



IMPACTOS DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

ARTIGO ORIGINAL

BINOTTO, Débora Luísa ¹

SARTILHO, Marcos Alexandre ²

BARRETO, Silvia Helena Dalmazo ³

SCATOLIN, Henrique Guilherme ⁴

BINOTTO, Débora Luísa. Et al. **Impactos da tecnologia na Gestão de Pessoas: Aspectos positivos e negativos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 03, Vol. 10, pp. 05-17. Março de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/impactos-da-tecnologia>

RESUMO

A tecnologia nos dias atuais se faz presente em diversas áreas de atuação, pois a mesma proporcionou ao ser humano descobrir a fórmula para aumentar a produtividade com mais eficiência, precisão e confiabilidade. Porém a transição da utilização da mão obra humana para a automatizada trouxe insegurança, medo e resistência por parte dos trabalhadores. A partir desse quadro, o presente estudo se

¹ Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

² Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

³ Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

⁴ Doutor em Psicologia.



propõe a discursar sobre a dificuldade crescente que as empresas contemporâneas enfrentam com a implantação da Tecnologia da Informação. O objetivo, portanto, é mostrar que a resistência em relação ao novo pode surgir a partir do nível sociocultural do trabalhador, pela insegurança gerada diante das inovações do mundo globalizado ou medo de perder o emprego. A problemática foi discutida através de revisão bibliográfica, no qual foi observado que o comportamento das pessoas é influenciado pela família, cultura e comunidade e que a estrutura emocional, as necessidades, os desejos e a tensão específica a cada pessoa diante de determinada situação de trabalho também pode refletir comportamentos variados. A resistência à mudança também pode surgir como reação às limitações de recursos humanos, matéria-prima e tecnológicos, como pode ser compreendida como fenômeno pessoal baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências. O fato é que não existe uma maneira infalível para superar fatores de resistência, porém a comunicação, a participação e o envolvimento dos gestores para com os colaboradores farão toda a diferença. Desse modo, conclui-se que a tecnologia se faz cada vez mais presente na vida das pessoas, seja para uso pessoal ou profissional, mas nem sempre será vista de forma apenas positiva, pois envolve uma série de fatores, principalmente quando se trata de um ambiente organizacional.

Palavras chaves: Tecnologia, resistência, pessoas.

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas funcionam como sistemas abertos, e, portanto sofrem muitas influências do ambiente externo. Para se adaptar às constantes variações do mercado, as empresas têm que se reorganizar rapidamente aos processos, à tecnologia e às pessoas que as compõem. A informatização faz parte dessa política, pois visa explorar a presença de novas informações e criar um conhecimento mais profundo, mais amplo e perspicaz dos negócios, servindo como catalisador para aperfeiçoar e inovar a produção e o fornecimento de bens e serviços, fortalecendo a posição competitiva da companhia (ZUBOFF, 1994; ALHO e CARVALHO, 2007).



Entretanto, a percepção da sociedade é lenta frente a essas mudanças. Dentro das organizações, as opiniões dos colaboradores ficam divididas. Se, por um lado, conseguem executar suas tarefas com maior eficiência e confiabilidade, por outro, são acometidos pela insegurança de que as modernidades possam em breve substituir a mão de obra humana.

Esse processo, pelo qual as empresas estão passando, é chamado de reengenharia, no qual a introdução da Tecnologia da Informação (TI) se faz cada vez mais presente, eliminando níveis de gerência e enxugando cargos. Dessa forma, pode-se dizer que o emprego está em agonia, uma vez que o ritmo acelerado da automação está levando a economia global rapidamente para a era da fábrica sem trabalhadores (CARVALHO, 2010).

A introdução da tecnologia evidencia a necessidade de maior qualificação dos trabalhadores, pois aumenta o grau de complexidade das tarefas, o que exige um longo processo de aprendizado. Nesse contexto, a figura do gestor passa a ter caráter menos impositivo, destacando atributos de liderança e de coordenação de esforços (ANSALONI e ÉSTHER, 1999).

A partir do exposto acima, o presente estudo, realizado através de revisão bibliográfica, se propõe a discursar sobre a substituição da mão de obra humana por sistemas de inteligência, demonstrando as dificuldades encontradas na assimilação desse novo conceito, que adentra as organizações atuais.

A escolha de tal problemática justifica-se pela dificuldade crescente que as empresas contemporâneas enfrentam com a implantação da TI, que atualmente é inevitável. Porém, há um grande desafio em relação à adaptação e desenvolvimento do trabalhador. O objetivo, portanto, é mostrar que a resistência pode surgir a partir do nível sociocultural do trabalhador, pela insegurança gerada diante das inovações do mundo globalizado ou receio de perder o emprego.

Toda mudança é um processo de criação coletiva, por meio do qual seus membros inventam e fixam novas maneiras de cooperar e de lidar com conflitos, negociando



interesse e estabelecendo uma nova ordem social. Não se trata de uma mudança técnica, mas da introdução de novos hábitos e práticas que favoreçam a implementação de novas tecnologias, ferramentas ou modelos de gestão (VASCONCELOS e PINOCHET, 2002).

A resistência à inovação torna-se evidente quando, ao implantar novas tecnologias ou sistemas de gestão e controle de informações empresariais, por exemplo, os usuários reagem de modo habitual temendo o novo, à ameaça de perder o poder, cargo e vantagens (DUQUE, MACHADO e PELISSARI 2008).

A expressão “resistência à mudança” é creditada a Kurt Lewin (1947), segundo Hernandez e Caldas (2001). Para os autores as organizações seriam sujeitas a um conjunto de forças opostas, porém de igual intensidade que manteriam o sistema em equilíbrio no decorrer do tempo.

Diante do exposto acima, considera-se as seguintes hipóteses para esse estudo: o nível sócio cultural do colaborador interfere no seu comportamento diante de inovações, a insegurança gera o medo de ser substituído e os fatores sociais influenciam na maneira como o funcionário irá superar as mudanças. A partir dessas hipóteses esse estudo irá encaminhar para a metodologia.

2. METODOLOGIA

Esse trabalho foi elaborado a partir de revisão bibliográfica. A escolha desse método compreende-se, visto que, quanto maior a variedade de fontes consultadas, mais amplo será o entendimento sobre a problemática em questão. Um dos materiais mais amplamente utilizados é revisão bibliográfica, pois cumpre um papel importante na transferência da informação entre cientistas e também para os não especialistas (FIGUEIREDO,1990).

Para Vianna (2001) a busca de autores ou entidades de diferentes ordens que já publicaram a respeito do tema escolhido é imprescindível, considerando que você precisa fundamentar e embasar suas argumentações em citações de autores para



que elas tenham maior respaldo científico. Vale destacar que a revisão bibliográfica trata-se de uma compilação crítica, portanto um trabalho comparativo que permite o autor avançar em relação ao seu tema e criticar o tratamento dado pelos autores ao assunto pesquisado (AZEVEDO, 1999).

A coleta de informações para o desenvolvimento desse estudo foi realizada através das bases de dados *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), Google Acadêmico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), biblioteca da FHO Uniararas e livros. O idioma português foi utilizado como limitador, já que as publicações nesse idioma foram as que mais apresentaram informações pertinentes ao assunto pesquisado. Em relação ao período, foi definido o intervalo de 2000 a 2017 para as pesquisas, por se tratar de um assunto recente e em virtude de não ser encontrado material anterior a esse período.

Somando-se as bases CAPES, SCIELO e Google Acadêmico, foram encontrados 1792 artigos. Grande parte destes foi excluída, após a leitura dos títulos, uma vez que não diziam respeito à temática proposta nesse estudo, também os anteriores ao ano de 2000, outros se repetiram nas diferentes bases e ao fazer a leitura do conteúdo, alguns não condiziam com o assunto em questão.

Para a pesquisa foram incluídos artigos que apresentaram os descritores: impactos da tecnologia na gestão de pessoas, influência da tecnologia na gestão de pessoas, tecnologia e gestão de pessoas, paradoxos entre tecnologia e gestão de pessoas, resistência a mudança. No total, após uma leitura mais seletiva, permaneceram apenas 21 artigos com assuntos pertinentes ao tema.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em 1920 inicia-se a preocupação humanista na administração, com a aplicação da Psicologia Industrial para compreender o comportamento organizacional. A experiência de Hawthorne pode ser relacionada a essa disciplina, uma vez que foi constatada que a ideia de melhorar o ambiente de trabalho fazia com que a produção aumentasse. Alguns anos mais tarde, Maslow e Herzberg procuraram esclarecer,



com base na teoria humanista, os fatores psicológicos que afetavam o comportamento das pessoas nas organizações, enfatizando que a produtividade estava diretamente ligada a fatores intrínsecos e extrínsecos aos trabalhadores (CONTADOR, 1998).

A ideia de atingir altos níveis de produção trouxe a automação dos processos produtivos e, dessa forma, houve uma mudança radical em relação à oferta e procura por produtos. Diante desse cenário, as organizações passaram a exigir que seus colaboradores estivessem envolvidos e comprometidos com os objetivos estratégicos da empresa (ALHO e CARVALHO, 2007).

A partir dos anos 80, o rápido desenvolvimento e a ampliação da tecnologia avançada da informação levaram a refletirem que medida a aplicação da mesma reproduziria a fórmula da substituição do trabalho, que foi aprimorada por décadas nas indústrias de produção em massa (ZUBOFF, 1994).

A inserção de novas tecnologias nas organizações introduziu mudanças relevantes no conhecimento, na cultura e nas relações de poder e exigiu a criação de novos mecanismos de controle e intervenção. Uma vez que o desafio tecnológico recolocou em discussão equilíbrios fundamentais da sociedade, como os níveis de ocupação, as profissões, os conhecimentos adquiridos, os locais e as formas de construção das experiências sociais e da identidade das pessoas, dos grupos e das classes (MAÑAS, 2011).

Do ponto de vista das empresas, os sistemas de informação apresentaram diversos benefícios, como suporte a tomada de decisão, melhor serviço e vantagem competitiva, produtos de melhor qualidade, oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade, mais segurança nas informações, menos erros, carga de trabalho reduzida, redução de custos e desperdícios e etc. (REZENDE e ABREU, 2009).

Porém, de acordo com Fernandes e Alves (1992), a implantação bem sucedida da TI depende de alguns fatores que tem impactado negativamente as empresas, como a inércia organizacional, falta de alinhamento entre tecnologia e organização, pouco envolvimento da alta gerência, pouco investimento em treinamento, atividades de



inteligência inexistentes ou quase inexistentes, etc. Investir em novas tecnologias para as empresas requer promover inovações organizacionais apropriadas, caso contrário resultará em sistemas que falham ao atender as expectativas (WALTON, 1998).

À medida que o trabalho não-qualificado desaparece, grande parte das atividades deixam de ser repetitivas. Quer reparando uma copiadora ou calculando os benefícios no departamento de recursos humanos, os colaboradores atuais se valem de sua formação, experiência e inteligência para tomar decisões, enquanto que os únicos trabalhadores úteis atuam como se fossem partidas automáticas, que assumem responsabilidade por sua área e por toda empresa (PINCHOT, 1994).

A introdução da TI requer mudanças que nem sempre serão aceitas positivamente, pois mudança é ato de alterar os modos convencionais de pensar ou se comportar. Nas organizações, esse conceito é muito importante, pois reestrutura a maneira das pessoas e grupos trabalharem, mas sempre que uma mudança é acionada, as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Para minimizar os impactos que a implementação da TI causa nas organizações, as mesmas necessitam se preocupar com as transformações de todas as outras dimensões do modelo de gestão do conhecimento, como papel de liderança, cultura organizacional, política de recursos humanos, etc (TERRA, 2000). A partir do conteúdo exposto acima, essa pesquisa seguirá para resultados e discussão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos de Hawthorne colocaram em dúvida o enfoque da eficiência proposto na abordagem da administração científica e dos princípios da administração, assim estimularam o debate sobre a satisfação e desenvolvimento pessoal no trabalho, dando origem a abordagem das relações humanas (WAGNER III e HOLLENBECK 2006). Seguindo essa linha de estudos sobre os fatores psicológicos que afetam o comportamento das pessoas, Maslow (1954) defende que as necessidades dos seres humanos são hierarquizadas, de maneira que as de ordem superior só se manifestam



quando as de ordem inferior são satisfeitas. Esta é a hierarquia das necessidades de Maslow (1954) (CONTADOR, 1998):

- I. Necessidades fisiológicas;
- II. Necessidade de segurança;
- III. Necessidade de participação;
- IV. Necessidade de autoestima e
- V. Necessidades de auto realização.

Houve grandes mudanças organizacionais a partir da contribuição da teoria humanista de Maslow (1954), no qual foi observado que o nível de produtividade aumentava à medida que o colaborador se sentisse satisfeito e valorizado.

Esse momento histórico marcou o estopim de uma grande transformação no que diz respeito à produtividade, pois através da teoria das necessidades, observou-se que quanto maior a preocupação com o funcionário, o resultado da produção seria mais satisfatório. Assim, o somatório do investimento no fator psicológico dos trabalhadores, mais a introdução das máquinas, deram início à automação dos processos produtivos, que vieram a substituir a mão de obra humana de forma precisa, rápida e eficiente.

Contador (1998) destaca a importância de diferenciar dois tipos de desemprego: o tecnológico e o recessivo. O primeiro é resultante do processo de modernização das empresas, no qual o posto de trabalho é extinto praticamente definitivo. Já o segundo é consequência do baixo ou nenhum crescimento econômico, no qual o posto de trabalho é restabelecido após o crescimento econômico superar a recessão.

A automação industrial eliminou todos os movimentos desnecessários das atividades dos trabalhadores e logo após reorganizou as tarefas para exigir o mínimo de dedicação e esforço mental. E assim houve uma simplificação dos esforços enquanto a qualificação foi absorvida pela tecnologia (ZUBOFF, 1994).



Devido à elevada automação dos processos produtivos, a produtividade atingiu altos níveis e modificou o mercado, em que a demanda de produtos era maior que a oferta. Os clientes passaram a ter opções de escolha, e as empresas de maior sucesso, passaram a ser aquelas que melhor compreendessem as necessidades de seus consumidores (ALHO e CARVALHO, 2007).

Diante desse cenário compreende-se que a globalização é característica fundamental, visto que nesse momento o foco era investir em tecnologia, visando maior crescimento para gerar mais lucratividade e atender a demanda de compradores mais conscientes e exigentes. Por conseguinte, esse processo exigiu projeto, orientação e treinamento adequados para que os trabalhadores se adaptassem as novas transformações do mercado e para que a tecnologia fosse implementada de forma satisfatória.

Os elementos “pessoas”, processo e tecnologia não são particularidades dos métodos necessários para a implantação da TI, porém o elemento “pessoas” impacta a gestão dos métodos das organizações, afetando o uso e o desempenho das novas tecnologias (NEVES; VARVAKIS e FIALHO, 2018).

Como pode ser observado, a evolução da TI promove um crescimento rápido, viável e de fácil assimilação humana, por isso é muito visada pelas organizações. Entretanto, provocam diversas reações, tais como disputa por poder, mudança nos padrões de comunicação, controle comportamental, aprimoramento do espaço e do tempo, detecção antecipada a respostas de problemas entre outros.

A partir do momento em que as máquinas deixam de ser apenas resultados de pesquisas tecnológicas e passam a ter uma abordagem mais ampla, faz com que o *hardware* não exista sem o software e os dois não existam sem o *peopleware*. Assim, iniciam uma revolução cultural incompreensível para a maioria das pessoas (MAÑAS, 2011).

O avanço tecnológico faz com que o indivíduo tenha tendência natural a se resguardar quando não tem total informação sobre o assunto, e outro obstáculo são os hábitos



individuais que fazem o mesmo ter certos tipos de atitudes como pessimismo, conformismo ou mesmo acomodação (REZENDE e ABREU, 2009).

Nesse contexto, entende-se que a introdução da TI nas organizações traz inúmeros benefícios e necessita de uma resposta tão rápida quanto o retorno obtido pela inserção desta tecnologia. Porém, nem sempre é aceita de forma positiva pelos trabalhadores. Diante da modernidade, começam a surgir o medo e a insegurança, pois a aprendizagem para a utilização dos novos equipamentos exige rapidez e habilidade, qualidades que nem sempre são atribuídas as pessoas que manuseiam a máquina. Alguns não conseguem dialogar com a mesma e outros não conseguem conviver com a pressão de todos os lados e acabam por perder o emprego.

A mudança organizacional é um processo de transformação e pode ter diferentes propósitos, tanto externos quanto internos às organizações. E que, portanto existem duas vertentes distintas em relação ao foco das mudanças, sendo elas estruturais e comportamentais. Ambas não são excludentes por isso, devem ser tratadas como complementares (CERIBELI e MERLO, 2013).

No que diz respeito aos fatores comportamentais e políticos dos profissionais, Rezende e Abreu (2009) explicam que o comportamento das pessoas, grupos e indivíduos são influenciados por restrições externas, como família, cultura e comunidade. E como toda empresa é uma instituição política, o sistema informal tem sua origem na necessidade humana de conviver com outros seres humanos e, portanto, a estrutura emocional, as necessidades, os desejos e a tensão específica a cada pessoa, diante de determinada situação de trabalho, também podem refletir comportamentos variados.

Alguns aspectos de resistência à mudança surgem como reação às limitações de recursos humanos, de matéria-prima e tecnológicos que permitem a condução de suas estratégias de funcionamento e também pode ser visto como consequências intrínsecas às tentativas de transformações das estruturas de poderes organizacionais (DUQUE; MACHADO e PELISSARI, 2008).



A resistência a mudanças também pode ser compreendida como fenômeno pessoal baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências individuais. Dessa maneira, a realidade para determinado indivíduo é correspondente à percepção daquilo que existe ou acontece ao seu redor e assim suas ações e reações se baseariam na realidade percebida e não na realidade dos fatos (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Quadro I. – Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contra pressupostos

Pressupostos	Contra pressupostos
A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer ao longo de qualquer intervenção	A resistência acontecerá somente em circunstâncias atípicas; Ao tentar preveni-la os executores de mudança acabam contribuindo para seu agravamento; A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores do poder e executores da mudança, quando são desafiados.
A resistência é maléfica aos esforços de mudança organizacional	A resistência é fato saudável e contributivo; A resistência, geralmente é empregada como desculpa para processos de mudança fracassados ou mal planejados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes a mudanças	As pessoas resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança	A resistência pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin, 1947, 1951)



A resistência à mudança é um fenômeno coletivo	A resistência à mudança é individual e também coletiva e varia de uma pessoa para outra.
---	--

Fonte: Adaptado de HERNANDEZ; CALDAS (2011)

Para facilitar à assimilação e adoção de novas tecnologias, a organização deve trabalhar com fases, sendo que a primeira se refere à decisão de pesquisar a tecnologia/ inovação e envolve a identificação de tecnologias de interesse, bem como a provisão de fundos para um projeto piloto. Já a segunda fase é sobre a decisão de experimentar a tecnologia/ inovação e consiste em permitir a organização certo nível de habilidade e conhecimento em relação à tecnologia recém-identificada, estimulando a experimentação pelos usuários. A terceira é referente à decisão de disseminar a tecnologia/ inovação e os desafios seriam: o desenvolvimento de ferramentas e controles apropriados para assegurar que a tecnologia seja usada eficazmente e que seja disseminada para toda a organização. Nessa última fase, a atenção é voltada para o desenvolvimento de uma infraestrutura administrativa adequada para assegurar que sejam desenvolvidas da melhor maneira possível (FERNANDES e ALVES, 1992).

Não existe uma maneira universal e infalível para superar fatores de resistência, porém Wagner III e Hollenbeck (2006) enumeram seis opções adotadas com mais frequência:

- I. Educação e comunicação: as informações devem ser discutidas individuais, em reuniões de grupo e através redação de memorando e relatórios;
- II. Participação e envolvimento: os trabalhadores que serão afetados por uma intervenção devem ser envolvidos na sua concepção e implementação;
- III. Facilitação e apoio: o treinamento necessário para o cargo e o apoio emocional deve ser assegurado por reuniões de instrução e sessões de aconselhamento para os afetados;



IV. Barganha e negociação: os trabalhadores resistentes devem ser influenciados por meio de barganha e propostas de compensação que lhes garantam incentivos para mudar a opinião;

V. Persuasão oculta: O uso de esforços camuflados de fornecimento de informações deve ser considerado numa base seletiva, no sentido de conseguir que as pessoas apoiem as mudanças;

VI. Coerção explícita e implícita: o poder e as ameaças de consequências negativas podem ser empregados para mudar opiniões dos resistentes.

A Tecnologia por si só não é capaz de garantir vantagens e desempenho consideráveis, como aqueles resultantes da inovação tecnológica acompanhada de uma reorganização do sistema de trabalho (WALTON, 1998).

Nesse contexto, pode-se depreender que o mundo globalizado e informatizado atual exige aprendizado constante para que o indivíduo consiga manter-se no mercado de trabalho e que esteja aberto a compreender e dominar as inovações propostas pelo mercado de trabalho. Entretanto, se as organizações não contarem com uma equipe de gestores e gerentes altamente capacitados e que saibam motivar, incentivar seus colaboradores, além de viabilizar condições ideais ao clima social, infelizmente o sucesso de ambos estará fadado ao fracasso.

As organizações contemporâneas esperam que seus trabalhadores considerem o todo, que estejam abertos a mudanças, que saibam trabalhar em equipe e que tenham autonomia para determinar suas atividades, ao invés de simplesmente obedecer a ordens (PINCHOT, 1994).

As transformações nas empresas vêm ocorrendo de forma muito veloz e, portanto exige que os esforços de todos sejam concentrados para conseguirem superar a complexidade crescente dos desafios atuais (TERRA, 2000).



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo foi discursar sobre os impactos causados pela implementação da tecnologia nas organizações, muito visada nos dias atuais devido ao mercado altamente competitivo e a necessidade de redução de custos. No entanto, a automatização das tarefas provocou a substituição da mão de obra humana, causando desconforto, medo, desemprego, resistência aos trabalhadores, entre outros.

Antes a tecnologia era vista como força externa e que tinha impacto determinista sobre a estrutura organizacional. Após diversos estudos passou-se a focar no aspecto humano da mesma, percebendo esta como resultado de uma escolha estratégica e da interação social (CAMPOS e TEIXEIRA, 2004).

Desde o surgimento da teoria humanista, que constatou que quanto maior a preocupação com o trabalhador, o resultado da produção seria mais satisfatório, as organizações não pararam de investir em métodos e ferramentas que oferecessem maior lucratividade a baixo custo. Dessa forma, a TI foi conquistando cada vez mais espaço, pois demonstrou resultados mais eficientes em um curto espaço de tempo, maior precisão e confiabilidade dos resultados, além da redução de doenças ocupacionais. Todavia se depararam com um novo desafio, a resistência dos trabalhadores em relação a TI. Os colaboradores foram tomados pela insegurança em relação a manter-se no emprego e medo de não conseguir assimilar as novas ferramentas, portanto alguns criaram aversão à introdução de novas tecnologias.

Pode-se verificar, através dessa pesquisa, que os fatores de resistência a mudanças dependem do nível sócio cultural do colaborador e que também pode ser um fenômeno de ordem pessoal, estrutural ou comportamental. Entretanto, para minimizar os impactos com a implantação da TI, as empresas têm buscado um perfil diferenciado de funcionário, que apresente as seguintes características (NEVES e SANTOS, 2005):

I. Alto grau de criatividade;



- II. Foco nos projetos de longo prazo;
- III. Alto grau de cooperação e comportamento interdependente;
- IV. Nível de preocupação equivalente para processos e resultados;
- V. Alta tendência para assumir riscos;
- VI. Alta tolerância para com a ambiguidade e imprevisibilidade.

Contudo, para a obtenção de resultados positivos ao implantar uma nova solução baseada em TI, além da preocupação com o nível de conhecimento do colaborador contratado, os processos da empresa têm que ser reorganizados, bem como as pessoas que a compõem.

E para minimizar a resistência dos indivíduos em relação às mudanças, foram propostas soluções como a melhora na comunicação, treinamento adequado, barganha, negociação, participação, envolvimento, entre outros.

O indivíduo conseguirá superar as mudanças organizacionais reconstruindo a visão de si mesmo, de novas identidades e de relação com o mundo. No entanto, tais reconstruções serão possíveis somente se o mesmo tiver a oportunidade de manifestar seus sentimentos, de elaborar seus medos e angústias e de passar, necessariamente, por um processo de subjetivação (SILVA e VERGARA, 2003).

Portanto, faz-se necessário estudarmos continuamente sobre o assunto, oferecendo conhecimentos que facilitem a maneira de os empregados enfrentarem as transformações pelas quais as empresas vêm passando, e para que essas compreendam a necessidade de investir em seus funcionários, possibilitando o desenvolvimento e crescimento de ambos.

REFERÊNCIAS

ALHO, M. R.; CARVALHO, P. A. M., Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas. Disponível em:

RC: 47612

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/impactos-da-tecnologia>



<https://www.academia.edu/10138841/artigo_sobre_o_novo_modelo_de_gestao_de_pessoas_pdf>. Acesso em: 23 fev. 2019

ANSALONI, J. A.; ÉSTHER, A. B., Relações de Trabalho e Inovação Tecnológica na Gerência de Sistemas de uma Organização Produtora de Jornais. Revista Administração Contemporânea. vol.3 no.2 Curitiba May/Aug. 1999

AZEVEDO, I.B., **O prazer da produção científica**. 2. ed. Piracicaba: Unimep, 1999.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. da C., Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.2, v.41, p.45, abr./jun. 2001.

CAMPOS, E.; TEIXEIRA F. L. C., Adotando a tecnologia de informação: análise da implementação de sistemas de “groupware”. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 2, jan./jun. 2004

CARVALHO, A.M., O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. Disponível em: <<https://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/viewFile/215/201>>. Acesso em: 29 maio 2019

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M., Mudança organizacional: um estudo multicasos. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, 2013

CONTADOR, J. C. **Gestão de operações**, São Paulo: Edgard Blücher, 1998

DUQUE, W. S.; MACHADO, M. V.; PELISSARI, A.S., **Resistência à mudança tecnológica: Uma análise de influências nas instâncias de clima, cultura e poder de uma empresa de importação Espírito-Santense**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/322_Artigo%20Resistencia%20a%20Mudanca%20Tecnologica%20Revisado.pdf>. Acesso em: 07 junho 2019

FERNANDES, A. A. e ALVES, M. M. **Gerência estratégica da tecnologia da informação**, Rio de Janeiro: LTC, 1992



FIGUEIREDO, N., Da importância dos artigos de revisão da literatura. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 23, n. 1/4, p. 131-135, jan./dez. 1990

MAÑAS, A. V. **Administração de sistemas de informação**, São Paulo: Érica, 2011

NEVES J. M. S.; SANTOS F. C. A., Integrando a implantação de tecnologias da informação aplicadas à gestão da produção com estratégias de recursos humanos. **Revista Gestão Industrial**, Santa Catarina, v. 01, n. 03: pp. 071-080, 2005

NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P., Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista de Ciências da Administração*. v20 n.51 Agosto de 2018

PINCHOT, G.; PINCHOT, E., **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REZENDE, D. A. e ABREU, A. F., **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**, São Paulo: Atlas, 2009

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C., Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

TERRA, J. C. C., **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**, São Paulo: Negócio, 2000

VASCONCELOS, I. F. F. G.; PINOCHET, L. H. C., Poder, Tecnologia e Controle Burocrático: Uma Análise Crozeriana em uma Empresa de Informática Paranaense. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/322_Artigo%20Resistencia%20a%20Mudanca%20Tecnologica%20Revisado.pdf>. Acesso em: 30jun. 2019

VIANNA, I. O., **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

WAGNER III, J. A. e HOLLENBECK, J. R., **Comportamento organizacional**, São Paulo: Saraiva, 2006

WALTON, R. E., **Tecnologia da informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

ZUBOFF, S., Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.6, Pág. 80-91. Nov./Dez. 1994.

Enviado: Setembro, 2019.

Aprovado: Março, 2020.