (Gestão da) Mudança	4
2.1.1.1. Implementação da mudança.....	6
2.1.1.2. Resistência à mudança	7
2.1.2. Sistema de Informação	8
2.1.2.1. Definição e implementação.....	8
2.1.2.2. SIG-RH	10
2.1.3. Recursos Humanos	10
2.2. Modelo de Análise	11
3. Metodologia e método	12
3.1. Metodologia.....	12
3.2. Método.....	12
3.2.1. Participantes e procedimento	12
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	13
3.2.3. Técnica de tratamento de dados	14
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	15
4.1. Gestão da mudança de SI de RH em outras organizações.....	15
4.1.1. Estudos de Caso de Implementação de SI.....	15
4.1.1.1. Empresas no Setor Alimentar	15
4.1.1.2. Banca Portuguesa	15
4.1.1.3. Serviços de Saúde	16
4.1.2. Síntese conclusiva e resposta à QD1	16
4.2. Gestão da mudança de SI de RH na FA	18
4.2.1. Descongelamento	18
4.2.1.1. Perceções das Chefias	18
4.2.1.2. Perceções dos utilizadores-respondentes	18



4.2.2. Mudança.....	19
4.2.2.1. Percepções das Chefias	19
4.2.2.2. Percepções dos utilizadores-respondentes	20
4.2.3. Recongelamento	22
4.2.3.1. Percepção das Chefias.....	22
4.2.3.2. Percepções dos utilizadores-respondentes	24
4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à QD2.....	24
4.3. Proposta de otimização da gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão na FA e resposta à QC	26
5. Conclusões.....	28
Referências Bibliográficas	34

Índice de Apêndices

Apêndice A – Mapa conceitual do modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Questionário	Apd B-1
Apêndice C – Entrevista semiestruturada a militares da chefia	Apd C-1
Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas (categorias <i>a priori</i>).....	Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Tipos de Mudança Organizacional.....	5
Figura 2 – Representação de um Sistema de Informação.....	9

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelos de implementação da mudança de Lewin e de Kotter.....	6
Quadro 2 – Fontes de resistência (individuais e organizacionais) à mudança: Tipologia de Campbell et al. (2010)	7
Quadro 3 – Fatores de resistência à mudança: Tipologia de Kanter, Stein e Jick (1992)	7
Quadro 4 – Relação entre questões e fontes/fatores de resistência individuais.....	14
Quadro 5 – Gestão da mudança percebida pelas chefias nos cinco <i>case studies</i> estudados	16
Quadro 6 – Gestão da mudança percebida pelos trabalhadores nos cinco <i>case studies</i> estudados.....	17



Quadro 7 – Percepções dos utilizadores-respondentes relativamente às estratégias organizacionais no período de pré-implementação do SIG-RH.....	19
Quadro 8 – Percepções dos utilizadores-respondentes concernente a fontes de resistência à mudança de âmbito individual (intrapessoal)	20
Quadro 9 – Percepções dos utilizadores-respondentes relativamente a fontes de resistência à mudança associadas ao funcionamento organizacional (organizacionais).....	21
Quadro 10 – Percepções dos utilizadores-respondentes relativamente a fontes de resistência à mudança de âmbito grupal (interpessoais)	22
Quadro 11 – Percepções dos utilizadores-respondentes relativamente a existência, ou não, de medidas de consolidação da mudança (implementação do SIG-RH).....	24

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise descritiva da amostra	12
--	----



Resumo

A mudança é um desafio permanente para as Organizações e, decorrentemente, para a Força Aérea (FA). A conceção/operacionalização do módulo de Recursos Humanos (RH) do Sistema Integrado de Gestão (SIG), em 2018, afigurou-se um projeto complexo, que alterou os procedimentos instituídos na gestão de pessoal e no processamento de vencimentos da FA.

O presente estudo analisa a gestão da mudança associada à implementação do SIG-RH, mediante um raciocínio dedutivo, alicerçado numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo, no estudo de caso como desenho de pesquisa, e nas análises: documental, de conteúdo às entrevistas semiestruturadas a seis oficiais (chefias), e das respostas, a um questionário, de 51 militares e civis (83,6% de N=61), utilizadores do SIG-RH das Direções de Pessoal e de Finanças da FA.

Dos resultados obtidos, concluiu-se que a otimização desta gestão ancora, primariamente, na sintonia entre a implementação das estratégias definidas pela chefia, e a forma como estas são efetivamente percebidas pelos utilizadores. Concomitantemente, deve focar-se em: promover o envolvimento dos colaboradores e avaliar uma intervenção mitigadora das eventuais resistências; enriquecer a comunicação interna das melhorias/mais-valias já obtidas; e reforçar as ações de formação, centradas nas competências dos utilizadores e na recolha de *inputs*/contributos de melhoramento.

Palavras-chave

Gestão da Mudança, Resistência à Mudança, Implementação de Sistema de Informação, Recursos Humanos, Sistema Integrado de Gestão-RH na Força Aérea.



Abstract

Change is a permanent challenge for Organizations and, consequently, for the Air Force (FA). The design/operationalization of the Human Resources Integrated Management System's (SIG-RH) module, during 2018, was a complex project, which changed the established procedures for both the Air Force's personnel management and wage processing.

This study analyzes change management related to the SIG-RH's implementation, through deductive reasoning, based on a quantitative research strategy with qualitative reinforcement, case study design, and on both document and content analysis of semi-structured interviews to six officers (leaders), and questionnaire's answers, of 51 military and civilians (83.6% of N = 61), SIG RH's users of the Air Force's Personnel and Finance Directorates.

Based on the attained results, it was concluded that the management optimization lies, primarily, on the harmony between the implementation of the leaders' defined strategies, and how these are effectively perceived by the users. Simultaneously, it should focus on: promoting employee participation and evaluating an intervention to mitigate any resistance; developing internal communication of the improvements/gains already obtained; and reinforcing training actions, centered on users' competences and on the assembly of inputs/contributions for improvement.

Keywords

Change Management, Change Resistance, Information System Implementation, Human Resources, Air Force HR-Integrated Management System.



1. Introdução

A sobrevivência de qualquer organização depende da qualidade da seleção e da manutenção do seu bem mais precioso – os seus Recursos Humanos (RH), sendo “[...] fundamental para o valor de longo prazo de uma empresa, [...] a forma como as pessoas são geridas” (Cabral-Cardoso et al., 2012, pp. 54-55), sem esquecer que “a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas” (Chiavenato, 2006, p. 15).

Pelo supradito, a procura de uma otimizada gestão dos RH (GRH) numa Organização é crucial para a sua sobrevivência e evolução, determinante na criação de mais-valias, e, no fundo, uma resposta lógica, natural e necessária “[...] ao crescimento das organizações e [à] complexidade das tarefas organizacionais” (Chiavenato, 2006, p. 15).

Neste âmbito, a criação de valor que se prolongue com o desenvolvimento da organização deve, igualmente, ser uma preocupação nas boas práticas de GRH, refletida “[...] cada vez mais, no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da organização, para [gerar] e sustentar vantagens competitivas” (Cabral-Cardoso et al., 2012, p. 55).

Com a evolução tecnológica e a constatação da sua potencial utilização, surge o racional da aplicação dos Sistema(s) de Informação (SI) à GRH, ou seja, de “[...] um conjunto organizado de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações” (Lucas, 1978, p. 5). No fundo, sistemas que criam “[...] condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva, [...] no sentido de facilitar a tomada de decisão” (Chiavenato, 2006, p. 149).

Não sendo a envolvente político-militar alheia a esta realidade, foi determinado pelo Despacho n.º 18885/2002 (2.ª Série), de 26 de agosto, do Ministério da Defesa Nacional (MDN)

[...] que, urgentemente, haja em todo o Ministério da Defesa Nacional um sistema de informação com incidência financeira que assegure um fluir normal de tal informação, [o que, no caso da Força Aérea (FA), que já dispunha de um SI], concebido e desenvolvido internamente, [mas que enfrentava] a inevitabilidade de revisão do sistema em exploração, fazendo-o migrar para um outro mais actualizado e flexível, [repercutiu-se como uma espécie de estímulo desencadeador do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN)] sob a égide da Secretaria-Geral do MDN (SG-MDN). (pp. 14512-14513)



Neste seguimento, registou-se, em 2010, outro passo decisivo para a implementação de um novo SI, e, no fundo, para a formalização do SIGDN-Recursos Humanos (SIG-RH), que correspondeu à “[...] abertura de um procedimento [...] para a aquisição de um sistema de informação integrado de suporte para a gestão de recursos humanos do Ministério da Defesa Nacional, [i.e., a operacionalização, digital/informática, do SIG-RH suprarreferido]” (Despacho n.º 18563/2010 (2.ª Série), de 15 de dezembro, do MDN, p. 60550). Um sistema cuja implementação estaria, conforme determinado em 2002, pelo suprarreferido Despacho n.º 18885, sob a responsabilidade da SG-MDN (Decreto-Lei n.º 183/2014 (1.ª Série), de 29 de dezembro, do MDN, pp. 6377).

Considerando que a implementação de uma mudança – que, no presente caso, corresponde a uma nova tecnologia para gerir RH – acarreta, necessariamente, mudanças na organização, ou, segundo Campbell, Judge e Robbins (2010, p. 516), constitui-se como uma das possíveis forças para a mudança (*forces for change*), afigura-se imperativo investir na sua adequada gestão, e, desta forma, “[...] garantir a sobrevivência das organizações” (Chiavenato, 1999, p. 10). Ou seja, antecipar, prevenir e/ou mitigar constrangimentos, como a resistência (individual ou organizacional), que coloquem em causa o normal funcionamento da organização (Campbell et al., 2010, p. 519), evitando, p.ex., em concreto, [...] factores [como] a mudança ser percebida como ameaçadora pelos indivíduos e grupos, [ou] não ter sido desencadeada a seu pedido ou com a sua colaboração. [Deste modo], a participação das pessoas nos processos de mudança constitui um importante fator de redução da resistência à mudança e de aceitação desta. (Ferreira, Neves, Abreu, & Caetano, 1998, p. 327, 329)

À luz, por um lado, do até aqui referido, e por outro, da implementação do SIG-RH na FA, em outubro de 2018, reveste-se como particularmente importante, e com vista à otimização desta nova prática, analisar a forma como foi realizada a gestão da mudança (estudo retrospectivo) e avaliar eventuais áreas de melhoria na consolidação desta mudança (estudo prospetivo).

A presente investigação tem como objeto de estudo a gestão da mudança na implementação do SI de RH na FA, e encontra-se delimitada (Santos & Lima, 2019, p. 42), nos domínios:

– Temporal, no período de 2018 até à presente data (final de 2019), contemplando os momentos de pré- e de pós-implementação da mudança;



– Espacial, nos utilizadores das Direções de Pessoal (DP) e de Finanças da Força Aérea (DFFA) do SI implementado na FA;

– De conteúdo, no módulo de RH do SI implementado nas respetivas áreas da FA.

Neste enquadramento, este estudo tem como objetivo geral (OG) *Propor estratégias otimizadoras da gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão de RH na FA*, alicerçado em dois objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar *praxis* de gestão da mudança, na área dos SI de RH, em outras organizações.

OE2: Analisar a gestão da mudança associada à implementação do SI na área dos RH na FA.

Um conjunto de objetivos operacionalizados na questão central (QC), *Como otimizar a gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão na FA?*

Estruturalmente, o Trabalho de Investigação Individual (TII) que agora se apresenta encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. O segundo, tem por objetivo proceder ao enquadramento teórico e concetual da investigação. O terceiro, é destinado à apresentação da metodologia e do método utilizados na elaboração deste trabalho (caracterização dos participantes, descrição do procedimento, apresentação dos instrumentos de recolha de dados e identificação da(s) técnica(s) de tratamento dos dados). O quarto, é dedicado à apresentação dos dados, discussão dos resultados e resposta às questões da investigação (central e derivadas). O quinto, e último, tem como propósito efetuar um sumário da investigação, avaliar os resultados obtidos, elencar os contributos para o conhecimento, indicar as limitações identificadas, propor estudos futuros e enumerar algumas recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo apresentam-se o estado da arte, os conceitos base e a metodologia seguida neste estudo.

2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes

Neste âmbito, aduz-se a revisão da literatura e o quadro de referência onde alicerça esta investigação.

2.1.1. (Gestão da) Mudança

Para garantir a sua sobrevivência, as organizações necessitam de se adaptar aos atuais ambientes em constante mutação – mudar ou morrer! (Campbell, Judge, & Robbins, 2010, p. 516), tendo presente que mudar significa a passagem de um estado para outro diferente, “[...] a transição de uma situação para outra” (Chiavenato, 1999, pp. 320-322).

Quando aplicada à esfera organizacional, importa não esquecer que a mudança (ou, em concreto, a mudança organizacional) abrange, por um lado, as alterações relacionadas com os processos de tratamento de informação e, por outro, a forma como estas alterações têm implicações sobre o comportamento humano (Herzog, 1991, p. 6). Um binómio acrescido pela necessidade das organizações, fruto dos avanços tecnológicos verificados no passado recente, serem confrontadas com a obrigação de terem que (re)equacionar o “papel das tecnologias de informação, consideradas “[...] um dos vetores de mudança da GRH, [que originam] implicações diversas e vigorosas na gestão de pessoas” (Cabral-Cardoso et al., 2012, pp. 97-98). Por outras palavras, com o facto da tecnologia estar a mudar empregos e organizações, e a traduzir-se em (novas/diferentes) oportunidades de evolução (Campbell, et al., 2010, p. 516).

Neste contexto, impõe-se que a gestão da mudança seja cuidadosamente planeada, por ser fundamental, não só para a sobrevivência da organização, mas, também, para a otimização do seu (cada vez maior) sucesso (Herzog, 1991, p. 6).

Atentando a que a mudança organizacional

[...] pode visar objetivos tão diversos como a aquisição de novas competências tecnológicas, ou [...] a reorganização dos processos de trabalho, [e que] os processos de mudança nas organizações podem ter como alvo os indivíduos, os grupos [ou] a organização, [importa, então, determinar, entre outros aspetos, a profundidade da mesma]. (Caetano, Ferreira, & Neves, 2011, pp. 608-609)

Pelo referido, uma mudança que tem um objetivo de âmbito incremental, que não coloca em causa os valores fundamentais da organização, nem uma interrupção radical das



suas condições de funcionamento, denomina-se de “primeira ordem”, por oposição a uma de mudança de “segunda ordem”, de índole mais radical e transformadora (Porras & Robertson, 1992, pp. 719-822).

Complementarmente, revela-se, também importante, em termos de gestão da mudança, perceber se esta ocorre como uma ação, de forma intencional e desencadeada no interior da organização (mudança planeada) ou, como reação, refletida, p.ex., em resposta a ameaças ou desafios exteriores (mudança não-planeada) (Porras & Robertson, 1992, pp. 719-822).

É, precisamente, na conjugação deste binómio (primeira vs. segunda ordem) com a existência vs. inexistência de planeamento, que alicerça o modelo de Porras e Robertson (1992, pp. 729), que tipifica quatro tipos de mudança organizacional (Figura 1).

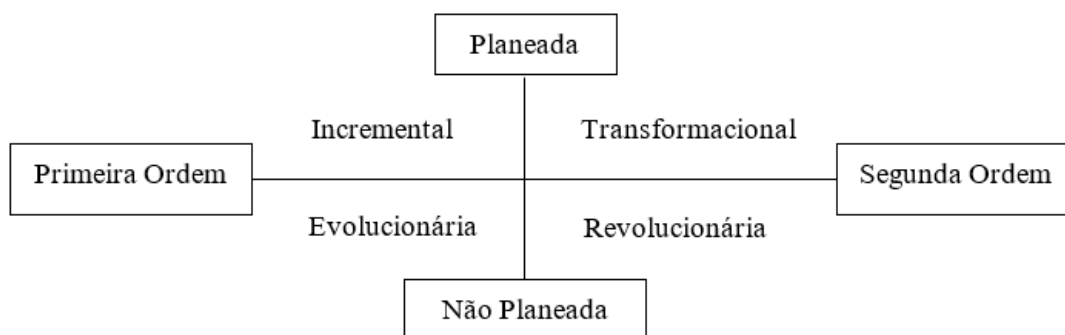


Figura 1 – Tipos de Mudança Organizacional
Fonte: Adaptado a partir de Porras e Robertson (1992, p. 729).

De uma forma sucinta, a tipologia preconizada no modelo descrito na Figura 1 caracteriza-se, no caso da mudança (Caetano et al., 2011, pp. 605-606):

- Incremental, i.e., mudança planeada de primeira ordem, por mudanças que ocorrem por iniciativa(s) no “[...] interior da organização [e que se destina(m) a atualizar o processo de normal] funcionamento da organização”;
- Transformacional, i.e., mudança planeada de segunda ordem, por “[...] mudanças no clima e cultura da organização, com alterações profundas nos processos de gestão, de estruturação e de concepção do trabalho segundo um plano previamente elaborado”;
- Evolucionária, i.e., mudança não-planeada de primeira ordem, como uma resposta/reação com o propósito “[...] de corresponder às necessidades dos clientes ou à pressão dos concorrentes”;
- Revolucionária, i.e., não-planeada de segunda ordem, também como uma resposta/reação da organização que, “[...] se vê obrigada a alterar radicalmente os princípios



que a norteiam, com [o desenvolvimento de] mudanças gerais e profundas, quer ao nível da estrutura, quer ao nível do [seu] funcionamento global e estratégico”.

2.1.1.1. Implementação da mudança

Neste âmbito, serão brevemente descritos os modelos de mudança de Lewin (1951, pp. 228-229) e de Kotter (2007, p. 3).

Para Lewin (1951, pp. 228-229), a (bem-sucedida) implementação da mudança organizacional decorre em três passos:

– Descongelamento, definido pela criação de um desequilíbrio, desencadeador da necessidade de mudar e/ou que atenua as resistências à mudança. Por outras palavras, esta fase traduz-se na “[...] motivação para a mudança, a qual poderá estar associada a processos de ansiedade que requerem a criação de segurança psicológica como forma de reduzir a resistência à mudança para alterar a situação presente” (Caetano et al., 2011, p. 610).

– Mudança, propriamente dita, em que “[...] a organização *muda* para um outro nível, o que envolve o desenvolvimento de novos valores, atitudes, comportamentos” (Caetano et al., 2011, p. 611).

– Recongelamento, destinado a promover a consolidação, estabilidade e sustentação dos novos processos no tempo, e, por conseguinte, “[...] evitar retrocessos à situação anterior à mudança” (Caetano et al., 2011, p. 611).

Ancorado no modelo de Lewin (cit. por Campbell et al., 2010, p. 525), surge o de Kotter (2007, pp. 2-13), apresentado no Quadro 1, e por paralelismo ao de Lewin.

Quadro 1 – Modelos de implementação da mudança de Lewin e de Kotter

Modelo de Lewin	Modelo de Kotter
Descongelar	#1. Estabelecer sentido de urgência para criar uma razão motivadora pela qual a mudança é necessária
	#2. Formar aliança com força suficiente para liderar a mudança
	#3. Criar uma visão para direcionar a mudança
	#4. Comunicar a visão para a organização
Mudança	#5. Dar autoridade a outros para implementar a visão, removendo resistências e incentivando as pessoas a assumir riscos e procurar soluções criativas
	#6. Criar, planear e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a visão
	#7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários para os novos projetos
Recongelar	#8. Reforçar as mudanças por via da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização

Fonte: Adaptado a partir de Campbell et al. (2010) e de Kotter (2007).



2.1.1.2. Resistência à mudança

Por resistência à mudança entende-se “[...] a interpretação que os empregados fazem das razões que lhe são fornecidas para a realização de mudanças, [e que] influencia o modo como reagem e se dispõem a colaborar, ou não, com a direção da organização” (Caetano et al., 2011, p. 612).

Nos Quadros 2 e 3 apresentam-se duas tipologias de fontes/fatores de resistência à mudança, que se complementam e, ao mesmo tempo, que se interligam e apresentam comunalidades entre si, designadamente a de Campbell et al. (2010, p. 520) e a de Kanter, Stein e Jick (1992, p. 380).

Quadro 2 – Fontes de resistência (individuais e organizacionais) à mudança: Tipologia de Campbell et al. (2010)

	Fonte	Descrição
Individuais	Hábito	Os hábitos ajudam a responder a situações complexas e são zonas de conforto, traduzindo-se em fontes de resistência face à mudança.
	Segurança	Pessoas com elevadas necessidades de segurança, tendem a resistir à mudança, percebida como uma ameaça a essa segurança.
	Fatores Económicos	Mudanças na forma de trabalhar geram receios de não conseguir executar as tarefas/rotinas com a mesma proficiência, podendo condicionar o salário nos casos em deste está relacionado com a produtividade.
	Medo do desconhecido	A mudança associa-se a, pelo menos, alguma ambiguidade e incerteza, potencialmente suscitadoras de receios/medos.
	Perceção seletiva de informação	As pessoas tendem a ouvir, única ou com maior intensidade, apenas aquilo que mantém/está em sintonia/reforça, etc. a sua perceção, e a ignorar o que contraria.
Organizacional	Inércia estrutural	As organizações têm mecanismos para manter estabilidade, que tendem a atuar como resistências a potenciais alterações a esta.
	Foco de mudança limitado	As organizações são constituídas por subsistemas independentes. Uma mudança num subsistema afeta os outros. Assim, uma mudança em apenas um subsistema tende a ser anulada pelo sistema global.
	Inércia de grupo	Mesmo que os indivíduos queiram mudar, a existência de regras em grupos poderá ser um constrangimento.
	Ameaça à especialização	Mudanças nos padrões de operação, poderá ameaçar os elementos com conhecimento especializado, e suscitar um sentimento de “perda-de-face”.
	Ameaça às relações de poder existentes	Qualquer redistribuição de poder de decisão pode ameaçar as relações de poder existentes dentro da organização.
	Ameaça às atribuições de recursos.	Grupos que controlam partes significativas dos recursos da organização olham para a mudança como uma ameaça, tentando manter a situação atual.

Fonte: Construído a partir de Campbell et al. (2010).

Quadro 3 – Fatores de resistência à mudança: Tipologia de Kanter, Stein e Jick (1992)

Fator	Descrição
Demasiada incerteza	Resistência associada ao facto da mudança comportar, em si, alguma falta de informação acerca das fases e/ou ações a tomar.
«Surpresa, surpresa!»	As decisões implementadas sem preparação surpreendem os colaboradores através do aparecimento de novas medidas.



Custos da confusão	Quando se verificam várias mudanças em simultâneo, e as rotinas existentes são interrompidas, surge o sentimento de não se saber como atuar corretamente (custo da confusão).
Perda da face	Resistência decorrente do sentimento de poder parecer menos inteligente/competente no desempenho da nova função/atividade (que, sendo nova, controla menos), face à realização da função/atividade anteriormente realizada e bem reconhecida (uma espécie de receio em “perder” a imagem anterior de proficiência, competência, etc.).
Maior quantidade de trabalho	Resistência decorrente do facto da implementação da mudança estar, frequentemente, associada a um maior número de reuniões e de novas aprendizagens.
«Efeitos Ondulados»	Uma mudança geralmente requer outras mudanças, frequentemente não-previstas, e que despertam resistência, também estas não-previstas.
Ressentimentos passados	Resistência associada a desconfiança(s) baseada(s) em promessas anteriores não-cumpridas.
Ameaças reais	Resistência decorrente, p.ex., de efetivas condições de trabalho, tempo, de emprego.

Fonte: Adaptado a partir de Kanter, Stein e Jick (1992, p. 380).

Pelo acima elencado,

[...] a participação das pessoas nos processos de mudança constitui um importante factor de redução da resistência à mudança e de aceitação desta. [E, em certa medida, como que um catalisador da sua] legitimação [que poderá] ser extremamente relevante, a médio e longo prazo e, sobretudo, na fase de recongelamento ou de consolidação das mudanças implementadas. (Caetano et al., 2011, p. 615)

2.1.2. Sistema de Informação

A este nível serão sinteticamente abordados os SI, no tocante à definição e processo de implementação, e ao SIG-RH, como um novo módulo de gestão de pessoal da FA (ou seja, um caso prático, e concreto, que permite estudar um processo de implementação de mudança na FA).

2.1.2.1. Definição e implementação

De uma forma geral, podem-se definir os SI como um

[...] conjunto de conhecimentos, de meios materiais (infra-estruturas) e de *know-how* [...], relacionados com o armazenamento temporário ou permanente da informação, bem como com o processamento e a comunicação da mesma. [Neste contexto], a informação [deverá] ser vista como um recurso extremamente importante nas organizações [...] que [deve] ser gerido de forma a tirar o maior proveito possível. (Rascão, 2004, p. 27; 33)

Na base de todo este SI, encontra-se “o banco de dados [que] funciona como um sistema de armazenamento [...] para processamento e obtenção de informações”

(Chiavenato, 1999, p. 406), entendendo-se por dados, “factos ou eventos, imagens ou sons que podem ser pertinentes ou úteis para o desempenho de uma tarefa, mas que, por si só, não conduzem à compreensão desse facto ou situação” (Rascão, 2004, p. 22).

Face ao exposto, tem-se que um SI pode definir-se como “um conjunto organizado de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e [...] ao controlo das organizações” (Lucas, 1978, p. 5), conforme ilustrado na Figura 2.

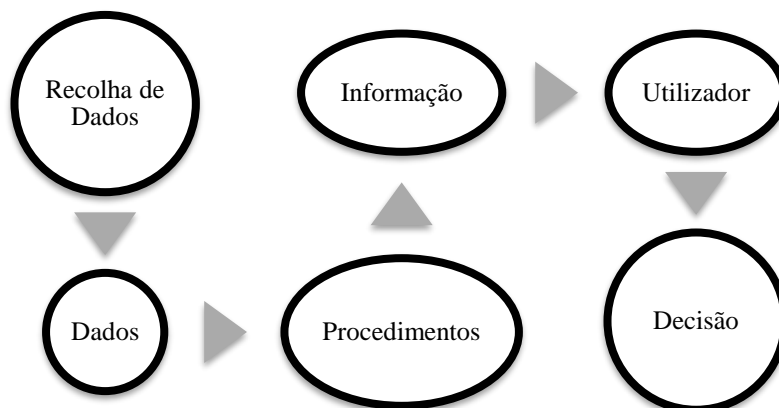


Figura 2 – Representação de um Sistema de Informação
Fonte: Adaptado a partir de Lucas (1978, p. 5).

Tendo em consideração o suprarreferido, no tocante à mais-valia do SI para apoiar a tomada de decisão, é possível definir “implementação de um SI” como a

[...] parte de um processo que começa com a primeira ideia para [a conceção de] um sistema e as mudanças que ocorrerão. A implementação termina quando o sistema é integrado com sucesso nas operações da organização. É esperado que a implementação tenha em consideração os fenómenos comportamentais, uma vez que é expectável que as pessoas modifiquem as suas atividades de processamento de informação. (Lucas, 1978, p. 76-77)

Neste seguimento, o sucesso da implementação de um SI depende não só do sistema *per si*, mas igualmente dos RH (Ribeiro, 2009, p. 31):

[...] os SI não aumentam por si só a *performance* organizacional, [sendo] com a ajuda dos utilizadores e dos gestores que essas melhorias podem ocorrer. Deste modo, a introdução ou alteração de um SI implica um processo de mudança que se não for correctamente gerido pode causar o insucesso do projecto.

Para tal, Reis (2001, p. 119) adverte para a mais-valia “[...] de comunicar a mudança de forma a convencer todos aqueles de quem depende o sucesso do projecto”, ou seja, e *cfr.*



já suprarreferido, envolver os RH na implementação de um SI. Uma advertência particularmente relevante considerando que as mudanças provenientes da implementação do SI interferem nos “[...] aspectos psicológicos, despertando medo devido à necessidade de aquisição de novos conhecimentos [podendo obrigar a organização], após a implantação do sistema, [a ter que] fazer ajustes devido aos problemas causados por resistência à mudança” (Jesus & Oliveira, 2006, pp. 327-328).

2.1.2.2. SIG-RH

A FA, a fim de dar cumprimento à competência que o MDN deu à Direção de Serviços dos Sistemas de Informação (DSSI) da SG-MDN para, no âmbito do SIGDN, implementar o SIG-RH – Portaria n.º 290/2015 (1.ª Série), de 18 de setembro, do Ministério das Finanças e da Defesa Nacional –, constituiu, em 2018, “[...] um Grupo de Trabalho, composto pela DFFA e DP, [que acompanhou] o processo nas diferentes fases, [tendo em conta que] existiu um reconhecimento dos problemas dos sistemas de informação anteriores, que careciam de substituição” (P.J. Sousa, entrevista por *email*, 29 de outubro de 2019).

Concomitantemente, conforme referido por V. E. Almeida (entrevista por *email*, 31 de outubro de 2019), no processo de implementação do SIG “[...] não foi criado nenhum plano concreto, [tendo existido] apenas algumas ações da Repartição de Dados da DP e da equipa técnica do SIG-MDN, no sentido de tentar ajudar todos os utilizadores nesta transição.”

Neste seguimento, a implementação do SIG-RH “é um processo que ainda decorre e vai decorrer, [na medida em que] muitas das coisas que não estão a correr bem agora foram devido à questão de não ter havido recursos suficientes para fazer um *oversight* na implementação” (E. F. Craveiro, entrevista presencial, 28 de outubro de 2019).

2.1.3. Recursos Humanos

Para Chiavenato (2006, p. 15) os RH podem ser definidos como as “pessoas que participam nas organizações e que nelas desempenham determinados papéis”.

Neste sentido,

uma tarefa crucial para os gestores é [...] compreender como as organizações podem gerir as pessoas de tal forma que aumentem a respectiva capacidade produtiva e criativa. [Por conseguinte,] a gestão de pessoas refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização.” (Cabral-Cardoso et al., 2012, p. 54; 59)



Por sua vez, ao aplicar SI à GRH, Rascão (2004, p. 228) indica que “o essencial da informação [dos SI para GRH] relaciona-se com tudo o que tem a ver com a gestão dos recursos humanos da organização, [nomeadamente] recrutamento e seleção, [...] formação e pagamento de remunerações”.

2.2. Modelo de Análise

No Apêndice A apresenta-se o modelo de análise seguido no presente estudo.



3. Metodologia e método

A metodologia e o método que orientam esta investigação serão descritos neste capítulo.

3.1. Metodologia

O percurso metodológico aqui seguido alicerça em três fases (Santos & Lima, 2019): exploratória (concernente à análise documental, entrevistas exploratórias, enquadramento concetual, formulação do problema, objetivos e questões de investigação); analítica (respeitante à recolha, apresentação e análise dos dados do questionário e das entrevistas semiestruturadas realizadas); conclusiva (referente à avaliação e discussão dos resultados, apresentação das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações).

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio dedutivo, alicerçado numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e no estudo de caso como desenho de pesquisa.

3.2. Método

Apresentam-se nesta secção os participantes e procedimentos, os instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados utilizadas.

3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Integraram a fase de pré-teste, 2 oficiais e 2 sargentos das áreas financeira e pessoal, com experiência de utilização de SIG-RH. Integraram a fase de teste (Tabela 1), 51 respondentes (“utilizadores”)¹ (83,6% de N = 61 efetivos que prestavam serviço na DP e na DFFA, i.e., utilizadores-primários do SIG-RH), maioritariamente Oficiais (49,0%), do sexo masculino (52,94%) com idade compreendida entre 40 e 50 anos (37,26%).

Tabela 1 – Análise descritiva da amostra

	Variável	N
Categoria	Oficiais	25
	Sargentos	22
	Praças	2
	Civis	2
Sexo	Masculino	27
	Feminino	24
Faixa etária	[20, 30[6
	[30, 40[18
	[40, 50]	19
	≥ 50	8

¹ Estes utilizadores-respondentes correspondem ao “utilizador-primário”, i.e., aos militares e civis que carregam/tratam/processam dados do SIG-RH, diferindo do “utilizador-final”, que compreende os militares e civis, em geral, que obtêm informações do sistema como, p.ex., declarações, requerimentos ou certidões. Doravante, estes utilizadores-respondentes (primários) serão identificados pela notação “respondentes”.



Integraram, ainda, o presente estudo, mas na qualidade de entrevistados², 6 oficiais: Diretor da DP aquando da implementação da mudança, o atualmente Comandante Aéreo, Exmo. Sr. Tenente-general Eurico Craveiro; Diretor da DFFA, Exmo. Sr. Major-general Guilherme Lobão; Chefe da Repartição de Dados e Proteção Social da DP, Sr. Tenente-coronel Paulo Simões; Chefe do Gabinete de Administração da Informação da Área de Pessoal, Sr. Tenente-coronel Joaquim Pedreira; Chefe da Repartição de Abonos da DFFA, Sr. Major Paulo Sousa; e Chefe da Secção de Gestão da Informação da Repartição de Dados da DP, Sr. Capitão Vítor Almeida.

Procedimento. Na fase de teste, e após obtida a devida autorização das chefias militares, o questionário (Apêndice B) foi disponibilizado aos participantes, de forma digital (via *google forms*), entre 22 de novembro e 27 de dezembro de 2019. Foi-lhes, também, transmitido o propósito da investigação, e assegurada a garantia do anonimato e da confidencialidade das respostas, destinando-se as mesmas unicamente a tratamento estatístico. Quanto às entrevistas semiestruturadas, realizadas presencialmente ou por *email* (Apêndice C), foi igualmente apresentado o objetivo do estudo e garantido o anonimato e confidencialidade das respostas, de que todos os entrevistados abdicaram.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Foi construído um questionário³ (Apêndice B) a partir de Baptista (2017, pp. 40-146), Bortolotti, Júnior e Andrade (2011, pp. 6-7) e Maravieski e Reis (2008, pp. 5-11), constituído por três partes. A primeira, destinada à recolha de dados sociodemográficos. A segunda, constituída por três grupos de questões reservadas à(s) resistência(s) à mudança – especificamente: resistência individual (n = 11 itens), resistência em grupo (n = 9 itens), e razões/causas da resistência (n = 5 itens) –, e avaliadas com recurso a uma escala de Likert de 4 pontos (1 = “Discordo totalmente” e 4 = “Concordo totalmente”). A terceira, destinada a avaliar a perceção dos participantes relativamente aos momentos pré- e pós-implementação do SIG-RH na FA (n = 6 itens). O grupo de questões relacionado com as resistências individuais, tiveram por base os fatores/fontes – supra identificados nos Quadros 2 e 3 – e foram organizados em conformidade com o apresentado no Quadro 4.

² Doravante identificados pela notação “entrevistados”.

³ Tendo em consideração que esta recolha de dados foi realizada através de questionário de autorrelato, no sentido de evitar a eventual presença do método da variância comum (Podsakoff et al., 2003, cit. por Fachada, 2015, p. 149), realizou-se uma abordagem procedimental, tendencialmente mais conservadora, que, por um lado, apresentou “[...] garantias de anonimato e confidencialidade das respostas, bem como da inexistência de respostas certas ou erradas” e, por outro, utilizou entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de diferenciar as fontes de informação para matérias críticas (Kimura, 2015).



Quadro 4 – Relação entre questões e fontes/fatores de resistência individuais

Questão	Fontes/Fatores
1 e 2	Medo do desconhecido
3 e 4	Percepção seletiva de informação
5 e 6	Demasiada incerteza
7 e 8	Surpresa, surpresa!
9 e 10	Hábito
11	Ressentimentos passados

Foi, ainda, construído um guião de uma entrevista semiestruturada (Apêndice C), enquadrado no questionário anterior (Apêndice B) conjugado com o elencado no Quadro 1, destinado às chefias, e constituído por três grupos de perguntas. O primeiro, reportado ao período de pré-implementação do SIG-RH, destinado a saber se houve preparação para a mudança. O segundo, direcionado para a implementação *per si*, com o intuito de avaliar se foram, ou não, utilizadas estratégias que permitiram mitigar fatores de resistência à mudança. O terceiro, referente ao período do pós-implementação, destinado a examinar a existência de estratégias do sucesso da mudança.

3.2.3. Técnica de tratamento de dados

A metodologia qualitativa da análise de conteúdo alicerçou, conforme Fachada (2015), na identificação de categorias *a priori* (enquadradas no modelo fechado⁴). A análise quantitativa dos dados, assente numa estatística essencialmente descritiva, foi realizada com recurso ao programa Excel.

⁴ “O modelo fechado (Silva et al., 2004) corresponde àquele em que as categorias são pré-estabelecidas com base num referencial teórico (categorias *a priori*, conforme Stemier, 2001)” (Fachada, 2015, p. 114).



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo serão analisados e discutidos os resultados, no sentido de dar resposta às Questões Derivadas (QD) e à Questão Central (QC).

4.1. Gestão da mudança de SI de RH em outras organizações

No presente subcapítulo serão apresentados cinco estudos de caso de gestão (e consequente resistência) da mudança de SI em RH em empresas: do ramo alimentar (n = 2); da Banca Portuguesa (n = 2); da área da Saúde (n = 1).

4.1.1. Estudos de Caso de Implementação de SI

4.1.1.1. Empresas no Setor Alimentar

Da análise de uma primeira empresa (não identificada por Lima, Carrieri, & Pimentel, 2007, pp. 97-98) foram observadas diferenças de perceção relativamente à forma como a mudança foi gerida, com:

– As chefias, a reportarem preocupação relativamente à “suavização” das habituais resistências à mudança, através da adoção de estratégias de *coping*, designadamente, investimento em comunicação(ões)/ação(ões) interna(s) destinadas, entre outros propósitos, a: desmistificar eventuais receios de demissão, clarificar os objetivos a atingir com a implementação do novo sistema, aproximar os elementos da direção dos trabalhadores, e incentivar a participação dos trabalhadores no processo de mudança;

– Os funcionários, a avaliarem como insuficiente o treino que lhes foi disponibilizado.

Relativamente à segunda empresa, “Chocolates Garoto”, sita no Brasil, Jesus e Oliveira (2006, pp. 327-328) concluíram que na base das resistências à mudança estiveram insuficiências/fragilidades ao nível: do processo de envolvimento dos trabalhadores, que não se sentiram efetivamente comprometidos com a mudança, e muito menos com a mais-valia que os seus contributos individuais teriam para o sucesso da mesma; do treino, percebido como temporalmente curto e assente em conteúdos menos sintónicos com o *end state* pretendido.

4.1.1.2. Banca Portuguesa

Do estudo retrospectivo, pós-implementação da mudança em dois Bancos, Baptista (2017) concluiu que:

– A chefia não utilizou um plano de gestão da potencial resistência à mudança, conquanto ter-se preocupado em, de alguma forma, intervir nesta matéria, disponibilizando informação (verbal e escrita) concernente à mudança, e procurando envolver os colaboradores através de ações de formação;



– Os colaboradores (auto)diagnosticaram como algumas das (suas) fontes de resistência à mudança: medo, desconhecimento das vantagens da mudança, sua falta de envolvimento e experiências fracassadas no passado.

De notar, por último, que a variável “grupo”, durante uma mudança não se revelou como um condicionante negativo da percepção individual dos colaboradores (Baptista, 2017, pp. 110-111).

4.1.1.3. Serviços de Saúde

Da sua análise à mudança ocorrida no Centro Hospitalar do Nordeste, sito em Bragança, Neto (2012, pp. 46-47) concluiu que:

– A chefia centrou em si a gestão da mudança, não tendo avaliado as causas de resistência à mudança, nem promovido o envolvimento dos colaboradores, nomeadamente pela falta de comunicação interna e ausência de formação;

– Os colaboradores consideraram como principais causas para a sua resistência: medo, incerteza, críticas e falta de confiança na execução das tarefas.

4.1.2. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Os Quadros 5 e 6 sintetizam o processo de implementação da mudança nos cinco *case studies* acima descritos, no ponto de vista, respetivamente, das preocupações das chefias em adotar estratégias de *coping* com as esperadas resistências, e da forma como os trabalhadores percecionaram a gestão da mudança.

Quadro 5 – Gestão da mudança percebida pelas chefias nos cinco *case studies* estudados

	Empresas setor alimentar	Banca portuguesa	Serviços saúde
Liderança	- Aproximação aos colaboradores.	- Ausência de plano de potencial de resistência à mudança.	- Ações ponderadas para preparar mudança; - Importância da liderança na condução do processo.
Gestão da mudança e resistências	- Avaliação de resultados; - Comunicação interna.	- Envolvimento do grupo (fonte de influência sobre o(s) elemento(s) que resiste(m); - Disponibilização de informação aos colaboradores - Envolvimento dos colaboradores; - Controlo das resistências às medidas aplicadas; - Testes de validação do SI; - Questionários de avaliação de perceções.	- Comunicação como forma de promover a identificação dos colaboradores com a mudança; - Ausência de avaliação das causas de resistência à mudança.



Quadro 6 – Gestão da mudança percebida pelos trabalhadores nos cinco *case studies* estudados

	Empresas setor alimentar	Banca portuguesa	Serviços saúde
Formação	- Formação insuficiente (quantidade e qualidade).	-	- Inexistente.
Liderança	- Falta de envolvimento dos colaboradores.	- Ausência de método de identificação e avaliação das resistências.	- Falta de comunicação sobre motivo da mudança; - Ausência de análise aos motivos de resistência à mudança; - Ausência de proatividade da liderança.
Causas de resistência à mudança	- Treino insuficiente.	- Medo; - Desconhecimento das vantagens; - Experiências fracassadas.	- Medo e incerteza; - Críticas; - Falta de confiança na execução das tarefas.

Do até aqui referido, e em resposta à QD1 – *Como é que foi gerida a mudança, na área dos SI de RH, em outras organizações?*, conclui-se que, não obstante a chefia das diferentes organizações estudadas ter tido preocupação em desenvolver medidas/estratégias destinadas a preparar os seus trabalhadores para a implementação da mudança (através, p.ex., da disponibilização de ações de comunicação interna e de formação e da procura de envolvimento dos trabalhadores para o processo), a efetiva operacionalização destas medidas/estratégias foi percebida pelos trabalhadores como insuficiente.

Por outras palavras, das *praxis* estudadas, conclui-se que uma ação (chefia/liderança) positivamente relacionada com a maior/boa adesão dos trabalhadores à mudança, é a que é efetivamente desenvolvida pela chefia, e a que é efetivamente e de forma *ipsis verbis* sentida pelos trabalhadores. Em concreto, a gestão da mudança *que a Organização pretende que seja e que os liderados assim a percebem* como promotora:

- Da avaliação das potenciais causas de resistência à mudança;
- Do planeamento e implementação de estratégias, efetivas e práticas, para a sua mitigação;
- Do envolvimento dos colaboradores no processo de mudança, através, p.ex.: da promoção de ações de formação, sentidas pelos trabalhadores como sendo em quantidade e qualidade suficientes, no pré- e pós-mudança; da participação dos colaboradores na preparação da implementação; de uma maior aproximação aos colaboradores, mediante uma comunicação interna fomentadora da mudança (mais-valias que irá permitir, etc.);
- Da atribuição de poder de gestão às chefias intermédias (eventualmente, pela criação de grupos de trabalho), no sentido de identificar lacunas/dificuldades no processo, e de procurar soluções criativas para as colmatar.



4.2. Gestão da mudança de SI de RH na FA

A mudança organizacional em estudo – tendencialmente de tipo “incremental” (*cfr.* Porras & Robertson, 1992, p. 729), – será neste subcapítulo analisada à luz das acima estudadas três fases do Modelo de Lewin (Descongelamento, Mudança e Recongelamento).

4.2.1. Descongelamento

4.2.1.1. Perceções das Chefias

Da análise às Questões 1a-2h do Apêndice E, afigurou-se inevitável a transição para o novo sistema de informação, designadamente o SIG (E.F. Craveiro, *op. cit.*), avaliado como a solução dos problemas de SI que à data se apresentavam (P.J. Sousa, *op. cit.*), tendo as chefias das FA revelado preocupação em preparar a implementação da mudança (G.S. Lobão, entrevista por *email*, 29 de outubro de 2019).

Uma preparação assente na procura de salientar o sentido de urgência (que já remontava a 2003, por imposição do Ministério das Finanças ao da Defesa) (J.M. Pedreira, entrevista por *email*, 08 de novembro de 2019), operacionalizado na disponibilização de informação relativamente à boa capacidade de resposta, para os problemas existentes, do SIG (E.F. Craveiro, *op. cit.*), e no envolvimento quer das Direções Técnicas e Órgãos de Estado-Maior (E.F. Craveiro, *op. cit.*; P.J. Sousa, *op. cit.*) quer dos próprios utilizadores, que desde cedo integraram a utilização do novo sistema (E.F. Craveiro, *op. cit.*).

Relativamente à existência de um plano, formal e oficialmente definido – para identificar, avaliar e mitigar resistências à mudança –, todos os seis entrevistados foram uníssonos em responder negativamente, não obstante terem sido desenvolvidas pontuais medidas (que hoje avaliam como escassas e insuficientemente adequadas, incisivas, envolventes e esclarecedoras), como sejam, a divulgação da “novidade” através de produção de informações internas/comunicações por *email* (P.J. Sousa, *op. cit.*) e o desenvolvimento de um plano de formação (unanimemente reportado por todos os entrevistados).

4.2.1.2. Perceções dos utilizadores-respondentes

Da análise do Quadro 7, a maioria dos respondentes refere ter participado no processo de mudança (na qualidade de futuros utilizadores – 43,1%) e ter beneficiado de formação facilitadora da adaptação (58,3%), mas, ainda assim, não ter sido alvo de suficiente informação sobre o processo que iria ocorrer (43,1%).



Quadro 7 – Perceções dos utilizadores-respondentes relativamente às estratégias organizacionais no período de pré-implementação do SIG-RH

Na minha percepção, aquando da implementação do SIG-RH...	Sim	Não	Desconheço
Foi-me(nos) disponibilizada informação sobre o processo de mudança.	29,4%	43,1%	27,5%
Participei/participámos (na qualidade de futuros utilizadores) no processo de mudança.	43,1%	39,2%	17,7%
Foi-me(nos) dada formação para uma mais fácil adaptação às mudanças.	58,8%	39,2%	2,0%
Houve algum plano de gestão da resistência	-	35,3%	64,7%
Foram utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência	1,9%	37,3%	60,8%

Ainda da análise do Quadro 7, a maioria dos respondentes refere não ter existido, ou desconhecer se existiu, uma análise de eventuais resistências (98,1%) e um plano de gestão das resistências à mudança (100%).

4.2.2. Mudança

4.2.2.1. Perceções das Chefias

Nas Questões 2a-2c do Apêndice E, todos os seis entrevistados concordaram na mais-valia da atribuição de autoridade aos níveis intermédios de chefia, atendendo à especial complexidade do projeto. No entanto, a opção foi nomear os militares mais dotados de profundos conhecimentos acerca da matéria em apreço e que, como tal, estariam em melhores condições para identificar as melhores soluções (E.F. Craveiro, *op. cit.*) e, consequentemente, conduzir a mudança. Ainda assim, verificou-se uma grande resistência por parte de alguns elementos (J.M. Pedreira, *op. cit.*), talvez mitigada se, *cf.* reconhecido, todos os níveis intermédios tivessem sido envolvidos (P.J. Sousa, *op. cit.*).

Na definição de metas de curto prazo, estas foram implementadas em função de um plano concebido pela SG-MDN, tendo havido uma coordenação entre a FA e a equipa de projeto da referida Secretaria, no sentido de direcionar a mudança (P.G. Simões, entrevista presencial, 31 de outubro de 2019).

Relativamente à consolidação das melhorias, todos os entrevistados afirmaram que, ao longo do processo produtivo⁵, foram surgindo situações que contribuiriam para a melhoria dos procedimentos e consequente reajustamento dos processos.

Apesar da incorporação das melhorias suprarreferidas, há uma considerável margem de progressão (otimização), associada às ainda existentes lacunas nos procedimentos, devido, fundamentalmente, ao facto da escassez de RH condicionar o empenhamento de

⁵ “Processo produtivo” compreende os procedimentos executados pelos utilizadores do SIG-RH, no âmbito das suas funções, passando por tarefas como o carregamento, o tratamento e o processamento de dados no sistema.



elementos dotados de capacidade de análise crítica para avaliar as dificuldades identificadas, e implementar, transversalmente, melhorias no processo produtivo (E.F. Craveiro, *op. cit.*).

4.2.2.2. Percepções dos utilizadores-respondentes

Fontes de resistência individual à mudança. Da análise do Quadro 8, as principais fontes percebidas pelos respondentes (numa espécie de autodiagnóstico das suas percepções/attitudes/comportamentos individuais) correspondem aos fatores *Surpresa, Surpresa!, Ressentimentos passados e Demasiada incerteza*, traduzidos, mais em concreto, na percepção de que: a mudança ocorreu mesmo face a discordâncias dos futuros utilizadores (88,3%); a nova mudança seria idêntica a experiências de mudanças passadas, menos bem-sucedidas e, por isso, suscitadoras de receios (80,3%); a mais-valia da mudança não foi suficientemente enfatizada (74,5%); o teor da mudança não foi claramente explicado, dificultando, assim, a sua compreensão por parte dos utilizadores (49%).

Quadro 8 – Percepções dos utilizadores-respondentes concernente a fontes de resistência à mudança de âmbito individual (intrapessoal)

Fator/Questão		Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Medo do desconhecido	Quando estou sozinho(a), receio encarar situações novas	52,9%	31,4%	13,7%	2,0%
	Tenho receio do desconhecido, e prefiro trabalhar com o que já conheço	49,0%	35,3%	15,7%	0,0%
Percepção seletiva de informação	Só as situações más motivam mudanças	33,3%	58,8%	5,9%	2,0%
	É-me difícil transitar para uma situação “nova”	54,9%	37,2%	5,9%	2,0%
Hábito	As mudanças causam-me desconforto	43,1%	47,1%	9,8%	0,0%
	Um processo conhecido e cómodo é melhor que um processo novo	21,6%	41,1%	31,4%	5,9%
Demasiada incerteza	Quando não compreendo a mudança sugerida, questiono se esta é mesmo necessária.	11,8%	39,2%	45,1%	3,9%
	É-me mais fácil aceitar a mudança quando se sabe que os resultados serão positivos.	9,8%	15,7%	49,0%	25,5%
Surpresa, Surpresa!	Na minha organização, a implementação da mudança acontece mesmo que os(as) colaboradores(as) não concordem com a mudança.	3,9%	7,8%	60,8%	27,5%
	Resisto quando a mudança não é planeada.	19,6%	58,8%	19,6%	2,0%
Ressentimentos passados	Os(As) colaboradores(as) que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.	3,9%	15,7%	72,6%	7,8%



Ainda da análise do Quadro 8, não se afiguraram como fontes de resistência individual à mudança ocorrida na FA, aquando da implementação do novo SIG-RH, o *Medo do desconhecido*, a *Percepção seletiva da informação* e o *Hábito*. Dito por outras palavras, receio em encarar situações novas, preferência e comodidade em somente trabalhar dentro da zona de conforto, dificuldade em aceitar a novidade não-planeada e percepção de que as mudanças só ocorrem por razões negativas, ainda que potenciadoras de algumas resistências, não se afiguraram como as mais expressivas.

Adicionalmente, e da análise do Quadro 9, a percepção dos respondentes da morosidade, para além do previsto, da mudança, apresenta-se como uma outra fonte de resistência (80,4%), seguindo-se a percepção da mudança originar um maior volume de trabalho para a organização (68,6%).

Quadro 9 – Percepções dos utilizadores-respondentes relativamente a fontes de resistência à mudança associadas ao funcionamento organizacional (organizacionais)

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a minha organização.	7,8%	23,5%	54,9%	13,8%
Na minha organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto.	3,9%	15,7%	56,9%	23,5%
Na minha organização executamos as tarefas por tentativa erro.	21,6%	45,1%	31,3%	2,0%
Na minha organização executamos as tarefas da forma que foi ensinado, por costume ou por tradição.	5,9%	29,4%	56,9%	7,8%
A minha organização tem uma visão clara e bem definida.	11,8%	41,2%	35,2%	11,8%

Ainda da análise do Quadro 9, a maioria dos respondentes (66,7%) negou que na FA a execução das tarefas seja por “tentativa erro”, mas, antes, pela aplicação do previamente ensinado e/ou do costume/tradição (64,7%), não obstante 52,9% discordaram que a organização tem uma visão bem definida.

Da análise do Quadro 10, em matéria de liderança/autoridade/chefia, 94,1% dos respondentes percecionou a presença de um líder na condução do processo de mudança, como um fator facilitador da mesma, e, de entre estes, 74,5% referiu executar as tarefas em conformidade com diretrizes superiores.



Quadro 10 – Percepções dos utilizadores-respondentes relativamente a fontes de resistência à mudança de âmbito grupal (interpessoais)

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Um processo de transição para uma situação nova é mais fácil se houver um(a) líder capaz de conduzir a mudança.	3,9%	2,0%	41,2%	52,9%
Tenho receio de encarar situações de mudança mesmo estando em grupo.	52,9%	47,1%	0,0%	0,0%
Na minha organização, quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com a referida mudança.	11,8%	56,9%	29,3%	2,0%
O processo de mudança, mesmo estando em grupo, causa desconforto e ansiedade.	13,7%	35,3%	49,0%	2,0%
Na minha organização existe compromisso entre todos quando se propõe um processo de mudança.	7,8%	35,3%	47,1%	9,8%
Quando algum membro do grupo discorda da mudança tentamos convencê-lo(a) de que esta é positiva.	2,0%	11,7%	82,4%	3,9%
Quando algum membro do grupo discorda da mudança, apoiamo-lo(a) e discordamos também.	37,3%	56,9%	5,8%	0,0%
Na minha organização executamos as tarefas guiados pela autoridade, ou seja, fazemos sempre do modo que a chefia quer.	0,0%	25,5%	19,6%	54,9%
Quando uma equipa aceita as ideias de mudança, e transmite este compromisso aos demais colaboradores(as) da minha organização, estes(as) são mais facilmente convencidos(as) de que a mudança será produtiva.	2,0%	3,9%	23,5%	70,6%

Nota: Para facilitar a leitura, iluminam-se a verde categorias *a priori* relativas ao grupo e a azul respeitantes a liderança/autoridade/chefia.

O grupo é percebido pela totalidade dos respondentes como um fator protetor (de *coping* com as suas resistências individuais à mudança), no sentido de mitigar o desconforto da mudança, não obstante algum incómodo sempre subsistir (51,0%), e de promotor de um compromisso entre todos (56,9%) (Quadro 10).

Esta ação protetora do grupo reflete-se, ainda, no facto da aceitação da mudança pelo grupo afigurar-se como um catalisador quer da aceitação individual (94,2%) e do comprometimento individual (68,7%), quer da reconversão daqueles que inicialmente a rejeitaram (86,3%).

4.2.3. Recongelamento

4.2.3.1. Percepção das Chefias

Da análise das Questões 3a-3c do Apêndice E, respeitantes à demonstração da(s) mais-valia(s) da (nova) implementação do SIG-RH para o sucesso da organização, verificam-se dois tipos de resposta, em função da área a que os entrevistados pertencem.

Na área de pessoal, esta demonstração de sucesso tem ficado aquém do desejado, devido ao facto da rotação dos militares nos cargos de chefia condicionar a partilha da experiência por estes vivida (existiram RH que participaram na fase de descongelamento e/ou mudança, e que por motivos de uma nova colocação, não integraram a fase de



recongelamento), aliado à própria complexidade do sistema, sendo, ainda assim, expectável, que estas questões sejam mitigadas no curto prazo (E.F. Craveiro, *op. cit.*). Não obstante a “formalidade” desta demonstração estar “aquém do desejado”, os utilizadores têm-se demonstrado mais cientes das melhorias implementadas e com menos dúvidas relativamente ao novo processo produtivo (P.G. Simões, *op. cit.*).

Por sua vez, na área de vencimentos, as “[...] melhorias foram partilhadas com os diferentes agentes responsáveis pelo processamento de vencimentos” (P.J. Sousa, *op. cit.*), uma vez que se julgou pertinente “[...] comunicar internamente as mais-valias decorrentes da implementação do novo sistema” (G.S. Lobão, *op. cit.*).

Da análise das questões concernentes à existência de controlo das resistências à mudança na fase de pós-implementação do SIG-RH, os entrevistados da área de pessoal responderam que “não” de forma unânime, justificando este “não” de duas formas:

– Por um lado, e ainda que possa ter existido alguma insegurança, fruto de uma eventual insuficiência de informação, o sentimento que prevaleceu foi o de adesão e empenho no projeto por parte dos colaboradores (E.F. Craveiro, *op. cit.*);

– Por outro, a necessidade de aceder à informação constante no sistema, por força de ter de cumprir com as tarefas/atribuições diárias, acabou por servir como uma atenuante às resistências apresentadas por alguns colaboradores mais céticos em relação à mudança (P.G. Simões, *op. cit.*).

Na área de vencimentos, “[...] procurou-se minimizar a resistência à mudança” não só através de apresentações (das mais-valias alcançadas) e formações pontuais aos colaboradores que operam diretamente com o sistema (G S. Lobão, *op. cit.*), mas também pela divulgação de informações que dissipassem rumores sobre eventuais lacunas do novo sistema (P.J. Sousa, *op. cit.*).

Da análise das questões relativas à componente formativa, destinada a consolidar os novos procedimentos, na área de:

– Pessoal, foi definido um plano de formação para formadores e utilizadores – mesmo atendendo às significativas limitações de pessoal disponível, fruto do empenhamento dos recursos mais competentes em diversas tarefas de operacionalização do sistema (E.F. Craveiro, *op. cit.*). Um exemplo da operacionalização deste plano foi o desenvolvimento de duas sessões de esclarecimento e de formação efetuadas pela DP em março e outubro de 2019, (V.E. Almeida, *op. cit.*), onde, entre outras matérias, foram apresentados novos procedimentos aos responsáveis pela gestão dos dados e, simultaneamente, corrigir algumas



imperfeições dos processos já implementados, beneficiando, para tal, do contributo dos utilizadores (P.G. Simões, *op. cit.*). A este nível, é intenção revisitar o processo de formação à luz destas novas matérias, ou seja, os *curricula* dos cursos de formação do pessoal contratado, bem como do pessoal dos Quadros Permanentes (E.F. Craveiro, *op. cit.*).

– Vencimentos, e apesar dos esforços no âmbito da produção e manutenção de guiões e manuais de apoio, a falta de pessoal e a exigente atividade produtiva da Repartição de Abonos, impediram a execução de novas ações de formação destinadas a consolidar os conhecimentos provenientes do processo operacional (P.J. Sousa, *op. cit.*).

4.2.3.2. Perceções dos utilizadores-respondentes

Da análise do Quadro 11, 51,0% dos respondentes referiu desconhecimento acerca de terem, ou não, existido medidas de controlo de resistências, seguindo-se aqueles que reportaram não terem de todo existido (35,3%).

Quadro 11 – Perceções dos utilizadores-respondentes relativamente a existência, ou não, de medidas de consolidação da mudança (implementação do SIG-RH)

Na minha perceção, após a implementação do SIG-RH...	Sim	Não	Desconheço
Existiram algumas medidas de controlo das resistências a esta implementação	13,7%	35,3%	51,0%
Existiu mais alguma formação (p.ex., de consolidação dos procedimentos)	39,2%	37,3%	23,5%

Ainda sobre o Quadro 11, de entre as respostas afirmativas, os exemplos referidos como medidas de controlo e propósitos da(s) formação(ões) foram “[...] emissão de diretivas e sessões de esclarecimento e formação dos utilizadores” e “[...] apresentação de novo mapa de procedimentos pelo SIG”.

Da análise das fundamentações que os respondentes apresentaram para as suas respostas, foi de forma unânime que todos avaliaram a formação como uma mais-valia para a consolidação da(s) mudança(s) inerentes à implementação do SIG-RH, por tratar-se de “[...] um elemento fundamental com ligação direta [à otimização do] desempenho organizacional”, porque permite “[...] consolidar e verificar os processos”, ainda para mais “[...] que sofreram alterações”, “[...] lembrar alguns passos e aprender coisas novas”, ou seja, “[...] estar sempre atualizados.”

4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Pelo exposto, e em resposta à QD2 – *Como é que foi gerida a mudança associada à implementação do SI na área dos RH na FA?*, conclui-se que não obstante as chefias da FA, primeiramente responsáveis pela implementação do SIG-RH, terem-se mostrado



preocupadas em desenvolver estratégias facilitadoras do processo de gestão da mudança – desde as fases preparatória de descongelamento e de mudança propriamente dita, até à fase de pós-implementação, com o congelamento das novidades –, a efetiva operacionalização das várias estratégias é, hoje, percebida por estas entidades como pautada por algumas lacunas, e, pelos utilizadores, como insuficiente e nalguns casos inexistente. Dito por outras palavras, apesar do grau de eficácia de algumas medidas reportado pelas chefias diferir daquele que foi/é percebido pelos utilizadores-respondentes, tanto uns como os outros comungam as vantagens do desenvolvimento de estratégias facilitadoras da implementação do SIG-RH, quer no passado (do antes e durante a introdução do novo sistema) quer no presente (da consolidação da mudança).

De uma forma um pouco mais detalhada, conclui-se que, na fase de:

– Descongelamento, face a ditames do MDN e à obsolescência do sistema anterior, as chefias procuraram estabelecer um sentido de urgência, constituíram um grupo de trabalho na FA, e, apesar da inexistência de um plano formal para mitigar as potenciais resistência(s) à mudança, desenvolveram algumas diligências para promover o envolvimento dos futuros utilizadores do SIG-RH (como sejam, divulgação de informação, realização de ações de formação e de comunicação institucional). Os respondentes, por seu lado, ou referiram desconhecimento de que tivessem sido implementadas tais estratégias ou, identificando-as, perceberam-nas como insuficientes. Com efeito, e pese embora a maioria considerar que foi envolvido e chamado a participar no processo, a não disponibilização de informação efetiva, objetiva, etc., acerca da mudança e a inexistência, ou de um plano de gestão das resistências, constituíram-se como fortes condicionantes do (maior) sucesso da mesma.

– Mudança, as chefias preocuparam-se em: proceder à atribuição de autoridade a níveis intermédios (mas acabaram por considerar como critério para a escolha, a maior competência dos RH, que nem sempre recaiu em chefias intermédias), contudo, verificou-se resistência de alguns elementos por se sentirem menos envolvidos; estabelecer metas de curto prazo, em coordenação com a SG-MDN; incorporar, ao longo do processo, melhorias nos procedimentos e reajustes nos processos. Um conjunto de preocupações que, reconheceram, ter ainda espaço para poder vir a ser otimizado, p.ex., com o empenhamento de RH destinados a identificar mitigar lacunas emergentes do processo produtivo. Conclui-se, ainda, que, do ponto de vista dos utilizadores (primários), as (suas) resistências ancoraram, e nalguns casos, ainda ancoram, fundamentalmente: na incerteza originada pela mudança para um novo SI; em ressentimento de projetos que, no passado, tiveram insucesso; em



dificuldades em perceber a ligação entre o novo SIG-RH e os procedimentos anteriores (associada ao que percecionam como sendo uma ausência de visão da FA, e, em certa medida em alguns casos, à natural resistência de sair da zona de conforto); no facto do processo de mudança propender a prolongar-se mais do que o previsto; e no acréscimo de trabalho proveniente da implementação de um novo procedimento. Observou-se, por último, que o grupo não se afigurou como um ponto crítico de eventuais resistências à mudança servindo, inclusive, em vários momentos, como um facilitador, desde que devidamente envolvido com a mudança.

– Recongelamento, as chefias das áreas de pessoal e de vencimento diferiram ligeiramente na sua experiência vivida deste processo. Na de pessoal, foi desenvolvido um plano de formação para consolidar a mudança, refletido, p.ex., no desenvolvimento de ações de formação durante o ano de 2019 e na decisão de poder vir a intervir desde logo na formação base que é ministrada aos militares recém incorporados, em fase de especialização. Por sua vez, na área de vencimentos têm sido desenvolvidas ações de comunicação interna, no sentido de partilhar com os colaboradores as melhorias obtidas no processamento de vencimentos com a implementação do SIG-RH, e formações pontuais, destinadas a mitigar as resistências à mudança e a desmistificar eventuais lacunas do sistema. Acresce a produção e distribuição de manuais e guiões de procedimentos junto dos utilizadores. Denominador comum a ambas as áreas, reside no facto de algumas das supra analisadas medidas estarem aquém do almejado face à escassez de RH e de novas formações (oficiais) após a implementação do SIG-RH. Tendo por base a perceção dos utilizadores, conclui-se, ainda, que a existência de um plano de formação só foi assim percebida por 40%, sendo a sua mais-valia reconhecida por todos, em particular, pela forma como potenciou a otimização dos procedimentos, na medida em que contribuiu, e continua a contribuir, para a consolidação dos conhecimentos adquiridos na fase que antecedeu a entrada do SIG-RH, e para a integração das melhorias emergentes.

4.3. Proposta de otimização da gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão na FA e resposta à QC

Em resposta à QC – *Como otimizar a gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão na FA?*, conclui-se, em termos latos, que esta otimização passa por apurar a sintonia entre a intenção, e a operacionalização no terreno, das estratégias desenvolvidas pelas chefias e a forma como estas são efetivamente percebidas pelos utilizadores. Dito por outras palavras, confirmar se as estratégias facilitadoras da implementação da mudança



desenvolvidas pela Organização são, como tal e de forma inequívoca, assim percebidas pelos seus destinatários (neste caso, os utilizadores-primários). Uma confirmação de reciprocidade focada, para efeitos de compreensão, nas fases de descongelamento, mudança e recongelamento, e da intervenção recomendada no presente estudo, naquela que é a fase atualmente vigente, a de recongelamento (i.e., num estudo retrospectivo em prol do prospetivo).

Em sentido estrito, conclui-se que a otimização deste recongelamento da implementação do SIG-RH na FA passa pela demonstração (comunicação/partilha de informação), quer das melhorias já alcançadas e do cumprimento das metas definidas, quer das mais-valias dos procedimentos ainda a maturar. Uma “demonstração” operacionalizável, entre outras estratégias, mediante:

- Um maior envolvimento dos utilizadores-primários neste processo (p.ex., com a promoção de reuniões “ponto de situação”, que, entre outros propósitos, permitam recolher *inputs* de otimização e, ao mesmo tempo, apreender e intervir sobre resistências associadas a perceções de fracasso de projetos anteriores, apreensões da morosidade da mudança, etc.);

- O desenvolvimento de ações de efetiva comunicação interna (as acima referidas reuniões “ponto de trabalho” e/ou *email*, ações de formação, etc.), que revisitem, p.ex., os propósitos da mudança, os ganhos já obtidos e as mais-valias ainda a atingir. No fundo, que potenciem a origem da palavra comunicação, que provém do latim *communicare*, comungar, pôr em comum, partilhar (C.P. Fachada, reunião de orientação, 06 de janeiro de 2020).



5. Conclusões

Atualmente, a importância dos RH para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações é grandemente reconhecida, sendo particularmente enfatizada, para a excelência da capacidade produtiva, a singularidade e o contributo de cada indivíduo e do seu capital humano, fruto da unicidade, e grau de excelência, do somatório das suas competências, capacidades, conhecimentos, educação, experiência, *expertise*, *know-how*, etc.. Surge, assim, intimamente relacionada com as boas práticas de gestão dos RH, a conceptualização, e correspondente operacionalização, de práticas, políticas e sistemas, comprovada e proficientemente reguladores, das atitudes, dos comportamentos e dos desempenhos dos colaboradores.

Neste âmbito, as boas práticas de GRH são, entre outras, percebidas como ferramentas de inquestionável valor para a qualidade do processo produtivo de uma organização, sendo a implementação de um (novo) SI – selecionado de entre uma multiplicidade de sistemas de informação provindos da evolução tecnológica (cada vez mais pautada por um ritmo de desenvolvimento galopante), por atender às exigências e necessidades da realidade organizacional a que se destina –, vista como uma significativa mais-valia para o sucesso dessa organização.

Ciente da obsolescência iminente dos sistemas de GRH no setor da Defesa, em particular na FA, o MDN determinou, em 2002, a implementação do SIG-RH nos seus serviços; firmando-se um novo, e decisivo passo nesta intenção de modernização dos sistemas, em 2010, através da abertura de um procedimento para a operacionalização do referido sistema que iria gerir os RH das Forças Armadas.

No caso concreto da FA, a implementação materializou-se em 01 de outubro de 2018, com especial incidência na DP e na DFFA – serviços onde se verificava/verifica uma concentração das chefias e dos futuros utilizadores (primários) do sistema.

Considerando o facto unanimemente aceite no seio da comunidade científica, da mudança ser uma constante na vida das organizações, tem-se que a implementação deste novo SIG-RH implicou, necessariamente, uma mudança.

Pelo referido, e atendendo à magnitude e importância dos dados geridos pelo novo SI, considerou-se pertinente analisar a gestão da mudança (estudo retrospectivo) e avaliar a forma como esta poderá ser otimizada (estudo prospetivo), inicialmente pela análise das boas-práticas identificadas em estudos de caso aplicados em outras organizações, seguida



pela avaliação do processo de mudança operado pela FA, com especial ênfase nas percepções da chefia e dos utilizadores.

Este estudo teve como objeto a gestão da mudança na implementação do SIG-RH na FA, e foi delimitado nos domínios: temporal, no período compreendido entre 2018 e a presente data (final de 2019), contemplando os momentos de pré- e pós- implementação da mudança; espacial, aos utilizadores do SI da DP e DFFA; de conteúdo, ao módulo de RH do SI implementado.

Neste sentido, este estudo orientou-se pela QC de investigação, *Como otimizar a gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão na FA?*

Relativamente ao procedimento metodológico, esta investigação coligou três fases (exploratória, analítica e conclusiva), e pautou-se por um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e num desenho de estudo de caso.

Neste enquadramento, a estrutura deste documento constitui-se por cinco capítulos. O primeiro, que versou a introdução da investigação. O segundo, que teve por objetivo proceder ao enquadramento teórico e concetual da investigação. O terceiro, destinou-se à apresentação da metodologia e do método utilizados na elaboração deste trabalho com especificação dos participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas de análise dos dados. O quarto orientou-se pela apresentação dos dados, discussão dos resultados e resposta às questões da investigação. O quinto, que corresponde ao presente, versa as conclusões.

Concernente ao OE1, *Analisar praxis de gestão da mudança, na área dos SI de RH, em outras organizações*, o seu estudo teve por base a resposta à decorrente QD, operacionalizada pela análise documental de cinco estudos de caso. Neste âmbito, concluiu-se que apesar das preocupações das chefias, traduzidas em ações de “liderança” (p.ex., através da procura de um maior envolvimento dos colaboradores no processo de mudança, com recurso a formação, estratégias de comunicação interna, etc.), estas foram percebidas pelos trabalhadores como insuficientes e insatisfatórias. As evidências recolhidas revelam, ainda, que os colaboradores reagem positivamente a uma liderança promotora: de uma comunicação interna direcionada para um envolvimento de todos os elementos; da avaliação das resistências à mudança e da procura de soluções destinadas a mitigar as que possam surgir, nomeadamente através de formação e recolha de *inputs* associados ao contacto/experiência dos colaboradores com a nova realidade; e da atribuição de poder às



chefias intermédias para catalisar a identificação e implementação de soluções criativas.

Respeitante ao OE2, *Analisar a gestão da mudança associada à implementação do SI na área dos RH na FA*, e de forma a dar resposta à correspondente QD, foi aplicado um questionário a 51 utilizadores (83,6% do universo de 61 efetivos, militares das três categorias e civis, colocados na DP e na DFFA), e efetuadas entrevistas semiestruturadas a 6 militares (oficiais) em posição de chefia (“liderança”). Da análise dos dados, concluiu-se que, na fase de:

– Descongelamento, a chefia preocupou-se em desenvolver estratégias que enfatizassem um sentido de urgência para a mudança, p.ex., através: da constituição de um grupo de trabalho focado na preparação da implementação do SIG-RH; do envolvimento dos futuros utilizadores do novo sistema da promoção de medidas; e da condução de ações de comunicação interna e formação. Um conjunto de estratégias que hoje avaliam como pautadas por espaço à melhoria. Avaliação que, de resto, encontrou eco junto dos respondentes, cuja perceção é a de que, pese embora ter existido algum tipo de formação, o acesso que lhe foi disponibilizado a informação relacionada com o processo de mudança ficou aquém do desejado, e esta não se enquadrava num plano (formal) de gestão das resistências à mudança.

– Mudança, a chefia primariamente associada à implementação deste processo na FA mostrou-se sensível às mais-valias de atribuir poder às chefias intermédias, contudo, e como hoje reconheceram, fruto de não terem sido envolvidos todos os elementos-chave dos diversos processos, ainda foram observados alguns focos de resistência, e de estabelecer metas de curto-prazo (num esforço conjunto com a SG-MDN). A análise permitiu ainda concluir que na base das resistências verificadas estiveram, fundamentalmente: a incerteza da mudança *per se*, associada a receios de um protelar, para além do expectável, de todo este processo; alguns ressentimentos de experiências passadas, que foram mal-sucedidas; a maior ligação dos colaboradores aos procedimentos que até então prevaleciam (i.e., natural apreensão em sair da zona de conforto); e menor adesão, pelo menos nos primeiros momentos, proveniente do acréscimo de trabalho naturalmente inerente à novidade da implementação do novo SIG-RH. As evidências recolhidas enfatizaram, por último, que para a promoção da adesão dos utilizadores à mudança concorre, por um lado, e em parte, o grupo, que, quando bem gerido, poderá servir como um certo facilitador desta adesão; e, por outro, uma eficaz comunicação interna e plano de formação, que permitam otimizar o envolvimento dos utilizadores, apreender e intervir sobre os seus receios/resistências,



recolher *inputs*, apresentar resultados obtidos, com especial ênfase nas melhorias provenientes da utilização do novo sistema e da sua mais-valia na concretização da visão da organização.

– Recongelamento (e consolidação), apesar de algumas diferenças de experiência/vivência entre as áreas de pessoal e de vencimentos, ambas perfilham a preocupação em diligenciar ações que contribuam para um constante aperfeiçoamento do sistema, ainda que, atualmente, as ações diligenciadas sejam percebidas, quer pelas chefias, quer pelos utilizadores, como passíveis de aprimoramento. Mais concretamente, já foram efetuadas algumas ações de formação subsequentes à implementação, bem como desenvolvidos manuais/guiões de procedimentos, cujo impacto, ainda assim, poderá ser significativamente amplificado pela condução de formação adicional, e um maior envolvimento dos utilizadores.

Face ao exposto, em resposta ao OG, *Propor estratégias otimizadoras da gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão de RH na FA*, e à correspondente QC, verificou-se que, de uma forma geral, a otimização ancora, primariamente, na sincronia entre a operacionalização das estratégias definidas pela chefia, em matéria de gestão da mudança associada à implementação do novo SIG-RH, e a forma como estas estratégias são efetivamente percebidas pelos utilizadores (um exemplo de uma consequência da falta desta sincronia: se os conteúdos da formação que a chefia organiza forem percebidos pelos utilizadores, como aquém das suas necessidades, esta ferramenta, por definição excelente, acaba por ter um impacto nulo ou, até mesmo, negativo). Adicionalmente, esta otimização deverá focar-se: na promoção do envolvimento dos colaboradores, através de reuniões periódicas, com o propósito de obter contributos para a melhoria do processo produtivo e, concomitantemente, avaliar, e intervir, no sentido de mitigar, sobre eventuais resistências; no enriquecimento da comunicação interna, com o enfatizar, entre outras matérias, das metas, melhorias e mais-valias já obtidas; na realização de ações de formação adicionais, centradas, por um lado, no amadurecimento das competências dos utilizadores e, por outro, na recolha de *inputs*/contributos de melhoramento, se possível, com a alocação de RH de alguma forma mais disponíveis e dedicados a esta tarefa.

Deste estudo, têm-se como principais **contributos para o conhecimento** o facto da FA, sendo agora detentora de uma espécie de fotografia/RX da forma como a implementação do novo SIG-RH foi conduzido pelas chefias, e tem sido efetivamente percecionado quer por estas, quer pelos utilizadores (primários) – desde as fases de descongelamento e



mudança, propriamente dita, à de recongelamento –, estar em melhores condições para otimizar o sucesso desta última (ou seja, a fase que está a ser presentemente vivenciada – a de consolidação da mudança) e para aprimorar a sua ação em matéria de outras/novas mudanças. Adicionalmente, o facto das evidências e das conclusões obtidas, no que respeita, em concreto, aos pressupostos associados a uma eficaz e eficiente gestão da mudança, poderem ser generalizadas para outras áreas onde esteja a ser equacionada uma implementação de um processo de mudança.

Esta investigação apresenta **duas limitações** que importam considerar, ainda que lhe sejam alheias e não se edifiquem como significativamente condicionantes das mais-valias aqui elencadas, para análise da otimização da gestão da mudança associada à implementação do SIG-RH. Primariamente, o facto de não ter sido recolhida a perceção dos utilizadores-finais do SIG-RH, uma vez que o propósito deste estudo, entre os pioneiros nesta temática, centrou-se nos utilizadores que operam o sistema nos serviços centrais (DP e DFFA), i.e., os utilizadores-primários. Complementarmente, o facto de parte dos dados ter sido obtida através de questionário de autorrelato e, por conseguinte, a questão dos resultados poderem ter sido afetados pelo método da variância comum, acautelada, porém, pelo procedimento, tanto de salvaguarda do anonimato e da confidencialidade das respostas, como de aplicação de um outro tipo de instrumento de recolha de dados, especificamente a entrevista semiestruturada.

Relativamente a **estudos futuros**, e decorrente do exposto, afigura-se pertinente o desenvolvimento de uma outra investigação, centrada no aprofundamento da perceção dos utilizadores-finais, sobre a sua perceção da qualidade do serviço prestado pelas DP e DFFA, em termos de produtos provenientes do SIG-RH. Adicionalmente, afigura-se igualmente interessante estudar o impacto das ações de formação e comunicação interna que, entretanto, forem desenvolvidas, e a possibilidade de reforçar/restruturar os *curricula* dos cursos ministrados *ab initio* aos militares que ingressam nas fileiras, quer seja com destino aos Quadros Permanentes, quer ao Regime de Contrato.

Como **recomendações de ordem prática**, sugere-se:

– Às DP e DFFA a formalização de um plano de gestão das ainda remanescentes resistências à implementação do SIG-RH, e, por conseguinte, de otimização deste processo de mudança, atualmente já em fase de consolidação, que contemple estratégias como:

- Um maior envolvimento dos utilizadores (no curto prazo, utilizadores-primários, com possibilidade de poder vir a ser alargado, num



médio-longo prazo, aos utilizadores-finais), através da realização de reuniões periódicas com o intuito de, por um lado, absorver *inputs* de otimização dos procedimentos e, por outro, avaliar e intervir no sentido de mitigar, eventuais focos de resistência;

- O incremento da passagem de informação, via comunicação interna, *email*, *briefings*, ou contexto formalmente formativo, alicerçada na partilha das metas já atingidas, dos ganhos obtidos com a utilização do SIG-RH e dos potenciais ganhos em vista, e, sempre, no veicular de outra informação à medida das necessidades então sentidas por todos os utilizadores.

– À Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea o estudo da aplicabilidade das conclusões aqui encontradas, em matéria de boas práticas de gestão de um qualquer processo de mudança, poderem vir a ser aplicadas transversalmente à FA.

Um conjunto de recomendações a que acresce, como uma espécie de permanente “pano de fundo”, a ser desenvolvido logo no início e sempre em paralelo à implementação do acima recomendado, a avaliação da sincronia entre a intenção das chefias ao implementar uma dada estratégia e a forma como a mesma é efetivamente percebida pelos seus destinatários (neste caso os utilizadores).



Referências Bibliográficas

- Baptista, R. F. (2017). *Causas e Gestão da Resistência à Mudança Caso da Banca Portuguesa* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão). Universidade de Évora, Évora.
- Bortolotti, S. L. V., Júnior, A. F. S., & Andrade, D. F. (2011, outubro). *Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos*. Artigo apresentado no VIII Simpósio de Excelência e Tecnologia, Rio de Janeiro.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Marques, C. A., Rego, A., & Gomes, J. F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Caetano, A., Ferreira, J. M. C., & Neves, J. G. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Campbell, T. T., Judge, T. A., & Robbins S. P. (2010). *Organizational Behaviour*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos* (6.^a Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, (2014). *Aprova a reorganização da estrutura orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN), para obtenção de uma maior eficiência dos serviços*. Diário da República, 1.^a Série, 250, 6375-6382. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 18563/2010, de 15 de dezembro, (2010). *Aprovação do Contrato de Aquisição à Novabase de um sistema de informação integrado de suporte para a gestão de recursos humanos do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República, 2.^a Série, 241, 60550. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 18885/2002, de 26 de agosto, (2002). *Define as linhas orientadoras para o SIG da Defesa para dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação, constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados*. Diário da República, 2.^a Série, 196, 14512-14513. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Fachada, C. P. A, 2015. *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. Lisboa: Tese de Doutoramento em Psicologia. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.



- Ferreira, J. M. C., Neves, J. G., Abreu, P. M. C. N., & Caetano, A. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Jesus, R. G., & Oliveira, M. O. F. (2006). Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(3), 315-330. Retirado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2032/203219584003>
- Herzog, J. P. (1991). People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, 42(3), 6-11. Retirado de <https://search.proquest.com/openview/156cf976839095cc0d3c306e7f4b278f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40682>
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Kimura, H., (2015). Editorial. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), p. 1. doi:10.1590/1982-7849rac2015150107
- Kotter, J. P. (2007, janeiro). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 2-13.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science* [versão PDF]. Retirado de <https://ia601902.us.archive.org/26/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf>
- Lima, M. S., Carrieri, A. P., & Pimentel, T. D. (2007). Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): um estudo de caso. *Revista Gestão e Planejamento*, 8(1), 89-105. Retirado de <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/258>
- Lucas, H. C. (1978). *Information systems concepts for management* [versão PDF]. Retirado de <https://ia800206.us.archive.org/22/items/InformationSystemsConceptsForManagement/InformationSystemsConceptsForManagement.pdf>
- Maravieski, E. L., & Reis, D. R. (2008, outubro). *Avaliação de resistência à mudança em processos de inovação: a construção de um instrumento de pesquisa*. Artigo apresentado no XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável, Rio de Janeiro.
- Neto, R. M. B. M C. (2012). *Avaliação do impacto da mudança organizacional na saúde dos trabalhadores* (Tese de Dissertação de Mestrado em Psicologia). Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, Porto.



- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice, and Research*. Em: M. O. Dunnette, & L. M. Hough, (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational* (pp. 719-822). Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press.
- Portaria n.º 290/2015, de 18 de setembro, (2015). *Determinar a estrutura nuclear e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares, e estabelecer o número máximo de unidades orgânicas flexíveis da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 183, 8324-8327. Lisboa: Ministério das Finanças e da Defesa Nacional.
- Rascão, J. (2004). *Sistemas de informação para as organizações* (2.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, A. M. P. (2001). *Gestão estratégica de sistemas de informação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ribeiro, C. M. P. (2009). *Mudança organizacional e sistemas de informação na saúde* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



Apêndice A – Mapa concetual do modelo de análise

Objetivo Geral	Propor estratégias otimizadoras da gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão de RH na FA				
Objetivos Específicos	Questão Central	Como otimizar a gestão da mudança associada à implementação do SI de gestão na FA?			
	Questões Derivadas	Conceito	Dimensão	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE1 Analisar <i>praxis</i> de gestão da mudança, na área dos SI de RH, em outras organizações	QD1 Como é que foi gerida a mudança, na área dos SI de RH, em outras organizações?	(Gestão da) Mudança	Implementação	Descongelamento	Análise documental, questionário e entrevistas semiestruturadas
				Mudança	
				Recongelamento	
			Resistência	Intrapessoal	
				Organizacional	
				Interpessoal	
		Controlo/Formação			
Sistema de Informação	Definição e Implementação	Alteração de procedimentos			
	SIG-RH				
Recursos Humanos	Definição	Gestão RH: Formação			
OE2 Analisar a gestão da mudança associada à implementação do SI na área dos RH na FA	QD2 Como é que foi gerida a mudança associada à implementação do SI na área dos RH na FA?	(Gestão da) Mudança	Implementação	Descongelamento: ApdC_Q1	
				Mudança: ApdB_Q1c a Q1e; ApdC_Q2	
				Recongelamento: ApdB_2b; ApdC_Q3	
			Resistência	Intrapessoal: ApdB_Q1 a Q11	
				Organizacional: ApdB_Q21 a Q25	
				Interpessoal: ApdB_Q12 a Q20	
		Controlo/Formação: ApdB_Q1a a Q2b; ApdC_Q2c a f; ApdC_Q2h; ApdC_Q3			
Sistema de Informação	Definição e Implementação	Alteração de procedimentos			
	SIG-RH				
Recursos Humanos	Definição	Gestão RH: Formação			



Apêndice B – Questionário



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2019/20

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente questionário desenvolve-se no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial Superior 2019/20 pelo Capitão de Administração Aeronáutica Nelson Almeida, que pretende analisar a(s) resistência(s) relativa(s) à gestão da mudança associada aos momentos pré e pós implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIG) na área de Recursos Humanos na Força Aérea.

O questionário é de **resposta anónima** e a **informação recolhida é confidencial, destinando-se, única e exclusivamente, a tratamento estatístico.**

A sua participação é uma mais-valia para a qualidade dos resultados obtidos, e considerando que não existem respostas verdadeiras ou falsas, solicita-se que responda com sinceridade a todas as questões. Duração estimada: 5 minutos.

Muito Obrigado.

1.ª parte – Dados sociodemográficos

1. Qual a sua categoria?

Oficial ___ Sargento ___ Praça ___ Civil___

2. Qual o seu sexo?

Feminino___ Masculino ___

3. Qual a sua idade?

19 anos ou menos___

20 a 29 anos ___

30 a 39 anos ___

40 a 49 anos ___

50 anos ou mais___



2.^a parte – Gestão da mudança

Indique, p.f., qual o seu grau de concordância/discordância relativamente às afirmações abaixo listadas

		Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4
1	Quando estou sozinho(a), receio encarar situações novas.				
2	Tenho receio do desconhecido, e prefiro trabalhar com o que já conheço.				
3	Só as situações más motivam mudanças.				
4	É-me difícil transitar para uma situação “nova”.				
5	Quando não compreendo a mudança sugerida, questiono se esta é mesmo necessária.				
6	É-me mais fácil aceitar a mudança quando se sabe que os resultados serão positivos.				
7	Na minha organização, a implementação da mudança acontece mesmo que os(as) colaboradores(as) não concordem com a mudança.				
8	Resisto quando a mudança não é planeada.				
9	As mudanças causam-me desconforto.				
10	Um processo conhecido e cómodo é melhor que um processo novo.				
11	Os(As) colaboradores(as) que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.				
12	Um processo de transição para uma situação nova é mais fácil se houver um(a) líder capaz de conduzir a mudança.				
13	Tenho receio de encarar situações de mudança mesmo estando em grupo.				
14	Na minha organização, quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com a referida mudança.				
15	O processo de mudança, mesmo estando em grupo, causa desconforto e ansiedade.				
16	Na minha organização existe compromisso entre todos quando se propõe um processo de mudança.				
17	Quando algum membro do grupo discorda da mudança tentamos convencê-lo(a) de que esta é positiva.				
18	Quando algum membro do grupo discorda da mudança, apoiamo-lo(a) e discordamos também.				
19	Na minha organização executamos as tarefas guiados pela autoridade, ou seja, fazemos sempre do modo que a chefia quer.				
20	Quando uma equipa aceita as ideias de mudança, e transmite este compromisso aos demais colaboradores(as) da minha organização, estes(as) são mais facilmente convencidos(as) de que a mudança será produtiva.				
21	A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a minha organização.				
22	Na minha organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto.				
23	Na minha organização executamos as tarefas por tentativa erro.				



24	Na minha organização executamos as tarefas da forma que foram ensinadas, por costume ou por tradição.				
25	A minha organização tem uma visão clara e bem definida.				

3.ª parte – Implementação do Sistema Integrado de Gestão na área de Recursos Humanos (SIG-RH)

Responda, p.f., às questões abaixo elencadas, recuando, para tal, à data da implementação do SIG-RH na Força Aérea.

		Sim	Não	Desconheço
Na minha perceção...				
	1. ...aquando da implementação do SIG-RH:			
	a. Foram utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência?			
<i>Em caso afirmativo, p.f. refira qual(ais) _____</i>				
	b. Houve algum plano de gestão da resistência?			
<i>Em caso afirmativo, p.f. mencione se foi um plano formal ou informal _____</i>				
	c. Foi-me(nos) disponibilizada informação sobre o processo de mudança?			
<i>Em caso afirmativo, p.f. indique, como foi disponibilizada essa informação aos militares/civis _____</i>				
	d. Participei/participámos (na qualidade de futuros utilizadores) no processo de mudança.			
<i>Em caso afirmativo, p.f. refira de que forma foi realizada essa participação? _____</i>				
	e. Foi-me(nos) dada formação para uma mais fácil adaptação às mudanças.			
<i>Em caso afirmativo, p.f. descreva sumariamente essa formação _____</i>				
	2. ...após a implementação do SIG-RH:			
	a. Existiram algumas medidas de controlo das resistências a esta implementação			
<i>Em caso afirmativo, p.f. identifique de que forma foi realizado esse controlo _____</i>				
	b. Existiu mais alguma formação (p.ex., de consolidação dos procedimentos)			
<i>Em caso negativo, p.f. indique se considera importante ter tido nova formação _____</i>				

Muito Obrigado.



Apêndice C – Entrevista semiestruturada a militares da chefia



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2019/20

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A MILITARES DE CHEFIA

O presente guião de entrevista semiestruturada foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial Superior 2019/20 pelo Capitão de Administração Aeronáutica Nelson Almeida, e pretende analisar a(s) resistência(s) relativa(s) à gestão da mudança associada aos momentos pré e pós implementação do Sistema Integrado de Gestão na área de Recursos Humanos (SIG-RH) na Força Aérea.

Pelo referido, o contributo de V. Exa. é muito valioso e uma significativa mais-valia para o sucesso desta investigação e, conseqüentemente, para a qualidade das recomendações práticas que, no final, serão eventualmente elencadas. Contudo, se por alguma razão não pretender responder a uma determinada pergunta, está, naturalmente, no seu pleno direito para o fazer.

1. No momento anterior à implementação do Sistema Integrado de Gestão, Módulo Recursos Humanos (SIG-RH), considera que foi:
 - a. Estabelecido um “sentido de urgência”, criador de motivação para a necessidades desta mudança?
 - b. Formado um grupo de trabalho/equipa com força para direcionar a mudança?
 - c. Criada uma visão para direcionar a mudança e essa visão foi comunicada para a organização?



2. Durante a implementação do SIG-RH, considera que:
 - a. Foi dada autoridade a níveis intermédios de chefia para implementar a mudança, incentivando as pessoas a assumir riscos e a procurar soluções criativas?
 - b. Foram criadas metas de curto-prazo para encaminhar a organização para a mudança?
 - c. Foram consolidadas as melhorias e reavaliadas as mudanças, ajustando os procedimentos?
 - d. Foram utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência?
(Em caso afirmativo, refira, p.f., qual(ais))
 - e. Houve algum plano de gestão da resistência?
(Em caso afirmativo, mencione, p.f., se foi um plano formal ou informal)
 - f. Foi disponibilizada informação aos colaboradores sobre o processo de mudança?
(Em caso afirmativo, indique, p.f., como foi disponibilizada essa informação aos militares/civis)
 - g. Os utilizadores participaram no processo de mudança?
(Em caso afirmativo, refira, p.f., de que forma foi realizada essa participação)
 - h. Foi dada formação aos utilizadores para mais facilmente se adaptarem às mudanças?
(Em caso afirmativo, descreva, p.f., sumariamente essa formação)

3. Após a implementação do SIG-RH, considera que:
 - a. Foram demonstrados relacionamentos entre os novos procedimentos e o sucesso da organização?
 - b. Houve controlo das resistências face aos novos procedimentos?
(Em caso afirmativo, identifique, p.f., de que forma foi realizado esse controlo)
 - c. Existiu nova formação no sentido de consolidar os procedimentos?
(Em caso afirmativo, identifique, p.f., de que forma foi realizado esse controlo)

Muito obrigado.



Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas (categorias *a priori*)

Questão	TGEN/PILAV Eurico Craveiro	MAJ/ADMAER Paulo Sousa	CAP/TPAA Vitor Almeida	TCOR/TPAA Paulo Simões	MGEN/ADMAER Guilherme Lobão	TCOR/TPAA Joaquim Pedreira
1a Sentido de urgência motivador para a mudança	“Era inevitável a transição para um novo sistema de informação e essa transição só tinha um caminho - o SIG.”	“Existiu um reconhecimento dos problemas dos sistemas de informação anteriores que careciam de substituição.”	“Não.”	“Não estava presente nessa fase. Quando cheguei não encontrei nada que corroborasse isso.”	“Desde que assumi as funções que essa motivação esteve sempre presente e guiou o processo de preparação da implementação.”	“O estabelecimento do “sentido de urgência” remonta ao ano de 2003 por imposição do Ministério das Finanças ao Ministério da Defesa um sistema integrado de gestão.”
1b Grupo de trabalho para mudança	“...empenhar os nossos melhores recursos para que o sistema venha a dar o que nós pretendemos...” “...formalmente, não, “as pessoas que foram para a SG e que ficaram na retaguarda, ficaram com essa tarefa...”	“...foi formado um Grupo de trabalho [informal], composto pela DFFA, DP, DCSI e DIVCSI que acompanharam o processo nas diferentes fases. No interior de cada uma destas entidades, considero que o processo poderia ter sido mais bem conduzido com um envolvimento mais efetivo de todas as Repartições envolvidas na mudança.”	“Não.”	Não tenho conhecimento.	“...foi formado um Grupo de trabalho, em que a DFFA foi parte ativa, com diferentes níveis de acompanhamento...”	“A equipa formada no novo rearranque do módulo RHV foi a possível, com várias limitações de pessoal, e que pudesse estar no grupo de trabalho a tempo inteiro como seria desejável.”
1c Visão para direcionar mudança e comunicação para a organização	“Sim, porque envolvia não só a DP e a DFFA, mas também outras áreas. O EM foi envolvido, bem como a DCSI.”	“Sim, houve alguma comunicação para a organização em geral, mas poderia ter sido mais incisiva e envolvente.”	“Não.”	“Não tenho conhecimento.”	“Sim, houve alguma comunicação para a organização em geral a preparar a mudança.”	“No início do projeto foi comunicado à organização a visão dos diversos módulos e as mudanças que poderiam ocorrer durante o processo e após a sua implementação. Embora em diversos fóruns tenha sido referido a necessidade de mudança.”



Questão	TGEN/PILAV Eurico Craveiro	MAJ/ADMAER Paulo Sousa	CAP/TPAA Vitor Almeida	TCOR/TPAA Paulo Simões	MGEN/ADMAER Guilherme Lobão	TCOR/TPAA Joaquim Pedreira
2a Autoridade a níveis intermédios	“O projeto era tão complexo, com tantos pontos críticos e com tantas soluções inovadoras que tivemos de escolher as pessoas que mais sabiam dos processos e que mais os conheciam em profundidade para ajudar a determinar quais as melhores soluções. [...] considerando que o projeto não estava bem esquematizado e balizado (pela sua complexidade), as balizas foram definidas pelos próprios peritos que foram procurando sempre as melhores soluções para chegarmos à solução final.”	“Sim, os níveis intermédios foram os principais condutores da mudança, embora eu considere que nem todos os níveis intermédios afetados pela mudança tenham sido devidamente envolvidos.”		“Quando cheguei cá [FEV2019] sim. Estamos a tentar que, ainda hoje, seja assim. Não só com a questão das soluções criativas, mas também com a alteração dos processos internos e da reestruturação de alguns processos. Na fase a que me diz respeito, sim.”	“Sim, embora tenha acompanhado com proximidade todo o processo, deleguei autoridade nos meus subordinados diretos para conduzirem a mudança.”	“Considero que foi dada autoridade às chefias intermédias para implementarem a mudança, no entanto houve uma grande resistência a essa mudança não tendo sido feita a mudança desejável, sendo que os riscos que se correm advêm mais de não ter sido feita uma mudança a todos os níveis e não de soluções criativas.”
2b Criação de metas de curto-prazo	“Sim. [...] foram definidas em termos de calendários da própria gestão do programa, [...] parâmetros para questionar se o programa estava a ser feito de acordo com as nossas traves-mestras para um sistema desta natureza...”	“Sim, foi definido um cronograma de implementação pela equipa de projeto que foi acompanhado, em paralelo, de ações de sensibilização e formação para o nível operacional.”	“Com a implementação do SIG a 01OUT [de 2018] não existiu uma preparação para esta implementação, que passaria obrigatoriamente por rever todos os processos inerentes à gestão de RH”	“Internamente não. O que se passou na fase de implementação teve a ver com um calendário estabelecido pela Secretaria-Geral.”	“Sim, existiu um plano de implementação da mudança, coordenado pela Equipa de projeto da SG-MDN, que tinha previstas algumas metas de curto-prazo para encaminhar para a mudança.”	“Não foram criadas metas para a mudança.”



Questão	TGEN/PILAV Eurico Craveiro	MAJ/ADMAER Paulo Sousa	CAP/TPAA Vitor Almeida	TCOR/TPAA Paulo Simões	MGEN/ADMAER Guilherme Lobão	TCOR/TPAA Joaquim Pedreira	
2c	Consolidar melhorias e ajustar procedimentos	<p>“Na área de pessoal tenho a certeza de que isso foi feito [...] Muitas das coisas que não estão a correr bem agora deve-se à questão de não ter havido recursos suficientes para haver um <i>oversight</i> na implementação, ou seja, não houve alguém com capacidade crítica que fosse identificando os problemas e depois, de uma forma mais transversal, fosse implementando um processo de melhoria. [Temos espaço para otimizar?] Sim, muito. Diria que estamos a 50%. Fizemos uma parte muito difícil (a implementação), agora a parte que vai ter resultados e motivar as pessoas para utilização do novo sistema abrindo outras perspetivas, ainda não está feita. [Há colaboradores] que são muito críticos desta mudança (...) porque não viram os resultados. Os <i>quick-wins</i> que precisaríamos para catapultar o projeto ainda não foram atingidos.”</p>	<p>“Sim, é um processo em constante ajustamento, uma vez que o próprio sistema se encontra em permanente melhoria e correção de erros. Inicialmente, foram desenhados procedimentos e guiões de funcionamento que têm de se manter em constante atualização em função das próprias alterações e melhorias do sistema.”</p>		<p>“Estão a ser reavaliados e ajustados.”</p>	<p>“Sim, principalmente ao nível do processamento de vencimentos os procedimentos tiveram de ser revistos para aproveitar todo o potencial do novo sistema. Este processo ainda não se encontra totalmente implementado por falta de pessoal no SAF para garantir o processamento centralizado no órgão de execução da DFFA.”</p>	<p>“As melhorias continuam a ser propostas e consolidadas, implicando, com isso, constantes ajustes. Tentativamente, temos que ajustar os procedimentos que deveriam ter sido feitos se tivesse existido uma equipa que trabalhasse a gestão da mudança.”</p>
2d	Métodos para identificar e avaliar resistências à mudança	<p>“Não foram porque a nossa decisão de avançar rapidamente tirou-nos o tempo para preparar o projeto convenientemente. A decisão foi tomada com base na presunção que iríamos ter dificuldades e que as teríamos que enfrentar e ultrapassar.”</p>	<p>“Não existiram métodos formalmente definidos para avaliar o potencial de resistência.”</p>	<p>“Não.”</p>	<p>“Não.”</p>	<p>“Não foram formalmente definidos métodos para avaliar o potencial de resistência.”</p>	<p>“Não foram utilizados nenhuns métodos para aferir a resistência à mudança.”</p>
2e	Plano de resistência à mudança	<p>“Não. Fruto da decisão e do espaço de tempo que tínhamos para avançar. [...] da avaliação que fizemos, entendemos que a massa crítica que tínhamos permitiria vencer todas as resistências. E na realidade, comprovou-se porque não houve nenhum passo crítico que não tivesse dado por causa das resistências.”</p>	<p>“Não existiu um plano de gestão da resistência formalmente definido. Informalmente foram encetadas diversas medidas para atenuar a resistência e envolver os principais resistentes no processo de mudança.”</p>	<p>“Não.”</p>	<p>“Não.”</p>	<p>“Não existiu um plano de gestão da resistência formalmente definido.”</p>	<p>“Não existiu nenhum plano de gestão à resistência.”</p>



Questão	TGEN/PILAV Eurico Craveiro	MAJ/ADMAER Paulo Sousa	CAP/TPAA Vitor Almeida	TCOR/TPAA Paulo Simões	MGEN/ADMAER Guilherme Lobão	TCOR/TPAA Joaquim Pedreira
2f Informação aos colaboradores	“Não. Resulta do anterior [falta de tempo, pessoas chaves, importância da gestão operacional], assim esse processo não foi estudado.”	“...foram produzidas algumas informações para divulgação como comunicação interna a todos os colaboradores. No caso dos operadores, esta informação foi disponibilizada em ações de formação e comunicações por email de forma envolvê-los e mantê-los informados.”	“Muito pouca. A informação disponibilizada foi nas sessões de formação [...] só em março de 2019 é que ocorreu a primeira sessão de esclarecimentos com as Unidades.”	“Estão a ser disponibilizadas, neste momento, fichas de alteração de procedimentos: [...] serão emanados pela DP vários documentos com os novos procedimentos e a forma como os utilizadores os deve operacionalizar.”	“Foram ministradas ações de formação aos processadores e este tema também foi abordado nas diversas reuniões de trabalho com as Unidades.”	“Não existiu nenhuma informação disponibilizada aos utilizadores, estes foram-se apercebendo após a realização da primeira bateria de testes que decorreu no SIGDN.”
2g Participação dos colaboradores	“Os utilizadores participaram na medida em que iniciaram de imediato a utilização do mesmo. É um processo que ainda decorre...”	“Sim, no caso particular dos processadores de vencimentos esta mudança foi comunicada em ações de formação e através de comunicações com pontos de situação do processo para procurar o maior envolvimento de todos.”	“Se considerarmos as sessões de formação, pode-se dizer que sim. No entanto, importa referir que os utilizadores não participaram efetivamente no processo de mudança, uma vez que não tiveram uma voz ativa, foi-lhe imposto!”	“Sim. DP claramente. Podemos dizer que nem toda a DP o fez com a mesma celeridade e proficiência, mas a maioria sim, abraçou este novo desafio.”	“Sim, em especial os operadores dos serviços centrais fizeram parte dos testes de aceitação e recorrência, o que permitiu um primeiro contacto com o sistema e, também, participar em melhorias e correções ao mesmo.”	“Os utilizadores no geral tiveram uma participação reduzida no pós implementação do sistema, a sua participação no geral foi mais efetiva a partir da consciencialização que o SIG-RH ia mesmo entrar em funcionamento e após começarem a ter formação.”



Questão	TGEN/PILAV Eurico Craveiro	MAJ/ADMAER Paulo Sousa	CAP/TPAA Vitor Almeida	TCOR/TPAA Paulo Simões	MGEN/ADMAER Guilherme Lobão	TCOR/TPAA Joaquim Pedreira
2h Formação aos utilizadores	“Existe um plano de formação. Se é o plano de formação adequado? Não. Mas foi pensado e, dentro das capacidades possíveis, foi feito e está a ser feito.”	“Sim, houve várias sessões de formação a diferentes níveis para o pessoal processador de vencimentos. [...] o processo de formação iniciou-se com a presença destes elementos nas sessões de testes de aceitação e recorrência, mantendo-os sempre a par do processo de implementação. Para além desta formação, também foram disponibilizados guiões exaustivos, descrevendo todas as tarefas a desenvolver por temáticas.”	“Sim. Foi dada formação à maioria dos utilizadores SIG, em alguns conceitos básicos de utilização do novo sistema.”	“Sim. Formação de formadores para pessoas que iam formar os indivíduos das unidades. Formação de "utilizadores finais" para a DP. Fizemos, entretanto, 2 ações de formação para as unidades: MAR19 e OUT19.”	“Sim, tive conhecimento de terem sido efetivadas várias sessões de formação, tanto ao nível externo nas instalações da DSSI [SG-MDN], assim como internamente com sessões de formação para os processadores e com o envio de documentação técnica.”	“Foi dada formação a todos os utilizadores iniciais da Força Aérea, embora na minha opinião tenha sido escassa.”
3a Demonstração da mudança vs. sucesso da organização	“Não. Esse trabalho não está feito também em resultado da mudança que houve [mudança dos militares nos cargos], ou seja, toda a estrutura "rodou" a meio do processo.”	“Sim, com a implementação do SIG-RHV identificaram-se diversas situações em que a qualidade da informação e as validações possíveis são uma grande mais-valia no processamento de vencimentos e outros abonos. Estas melhorias foram partilhadas com os diferentes agentes responsáveis pelo processamento de vencimentos.”	“Não.”	“Em termos dos utilizadores SIG, tem sido demonstrado inequivocamente, pelo menor número de dúvidas que nos têm sido colocadas e na formação da semana passada [23OUT19] muitas dessas dúvidas foram debatidas e houve acerto de procedimentos.”	“Sim, houve a preocupação em evidenciar a melhoria dos procedimentos e comunicar internamente as mais valias decorrentes da implementação do novo sistema.”	“A Implementação do SIG-RH, veio mostrar que a organização tem espaço para melhorar com novas ferramentas que se podem desenvolver em camadas superiores do SAP ERP com respostas mais atualizadas e com mais parâmetros de pesquisa, melhorando assim o tempo de resposta para a tomada de decisões a nível superior.”



Questão	TGEN/PILAV Eurico Craveiro	MAJ/ADMAER Paulo Sousa	CAP/TPAA Vitor Almeida	TCOR/TPAA Paulo Simões	MGEN/ADMAER Guilherme Lobão	TCOR/TPAA Joaquim Pedreira
3b Controlo de resistências	“Não senti, por parte das pessoas, qualquer resistência. As pessoas aderiram e empenharam-se nisto. [...] A falta de informação gera insegurança e pode gerar alguma tendência de resistência - já estavam habituados com os processos do passado... [Os colaboradores] rapidamente vão perceber que: para já, não vale a pena «combater o cenário» porque o processo é irreversível e, depois, porque ganham muito mais em aderir do que em combater.”	“Foi necessário implementar algumas medidas de controlo para evitar a disseminação de rumores face aos novos procedimentos que decorreram do funcionamento do novo sistema. “	“Não. E a prova é que, atualmente, ainda existe alguma resistência em adotar novos procedimentos.”	“Não. Tenho noção que não há resistência por questão de necessidade, ou seja, enquanto que algumas áreas/pessoas foram mais resistentes à mudança - não acreditaram completamente no sistema [tendo havido] alguns problemas, agora, as pessoas já se mentalizaram [...] que não há volta a dar. Na ação de formação que fizemos com duas áreas, as pessoas perceberam que efetivamente têm de alterar processos e procedimentos para conseguir rentabilizar toda a informação que está no sistema hoje.”	“Com a formação que foi ministrada, as diversas apresentações e envolvimento dos processadores procurou-se minimizar a resistência à mudança.”	“Não foi feito qualquer tipo de validação/quantificação da resistência aos novos procedimentos.”
3c Nova formação após implementação	“A formação na FA, nestas áreas, é uma lacuna grande [...], demos formação [e] o plano foi todo feito - criamos toda esta estrutura. É difícil de implementar se tivermos poucos recursos e, normalmente, as pessoas que nós escolhemos são as melhores; e são aquelas que são requisitadas para tudo. Neste cenário, [perante a] falta de RH [...] sofre sempre a parte de formação.”	“Ainda não foi possível realizar nova formação aos operadores do sistema que estão nas Unidades. Embora se tenha mantido a produção e atualização dos guiões de apoio, é pertinente realizar nova ação de formação para consolidar os conhecimentos com a prática adquirida...”	“Sim. Foram efetuadas sessões de esclarecimento e de formação. No entanto, estas sessões só foram dadas após 6 meses da implementação do SIG.”	“Houve em março [de 2019]. Fizemos uma ação de formação na semana passada (23OUT2019) com a DP e com todos os responsáveis por carregamento (e validação) de dados no sistema.”	“Os serviços centrais na dependência da DFFA mantêm a produção e atualização de guiões de apoio para consolidar os procedimentos. Também está em agenda a realização de novas ações de formação e reuniões.”	“Até este momento não foram desenvolvidas mais ações de formação com exceção dos cursos ministrados no CFMTFA, onde se incluiu a formação dada inicialmente e formação do novo módulo a arrancar (Planeamento e realização da formação).”

Nota: Para facilitar a análise, apresentam-se neste quadro excertos das respostas constantes das entrevistas. Casos de ausência de resposta, assinalam-se com um traço na diagonal.