

**TRAÇOS CULTURAIS DO BRASILEIRO E A RESISTÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: proposta de um modelo teórico**

**RODRIGO FRANKLIN FROGERI**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

**DANIEL JARDIM PARDINI**

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

**FABRÍCIO PELLOSO PIURCOSKY**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

**LIZ ÁUREA PRADO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

**PEDRO DOS SANTOS PORTUGAL JÚNIOR**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao Departamento de Pesquisa do Grupo UNIS por fomentar o desenvolvimento de trabalhos científicos nas mais diferentes áreas do conhecimento.

# TRAÇOS CULTURAIS DO BRASILEIRO E A RESISTÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: proposta de um modelo teórico

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças tecnológicas, competitividade acirrada e a demanda por processos decisórios ágeis exigem das organizações um controle eficiente das informações. Os Sistemas de Informação (SI) surgem como uma possível solução para essas demandas, possibilitando integração entre processos, visão sistêmica e holística da organização e capacidade de auxiliar na tomada de decisões (LAUDON; LAUDON, 2015). Contudo, a implantação de SIs como uma solução, corriqueiramente, vem se tornando um processo frustrante e por vezes com alto grau de incertezas (GUPTA et al., 2019; SANTOS JUNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2005).

Rodrigues Filho e Ludmer (2012) apresentam uma redefinição da natureza dos Sistemas de Informação composta por organizações, pessoas e Tecnologia da Informação (TI), destacando o papel central das pessoas. Laudon e Laudon (2015) seguem definição semelhante de SI e consideram que os SIs provêm novos canais para aquisição de conhecimento, inovação e colaboração nas organizações. As empresas são geridas e desenvolvidas por pessoas com o auxílio de SIs para proporcionar maior agilidade nos processos organizacionais e controle sobre as informações (LAUDON; LAUDON, 2015). No entanto, a implantação de novas tecnologias da informação remete a aspectos de mudanças no cotidiano das organizações despertando fatores de resistência ao novo (FETZNER et al., 2009).

A literatura trata a implantação de SIs nas organizações como um fenômeno complexo e que o seu insucesso está relacionado à ingerência dos processos e à resistência dos usuários (ALI et al., 2016), sendo a resistência considerada o principal desafio para o sucesso da implantação de um SI (ALI et al., 2016; FETZNER et al., 2009; KIM; KANKANHALLI, 2009; OLIVEIRA et al., 2009). Embora a importância dos Sistemas de Informação seja reconhecida pela literatura (CARR, 2004), a sua implementação de forma eficaz nas organizações é um tema que envolve aspectos sociais (CAMPBELL; GRIMSHAW, 2016; KIM; KANKANHALLI, 2009). Estudos que observaram os fatores que afetam a implantação de SIs e tecnologias em geral destacam aspectos culturais, de mudança e resistência nos ambientes organizacionais (ANGONESE; LAVARDA, 2014; KIM; KANKANHALLI, 2009; MELLO; FREITAS, 2009; ZEFERINO; SAUERBRONN; CERCHIARO, 2011).

Segundo Vaast e Walsham (2005), os usuários de um Sistema de Informação (SI) são considerados agentes sociais em um processo dinâmico de consonância/dissonância, conforme esses agentes experimentam a dissonância entre atividades, aplicações e práticas, gradualmente se adaptam voltando a se estabelecer a consonância. Entretanto, as organizações podem ser observadas como um sistema de forças contrárias que se mantém em equilíbrio, as mudanças destoam essas forças, causando um desequilíbrio no sistema (ZEFERINO; SAUERBRONN; CERCHIARO, 2011). A forma para se equilibrar novamente o sistema seria através da resistência às mudanças, levando indivíduos ou grupos a se oporem ao novo ambiente (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Nesse contexto, a cultura organizacional, entendida como um conjunto de valores expressos em práticas organizacionais e pressupostos básicos que determinado grupo utiliza para lidar com problemas de adaptação interna e externa (FLEURY; FISCHER, 1996), pode ser um fator mediador sobre os fatores de resistência que se desenvolvem durante o processo de implantação de um SI. Ademias, Chu e Thomaz (2008) destacam que a cultura brasileira, até pelas características de colonização do país, é considerada de ambiguidade, heterogênea, multifacetada e plural, mas com um singularismo mais ou menos bem definido, que a difere de outros povos (CHU; THOMAZ, 2008).

Destarte, considerando a crescente necessidade das empresas por Sistemas de Informação (GUPTA et al., 2018), o elevado número de insucessos na implantação de SIs

(GUPTA et al., 2019) e as particularidades dos traços culturais do brasileiro (CHU; THOMAZ, 2008), observa-se um cenário que suscita por uma compreensão mais profunda sobre o fenômeno da resistência à implantação de SIs e a influência de traços culturais, sendo definida a seguinte pergunta de pesquisa: como os traços culturais do brasileiro podem influenciar na resistência à implantação de Sistemas de Informação? O objetivo do estudo é propor um modelo teórico que represente a influência dos traços culturais do brasileiro na resistência à implantação de Sistemas de Informação. O objetivo do estudo foi conseguido por meio de uma abordagem qualitativa, lógica indutiva, epistemologia interpretativista e método *Grounded Theory*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que fosse possível analisar os fatores culturais que influenciam no processo de implantação de SIs em empresas brasileiras, parte-se da compreensão da própria cultura organizacional brasileira e as suas principais características. Na sequência, são analisados os conceitos de cultura organizacional e a sua relação com a gestão organizacional, objetivando situar os sistemas de informação no contexto das organizações. Tema introdutório e recorrente nos estudos sobre resistência é apresentado no terceiro tópico, a mudança organizacional e o papel do líder nesse processo. Por fim, estabelece-se uma relação entre os fundamentos teóricos de resistência e a implantação de sistemas de informação.

### 2.1 Cultura e modelos de cultura organizacional

Dupuis e Chanlat (2008) consideram a cultura como um conjunto de elementos morais e simbólicos, práticas e produções materiais. A cultura não pode ser reduzida a representações morais dos indivíduos que a constroem. Modelos, valores e símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, moldando a cultura. Alinha-se ao conceito de cultura a de práticas sociais, que é a manifestação cultural (BEZERRA, 2008).

A cultura organizacional como conceito é observada em distintas linhas de pensamento. Num primeiro momento há a compreensão de que a cultura organizacional seja um conjunto de elementos socializantes da organização; outras linhas reconhecem a existência de um construto social simbólico que surge nos grupos e é compartilhado por todos, bem como determinados padrões de comportamento que são passíveis de manipulação pelas organizações (SOUZA et al., 2013).

Bourdieu (1989) cita o termo *habitus* como a forma que a sociedade se torna representada nos indivíduos de maneira durável, conduzindo suas ações às pressões e demandas do meio social. Assim, as organizações são constituídas de interações concretizadas por práticas que são suas manifestações culturais, o que reforça ser a cultura o sistema estruturante das interações organizacionais (SOUZA et al., 2013).

Para que os estudos sobre cultura nas organizações possam ser fundamentados diversos modelos passaram a ser aplicados no âmbito acadêmico, dentre eles se destacam Hofstede (2001) e D'Iribarne (1989). Hofstede (2001) definiu quatro dimensões culturais presentes nas organizações, a saber: (i) **individualismo versus coletivismo** - grau em que as pessoas em uma cultura preferem agir individualmente ou como membros de grupos. Ajuda a entender qual o papel das relações pessoais no âmbito dos negócios; (ii) **distância hierárquica versus igualdade social** - grau de desigualdade entre pessoas consideradas "normais" pela população de uma cultura. Como a desigualdade no ambiente de trabalho é administrada pelos indivíduos; (iii) **aversão à incerteza versus tolerância a incerteza** - grau em que os indivíduos em uma cultura se sentem desconfortáveis com situações desconhecidas, ambíguas ou incertas. A ansiedade pode ser percebida pela necessidade que os indivíduos apresentam para estabelecer regras com o objetivo de tentar controlar os próximos eventos; (iv) **masculinidade versus feminilidade**: grau em que, nos indivíduos de uma determinada cultura, valores como

assertividade, performance, sucesso e competição prevalecem sobre valores como qualidade de vida, relacionamentos amistosos, cuidados com o mais frágil etc. Avalia se os gêneros assumem papéis sociais diferenciados na organização.

D'Iribarne (1989) aplica uma abordagem diferente de Hofstede (2001) para observar a cultura nas organizações. D'Iribarne (1989) apresenta sete categorias de análise, a saber: (i) **senso do dever** – refere-se à maneira como se defende os interesses da organização e os interesses pessoais. A maneira de respeitar as opiniões dos outros colegas e de compreender as atribuições indicadas pelos superiores. A consciência dos direitos e deveres compartilhados entre o público e o privado; (ii) **relações hierárquicas** - refere-se às relações entre os diferentes níveis da organização e a forma como são administrados os conflitos, a capacidade de tomar iniciativa, de participar das atividades e desenvolver a criatividade, a concentração de poder, a autoridade de intervenção, o nível de legitimidade das autoridades; (iii) **percepção do controle** – refere-se ao consentimento do cumprimento formal das regras e da autoridade estabelecida. A liberdade individual e autonomia para garantir a realização das práticas organizacionais. A forma de organizar as redes sociais nas empresas; (iv) **definição de responsabilidades** – refere-se à forma de distribuição das tarefas. A liberdade de estabelecer relações sólidas e comprometidas. A relação de amplitude de confiança entre os diferentes níveis da organização. O mecanismo de execução entre os grupos hierárquicos. As características das redes sociais; (v) **sanções** – refere-se à percepção sobre o papel da autoridade; a aplicação de regras e a percepção da recompensa e punição; (vi) **qualidade da cooperação** – refere-se a como são os interesses da partilha e distribuição dos lucros para designar aqueles que chegam ao poder; (vii) **regulamentação e problemas** – refere-se a como se comportar diante das regras da organização. A aceitação de orientações e de gestão das políticas da organização. A maneira dos empregados para articular o trabalho e viver em grupos na organização (ALMEIDA; SOUZA, 2011).

Para a análise da cultura brasileira à luz das raízes e da sua formação, destacam-se os autores Motta e Caldas (2007), Freitas (2007), Prates e Barros (1996) e Chu (2010). Chu (2010) apresenta o Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira (MCGB), considerando as transformações decorrentes no perfil do gestor com a internacionalização dos negócios e os impactos decorrentes da globalização. O povo brasileiro possui distintas características culturais que podem ser consideradas boas ou ruins, dependendo do contexto e a forma que são aplicadas (CHU, 2010).

## 2.2 Cultura brasileira

A sociedade brasileira é caracterizada como aquela que possui uma aceitação implícita às normas e regras, mas tendo sempre uma forma para resolver problemas e/ou situações difíceis. Esta característica é abordada na literatura como sendo o “**jeitinho brasileiro**” (BARBOSA, 1992).

Devido às suas características, a cultura brasileira se contrasta com outras, especialmente a norte americana, por ser uma cultura **universalista** que se opõe à capacidade do brasileiro em lidar com ambiguidades e conexões particularistas (FONSECA, 2011). Os brasileiros **evitam embates** e muitas vezes preferem preservar a harmonia ao invés de discutir e argumentar sobre uma situação que discordam (LOURENÇO, 2011). O perfil de **mediador** do brasileiro facilita a sua integração com outras culturas, principalmente em situações de fusões e o trabalho em multinacionais (FONSECA, 2011).

Diversos autores evidenciaram as características dos traços culturais do brasileiro. Faoro (2001), Freyre (2006), Holanda (1995) e Azevedo (1996) evidenciam o **personalismo**, em que o brasileiro tende a ter relações pessoais no ambiente de trabalho; é aquela pessoa que gosta de saber da vida pessoal dos colegas, ao contrário da cultura norte americana, que se restringe a assuntos estritamente profissionais. Holanda (1995) caracteriza o povo brasileiro como sendo

**cordial**, construindo as relações sociais com intimidades tipicamente familiares, opondo-se aos formalismos e suas convenções tanto no âmbito privado quanto público.

O “jeitinho brasileiro” é observado como um traço cultural forte do brasileiro, enraizado culturalmente (LOURENÇO, 2011). Esse “**jeitinho brasileiro**” possui dois polos, a saber: (i) o polo positivo caracteriza uma ação de prestabilidade, ajuda, cordialidade, simpático, sendo qualificado como uma qualidade; (ii) e o polo negativo, que está relacionado à corrupção, à burla de leis, regras e regulamentos em detrimento de vantagens pessoais e/ou de pessoas próximas (BARBOSA, 1992; LOURENÇO, 2011). Lourenço (2011) complementa que o brasileiro possui um traço cultural da **malandragem**, associado ao polo negativo do “jeitinho brasileiro”.

O traço cultural brasileiro da **hierarquia** ou do **autoritarismo** evidencia uma aversão à igualdade, fazendo-se valer a força social, política e/ou hierárquica (CALLIGARIS, 2000; FREYRE, 2006; HOLANDA, 1995; LOURENÇO, 2011); a frase: “Você sabe com quem está falando?” destaca essa característica na cultura brasileira.

Observa-se na cultura brasileira uma considerável **desvalorização do trabalho manual**, diferentemente de outras culturas, em que o trabalho braçal é visto como um exercício das decisões intelectuais (FAORO, 2001; FREYRE, 2006; HOLANDA, 1995). A valorização por trabalhos intelectuais evidencia um distanciamento entre as classes sociais, onde os trabalhos braçais tendem a ser executados por aqueles de classes sociais mais baixas, especialmente afrodescendentes (FAORO, 2001; HOLANDA, 1995; LOURENÇO, 2011); essa característica da cultura brasileira é explicada pela história da colonização do país (FREYRE, 2006).

### 2.3 Cultura organizacional brasileira

Tomando como base os traços da cultura brasileira apresentados na seção anterior e o conceito de cultura organizacional, pode-se discutir a cultura organizacional brasileira (MOTTA; CALDAS, 2007). O “jeitinho brasileiro” é aplicado no contexto organizacional como uma forma de **suavizar regras** e, em algumas situações, como um **recurso de resistência cultural** (MOTTA; ALCADIPANI, 1999). A desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira pode refletir na cultura das organizações como um fator desencadeador de **autoritarismo** e **individualidade** (CHU; THOMAZ, 2008).

É comum ouvir que o brasileiro é um povo de garra, que se supera a todo o tempo, que é criativo e se adapta às adversidades. Estas características, levadas para o ambiente organizacional, classifica o povo brasileiro como **flexível** e **criativo** (BARROS; PRATES, 1996).

Tradicionalmente, as regras, normas e conceitos aplicados por culturas externas na gestão das organizações brasileiras são assimiladas de forma simples e fácil (FONSECA, 2011). Contudo, há de se destacar a característica brasileira de **evitar embates**, priorizar a **harmonia** ao invés de uma discussão, o que leva a depreender que, em algumas situações, a aceitação da nova cultura possa estar associada à **passividade harmônica** inerente ao brasileiro (LOURENÇO, 2011; MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

As empresas no Brasil, e assim se estende aos ambientes organizacionais, parecem, muitas vezes, quartos salas e/ou escritórios particulares, levando a entender que o profissional brasileiro leva a sua vida para o ambiente organizacional (MOTTA; CALDAS, 2007). A característica de expor problemas pessoais, compartilhar conquistas, derrotas, sucessos e insucessos fazem com que a cultura organizacional brasileira tenha uma **relação intrínseca à família** (CHU; THOMAZ, 2008). Essa ótica de família quando aplicada às organizações é, muitas vezes, utilizada por gestores como uma forma de estabelecer laços de confiança intensos (SANDES; SÁ, 2013) e que podem influenciar na ética burocrática, baseada na igualdade perante as regras (LOURENÇO, 2011).

Assim como os ambientes organizacionais brasileiros são caracterizados por um ambiente “amigável” e de harmonia, há um alto grau de **personalismo** (FAORO, 2001; FREYRE, 2006; HOLANDA, 1995). As redes de amizades e relações são “blindadas” contra “anônimos” – “se eu te conheço eu lhe ajudo, caso contrário ‘se vire’ ”. Este é um traço organizacional evidenciado em ambientes públicos, em que o grupo fechado é o dos que lá já estão, quem é de fora tem rejeição e é visto como um estranho, até o momento que consegue um laço mais estreito com um dos membros (MOTTA; GOMES, 2019).

Por fim, destaca-se a **aversão ao risco**, a **ambiguidade** e a **incerteza** do brasileiro (LOURENÇO, 2011); essas características podem influenciar em um excessivo conjunto de regras, normas e leis que muitas vezes se contradizem, se confundem e que na prática não são aplicadas. Exemplifica-se essa característica pelas leis brasileiras que não são aplicadas na prática - seja por esse traço cultural ou por aspectos diversos. No ambiente organizacional, o impacto desses traços culturais é observado na dificuldade para o estabelecimento, utilização e atualização de processos organizacionais e de melhores práticas de mercado (LOURENÇO, 2011).

## **2.4 Mudança organizacional e liderança**

Greenwood e Hinings (1996) defendem a ideia de um neo-institucionalismo que combina os elementos do velho e do novo institucionalismo como forma de entender as mudanças nas organizações. Greenwood e Hinings (1996) apontam o contexto e as dinâmicas intraorganizacionais como sendo essenciais no processo de mudança organizacional.

Compreender as mudanças organizacionais demanda análises cada vez mais detalhadas acerca dos contextos e das dinâmicas que envolvem esse assunto (GREENWOOD; HININGS, 1996). Nesse sentido, tanto o meio acadêmico como o corporativo vem buscando estabelecer uma relação entre cultura organizacional e liderança (SILVA et al., 2013). Esta relação se faz objeto de pesquisa, uma vez que o líder é quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS; AVOLIO, 1993).

A temática liderança no âmbito organizacional é alvo de pesquisas que buscam compreender o perfil do líder “ideal” ou aquele que consegue atingir os objetivos organizacionais. Para relacionar o papel do líder no contexto das mudanças organizacionais, faz-se necessário compreender os conceitos de liderança transacional e transformacional (BURNS, 1978; KENT; CROTTS; AZZIZ, 2001; MASOOD et al., 2006). A liderança transformacional pode ser entendida como uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes (BASS; AVOLIO, 1993). A liderança transformacional objetiva o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado (MASOOD et al., 2006).

Na liderança transacional a relação é focada em termos das relações contratuais explícitas e implícitas – as atribuições do trabalho são claras juntamente com as condições de empregabilidade, códigos disciplinares e estrutura de benefícios. As organizações tendem a possuir ambos os tipos de líderes, que podem se complementar em momentos distintos na organização (MASOOD et al., 2006).

Os líderes tendem a exercer forte influência sobre a cultura organizacional existente e/ou uma nova cultura que esteja para ser estabelecida. Símbolos e valores tendem a ser absorvidos pelos liderados como a melhor forma de se agir (SILVA et al., 2013) Block (2003) adverte, no entanto, que a distância organizacional entre líderes e liderados, como consequência da multiplicação de níveis hierárquicos, enfraquece a influência da liderança sobre a cultura.

Lucas e Kline (2008) apresentam um estudo que aborda a integração de tarefas entre bombeiros e paramédicos de um município norte americano, evidenciando duas subculturas bem distintas que em algumas características convergiam. O estudo demonstrou como o papel

do líder pode influenciar um grupo, que até então possuía traços culturais bastante distintos, principalmente em relação aos valores e ideologias da profissão. A escolha de um líder com uma formação em ambas as carreiras e com uma longa experiência em integração de equipes possibilitou que o aprendizado entre as equipes fosse facilitado; resultados que estão de acordo com os trabalhos de Schein (2004) e House et al. (2004) que apresentam o líder com um significativo papel na mudança da cultura organizacional.

## 2.5 Resistência à Mudança e Sistemas de Informação

A relação entre as terminologias Tecnologias da Informação (TI) e mudança no âmbito organizacional estão bem próximas, uma vez que, na grande maioria das vezes, uma mudança organizacional dificilmente ocorrerá sem o auxílio de algum tipo de tecnologia (MELLO; FREITAS, 2009).

Segundo Vaast e Walsham (2005), os usuários de um Sistema de Informação (SI) são considerados agentes sociais em um processo dinâmico de consonância/dissonância, conforme esses agentes experimentam a dissonância entre atividades, aplicações e práticas, gradualmente se adaptam voltando a se estabelecer a consonância. Entretanto, as organizações podem ser observadas como um sistema de forças contrárias que se mantém em equilíbrio, as mudanças destoam essas forças, causando um desequilíbrio no sistema (ZEFERINO; SAUERBRONN; CERCHIARO, 2011). A forma para se equilibrar novamente o sistema seria através da resistência às mudanças, levando indivíduos ou grupos a se oporem ao novo ambiente (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Angonese e Lavarda (2014) apresentam sete fatores de resistência ao analisar o processo de mudança de um Sistema de Informação, a saber: (i) poder institucional; (ii) insegurança ontológica; (iii) confiança; (iv) inércia; (v) falta de conhecimento; (vi) aceitação das rotinas e (vii) *decoupling* ou *loose Coupling*.

O **poder institucional** está relacionado à resistência de indivíduos ou grupos que podem controlar determinados recursos necessários para a implantação ou alteração de um processo. Angonese e Lavarda (2014) destacam que o poder institucional pode se configurar em departamentos ou setores, que por benefícios oriundos de produtividade, cumprimento de metas etc., ganham poder e podem influenciar em processos decisórios, resistindo a mudanças. Thomas e Hardy (2011) afirmam que a mudança organizacional deve ser vista como o resultado da dinâmica entre poder e resistência.

A **insegurança ontológica** está associada à ansiedade pelo novo, a necessidade de começar um novo ciclo de aprendizado, ao medo pelo disruptivo. A implantação ou a mudança de um SI desperta, por muitas vezes, essas sensações que podem levar os futuros usuários do sistema à rejeição e à resistência ao processo de implantação. A insegurança sempre será um fator preponderante em qualquer tipo de processo de mudança (ANGONESE; LAVARDA, 2014). O fator **confiança** deve ser potencializado com o auxílio de especialistas no processo de implantação e/ou mudança de um SI; qualquer experiência negativa no processo pode levar a perda de confiança e conseqüentemente ao insucesso do projeto (ANGONESE; LAVARDA, 2014).

A **inércia**, apontada por Angonese e Lavarda (2014), relaciona-se à falta de capacidade da organização em aplicar as mudanças impostas pelo novo processo. Acredita-se que a inércia é um fator de resistência a partir do momento que princípios pessoais, indiferenças na aplicação das mudanças e falta de envolvimento sobrepõem o processo de mudança proposto.

O fator **falta de conhecimento** está atrelado à falta de habilidades necessárias por parte dos usuários de um novo SI para operacionalizá-lo. A implantação de Sistemas Integrados de Gestão (ERPs – *Enterprise Resource Planning*) consagrados mundialmente falha, muitas vezes, por desconsiderarem esse fator (LIMA; CARRIERI; PIMENTEL, 2007). Sistemas legados tendem a funcionar por vários anos, levando os usuários com poucas habilidades a dominarem

aquele ambiente, mas a partir do momento que são expostos a um novo desafio, as deficiências se destacam e podem gerar forte resistência ao processo de mudança/implantação (ANGONESE; LAVARDA, 2014).

A **aceitação das rotinas** se relaciona ao convencimento de todos os envolvidos no processo de implantação/mudança de que haverá benefícios na mudança; a compreensão por parte dos usuários do SI de que o processo é legítimo e necessário para o futuro da organização deve ficar evidenciado para todos, caso contrário as mudanças poderão sofrer resistência (ANGONESE; LAVARDA, 2014).

**Decoupling ou Loose Coupling** são termos da língua inglesa para denotar a diferença entre as regras formais estabelecidas pela empresa para serem seguidas e a forma como realmente acontecem no dia a dia. Esse fator é bastante comum entre funcionários/usuários mais antigos, que têm o hábito de realizar os seus próprios controles de maneira informal e evitam o processo institucionalizado, sendo sempre um fator de resistência (ANGONESE; LAVARDA, 2014).

Zeferino, Sauerbronn e Cerchiaro (2011) destacam cinco fatores de resistência individuais em seu estudo, a saber: (i) frustração e negação; (ii) processamento seletivo de informação; (iii) segurança; (iv) adaptação criativa e (v) faz de conta gerencial.

O fator de resistência **frustração e negação** foi observado por Zeferino, Sauerbronn e Cerchiaro (2011) como associado a fatores individuais e organizacionais de resistência. Os resultados evidenciaram que a nova ferramenta de gestão que estava sendo implantada não tinha a devida importância por parte da alta gestão, refletindo nos demais envolvidos no projeto de implantação do SI. O **processamento seletivo** está associado a práticas de comunicação de resultados e evolução do projeto direcionados a um pequeno grupo e não a todos os envolvidos. Esse tipo de prática pode despertar um sentimento de desinteresse por parte dos demais indivíduos por não se sentirem parte do processo de implantação. A falta de envolvimento no processo influi em um processamento seletivo de informação também por parte dos indivíduos em níveis inferiores que, por uma questão de **segurança**, pode omitir informações aos níveis superiores.

A **adaptação criativa**, conceituada como várias técnicas e ferramentas adotadas de forma paulatina, pode incentivar o uso de práticas do domínio dos indivíduos sem que grandes mudanças ocorram na forma de trabalho dos indivíduos. Essa prática pode gerar resistência a novos processos que exigem mudanças consideráveis na forma como as atividades eram realizadas. O **Faz de conta gerencial** está associado a práticas que são executadas, geralmente, apenas no início de um processo como uma forma de atender a um planejamento prévio, mas que na prática não se concretizam. Caso não haja um acompanhamento das mudanças e a compreensão por parte dos envolvidos da necessidade das mudanças, as novas atividades podem ser realizadas apenas por um período e desconsideradas na sequência.

Marques et al. (2014) destaca três fatores individuais e dois organizacionais que têm dominado os estudos sobre as causas da resistência individual à mudança em organizações: (i) **indecisão e inconclusão**: em momentos de mudança o que se sabe ou conhece é substituído pelo incerto e ambíguo, gerando medo e insegurança; (ii) **ameaça ao convívio social**: mudanças organizacionais podem causar grande impacto na identidade social do grupo por, muitas vezes, ocasionar a realocação de funções; (iii) **pressão do grupo**: individualmente pode haver um aceite pela mudança, mas o grupo pode influenciar nas opiniões individuais que tenderão ao posicionamento da maioria; (iv) **consistência organizacional**: regras e procedimentos formalizados devem ser seguidos pelos funcionários; essas normatizações podem atuar como um fator de inércia estrutural, podendo dificultar a mudança; (v) **experiências prévias**: experiências negativas anteriores podem criar atitudes de rejeição, resistência, bloqueios e rebeldia quanto à mudança.

### 3 METODOLOGIA

Metodologicamente o estudo se caracterizou por uma abordagem qualitativa, lógica indutiva e epistemologia interpretativista. A abordagem qualitativa se caracteriza pela não utilização, a princípio, de recursos estatísticos na pesquisa. Minayo (2012) sugere que a pesquisa qualitativa tenha um enfoque sobre o verbo “compreender”, considerando a natureza do objeto de pesquisa. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004) sugerem que o método indutivo é ideal para a formulação de leis e teorias, partindo-se de um certo número de observações, recolhidas de um conjunto de objetos, fatos ou acontecimentos. Segundo Saccol (2009, p. 264), “a lógica prevalecente no paradigma interpretativista é a indutiva, pois o pesquisador procura não impor o seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada”.

Para a concepção do modelo sugerido neste estudo foram seguidas as recomendações de Petrini e Pozzebon (2009) para a utilização do método *Grounded Theory* na construção de modelos teóricos. Petrini e Pozzebon (2009) consideram que a utilização da *Grounded Theory* se baseia em duas premissas, a saber: (i) na *Grounded Theory* o aprendizado emerge a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente; (ii) a *Grounded Theory* sugere que, para produzir resultados úteis, as complexidades do contexto organizacional devem ser incorporadas ao entendimento do fenômeno. Tendo como base essas duas premissas, consideramos que este estudo tem adequação à utilização do método *Grounded Theory* por buscar em resultados de estudos da literatura a compreensão do fenômeno da “resistência à implantação de Sistemas de Informação” e por envolver os traços culturais do brasileiro no contexto organizacional.

A seguir, no Quadro 1, são apresentadas as etapas sugeridas no método *Grounded Theory*, segundo Petrini e Pozzebon (2009):

Quadro 1 – Etapas para a elaboração de modelos teóricos pelo método *Grounded Theory*.

Etapa	Descrição
1	A pesquisa inicia focando na área de estudo e definindo a questão de pesquisa.
2	A seguir, inicia-se a captura dos dados ( <i>data collection</i> ) de diferentes formas, incluindo entrevistas e observações de campo.
3	Com a etapa 2 realizada, as teorias são geradas com a ajuda de procedimentos interpretativos, antes de serem finalmente escritos e apresentados.
4	Com a emergência da teoria, o pesquisador compara os dados com a literatura.

Fonte: Adaptado pelos autores de Petrini e Pozzebon (2009).

A primeira etapa envolveu a definição da questão de pesquisa que norteou o estudo. Essa etapa foi realizada por meio da discussão em grupo entre os autores do estudo. A segunda etapa tem como base a coleta dos dados que fornecerão fundamentos para as ações da etapa três (geração de teorias). A etapa 2 foi realizada por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) nos principais periódicos classificados no Qualis-Capes (extratos A1 ou A2) que continham os termos “resistência”, “sistemas de informação” e “cultura” em conjunto (termos pesquisados na língua inglesa e portuguesa). Webster e Watson (2002) sugerem que uma RSL consistente deve se basear nos principais periódicos do campo de estudo com o objetivo de identificar as contribuições mais relevantes. Apenas trabalhos que realizaram a coleta de dados por meio de estudos de casos únicos ou múltiplos, entrevistas, etnografia, entre outros métodos qualitativos foram considerados (critério de inclusão). A etapa 3 foi realizada de forma indutiva e comparativa por meio da literatura apresentada no referencial teórico do estudo. Por fim, com a teoria definida, foram realizadas comparações com estudos que apresentaram abordagens semelhantes.

### 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Considerando as discussões sobre os fatores de resistência à implantação de SI nas organizações e os traços da cultura brasileira foi desenvolvido o Quadro 2.

Quadro 2 – Relação entre os fatores de resistência e os traços da cultura brasileira.

Resistência	Referências	Traços da cultura brasileira	Referências
Poder institucional (I) (G)	(ANGONESE; LAVARDA, 2014; MARQUES et al., 2014; ZEFERINO; SAUERBRONN; CERCHIARO, 2011)	Hierarquia ou autoritarismo	(BARBOSA, 1992; FAORO, 2001; FREYRE, 2006; HOLANDA, 1995; LOURENÇO, 2011)
Insegurança ontológica /indecisão e inconclusão (I)		Personalismo	
Inércia / consistência organizacional (I)		Aversão ao risco; jeitinho brasileiro	
Falta de conhecimento (I)		Personalismo (interação interpessoal contínua)	
Aceitação das rotinas Processamento seletivo / Adaptação criativa (I) (G)		Aceitação implícita às normas e regras; evita embates; aversão à sistematização	
<i>Decoupling</i> / Faz de conta gerencial (I) (G)		Jeitinho brasileiro	
Experiências prévias (I)		Incerteza; aversão ao risco	
Ameaça ao convívio social (G)		Personalismo; preserva a harmonia	
Pressão do grupo (G)		Personalismo; preserva a harmonia; evita embates	

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020). (I) – Influência individual / (G) Influência a nível de grupo.

O Quadro 2 sugere que os onze fatores de resistência à implantação de SIs nas organizações brasileiras (poder institucional, insegurança ontológica/indecisão/inconclusão, inércia/consistência organizacional, falta de conhecimento, aceitação das rotinas, processamento seletivo, adaptação criativa, *Decoupling*/faz de conta gerencial, experiências prévias, ameaça ao convívio social e pressão do grupo) podem ser relacionados aos nove traços culturais (hierarquia ou autoritarismo, aversão ao risco e à sistematização, jeitinho brasileiro, personalismo, aceitação implícita às normas e regras, evita embates, incerteza e preservação da harmonia) do brasileiro.

O fator de resistência “poder institucional” - associado ao controle de determinados recursos necessários para a implantação ou alteração de um processo que envolve um SI - pode ser ampliado pelo traço cultural brasileiro da hierarquia ou do autoritarismo, uma vez que esses traços evidenciam uma aversão à igualdade, fazendo-se valer a força social, política e/ou hierárquica. Assim, estabeleceu-se o primeiro pressuposto: **P1 - o fator de resistência “poder institucional” é influenciado positivamente pelo traço cultural brasileiro hierarquia ou autoritarismo durante o processo de implantação de um SI.** A influência positiva de um traço cultural sobre um fator de resistência indica que esse fator pode ser ampliado por influência daquele traço cultural.

A insegurança ontológica ou indecisão, que se refere à ansiedade ou medo pelo novo pode ser minimizada pela característica da cultura brasileira de personalismo. Gestores ou mesmo gerentes de projetos envolvidos na implantação de um SI podem usar essa característica para estabelecer laços de confiança. Dessa forma, estabeleceu-se o segundo pressuposto: **P2 - o fator de resistência “insegurança ontológica ou indecisão” é influenciado negativamente pela característica da cultura brasileira de personalismo durante o processo de implantação**

**de um SI.** Entende-se por uma influência negativa que o traço cultural pode minimizar a influência do fator de resistência na implantação de um SI.

O fator de resistência “inércia ou consistência organizacional”, que se refere à falta de capacidade da organização em aplicar as mudanças impostas pelo novo processo pode ser ampliado pelos traços culturais brasileiros da aversão ao risco e jeitinho brasileiro. Nesse sentido, definiu-se o terceiro pressuposto: **P3 - o fator de resistência “inércia ou consistência organizacional” é influenciado positivamente pelos traços culturais brasileiros da aversão ao risco e jeitinho brasileiro durante o processo de implantação de um SI.**

O fator de resistência “falta de conhecimento”, que se refere à falta de habilidades necessárias por parte dos usuários de um novo SI para operacionalizá-lo, pode ser minimizado pelo traço cultural brasileiro do personalismo (interação interpessoal contínua). Destarte, o quarto pressuposto foi definido: **P4 - o fator de resistência “falta de conhecimento” é influenciado negativamente pelo traço cultural brasileiro do personalismo durante o processo de implantação de um SI.**

Os fatores de resistência “aceitação das rotinas e processamento seletivo”, que se referem respectivamente a: (i) compreensão coletiva de que a mudança trará benefícios; e (ii) prática de comunicação direcionada a determinados grupos ou indivíduos e não de forma coletiva; podem ser minimizados pelos traços culturais do brasileiro em aceitar implicitamente normas e regras e evitar embates. Assim, o quinto pressuposto foi definido: **P5 - os fatores de resistência aceitação das rotinas e processamento seletivo são influenciados negativamente pelos traços culturais do brasileiro em aceitar implicitamente normas e regras e evitar embates durante o processo de implantação de um SI.**

Os fatores de resistência adaptação criativa - tendência a manter práticas antigas em detrimento às novas – e *Decoupling* ou faz de conta gerencial - diferença entre as regras formais estabelecidas e a prática do dia a dia - podem ser maximizados pelo traço cultural do brasileiro de aversão à sistematização. Assim, estabeleceu-se o sexto pressuposto: **P6 - os fatores de resistência adaptação criativa, *Decoupling* ou faz de conta gerencial são influenciados positivamente pelo traço cultural brasileiro aversão à sistematização durante o processo de implantação de um SI.**

O fator de resistência “experiências prévias”, associado às experiências negativas anteriores do usuário com a implantação de SIs pode ser maximizado pelos traços culturais do brasileiro de incerteza e aversão ao risco, permitindo estabelecer o sétimo pressuposto. **P7: o fator de resistência “experiências prévias” é influenciado positivamente pelos traços culturais do brasileiro de incerteza e aversão ao risco durante o processo de implantação de um SI.**

O fator de resistência “ameaça ao convívio social”, associado à mudança na identidade social do grupo, pode ser ampliado pelos traços culturais do personalismo e de preservação da harmonia do brasileiro, permitindo definir o oitavo pressuposto: **P8 – o fator de resistência “ameaça ao convívio social” é influenciado positivamente pelos traços culturais do brasileiro de personalismo e preservação da harmonia durante o processo de implantação de um SI.**

O fator de resistência “pressão do grupo”, associado à pressão da maioria sobre indivíduos que podem ter posicionamento contrário, pode ser maximizado pelos traços culturais do personalismo, preservação da harmonia e aversão a embates do brasileiro. Assim, definiu-se o nono pressuposto: **P9 – o fator de resistência “pressão do grupo” é influenciado positivamente pelos traços culturais do brasileiro de personalismo, preservação da harmonia e aversão a embates durante o processo de implantação de um SI.**

Por fim, observa-se o papel do líder durante um processo de mudança como a implantação de um novo Sistema de Informação. O líder transformacional pode ser um agente central na adequação da cultura organizacional existente e/ou em uma nova cultura que se

objetiva estabelecer, podendo minimizar os fatores de resistência. Assim, o décimo pressuposto foi estabelecido: **P10 – a existência de um líder transformacional na organização engajado no processo de implantação de um SI influencia negativamente nos fatores de resistência.**

A Figura 1 (abaixo) apresenta o modelo teórico de influência dos traços culturais brasileiros sobre os fatores de resistência à implantação de Sistemas de Informação num alto nível de abstração.

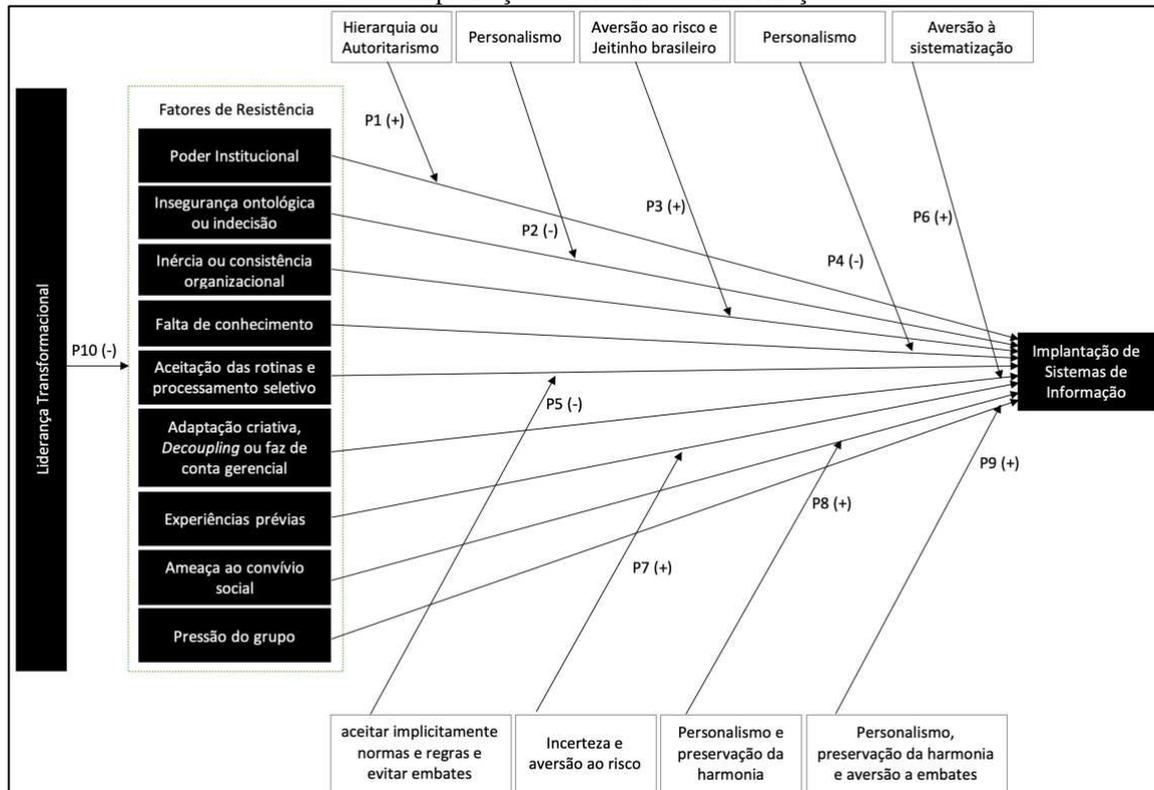
Figura 1 – Representação gráfica resumida do modelo teórico de influência dos traços culturais brasileiros nos fatores de resistência à implantação de Sistemas de Informação.



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020).

Observa-se que a composição do modelo se baseia em quatro construtos (liderança transformacional, fatores de resistência, traços culturais do brasileiro e implantação de SI). A liderança transformacional pode ser um fator que minimiza os fatores de resistência durante o processo de implantação de um SI. Contudo, os traços culturais do brasileiro podem influenciar de diferentes formas nos fatores de resistência, em alguns momentos ampliando a resistência e em outros minimizando-a. A Figura 1 é extrapolada para uma representação dos pressupostos estabelecidos no estudo. Assim, desenvolveu-se o modelo da Figura 2.

Figura 2 – Modelo teórico de influência dos traços culturais brasileiros nos fatores de resistência à implantação de Sistemas de Informação.



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2020).

A Figura 2 apresenta os dez pressupostos definidos com base no referencial teórico discutido e detalha quais fatores de resistência podem ser influenciados positiva ou negativamente pelos traços culturais do brasileiro.

Segundo Joia, Macêdo e Oliveira (2014), os estudos sobre a resistência de usuários em um processo de implantação de SI devem envolver, cada vez mais, não apenas as questões cognitivas e racionais dos usuários, mas também questões comportamentais. Fetzner e Freitas (2012) suportam essa ótica ao observarem a influência de fatores sociais como componentes cognitivos e afetivos que as pessoas constroem durante um processo de mudança associado com TI/SI. Nesse contexto, retoma-se as discussões anteriores associadas à constituição das organizações como um ambiente em que a cultura é o sistema estruturante das interações (SOUZA et al., 2013). Observar as características culturais intrínsecas à população de um único país pode despertar óticas especializadas na forma como a literatura trata os fatores de resistência na implantação de SIs.

D'Iribarne (1989) e Hofstede (2001) já haviam observados traços culturais distintos entre os povos de diferentes países. Para Chu e Thomaz (2008), a cultura brasileira é ambígua, heterogênea, multifacetada e plural que a difere de outros povos. Essas reflexões sugerem que a resistência dos usuários na implantação de SIs pode ter considerável influência de aspectos pouco observados nessa literatura, como traços culturais de uma população que podem se estender para as organizações. Para fundamentar essa ótica, buscou-se na revisão da literatura sobre resistência de usuários em TI, proposta por Ali et al. (2016), identificar os principais temas que envolvem esse campo de estudos.

Ali et al. (2016), com base no estudo de Markus (1983), consideraram que a resistência dos usuários em TI são orientadas por três grandes áreas, a saber: **(i) orientação a sistemas:** envolve fatores de sistemas tais como excelência técnica ou ergonomia; nessa área, os estudos estão direcionados para a interface do usuário, facilidade de uso; confiabilidade do sistema e problemas de qualidade dos dados; facilidade de utilização de um novo sistema; melhor desempenho das tarefas e qualidade das decisões; envolvimento dos usuários; e percepções baseadas na experiência; o segundo grupo é a **(ii) resistência do usuário orientada a pessoas:** envolve fatores internos às pessoas ou grupos; os estudos que observam a resistência do usuário em TI orientada a pessoas focam em temas como antecedentes, traços, atitudes e experiências; impacto da influência interna e externa; expectativas positivas; resistência a nível individual vs. grupo; habilidades em TI; mudanças no conteúdo do trabalho; programas especiais de treinamento para reduzir a ansiedade e a atitude negativa; cinismo e fatores de personalidade (tais como idade, educação, necessidades, comunicação, treinamento); e o terceiro grupo **(iii) resistência do usuário orientada a interação:** envolve interação do sistema e o contexto de uso; o foco dessa área está na percepção da perda social causada pela interação entre as pessoas e a tecnologia; maior acesso aos dados, mas menor autonomia; contrato psicológico e nova tecnologia; falta de alinhamento organizacional; influência social; e incerteza (ALI et al., 2016).

Considerando os três grupos de estudos, os fatores de resistência apresentados neste estudo não envolvem aspectos orientados a sistemas, tendo maior direcionamento para os aspectos sociais como pessoas e interação. Acredita-se que esses dois grupos de linhas de pesquisa estão mais sujeitos às influências de traços culturais de uma população, situando a contribuição desse estudo.

Por fim, é válido destacar que alguns fatores de resistência apontados no Quadro 2 podem se desenvolver em dois níveis, individual e de grupo; em alguns momentos iniciando no nível individual e se desenvolvendo para o nível de grupo (OLIVEIRA, 2013) (processamento seletivo, *Decoupling*) ou de forma inversa, do grupo para indivíduos (poder institucional) (ANGONESE; LAVARDA, 2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento é oportuno retomar a pergunta que norteou o estudo - como os traços culturais do brasileiro podem influenciar na resistência à implantação de Sistemas de Informação? O modelo teórico proposto permitiu teorizar o nível (positivo ou negativo) de influência de cada traço cultural do brasileiro sobre os fatores de resistência à implantação de sistemas de informação. Três traços culturais do brasileiro (personalismo, aceitar implicitamente normas e regras, e evitar embates) foram considerados como passíveis de influenciar negativamente em três fatores de resistência (insegurança ontológica ou indecisão, falta de conhecimento, e aceitação de rotinas e processamento seletivo). Enquanto a maioria dos traços culturais do brasileiro (hierarquia ou autoritarismo, aversão ao risco, jeitinho brasileiro, aversão à sistematização, incerteza, personalismo, preservação da harmonia e aversão a embates) foram sugeridos como elementos amplificadores dos fatores de resistência (poder institucional, inércia ou consistência organizacional, adaptação criativa, *Decoupling* ou faz de conta gerencial, experiências prévias, ameaça ao convívio social, pressão do grupo) à implantação de um SI. Ademais, discutiu-se que a existência de uma liderança transformacional na organização pode ser um fator que minimize os fatores de resistência à implantação de um SI. Contudo, não foi possível obter evidências de que a liderança transformacional possa ter influência sobre os traços culturais do brasileiro.

É importante ressaltar a contribuição deste trabalho para a comunidade científica, ao apresentar um modelo teórico desenvolvido sobre os preceitos do método *Grounded Theory* e para profissionais de TI que estejam envolvidos em processos de implantação de SIs; uma vez que o conhecimento prévio de fatores que podem influenciar no sucesso de um projeto pode direcionar ações estratégicas preventivas que minimizem as chances de insucesso.

Mesmo sendo seguidos princípios metodológicos exigidos para um estudo desta natureza, limitações podem se considerar. A utilização da *Grounded Theory* como método para se chegar ao modelo teórico não se baseou num amplo levantamento de dados qualitativo que fundamentasse os pressupostos estabelecidos. De outra forma, utilizou-se pesquisas consolidadas na literatura que já haviam realizado esse procedimento. Essa abordagem, apesar de não seguir rigidamente os fundamentos do método, apresentou-se adequada para alcançar o objetivo do estudo. Ademais, acreditamos que Como estudos futuros, sugerimos que o modelo proposto seja analisado estatisticamente com o objetivo de mensurar o grau de influência entre os pressupostos/hipóteses. Ademais, sugerimos que seja observada a influência do construto “líder transformacional” nos traços culturais do brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ALI, M. et al. User resistance in IT: A literature review. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 35–43, 2016.

ALMEIDA, O. C. DE S. DE; SOUZA, E. C. L. DE. **A influência da cultura nas práticas organizacionais: estudo de caso na universidade aberta do Brasil**. EnGPR. Anais...João Pessoa, PB: 2011Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR183.pdf>>

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2. ed. São Paulo: PIONEIRA Thompson Learning, 2004.

ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. Análise dos Fatores de Resistência Envolvidos no Processo de Mudança no Sistema de Contabilidade Gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, n. 66, p. 214–227, 2014.

AZEVEDO, F. DE. **A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organization culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112–121, 1993.
- BEZERRA, K. A. C. A Influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena Empresa do Setor Turístico Brasileiro, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro. **Encontro da ANPAD, XXXII**, p. 1–16, 2008.
- BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 318–334, 2003.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row Publications, 1978.
- CALLIGARIS, C. **Hello Brasil!: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil**. São Paulo: Escuta, 2000.
- CAMPBELL, R. H.; GRIMSHAW, M. User Resistance to Information System Implementations: A Dual-Mode Processing Perspective. **Information Systems Management**, v. 33, n. 2, p. 179–195, 2016.
- CARR, N. G. **Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.
- CHU, R. A. **Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, Coleção Debates em Administração, 2010.
- CHU, R. A.; THOMAZ, W. J. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública - RAE**, v. 42, n. 5, p. 969–991, 2008.
- D'IRIBARNE, P. **La logique d'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales**. Paris: Éditions du Seuil, 1989.
- DUPUIS, J. P.; CHANLAT, J. F. **Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées**. Canadá: Les Presses de l'Université Laval, 2008.
- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. São Paulo: Globo, 2001.
- FETZNER, M. A. DE M. et al. Repensando questões sobre Mudança, Afeto e Resistência na Implementação de SI. **REAd**, v. 1, n. 71, p. 1–16, 2009.
- FETZNER, M. A. DE M.; FREITAS, H. M. R. DE. Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implementação de SI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 18, n. 1, p. 1–26, 2012.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Metodológica, O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão. In: **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FONSECA, A. C. P. D. DA. Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1099–1121, 2011.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, Coleção Debates em Administração, 2007.
- FREYRE, G. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 51. ed. São Paulo: Global, 2006.
- GREWOOD II, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, 1996.
- GUPTA, G. et al. Resource-based view of information systems: Sustainable and transient competitive advantage perspectives. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, p. 1–10, 2018.
- GUPTA, S. K. et al. Systematic literature review of project failures: Current trends and scope for

- future research. **Computers and Industrial Engineering**, v. 127, n. June 2018, p. 274–285, 2019.
- HERNANDEZ, J. M. D. C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **RAE**, v. 41, n. 2, p. 31–45, 2001.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. London, UK: SAGE, 2001.
- HOLANDA, S. B. DE. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOUSE, R. J. et al. **CULTURE, LEADERSHIP, AND ORGANIZATIONS: THE GLOBE STUDY OF 62 SOCIETIES**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- JOIA, L. A.; MACÊDO, D. G. DE; OLIVEIRA, L. G. DE. Antecedents of resistance to enterprise systems: The IT leadership perspective. **Journal of High Technology Management Research**, v. 25, n. 2, p. 188–200, 2014.
- KENT, T.; CROTT, J.; AZZIZ, A. . Four factors of transformational leadership behavior. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5, p. .221-229, 2001.
- KIM, H.-W.; KANKANHALLI, A. INVESTIGATING USER RESISTANCE TO INFORMATION SYSTEMS IMPLEMENTATION: A STATUS QUO BIAS PERSPECTIVE. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 567–582, 2009.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistema de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- LIMA, M. S.; CARRIERI, A. DE P.; PIMENTEL, T. D. Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): um estudo de caso. **Gestão & Planejamento**, v. 8, n. 1, p. 89–105, 2007.
- LOURENÇO, C. D. DA S. **Relações Comerciais no Mercado Consumidor sob a Ótica da Cultura Brasileira**. XXXV Encontro da ANPAD. Anais...Rio de Janeiro: 2011
- LUCAS, C.; KLINE, T. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. **The Learning Organization**, v. 15, n. 3, p. 277, 2008.
- MARKUS, M. L. Power, Politics, and MIS Implementation. **Communications of the ACM**, v. 26, n. 6, p. 430–444, 1 jun. 1983.
- MARQUES, A. L. et al. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161–175, 2014.
- MASOOD, S. A. et al. Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n. 6, p. 941–949, 2006.
- MELLO, H.; FREITAS, R. DE. Repensando questões sobre Mudança, Afeto e Resistência na Implementação de SI. **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, p. 1–16, 2009.
- MINAYO, M. C. DE S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012.
- MOTTA, L. A. S. DA; GOMES, J. S. Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. **Contabilidade y Negocios**, v. 14, n. 27, p. 89–103, 2019.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6–12, 1999.
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, J. C. E. DE. **Resistência a mudança na implantação de Sistemas de Informação: um**

**modelo dinâmico baseado na percepção dos usuários e no papel dos agentes de mudança.** [s.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2013.

OLIVEIRA, M. M. DE et al. Análise dos fatores de resistência na implantação de sistemas de informação na manufatura de eletrônicos. **JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 3, p. 507–524, 2009.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Usando Grounded Theory na Construção de Modelos Teóricos. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 10, n. 1, p. 1–18, 2009.

RODRIGUES FILHO, J. et al. Sistema De Informação: Que Ciência É Essa? **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 2, n. 2, p. 151–166, 2012.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 3, p. 250–269, 2009.

SANDES, M.; SÁ, M. A. D. DE. **Traços culturais na postura de liderança: um estudo de caso.** EnGPR2013 Anpad - IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho. **Anais...**2013

SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da Tecnologia da Informação. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 2, p. 25, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, L. M. T. DA et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013.

SOUZA, E. C. L. DE et al. Internacionalização de culturas: propostas de análise à luz da cultura. **Revista de Administração FACES**, v. 12, n. 1, p. 139–151, 2013.

THOMAS, R.; HARDY, C. Reframing resistance to organizational change. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 322–331, 2011.

VAAST, E.; WALSHAM, G. Representations and actions: The transformation of work practices with IT use. **Information and Organization**, v. 15, n. 1, p. 65–89, 2005.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the Past To Prepare for the Future : Writing a Review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii–xxiii, 2002.

ZEFERINO, C. D.; SAUERBRONN, J. F. R.; CERCHIARO, I. B. **Aspectos do Comportamento Organizacional Relacionados à Resistência à Mudança e suas Influências na Administração de Projetos.** EnGPR - III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais...**João Pessoa/PB: 2011.