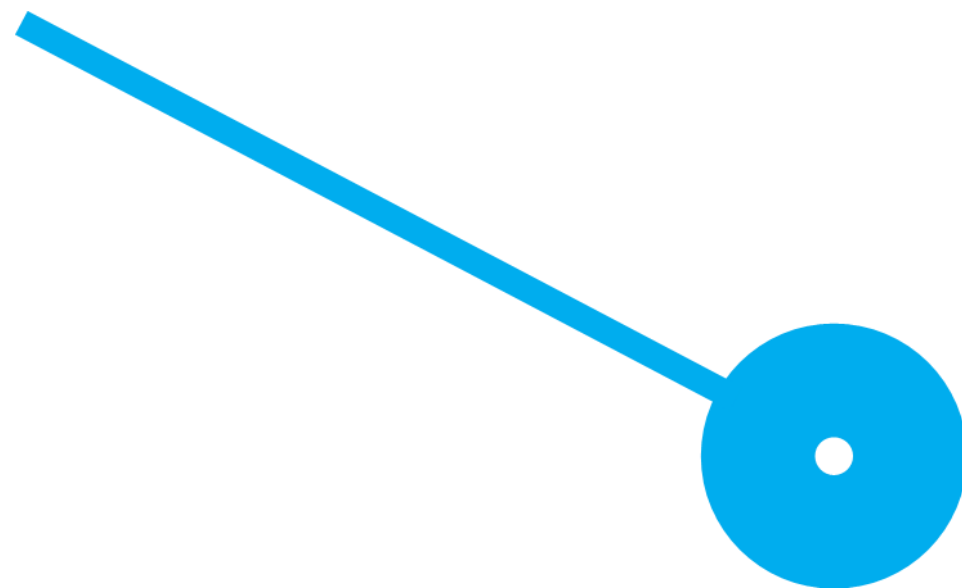


A Gestão da Mudança em Projetos de implementação de Sistemas de Inovação

Alexandra Maria da Silva Gomes

DEZEMBRO/2025





A Gestão da Mudança em Projetos de implementação de Sistemas de Inovação

Alexandra Maria da Silva Gomes

Orientador

Professor Especialista José Ângelo Pinto

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Projetos pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

DEZEMBRO/**2025**

Declaração de Integridade

Eu, Alexandra Maria da Siva Gomes, estudante nº 8221044, do Mestrado de Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado "A Gestão da Mudança na implementação de sistemas de inovação" é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referenciação adotadas na instituição.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu filho Gonçalo, pelo orgulho que sempre demonstrou ao ver a mãe estudar, bem como pelo incentivo constante para alcançar este objetivo. És o meu orgulho.

Ao meu orientador, o Prof. Doutor José Ângelo Pinto, agradeço o incentivo e a motivação que me deu durante a realização da dissertação, mas sobretudo o apoio e o tempo que me dedicou.

À minha família, pais, irmãs e sobrinhos, que, apesar de brincarem com o fato de eu ter voltado a estudar aos 40 anos, incentivaram-me e apoiaram-me sempre, em especial à minha irmã Carla que foi a intermediária que possibilitou o desenvolvimento deste trabalho na SISQUAL.

Agradeço à minha grande amiga Ângela Salgado, por estar sempre presente, por ajudar-me em tudo o que eu preciso e por ter tido uma influência positiva no desenvolvimento deste projeto.

Às amigas de mestrado, a Diana, a Marina e a Sónia, pelo apoio, os risos, as lágrimas e a motivação extra que demos e recebemos durante todo o processo e que originou esta amizade que cresceu entre nós.

Agradeço ao Prof. Dr. Frederico Magalhães, CEO da SISQUAL, por permitir a realização deste estudo, bem como aos seus colaboradores, pela disponibilidade que sempre demonstraram durante todo o processo.

Para mim, que trabalho, sou mãe, gosto de praticar desporto e cuidar de uma casa, esta dissertação, tornou-se num desafio que foi alcançado com persistência e dedicação. A conclusão do Mestrado é mais um objetivo concluído na minha vida. A todos os que estiveram presentes neste percurso, o meu muito obrigada.

Resumo

Impulsionadas pela globalização e pelas rápidas mudanças que ocorrem nos dias de hoje, as empresas enfrentam a necessidade de adotarem novas tecnologias e de se adaptarem para se tornarem mais competitivas e sustentáveis. Embora essa modernização traga inúmeros benefícios, também exige mudanças e adaptações nas organizações. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo identificar os desafios inerentes à implementação de sistemas inovadores e perceber como a Gestão da Mudança e a Gestão de Projetos impactam o sucesso do projeto.

Foi realizada uma revisão de literatura de forma a obter o suporte teórico. Esta funcionará como base de comparação com a experiência relatada através de entrevistas semiestruturadas a uma empresa que induz a mudança nas organizações suas clientes e que será o caso de estudo do presente trabalho: a SISQUAL. Foram igualmente aplicados questionários aos clientes da empresa SISQUAL, utilizando este trabalho, portanto, uma metodologia mista, qualitativa reforçada com uma análise quantitativa.

O estudo identifica que a aplicação de técnicas de Gestão de Projetos e da Gestão da Mudança abrangem componentes específicos para a melhoria da implementação de sistemas inovadores nas empresas, que podem ser relevantes para o sucesso do projeto. Nomeadamente, uma boa Gestão de Projetos, uma estratégia de gestão de mudança definida, apoio da gestão de topo, boa liderança, envolvimento de todas as partes interessadas e uma comunicação eficaz são técnicas e ferramentas que potenciam as reações positivas dos colaboradores à mudança, reduzindo a resistência e aumentando a probabilidade de o projeto ser bem-sucedido.

Como resultado, é elaborado um plano de melhoria dos processos de Gestão de Mudança na implementação de sistemas inovadores, de modo a procurar aumentar a efetividade, a eficiência e a eficácia das organizações, e em futuros estudos, aprofundar o porquê de existem estratégias pouco usadas e que podem fazer toda a diferença no sucesso dos processos de mudança. Procurou-se ainda proceder à criação de um novo modelo da Gestão da Mudança direcionado para contextos relacionados com a inovação.

Keywords: Inovação organizacional. Gestão da mudança. Gestão de projetos. Barreiras

Abstrat

Driven by globalization and the rapid changes of today's world, companies face the need to adopt and adapt to new technologies in order to become more competitive and sustainable. While modernization brings numerous benefits, it also demands significant organizational changes and adaptations. In this context, this work aims to identify the challenges inherent in the implementation of innovative systems and to understand how change management and project management impact project success.

A literature review was conducted to establish the theoretical foundation for the study. This review serves as a benchmark for comparison with empirical evidence gathered through semi-structured interviews with a company that drives change in its client organizations - SISQUAL, which serves as the case study for this research. In addition, surveys were administered to SISQUAL's clients, making this a mixed-method study combining qualitative insights with quantitative analysis.

The study identifies that the combined application of project management and change management techniques encompasses specific components that enhance the implementation of innovative systems in organizations and can significantly influence project success. In particular, effective project management, a well-defined change management strategy, top management support, strong leadership, stakeholder involvement, and effective communication are techniques and tools that foster positive employee responses to change, reduce resistance, and increase the likelihood of successful project outcomes.

As a result, an improvement plan is proposed for change management processes in the implementation of innovation systems, with the goal of enhancing the effectiveness, efficiency, and overall performance of organizations. The study also aims to explore why certain potentially impactful strategies are underutilized and how they might contribute to the success of change initiatives. Furthermore, the research seeks to develop a new change management model tailored to innovation-driven contexts.

Keywords: Organizational innovation. Change management. Project management. Barriers

Índice

RESUMO	IV
ABSTRAT	V
PARTE I	1
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação e Oportunidade do Tema	1
1.2 Questão de investigação	2
1.3 Objetivos do estudo	2
1.4 Contributos inovadores	3
1.5 Estrutura da Dissertação	3
CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 A importância da inovação organizacional	5
2.2 Desafios na implementação de sistemas inovadores	6
2.3 A Gestão da Mudança e a Gestão de Projetos	9
2.4 Resumo dos principais achados	14
2.5 Conceptual Framework	16
PARTE II	17
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	17
3.1 Metodologia e Método de investigação	17
3.2 Técnicas/ Instrumentos de recolha e de dados	19
3.2.1 Instrumentos de recolha de dados para entrevistas	20
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados para questionário	21
3.3 Descrição da empresa em estudo	21
3.4 Técnicas de tratamento de informação	23
3.4.1 Entrevistas	23
3.4.2 Questionário	25
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	25
4.1 Entrevistas	25
4.1.1 Análise estatística	26
4.1.2 Classificação Hierárquica Descendente	27
4.1.3 Análise Fatorial de Correspondência (CFA)	29
4.1.4 Análise de similitude	30
4.1.5 Nuvem de palavras	33
4.1.6 Análise dos principais desafios na implementação do SISQUAL® WFM	34
4.1.7 Análise das formas mais comuns de resistência	36
4.1.8 Principais estratégias de Gestão da Mudança utilizadas pela SISQUAL	37
4.1.9 Perceções dos entrevistados sobre sugestões de melhoria e conselhos	41

4.2 Questionários	43
4.2.1 Análise descritiva da amostra	44
4.2.1.1 Caracterização da amostra	44
4.2.1.2 Relação entre o SISQUAL® WFM como solução inovadora e o seu impacto nas empresas	45
4.2.1.3 – Perceção do Plano de Gestão da Mudança	46
4.2.1.4 – Estratégias de comunicação durante a implementação	47
4.2.1.5 – Envolvimento dos colaboradores.....	47
4.2.1.6 Formação	48
4.2.1.7 Perceção sobre o suporte oferecido pela SISQUAL durante e pós implementação.....	48
4.2.1.8 Necessidade de um modelo de Gestão da Mudança adaptado à inovação tecnológica.....	49
4.2.1.9 Recomendar a SISQUAL a outras empresas.....	49
4.2.1.10 Comparação de práticas de Gestão da Mudança consideradas essenciais, entre a literatura, a SISQUAL e os inquiridos.....	50
4.2.1.11 Associação entre função e a inclusão dos colaboradores nas decisões	51
4.2.2 Associação entre diferentes variáveis.....	52
4.2.2.1 Associação entre ultrapassar a resistência à mudança e a formação	52
CAPÍTULO 5. PLANO DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DA MUDANÇA	54
1 – Avaliação e alinhamento estratégico	55
2 – Estratégias	55
3 – Resultados	56
PARTE III	58
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES	58
BIBLIOGRAFIA	60
APÊNDICES	63
APÊNDICE A – MÉTRICAS DAS CITAÇÕES DA BIBLIOGRAFIA	63
APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTAS À SISQUAL	65
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	69
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	73
ET1.....	73
ET2.....	80
ET3.....	85
ET4.....	94
ET5.....	104
ET6.....	110
ET7.....	117
ET8.....	123
ET9.....	130

LISTA DE ABREVIATURAS

DPO – Departamento de proteção de dados do instituto Politécnico do Porto

ET – Entrevistado

ET1 – Entrevistado 1

ET2 – Entrevistado 2

ET3 – Entrevistado 3

ET4 – Entrevistado 4

ET5 – Entrevistado 5

ET6 – Entrevistado 6

ET7 – Entrevistado 7

ET8 – Entrevistado 8

ET9 – Entrevistado 9

PMEs – Pequenas e médias empresas

PMI – Project Manager Institute

QT_Princ – Questão principal

QT_Sec1 – Questão secundária 1

QT_Sec2 – Questão secundária 2

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno sobre o Investimento

SBE – Especificação por Exemplo

WFM – Workforce Management

WOS – Web of Science

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRATÉGIAS COMUNS DA GESTÃO DA MUDANÇA.....	11
FIGURA 2 – FATORES CRÍTICOS DOS PROCESSOS DE MUDANÇA.....	14
FIGURA 3 – CONCEPTUAL FRAMEWORK.....	16
FIGURA 4 – CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO DE ARTIGOS.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
FIGURA 5 – RESULTADO DA ANÁLISE ESTATÍSTICA TEXTUAL.....	26
FIGURA 6 – DENDROGRAMA.....	27
FIGURA 7 – ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA.....	30
FIGURA 8 – ANÁLISE DE SIMILITUDE.....	32
FIGURA 9 – NUVEM DE PALAVRAS.....	33
FIGURA 10 – ANÁLISE PONDERADA DOS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO.....	34
FIGURA 11 – TABELA DE FREQUÊNCIA DOS PRINCIPAIS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISQUAL® WFM.....	35
FIGURA 12 – FORMAS MAIS COMUNS DE RESISTÊNCIA.....	36
FIGURA 13 – PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA UTILIZADAS PELA SISQUAL.....	37
FIGURA 14 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE MUDANÇA – FREQUÊNCIA DE APLICAÇÃO NOS MODELOS E NA SISQUAL.....	39
FIGURA 15 – DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR FUNÇÃO.....	44
FIGURA 16 – DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR GÊNERO.....	44
FIGURA 17 – CONHECIMENTO DA EXISTÊNCIA DE UM PLANO DE GESTÃO DA MUDANÇA.....	46
FIGURA 18 – AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	47
FIGURA 19 – AVALIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES.....	47
FIGURA 20 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	48
FIGURA 21 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	48
FIGURA 22 – NECESSIDADE DE UM MODELO GESTÃO DA MUDANÇA ADAPTADO À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	49
FIGURA 23 – RECOMENDAÇÃO DA SISQUAL A OUTRAS EMPRESAS.....	49
FIGURA 24 – ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA DA TEORIA E DA PRÁTICA.....	50

Índice Tabelas

TABELA 1 – TIPOS DE MUDANÇA.....	10
TABELA 2 – TABELA QUE REFLETE A ANÁLISE DA LITERATURA E OS OBJETIVOS DO ESTUDO.....	15
TABELA 3 – LISTA DE ENTREVISTADOS.....	26
TABELA 4 – ESTRATÉGIAS COMUNS DA GESTÃO DA MUDANÇA DOS ENTREVISTADOS.....	39
TABELA 5 – SUGESTÕES DE MELHORIA E CONSELHOS DOS ENTREVISTADOS.....	41
TABELA 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR FUNÇÃO.....	44
TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR GÉNERO.....	44
TABELA 8 – PERCEÇÃO DO SISQUAL® WFM COM UMA SOLUÇÃO INOVADORA.....	45
TABELA 9 – FREQUÊNCIAS DO IMPACTO DO SISTEMA SISQUAL® WFM NAS EMPRESAS.....	46
TABELA 10 – CONHECIMENTO DA EXISTÊNCIA DE UM PLANO DE GESTÃO DA MUDANÇA.....	46
TABELA 11 – AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	47
TABELA 12 – AVALIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES.....	47
TABELA 13 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	48
TABELA 14 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	48
TABELA 15 – NECESSIDADE DE UM MODELO GESTÃO DA MUDANÇA ADAPTADO À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	49
TABELA 16 – RECOMENDAÇÃO DA SISQUAL A OUTRAS EMPRESAS.....	49
TABELA 17 – ASSOCIAÇÃO ENTRE FUNÇÃO E A INCLUSÃO DOS COLABORADORES NAS DECISÕES.....	52
TABELA 18 – ASSOCIAÇÃO ENTRE ULTRAPASSAR A RESISTÊNCIA À MUDANÇA E A FORMAÇÃO.....	53
TABELA 19 – TESTES QUI-QUADRADO.....	54
TABELA 20 – TESTE EXATO DE FISHER.....	54
TABELA 21 – COEFICIENTES DE ASSOCIAÇÃO.....	54

Parte I

Capítulo 1. Introdução

Neste capítulo pretende-se contextualizar a importância do tema a ser desenvolvido na dissertação de mestrado em Gestão de Projetos, destacando a importância do estudo no contexto empresarial atual, marcado pela crescente competitividade e necessidade de adaptação contínua. O foco principal do estudo incide na compreensão do papel que a Gestão de Projetos e a Gestão da Mudança desempenham no sucesso da implementação de sistemas inovadores. Pretende-se adquirir conhecimentos sobre o tema ao elaborar a revisão bibliográfica, que servirão de base para o aprofundamento do tema escolhido na realidade empresarial.

1.1 Apresentação e Oportunidade do Tema

A inovação organizacional refere-se ao processo através do qual as organizações adotam novas ideias, processos ou produtos para melhorar o seu desempenho e responderem a ambientes em mudança. Segundo Malik et al. (2021), a inovação organizacional é definida como a vontade e a abertura de uma organização para incorporar novas ideias independentemente dos riscos a elas associados. Payne et al. (2023) salientam que liderar a mudança organizacional de forma eficaz é uma tarefa essencial para a gestão, sendo que a mudança está vinculada à inovação.

Neste contexto, a implementação de sistemas inovadores eficazes é um desafio complexo que requer uma compreensão da organização e da Gestão da Mudança e, de acordo com Hagl et al. (2024), uma gestão eficaz das mudanças é essencial para facilitar a adoção de inovação, envolvendo também a antecipação e a mitigação de problemas não intencionais, garantindo que o impacto global seja positivo. Segundo Idogawa et al. (2023) a Gestão de Projetos auxilia no alinhamento dos processos organizacionais com objetivos estratégicos, facilitando, assim, iniciativas de mudança bem-sucedidas.

Em ambiente empresarial os obstáculos encontrados na implementação de sistemas inovadores, motivaram o aprofundamento deste tema, especialmente devido à significativa resistência à mudança e à falta de competência, não apenas técnicas, mas também estratégicas e humanas, capazes de responder à mudança de forma eficaz. Hagl et al. (2024) refere que a motivação para gerir a mudança depende muitas vezes da forma como os colaboradores compreendem essa mudança e reconhecem os seus benefícios. Uma comunicação eficaz é essencial nesse sentido, uma vez que contribui para criar consciência e compreensão sobre o processo de mudança.

Neste trabalho será utilizada uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas a pessoas que induzem inovação da empresa em estudo, a SISQUAL, e através de um questionário às empresas clientes da SISQUAL, que são utilizadores de sistemas inovadores e utilizando como base os conceitos e os desafios encontrados na revisão bibliográfica para comparação entre a literatura e a realidade.

1.2 Questão de investigação

Apesar da crescente literatura sobre inovação e mudança organizacional, poucos estudos examinam a forma como a Gestão da Mudança e a Gestão de Projetos, em conjunto, afetam a implementação bem-sucedida de um sistema de inovação. Não basta querer implementar ou adquirir algo que pode ser vantajoso para as empresas, se estas não souberem tirar o máximo partido dessa inovação e acabarem por não utilizar ou subutilizar. A mudança precisa de ser estruturada e planeada. Assim, a questão principal (QT_Princ) desta investigação é a seguinte:

QT_Princ: Como é que as práticas de Gestão da Mudança e da Gestão de Projetos influenciam o sucesso da implementação de sistemas inovadores nas organizações?

Para obter os principais conceitos da literatura sobre o tema em estudo e como complemento à questão principal colocamos duas questões secundárias (QT_Sec):

QT_Sec 1: Quais são os principais desafios encontrados ao implementar sistemas inovadores?

QT_Sec 2: Quais as estratégias que permitem uma mudança bem-sucedida?

1.3 Objetivos do estudo

O objetivo geral deste estudo é compreender de que forma os processos da Gestão de Projetos e da Gestão da Mudança impactam o sucesso do projeto de implementação de sistemas inovadores. Para atingir esse propósito, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar, através de revisão bibliográfica, os principais desafios e estratégias da Gestão da Mudança e da Gestão de Projetos na implementação de sistemas inovadores e o seu impacto no sucesso dos mesmos.

- Investigar, através de uma metodologia qualitativa e quantitativa, quais os problemas identificados na empresa em estudo (SISQUAL), na implementação de sistemas inovadores, e, quais estratégias usadas para o sucesso do projeto.
- Comparar os indicadores sugeridos na bibliografia com os utilizados em projetos reais.
- Elaborar um plano de melhoria dos processos de Gestão da Mudança na implementação de sistemas inovadores para as empresas.

1.4 Contributos inovadores

Verifica-se que a integração entre Gestão de Projetos e a gestão de mudança pode simplificar a adoção da inovação, sendo que este trabalho fortalecerá a relação entre essas áreas, contribuindo para uma melhor compreensão sobre como estruturar projetos inovadores de maneira mais eficiente.

Ao elaborar um plano de melhoria de Gestão da Mudança, pretende que este possa contribuir para um maior conhecimento dos desafios expostos na revisão de literatura e permitir que outras empresas que desenvolvem projetos de implementação de sistemas inovação o possam utilizar de forma a contribuir para uma mudança eficaz.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente estudo encontra-se estruturado em três partes, a primeira corresponde ao enquadramento teórico do tema em estudo, a segunda ao estudo empírico e resultados e a terceira às conclusões.

A primeira parte inicia-se com o capítulo 1, ou seja, o capítulo introdutório onde se apresenta o enquadramento do tema. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre os principais temas da dissertação. Este capítulo encontra-se dividido em três grandes temas, sendo eles a importância da inovação organizacional, os desafios na implementação de sistemas inovadores e a Gestão da Mudança e a Gestão de Projetos com vista a responder às questões do tema e a obter informações relevantes para o estudo qualitativo.

A segunda parte do estudo inicia-se com o capítulo 3 onde se descreve a metodologia utilizada para a pesquisa. Neste capítulo também se apresenta a SISQUAL, empresa que se disponibilizou para o estudo e apresentam-se as técnicas e instrumentos de recolha de dados que permitem alicerçar os objetivos e as metas a alcançar.

O capítulo 4 é onde se analisam e discutem os principais resultados dos dados recolhidos bem como a sua organização e sistematização. Utilizando esta informação elabora-se um plano de melhoria de Gestão da Mudança, capítulo 5.

Por último, na terceira parte do trabalho encontra-se o capítulo 6, onde são expostas as conclusões da investigação, assim como as principais limitações e os trabalhos que poderão ser desenvolvidos no futuro.

Capítulo 2. Revisão da literatura

A literatura foi analisada com o objetivo de compreender como a Gestão da Mudança e a Gestão de Projetos impactam no sucesso da implementação de sistemas inovadores.

As mudanças nas organizações resultam da necessidade de inovar, consequência da globalização, da transformação digital e da competitividade do mercado (Alfaquei et al., 2024; Malik et al., 2021). O surgimento de tecnologias inovadoras exige que as organizações se atualizem constantemente para se manterem competitivas, o que leva a desafios na integração de novas tecnologias. É necessária uma abordagem estruturada de Gestão da Mudança para facilitar transições suaves. Este estudo aborda as mudanças que envolvem a implementação de sistemas inovadores, neste caso mais específico, a introdução de novos processos, tecnologias e estruturas de trabalho.

Estas mudanças ocorrem em vários ambientes, tais como Pequenas e Médias Empresas (PMEs), sectores público e privado, indústrias, comércio e serviços. Cada um, com as suas características, influencia a viabilidade e a adaptação das estratégias às mudanças (Ergado et al., 2021; Modranský et al., 2020).

Para que estas mudanças sejam bem-sucedidas, devem ser implementadas várias estratégias, tais como modelos estruturados de mudança (Lewin, Kotter, ADKAR) e ferramentas de Gestão de Projetos (Hagl et al., 2024; Idogawa et al., 2023; Phillips & Klein, 2023; Project Management Institute (PMI), 2017). A Gestão da Mudança apresenta os pontos fortes de diferentes perspetivas teóricas, centrando-se na avaliação da eficácia global do processo da mudança.

As conclusões estão estruturadas em três temas: a importância da inovação organizacional, os desafios na implementação de sistemas inovadores e a Gestão da Mudança e da Gestão de Projetos.

2.1 A importância da inovação organizacional

Atualmente, a inovação organizacional deixou de ser apenas um diferencial competitivo, para se tornar uma necessidade para o crescimento e para a sustentabilidade das organizações. Conforme (Malik et al., 2021) mencionam no seu estudo, a inovação está ligada à capacidade de aprendizagem de uma organização abrangendo desde a aquisição e a aplicação de novos conhecimentos até a tomada de decisões empresariais, o que é essencial para manter a competitividade num ambiente empresarial em constante mudança. Além disso, a inovação é um processo dinâmico que envolve a definição dos problemas, o desenvolvimento de novas ideias e a implementação de soluções (Alfaqaei et al., 2024; Landoni, 2023). Rubio-Andrés et al. (2022) reforçam a mesma ideia ao definir inovação como a implementação de um produto ou processo novo ou que foi melhorado destacando-se como um fator chave para a sobrevivência, o desempenho e o crescimento das empresas nos ambientes empresariais desafiadores nos dias de hoje.

Promover uma cultura de inovação e adaptação permite às empresas não apenas responderem de forma eficaz às mudanças que o mercado exige, mas também, liderá-las obtendo destaque e relevância contínua no setor em que se enquadram. Idogawa et al. (2023) salientam que a inovação organizacional desempenha um papel crucial na facilitação da Gestão da Mudança, ajudando as empresas a adaptarem-se a novas condições e a melhorarem as suas estratégias para alcançar os objetivos propostos. Este estudo destaca que as organizações que integram com sucesso novas tecnologias tendem a estar mais preparadas para responder às expectativas dos clientes e melhorar a eficiência operacional.

Gerir a inovação pode ser um desafio para algumas empresas, e Costa et al. (2023) destacam a importância de ter líderes capazes de orientar as equipas para alcançar um desempenho inovador e garantir o sucesso sustentável. Estes autores reforçam ainda que a liderança pode fazer a diferença no desempenho de uma organização, sendo essencial que os líderes inspirem e motivem os seus colaboradores promovendo uma cultura que valoriza a inovação e que disponibilizem os recursos necessários para a sua gestão, acrescentando que estilos de liderança participativos, como a liderança democrática e transformacional, têm-se mostrado especialmente eficazes na promoção da inovação. Os colaboradores também são fundamentais para o sucesso da inovação. De acordo com Alfaqaei et al. (2024), envolver os colaboradores no processo de inovação leva a uma cultura de criatividade e motivação, essencial para uma implementação bem-sucedida.

Dada a importância de as organizações inovarem e de se adaptarem a ambientes em constante transformação, estas devem adquirir novos conhecimentos sobre as tendências tecnológicas contemporâneas e aplicá-los nas suas decisões de negócio, conforme referem Malik et al. (2021) no seu estudo sobre os fatores que influenciam a adoção organizacional da tecnologia Blockchain. Stornelli et al. (2021) mencionam a relevância de considerar todas as etapas do processo da adoção da inovação, desde a avaliação inicial até à implementação e adaptação para obter resultados positivos. As organizações devem implementar estratégias eficazes para gerir a criação, partilha, utilização e armazenamento de conhecimento, tanto internamente quanto com parceiros externos, de modo a garantir que o conhecimento seja aproveitado ao máximo para impulsionar o crescimento das empresas (Srisathan et al., 2023).

As PME's dependem, muitas vezes, de fontes externas de investigação e desenvolvimento e da colaboração com parceiros externos, de forma a conseguirem impulsionar a inovação de produtos e processos (Modranský et al., 2020). No estudo elaborado por Srisathan et al. (2023), os autores tiveram como objetivo entender a implementação da inovação aberta em PME's e, segundo estes, o conceito de Open Innovation caracteriza-se por envolver todos os stakeholders no ecossistema da inovação, permitindo que os principais participantes, em colaboração, criem e conduzam a mudanças significativas, sendo que estabelecer e manter redes colaborativas é fundamental, pois estas incluem relações fornecedor/cliente e parcerias entre as diferentes empresas envolvidas e ajudam as empresas a explorar novas oportunidades, aproveitando conhecimentos e recursos externos, facilitando desta forma a transferência do conhecimento técnico ou da tecnologia de um ambiente organizacional para o outro.

2.2 Desafios na implementação de sistemas inovadores

A adoção da implementação de sistemas inovadores, apesar destes serem reconhecidos como fundamentais, pode ser um processo muito desafiador e complexo. A implementação de novas práticas e tecnologias frequentemente exige a rutura de rotinas e hábitos estabelecidos e a modificação de estruturas e processos existentes. Martens et al. (2022) destacam que o sucesso da implementação de sistemas inovadores depende, muitas vezes, das mentalidades, comportamentos e resistência à mudança, sendo a empatia entre todas as partes interessadas essencial para superar barreiras.

Desafios relacionados com a estrutura e cultura organizacional

A cultura organizacional tem um papel fundamental na capacidade de uma empresa adotar inovação. A inovação envolve riscos e segundo Alshwayat et al. (2023), as empresas podem encontrar resistência em organizações com maior aversão ao risco pois estas preferem manter o *status quo* optando por soluções mais seguras e com menor risco, sendo que esta aversão ao risco está muitas vezes associada a elevados níveis de formalização e centralização que limitam a flexibilidade na tomada de decisões e desencorajam as mudanças. (Alshwayat et al., 2023), também mencionam que os altos níveis de formalização e centralização diminuem o envolvimento de gestores de nível inferior e comprometem o fluxo de informação dentro da organização, e que em ambientes altamente burocráticos, a criatividade pode ser sufocada e retardar os processos de inovação tornando-os mais longos. A rigidez destas estruturas dificulta as tomadas de decisões rápidas e a capacidade de resposta.

Payne et al. (2023) argumentam que os líderes transformacionais podem influenciar positivamente a cultura organizacional, promovendo uma identidade social partilhada e dando poder às partes interessadas contribuindo desta forma para uma cultura mais dinâmica e flexível. De acordo com Costa et al. (2023), o estilo de liderança também tem grande impacto na capacidade de a organização implementar sistemas inovadores, sendo que líderes autocráticos e transacionais tendem a obter um impacto negativo, enquanto líderes transformacionais e democráticos podem promover resultados positivos. Sverdlik & Oreg (2023) observam que líderes orientados para a mudança têm maior probabilidade de iniciar e apoiar iniciativas de mudança, influenciando a atmosfera organizacional e as políticas relacionadas à mudança.

A resistência à mudança pode surgir do medo ao desconhecido, da insegurança em relação às novas responsabilidades ou da preocupação com a perda de controlo. Stornelli et al. (2021) e H. C. Guo & Polak (2023) referem que a resistência dos colaboradores à mudança é uma barreira comum, especialmente quando as mudanças exigem alterações nas rotinas e nos processos estabelecidos. Além disso o desafio de adquirir novas competências para lidar com a tecnologia pode impedir os esforços de inovação.

Uma comunicação ineficaz, sem clareza sobre os objetivos e benefícios das mudanças pode gerar desconfiança e resistência. Alshwayat et al. (2023) e Kähkönen (2021) referem que o envolvimento dos colaboradores e uma comunicação eficaz são essenciais para o sucesso da inovação, sendo que estes elementos aumentam o compromisso e facilitam a implementação de novas ideias. Sahay &

Goldthwaite (2024) acrescentam que a implementação da mudança bem-sucedida costuma ser avaliada na ótica da gestão, com foco na execução dos planos e no cumprimento dos objetivos e estratégias, ignorando as perspectivas e experiências dos colaboradores que são participantes essenciais no processo de mudança. Também a falta de celebração de conquistas e a falta de recompensas, fazem os colaboradores sentirem-se desmotivados e desvalorizados (Hubbart, 2023a). Martens et al. (2022) e Hubbart (2023b) sugerem que o feedback desempenha um papel importante à medida que as inovações são implementadas. Este promove ajustes e melhorias que tornam as inovações mais eficazes e eficientes ao longo do tempo fazendo os colaboradores sentirem-se valorizados. Gimenez-Fernandez et al. (2021a) destacam como um desafio significativo a inércia organizacional, na implementação de estratégias de inovação aberta. Ergado et al. (2021) apontam a falta de práticas de gestão de mudança como uma barreira importante pois implica diretamente na adoção e uso eficaz de tecnologias. Os recursos limitados também são uma barreira à inovação, pois esta exige investimentos significativos e os autores Modranský et al. (2020) referem que os custos associados à formação e desenvolvimento das competências necessárias, podem também ser um desafio, especialmente em pequenas e médias empresas.

Desafios tecnológicos, de processos e regulamentação

Stornelli et al. (2021) destacam que a integração de novas tecnologias, como culturas baseadas em software, exigem mudanças substanciais na estrutura e cultura corporativa. Essas transformações podem transformar-se em desafios na normalização dos processos e na garantia da integração de dados contínua pondo em causa a aplicação eficaz dessas tecnologias. O autor refere ainda que a capacidade de as organizações absorverem, transformarem e aplicarem conhecimentos que incluem as capacidades internas de investigação e desenvolvimento e a educação da força do trabalho são essenciais para a inovação. Além disso a reestruturação de processos complementares e a promoção de colaboradores interorganizacionais são iniciativas necessárias, mas que requerem suporte e capacidades adequadas.

A conformidade com as políticas e regulamentos existentes pode representar desafios principalmente quando as novas tecnologias não se alinham de forma clara com a legislação e regulamentação atual (Stornelli et al., 2021).

2.3 A Gestão da Mudança e a Gestão de Projetos

Gestão de Projetos

O Project Management Institute (PMI) (2017), fornece um guia abrangente para a Gestão de Projetos, o guia PMBOK®. Este aborda vários processos e áreas de conhecimento essenciais para uma gestão eficaz dos projetos, destacando a importância de envolver a coordenação de vários elementos de um projeto para garantir que estes trabalhem juntos, incluindo o controlo integrado das mudanças. Segundo Idogawa et al. (2023), é através das ferramentas e processos da Gestão de Projetos, que se assegura a estrutura e a organização necessárias para a implementação de sistemas inovadores, definindo objetivos, prazos, recursos e a monitorização do progresso. Desta forma é a Gestão de Projetos que garante a execução eficaz das novas ideias (Hagl et al., 2024).

Idogawa et al. (2023) definem Gestão de Projetos como um esforço temporário necessário para criar um produto, serviço ou resultado único, desempenhando um papel de extrema importância na Gestão da Mudança dentro das organizações. Os autores, no seu estudo, que têm como objetivo identificar fatores críticos de sucesso para a gestão de mudança em projetos de gestão de processos de negócios, referem que uma gestão eficaz é essencial para implementar alterações com sucesso e alcançar os objetivos propostos. O estudo reforça a importância do planeamento, execução e acompanhamento contínuo no sentido de alcançar os objetivos, destacando o papel estratégico da gestão de topo na mediação da relação entre a Gestão de Projetos e a Gestão da Mudança.

Segundo Ali & Sameh (2024), também a adoção de metodologias ágeis, como Scrum, são fundamentais pois promovem uma melhor colaboração entre todas as disciplinas do projeto e são essenciais para responder à mudança. O autor salienta que estas permitem que as equipas ajustem as estratégias e os processos à medida que surgem novos requisitos ou processos, facilitando que os projetos sejam divididos em pequenas partes, permitindo integrar feedback contínuo e ajustes necessários ao longo do ciclo da vida do projeto, dando força ao trabalho em equipa e à comunicação entre diferentes grupos multidisciplinares. Esta metodologia, incentiva a uma melhoria contínua, e a reavaliações e ajustes frequentes. Ciancarini et al. (2024) reforça a ideia de que reuniões regulares como stand-ups diários e avaliações sprint promovem a colaboração entre os diferentes membros da equipa e as partes interessadas, garantindo que todos estão alinhados com os objetivos do projeto. Este ambiente colaborativo é essencial na Gestão da Mudança pois constrói-se consensos e abordam-se as preocupações no momento.

Gestão da Mudança

A Gestão da Mudança é uma parte crítica na Gestão de Projetos, especialmente no controlo integrado da mudança, e este processo consiste em gerir alterações no âmbito, no cronograma e nos custos do projeto, entre outros, requer um planeamento e uma execução cuidada para lidar com as alterações minimizando os impactos negativos e garantindo que os objetivos do projeto sejam cumpridos (Project Management Institute (PMI), 2017). Segundo Hagl et al. (2024) a Gestão da Mudança facilita a adoção de iniciativas inovadoras e assegura que as inovações sejam aceites e integradas na cultura organizacional.

De acordo com Payne et al. (2023) as mudanças organizacionais podem ocorrer de diferentes formas, sendo que elas podem ser incrementais, envolvendo ajustes específicos nas práticas de gestão, ou transformacionais abrangendo mudanças significativas em um ou vários departamentos. Os autores referem os diversos tipos de mudanças organizacionais, apresentados na Tabela 1, que são essenciais para a sobrevivência e o sucesso da empresa, permitindo às organizações adaptarem-se a ambientes em constante evolução mantendo a competitividade.

Tabela 1 – Tipos de mudança

Mudança de Desenvolvimento	Mudança de Transição	Mudança Transformacional
Este tipo de mudança envolve melhorias nos processos ou estruturas existentes e normalmente servem para otimizar as práticas atuais melhorando a eficiência e eficácia sem alterar as operações centrais da organização.	É quando ocorre a implementação de novos processos ou estruturas para substituir os antigos. Este tipo de mudança é muitas vezes planeado e envolve uma transição clara do estado atual para um estado futuro desejado, exigindo uma gestão cuidadosa para garantir uma transição suave.	É a mais radical e envolve uma mudança fundamental nas operações, cultura ou estratégia da organização. Muitas vezes requer uma revisão completa dos sistemas e processos existentes e pode levar a mudanças significativas nas relações e estruturas organizacionais. Este tipo de mudança é necessário quando a organização precisa de se adaptar às grandes pressões externas ou oportunidades.

Fonte própria com base em (Payne et al., 2023)

Estes diferentes tipos de mudanças exigem estratégias diferentes e a literatura oferece vários modelos para a Gestão da Mudança que fornecem uma base para gerir a mudança que a inovação impõe. Estes modelos ajudam a abordar a resistência à mudança, que é uma das barreiras mais comuns à implementação da inovação. Kashan et al. (2022), no estudo sobre a integração de inovação

no setor dos recursos minerais, discutem vários modelos tradicionais de Gestão da Mudança, sendo eles o Modelo de Lewin, o de Kotter e o ADKAR. Kashan et al. (2022) referem que o modelo Lewin é um dos mais antigos e básicos modelos da Gestão da Mudança que considera 3 fases para a mudança organizacional, o descongelamento, a movimentação e a institucionalização, este modelo pode ser bastante aplicado em projetos de implementação de inovação, embora não esteja vinculado a processos de mudança e inovação, ele demonstra a importância de se preparar a mudança, de implementá-la e garantir que esta está alinhada com a cultura organizacional. Já o modelo de oito passos de Kotter que dá ênfase à necessidade de impulsionar a mudança, foca-se nos requisitos estruturais do processo de mudança e na gestão tanto dos processos existentes como de novos. O modelo ADKAR, orienta os indivíduos, concentrando-se na consciência, no desejo, no conhecimento, nas habilidades e no reforço. Permite aumentar o apoio dos colaboradores para a mudança e ajuda a reduzir a resistência. Mas segundo os autores, Kashan et al. (2022) estes modelos são muitas vezes gerais e ignoram a complexidade dos diferentes contextos, sendo necessário desenvolver novos modelos com evidências empíricas para apoiar os processos de inovação.

Autores como Phillips & Klein (2023) identificaram um conjunto de estratégias de Gestão da Mudança encontradas em vários modelos e frameworks. Para isso examinaram publicações altamente citadas como os 8 passos de Kotter, o modelo ADKAR de Prosci e os três passos de Lewin entre outros, e procuraram perceber, através de um questionário a gestores da mudança, quais as mais utilizadas para implementações de mudanças bem-sucedidas como se pode verificar na Figura 1.

Figura 1 - Estratégias comuns da Gestão da Mudança

Strategy	Models & frameworks															
	A	AA	B	BB	BH	C	CW	FB	GE	K	KSJ	L	L.K	M	N	PW
Provide all members of the organization with clear communication about the change	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Have open support and commitment from the administration	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Focus on changing organizational culture	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Distinguish the differences between leadership and management	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Create a vision for the change that aligns with the organization's mission	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Reward new behavior	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Listen to employees' concerns about the change	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Include employees in change decisions	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Prepare for unexpected shifts	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Generate short-term wins	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Create groups or subsystems to tackle the change	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Provide employees with training	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Concentrate on ending old habits before starting new ones	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Train managers and supervisors to be change agents	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gain support from opinion leaders	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

A=ADKAR (Hiatt, 2006); AA=Ackerman Anderson and Anderson (2001); B=Bridges (1991); BB=Buchanan and Boddy (1992); BH=Beckhard and Harris (1987); C=Carnall (2007); CW=Cummings and Worley (1993); FB=French and Bell (1999); GE=GE CAP model (Neri et al., 2008; Polk, 2011); K=Kotter (2012); KSJ=Kanter et al. (1992); L=Lewin's Three-step model (Bakari et al., 2017; Lewin, 1951); L.K=Luecke (2003); M=McKinsey's 7-S framework (Cox et al., 2019; Waterman et al., 1980); N=Nadler and Tushman (1997); PW=Pettigrew and Whipp (1993)

Fonte (Phillips & Klein, 2023)

Uma das estratégias mais identificadas no estudo de Phillips & Klein (2023) para facilitar a mudança foi o apoio da liderança da gestão de topo, sendo que, esse suporte é extremamente necessário pois fornece a autoridade e recursos necessários para implementar mudanças de forma eficaz. Outra das estratégias mais utilizadas são as que dão ênfase à comunicação envolvendo tanto a liderança sénior como os colaboradores nas decisões de mudança, garantindo que todos estão envolvidos e informados e reduzindo a resistência criando um ambiente colaborativo. O alinhamento das estratégias de mudança com a visão e a missão organizacional é outra prática essencial para garantir que as alterações estejam em conformidade com os objetivos organizacionais. Além disso, vários gestores mencionaram que ajustar as estratégias à cultura organizacional, permite compreender a cultura existente e fazer os ajustes necessários para apoiar o processo de mudança. O envolvimento de gestores de nível médio destacou-se como uma estratégia bastante utilizada, até mais do que aquilo que a literatura sugere. Esta estratégia permite ouvir as preocupações dos colaboradores, buscar feedback e dar formação para capacitá-los a impulsionar a mudança. Por outro lado, estratégias bastante recomendadas pela literatura, como a comunicação clara para todos os membros da organização, a distinção entre gestão e liderança, a recompensa por novos comportamentos e a inclusão dos colaboradores nas decisões, foram das menos usadas pelos gestores. Segundo Hubbart (2023a) deve-se implementar algumas práticas para combater e mitigar a aversão à mudança de forma a incentivar e a motivar os colaboradores, tais como, reconhecer e celebrar sucessos e oferecer incentivos pelo bom desempenho.

Vários autores focam-se mais nos desafios inerentes das mudanças, que implicam muitas vezes o insucesso dos projetos, e autores como Martens et al. (2022) analisam os desafios da Gestão da Mudança classificando-os como o bom, o mau e o feio. O lado bom ou positivo, envolve a institucionalização de novas práticas que aumentam a eficiência e eficácia organizacional. O lado mau ou o mais desafiador diz respeito à resistência à mudança que por norma esta relacionada com mentalidades e comportamentos individuais, dificultando a implementação de inovações levando ao fracasso dos projetos. O lado feio ou negativo está relacionado com a necessidade de lidar com comportamentos e emoções irracionais e pessimistas como o medo, a ansiedade e a resistência, sendo necessário desenvolver estratégias específicas que assegurem que os colaboradores estão informados e qualificados para as novas tarefas, encontrando-se prontos para a mudança.

Já Sadeh & Feniser (2021) salientam que a Gestão da Mudança eficaz obriga a uma enorme compreensão das inter-relações entre habilidades de gestão, particularmente no que diz respeito à comunicação. As intervenções de Gestão da Mudança são essenciais para facilitar a adoção dos

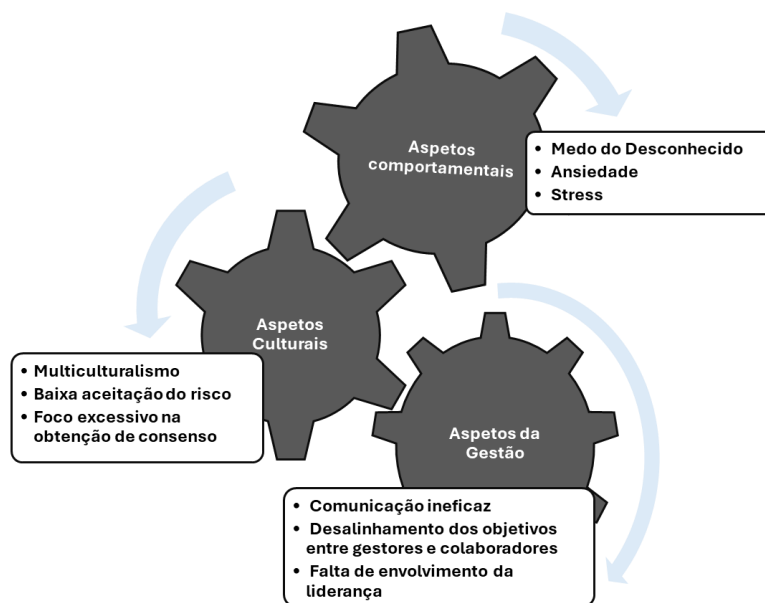
resultados, como reforçado por Hagl et al. (2024), que sublinham a importância de influenciar positivamente a receptividade e as respostas dos colaboradores de forma a promover a aceitação em vez da resistência a mudança.

No estudo de Pedersen & Dunne (2020) estes discutem as várias implicações para a Gestão da Mudança com base na visão de Dewey, onde Dewey refere que os hábitos são interações dinâmicas entre os indivíduos e os seus ambientes e não meras respostas automáticas, logo a necessidade do gestor é de focar-se na compreensão e na reformulação dessas interações em vez de tentar eliminar os hábitos antigos, incentivando a novos comportamentos e hábitos em vez de impor mudanças de forma hierárquica ou de cima para baixo. Os autores Pedersen & Dunne (2020) referem também que Dewey destaca a relevância da participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão permitindo alinhar os novos hábitos com os costumes e predisposições sociais existentes, sendo que a receptividade à mudança é influenciada, quer pelo contexto organizacional, quer pelas disposições individuais. Compreender esta interação ajuda a criar iniciativas de mudança com maior probabilidade de sucesso. Dewey também incentiva o gestor a ter especial atenção aos micro processos da mudança, de forma a gerir melhor a continuidade e a evolução da mudança, em vez de os tratar como uma série de eventos isolados. Esta visão, mais ampla, sobre os hábitos permite impulsioná-los como forças estabilizadoras e catalisadoras para a mudança em vez de obstáculos a serem superados.

O estudo de Idogawa et al. (2023), identifica, na revisão de literatura, fatores críticos de sucesso na Gestão da Mudança dando especial atenção ao fator humano, destacando a resistência dos colaboradores à mudança, a comunicação, a formação contínua e uma clara afirmação das responsabilidades para garantir o sucesso do projeto. Este estudo também menciona a importância das competências tecnológicas, como estruturas informáticas, a gestão de dados e o apoio ao redesenho dos processos.

Silva et al. (2020), identificaram e analisaram fatores críticos que impactam negativamente nos processos de mudança de uma empresa de metalúrgica. Os autores identificaram 24 fatores sendo que 9 obtiveram um maior consenso relativamente ao impacto nos processos da mudança. Estes fatores foram agrupados em 3 categorias: aspetos comportamentais, aspetos culturais e os aspetos de gestão, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Fatores críticos dos processos de mudança



Fonte própria baseada em (Silva et al., 2020)

Conforme analisado até ao momento, verificamos que elementos como a liderança, a deteção precoce de problemas, a clareza, os hábitos, o envolvimento das partes interessadas e a comunicação são vitais para gerir eficazmente as mudanças. O Guia PMBOK® sugere a Especificação por Exemplo (SBE – Specification by Example) como uma abordagem eficaz para melhorar a Gestão da Mudança e garantir os elementos mencionados. Através da utilização de exemplos realistas para definir requisitos e testes funcionais a SBE garante que todas as partes interessadas estejam conscientes do objetivo comum do projeto e quais as modificações necessárias. A definição dos requisitos através de exemplos reais cria um ambiente mais colaborativo, facilitando a discussão e o envolvimento de todas as partes interessadas, facilitando a adaptação às mudanças, reduzindo a resistência e garantindo transações mais suaves.

A literatura sobre a Gestão da Mudança identifica vários fatores críticos, mas também discute vários modelos e estratégias que fornecem abordagens estruturadas para implementar a mudança (Modranský et al., 2020).

2.4 Resumo dos principais achados

A Tabela 2 sintetiza as principais conclusões da revisão da literatura sobre a Gestão da Mudança e de projetos no contexto da implementação da inovação.

Tabela 2 – Tabela que reflete a análise da literatura e os objetivos do estudo

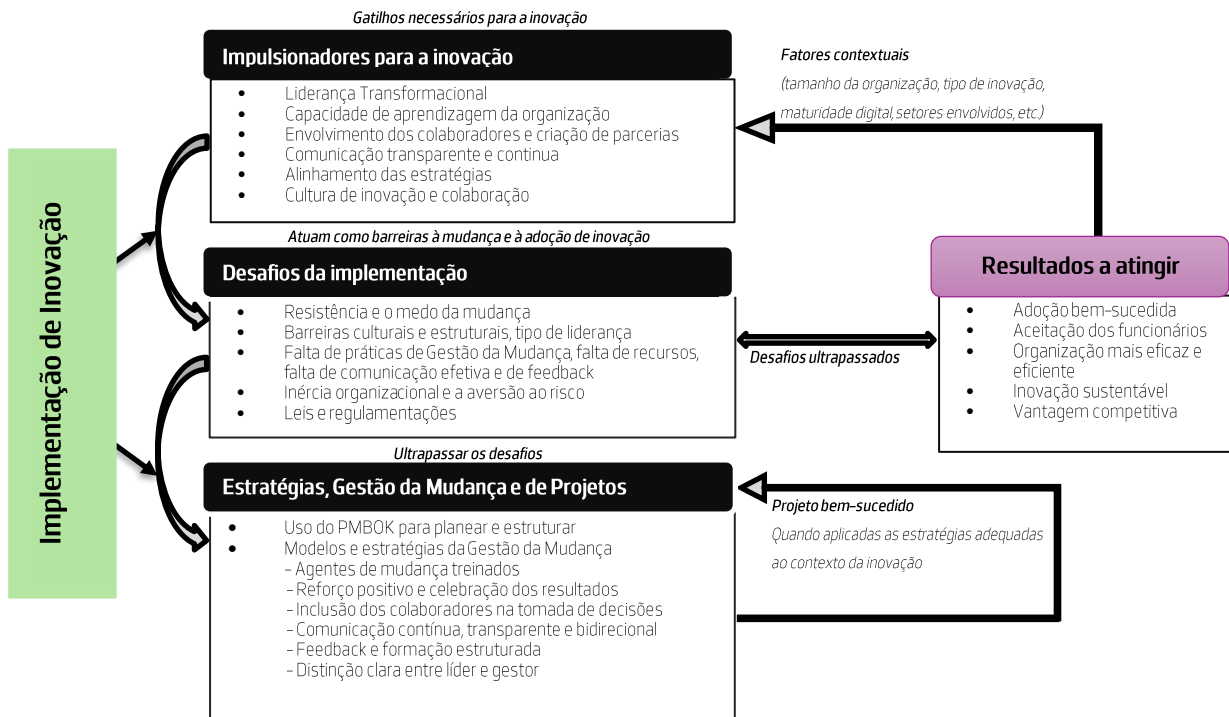
Objetivo Geral: Compreender de que forma os processos da Gestão de Projetos e da Gestão da Mudança impactam o sucesso do projeto de implementação de sistemas inovadores.					
Objetivos específicos		Questão Principal (QT_Princ): Como é que a Gestão de Projetos e a Gestão da Mudança, impactam no sucesso da implementação de sistemas inovadores?			
		Questões secundárias	Temas Relevantes	Principais achados	Autores
Elaborar um plano de melhoria dos processos de Gestão da Mudança na implementação dos sistemas inovadores para as empresas.	Analisar na literatura os principais desafios e estratégias da Gestão da Mudança e de projetos na implementação de sistemas inovadores e o seu impacto no sucesso dos mesmos.	QT_Sec 1: Quais são os principais desafios encontrados ao implementar sistemas inovadores?	Tema 1: A importância da inovação Tema 2: Desafios na implementação da inovação	A inovação é fundamental para a sobrevivência, o crescimento e a competitividade. A inovação depende da liderança, de parcerias entre empresas e de uma estratégia da mudança bem definida. Barreiras culturais, resistência dos trabalhadores, falta de comunicação e de formação contínua, fraco envolvimento dos trabalhadores, falta de recompensas e feedback insuficiente. Custos elevados, desalinhamento da regulamentação, complexidade dos sistemas, objetivos pouco claros e leis.	(Alfaqaei et al., 2024; Costa et al., 2023; Landoni, 2023; Modranský et al., 2020; Rubio-Andrés et al., 2022; Srisathan et al., 2023) (Alshwayat et al., 2023; H. Guo & Polak, 2023; Hubbard, 2023b, 2023a; Kähkönen, 2021; Martens et al., 2022; Modranský et al., 2020; Stornelli et al., 2021)
		QT_Sec 2: Quais as estratégias que permitem uma mudança bem-sucedida?	Tema 3: Gestão da Mudança Tema 4: Gestão de Projetos Tema 5: Estratégias da Gestão da Mudança Necessidade de novos modelos	Garante que as inovações são aceites e integradas na cultura organizacional. Embora amplamente utilizados, os modelos de Lewin, Kotter e ADKAR são criticados pela sua rigidez. Fornece ferramentas e processos para garantir a estrutura e a organização necessária aos projetos de implementação de sistemas inovadores. São utilizadas várias estratégias para gerir a mudança, mas nem todas as estratégias consideradas essenciais são utilizadas pelos gestores. Os modelos tradicionais existentes não abordam especificamente a mudança no contexto da inovação, sendo necessário desenvolver novas teorias com dados empíricos reais.	(Hagl et al., 2024; Kashan et al., 2022; Phillips & Klein, 2023; Sadeh & Feniser, 2021) (Hagl et al., 2024; Idogawa et al., 2023; Project Management Institute (PMI), 2017) (Phillips & Klein, 2023; Sadeh & Feniser, 2021) (Kashan et al., 2022)
	Investigar, quais os problemas identificados nas empresas ao implementar sistemas inovadores e, quais as estratégias usadas.	Entrevistas semiestruturadas à SISQUAL	Metodologia Qualitativa/Quantitativa	Entrevistas semiestruturadas (Teams)	
	Questionário às empresas clientes da SISQUAL	Metodologia Quantitativa	Questionário (Google Forms)		
Comparar os indicadores sugeridos na bibliografia com os utilizados em projetos reais.	Análise de dados e resultados	Entrevistas: Qualitativa (Iramuteq)/Quantitativa (Excel) Questionários: Quantitativa (IASP/Excel)			

Fonte própria

2.5 Conceptual Framework

Foi desenvolvida uma “Conceptual framework” que demonstra a relação entre os principais temas e integra o conhecimento adquirido com a revisão da literatura que é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Conceptual Framework



Fonte própria

Para uma implementação bem-sucedida de sistemas inovadores, temos de considerar os impulsionadores para a inovação como fatores essenciais para a criação de uma cultura de inovação, tais como as parcerias, o tipo de liderança, o alinhamento estratégico, o conhecimento, uma comunicação eficaz e o envolvimento das partes interessadas (Alfaqaei et al., 2024; Costa et al., 2023; Landoni, 2023; Modranský et al., 2020; Srisathan et al., 2023).

Quanto aos desafios resultantes da implementação de inovação, estes podem influenciar positiva ou negativamente o sucesso da sua implementação (Alshwayat et al., 2023; Gimenez-Fernandez et al., 2021b; H. Guo & Polak, 2023; Hubbart, 2023b, 2023a; Kähkönen, 2021; Martens et al., 2022; Modranský et al., 2020; Payne et al., 2023).

Por fim, temos a Gestão da Mudança com os modelos e estratégias bem como a Gestão de Projetos com a estrutura e o planeamento, que funcionam como suporte indispensável para atingir os objetivos com sucesso (Hagl et al., 2024; Idogawa et al., 2023; Kashan et al., 2022; Phillips & Klein, 2023; Project Management Institute (PMI), 2017)].

Sendo a inovação um processo dinâmico e em constante evolução, as estratégias de Gestão da Mudança devem considerar o contexto da inovação, o tipo de inovação e os sectores afetados, entre outros. O objetivo principal visa a evolução, a eficiência e a eficácia ao implementar com sucesso projetos de melhoria, tornando as empresas mais competitivas e sustentáveis.

Parte II

Capítulo 3. Metodologia de Investigação

Metodologia de investigação entende-se como o enquadramento e a abordagem utilizada para responder a uma questão de investigação ou responder a um problema, englobando princípios, teorias e procedimentos que orientam o processo de investigação (M. N. K. Saunders & Bezzina, 2015).

3.1 Metodologia e Método de investigação

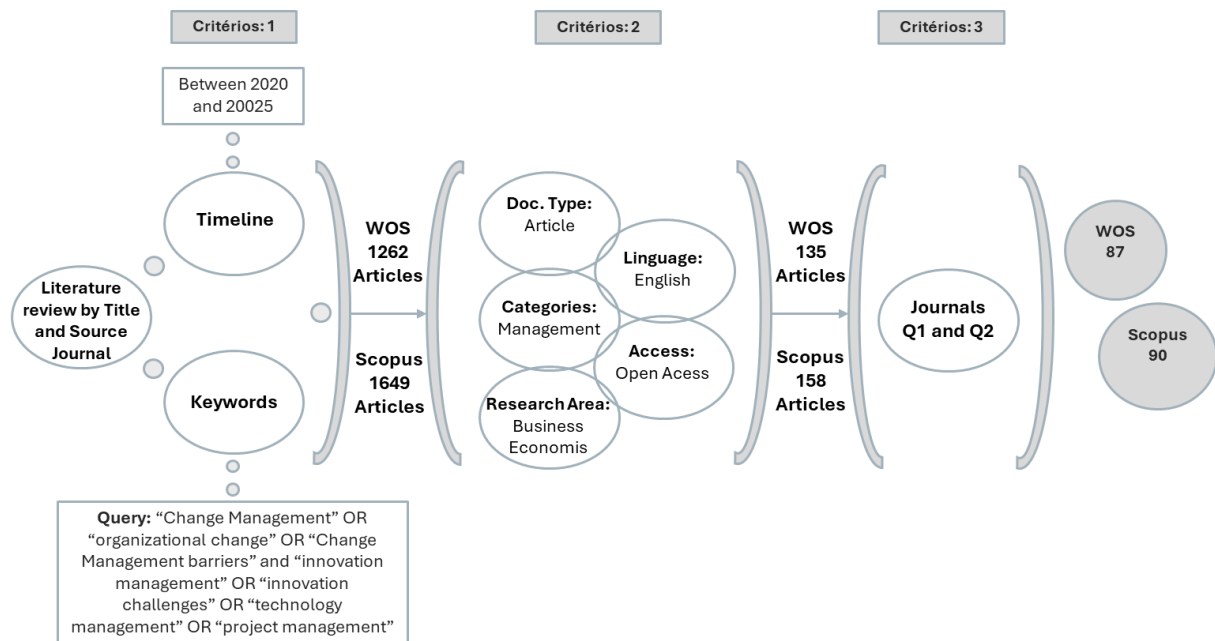
Para a estruturação do estudo, recorreu-se ao modelo “Research Onion” desenvolvido por Saunders, e segundo M. N. K. Saunders & Bezzina (2015) a escolha da metodologia deve ser guiada pela questão da pesquisa e não por preferências metodológicas.

O estudo iniciou-se com a identificação do tema e a definição do problema de investigação. Adota uma filosofia positivista, pois parte do princípio de que existem teorias estabelecidas e verificáveis que podem ser comparadas com a realidade objetiva.

A abordagem dedutiva permite, com base na revisão da literatura, recolher dados relevantes e teorias existentes sobre o tema da Gestão da Mudança na implementação de sistemas inovadores, e a sua importância no sucesso de um projeto e na sua gestão. Os dados recolhidos resultam de fontes secundárias e permitem uma visão geral do estado do conhecimento acerca do tema. Foram consultadas as bases de dados web of Science (WOS) e SCOPUS, utilizando apenas artigos publicados em revistas, no horizonte de tempo do tipo temporal situado entre 2020 e o presente ano, usando as seguintes palavras-chave no campo título: “change management” OR “organizational change” OR “change management barriers” OR “innovation management” OR “innovation implementation” OR “innovation challenges” OR “technology management”, OR “project management”. Para refinar a procura foram aplicados alguns critérios de exclusão e a pesquisa centrou-se em documentos do tipo

artigo em inglês, com open access, na área de negócios, na categoria de gestão. Obtendo-se um total de 135 artigos no WOS e 158 no SCOPUS, tendo os restantes sido excluídos. Seguiu-se uma seleção de artigos em revistas situadas nos quartis Q1 e Q2, obtendo-se um total de 177 artigos no conjunto das 2 bases de dados conforme é demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Critérios de exclusão de artigos



Fonte própria

Excluíram-se os artigos duplicados obtendo um total de 108 artigos. Acrescentaram-se 2 novas fontes, de procura autónoma, consideradas relevantes para o estudo estando incluídos um artigo de conferência "Uncertainty and managers' skills in industrial innovation processes" e o Guia PMBOK®. Em Anexo A encontram-se as métricas das citações bibliográficas para a revisão de literatura.

Elaboraram-se entrevistas semiestruturadas a colaboradores da empresa SISQUAL envolvidos na implementação do SISQUAL® WFM (WFM – WorkForce Management), um sistema cuja implementação envolve alterações profundas na forma de funcionar das organizações clientes, com perguntas abertas, analisadas através de uma abordagem qualitativa e com perguntas de escolha múltipla para serem analisadas as respostas de forma qualitativa e quantitativa.

Como complemento foi aplicado um questionário aos clientes da SISQUAL, com o objetivo de recolher perceções sobre o processo da Gestão da Mudança ao implementar o SISQUAL® WFM, contendo perguntas fechadas e abertas, onde se procedeu a uma análise quantitativa.

3.2 Técnicas/ Instrumentos de recolha e de dados

Tendo em conta o tema em estudo, privilegiamos como estratégia metodológica a abordagem mista, qualitativa com reforço quantitativo.

A escolha da metodologia qualitativa deve-se o facto de esta permitir explorar em profundidade os comportamentos, as perceções e as experiências de indivíduos ou grupos dentro de um contexto (Ergado et al, 2021). Esta compreensão permite obter uma visão mais detalhada sobre os desafios da Gestão da Mudança na implementação de sistemas inovadores, quer para a empresa que implementa a mudança, quer para a empresa que vai sofrer uma mudança. Com base na técnica de entrevistas semiestruturadas, elaboradas a partir dos achados da revisão de literatura, pretende-se perceber quais as barreiras enfrentadas na implementação de sistemas inovadores. Os autores Alshwayat et al. (2023) salientam que através de entrevistas semiestruturadas obtém-se uma maior flexibilidade, pois possibilita uma investigação mais profunda das experiências e das perceções dos entrevistados. Também Sahay & Goldthwaite (2024) referem que os métodos qualitativos, tais como entrevistas semiestruturadas, permitem uma recolha de dados ricos e contextuais que são essenciais para a compreensão das múltiplas e muitas vezes contraditórias perspetivas que acontecem durante a implementação da mudança e, de acordo com Malik et al. (2021), as entrevistas fornecem *insights* que ajudam a ter uma perceção da realidade das práticas baseadas nas rotinas diárias dentro das organizações, que são essenciais para a elaboração do plano de melhoria dos processos de gestão, que tem como objetivo ajudar empresas dentro do mesmo setor.

Quanto à metodologia quantitativa, focada na objetividade, permite fornecer resultados objetivos e mensuráveis. Estes dados permitem ampliar o contexto do estudo e validar resultados da investigação qualitativa, permitindo uma melhor interpretação dos achados qualitativos e a confirmação de padrões ou tendências, (M. N. K. Saunders & Bezzina, 2015). Desta forma elaboraram-se entrevistas semiestruturadas que permitem flexibilidade no desenvolvimento da conversa e foco nos principais tópicos a abordar, e questionários que permitem reforçar e complementar as informações obtidas nas entrevistas, e validar as conclusões da análise qualitativa.

Esta combinação permite uma compreensão mais abrangente e completa da realidade da implementação de sistemas inovadores.

3.2.1 Instrumentos de recolha de dados para entrevistas

Os guiões das entrevistas, elaborados no Microsoft WORD, visam abordar questões específicas baseadas nas temáticas obtidas na revisão de literatura, o que possibilitou estruturar a investigação e os temas a abordar, de forma a obter um conjunto de informação mais completa sobre a complexidade específica da gestão das mudanças. As entrevistas foram estruturadas com base no conteúdo da Tabela 2 e seguindo os autores indicados para cada tema. Iniciam-se com a recolha de dados sociodemográficos, seguindo-se oito questões, dentro do contexto da inovação e da sua importância, elaboradas a partir do Tema 1 da Tabela 2 já referida. Seguem-se sete questões, algumas de resposta aberta e outras de resposta fechada, relacionadas com os desafios na implementação do SISQUAL® WFM. São sugeridos vários desafios e formas de resistência encontrados na literatura e mencionados no Tema 2 da Tabela 2. A seguir encontram-se questões relacionadas com o Tema 3 e 4, Gestão da Mudança e de projetos, de resposta aberta e fechada, de forma a avaliar como a SISQUAL planeia os projetos e qual é importância de ter de incorporar a Gestão da Mudança dentro dos projetos. Prossegue-se com o Tema 5 da Tabela 2, focado nas estratégias necessárias para o sucesso do projeto. Por fim foi incorporado um tema de partilha de experiências e sugestões, com vista a proporcionar novas ideias para a elaboração de um plano de melhoria da Gestão da Mudança na implementação de sistemas inovadores.

O contato inicial para solicitar a devida autorização do CEO da empresa para a recolha e utilização dos dados e para a realização das entrevistas foi feito via email. O recrutamento dos 9 entrevistados (Tabela 3), ficou ao cargo da SISQUAL que indicou quais os colaboradores mais indicados para abordar o tema em estudo, dada a sua envolvimento nos processos de Gestão da Mudança. As entrevistas realizaram-se durante o mês de junho de 2025, e foram agendadas conforme disponibilidade dos entrevistados, tendo sido realizadas online, através do Microsoft Teams. Foram gravadas em formato áudio com a devida autorização dos entrevistados, permitindo a transcrição posterior das entrevistas de forma mais assertiva.

Uma entrevista piloto foi elaborada, com um dos entrevistados, com o objetivo de refinar as perguntas e a condução das entrevistas por parte do entrevistador.

Cada entrevista tem duração média de 30 minutos, tendo a mais longa 52 minutos e a mais curta 20 minutos e seguiram todos os princípios éticos e de proteção de dados pessoais, assegurando que a participação foi voluntária, bem como o conhecimento da finalidade da mesma.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados para questionário

O questionário estruturado foi elaborado e é composto por 14 questões fechadas de escolha única, múltipla e escalas de Likert de 5 níveis e uma questão aberta de resposta livre. Foi elaborado através do Microsoft Forms e enviado via email a vários colaboradores de empresas clientes (mais de 100 colaboradores), que adotaram o sistema SISQUAL@WFM. O objetivo principal foi avaliar a perceção dos utilizadores relativamente à eficácia do plano de Gestão da Mudança implementado pela SISQUAL para a implementação do sistema e para a gestão dos impactos da sua colocação em funcionamento nas organizações. Foram obtidas um total de 32 respostas, sendo que 2 foram excluídas por não utilizarem o sistema. O questionário é anónimo e respeita as normas de proteção e privacidade de dados, tendo sido aprovado pelo DPO (Departamento de proteção de dados do Instituto Politécnico do Porto).

A primeira parte é destinada a dados sociodemográficos, função e género, e à questão se trabalha com SISQUAL® WFM, sendo esta uma questão de escolha única (Sim; Não). Se a resposta for positiva os inquiridos passam à segunda parte, onde, com base no tema inovação (tema 1 da Tabela 2) pretende-se perceber o que os colaboradores pensam da SISQUAL, enquanto uma empresa inovadora e do impacto que o sistema SISQUAL® WFM proporcionou no dia a dia da empresa, sendo esta avaliação realizada com recurso a uma escala de Linkert de 5 níveis (muito elevado a nenhum). De seguida foram preparadas questões relacionadas com os temas 2 a 5 da Tabela 2 nomeadamente Gestão da Mudança, Gestão de Projetos e estratégias, com o objetivo de entender se os métodos utilizados pela SISQUAL na implementação do SISQUAL® WFM para gerir as mudanças nos clientes resultaram (pergunta 6 à 11), sendo 2 questões com escala de Linkert de 5 níveis (muito elevado a nenhum) e as restantes de escolha única. Por fim, as questões 12 à 15, nas quais o inquirido tem oportunidade de dar sugestões de melhoria e opinião sobre a SISQUAL e o seu processo de implementação, com uma pergunta de escolha múltipla, uma pergunta aberta de resposta livre e duas de resposta única.

3.3 Descrição da empresa em estudo

A empresa selecionada para o estudo, a SISQUAL é uma organização portuguesa, fundada em 1992 no Porto, dedicada ao desenvolvimento de soluções tecnológicas para a gestão dos recursos humanos (RH).

À frente da empresa está o CEO, Dr. Frederico Magalhães, um empreendedor nato, que viveu em Moçambique e nos Estados Unidos, e trouxe uma perspetiva global à gestão do negócio. O Dr. Frederico Magalhães destaca-se por promover ativamente a formação e o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, adotando uma liderança baseada na verdade, humanização e confiança. Este tipo de liderança visa inspirar os colaboradores a partilharem a mesma visão, cultura e objetivos estratégicos da organização, consolidando o compromisso coletivo com sucesso.

A empresa foi selecionada pelo seu sólido reconhecimento no mercado, tanto a nível nacional como internacional, bem como, pela comercialização uma das principais soluções de gestão de RH a nível global. A SISQUAL, distingue-se como uma empresa tecnologia altamente especializada, cujo principal produto, o software SISQUAL® WFM faz a gestão global de todos os RH de uma organização, otimizando processos de planeamento, melhorando a eficiência operacional e garantindo conformidade com a legislação em vigor.

Além disso, a SISQUAL possui uma forte capacidade de gestão de projetos, garantindo implementações estruturadas, eficazes e alinhadas com as necessidades dos clientes. A empresa destaca-se também por desenvolver e implementar sistemas inovadores para as empresas clientes.

Em Dezembro de 2024 a SISQUAL foi distinguida, no Brasil, durante a cerimónia de entrega de prémios “100 mais influentes da saúde” no Brasil, onde arrecadou o prémio na categoria de tecnologia e inovação, o que reforça a relevância da sua atuação no setor da saúde.

Desde 2008, a solução SISQUAL® WFM é reconhecida pela Gartner, umas das mais prestigiadas consultoras internacionais de análise de mercado e tecnologia, como uma referência no segmento de Workforce management (WFM). A Gartner, fundada em 1979 nos Estados Unidos, é líder mundial em pesquisa e consultadoria em tecnologia da informação, fornecendo informações estratégicas, previsões e análises que apoiam as decisões empresariais de milhares de organizações em todo o mundo. Este reconhecimento contínuo valida a qualidade, a inovação e o impacto da solução da SISQUAL no mercado global.

Atualmente a empresa está presente em vários mercados internacionais, com escritórios em Portugal, Brasil, Espanha, Reino Unido e Polónia, encontrando-se em expansão para outros países. Ela atua essencialmente no setor da saúde, comércio, retalho, hotelaria, serviços e indústria, e o seu software já foi implementado em empresas como o grupo Metro AG, o Mercadona, o Leroy Merlin e em cerca de 70% dos hospitais de Portugal, entre outros. A solução SISQUAL®WFM é reconhecida no mercado como uma das ferramentas mais eficazes na obtenção de retorno sobre o investimento (ROI) dentro

das soluções de capital humano. Isto deve-se aos ganhos significativos que proporciona através de uma gestão eficiente de tempo de trabalho, redução da rotatividade, controlo do absentismo e otimização do pagamento de horas extras.

Por último, importa referir que a SISQUAL conta com uma vasta equipa, altamente qualificada, com competências cuidadosamente desenvolvidas e distribuídas de forma estratégica. A empresa aposta na qualidade e diferencia-se pela sua vantagem competitiva, apoiada por vendedores eficientes, gestores de projetos experientes e pela adoção de metodologias e estratégias, que garantem o sucesso na implementação e no desempenho do seu produto.

3.4 Técnicas de tratamento de informação

Uma metodologia mista, permite uma leitura cruzada dos resultados obtidos com a análise qualitativa e quantitativa, proporcionando uma visão integrada entre a SISQUAL e os clientes que adotaram o sistema, reforçando a robustez e as conclusões, permitindo a elaboração de um plano de melhoria da Gestão da Mudança na implementação de sistemas inovadores.

3.4.1 Entrevistas

De acordo com M. Saunders et al. (2009), a metodologia qualitativa é especialmente útil nas fases iniciais da investigação sempre que o objetivo é explorar tópicos com uma variabilidade contextual significativa, como é o caso da Gestão da Mudança e de Gestão de Projetos no contexto da inovação. Estes tópicos foram selecionados tendo em conta o contexto e a sua relevância para o estudo e refletem os principais desafios, fatores críticos de sucesso e abordagens recomendadas por diversos autores. A esquematização visualizada na Tabela 2 apoiou a construção do guião das entrevistas semiestruturadas realizadas no estudo à empresa SISQUAL, garantindo que as questões colocadas assentavam em bases teóricas sólidas e estavam alinhadas com as boas práticas identificadas na literatura. Essa abordagem garantiu a coerência metodológica entre a revisão teórica e a pesquisa empírica realizada.

O guião das entrevistas (Anexo B) foi dividido nos seguintes temas: contextualização da Inovação, contextualização dos desafios na implementação do SISQUAL® WFM, contextualização da Gestão da Mudança e de projetos, contextualização das estratégias da Gestão da Mudança, contextualização

das experiências, melhorias e conselhos, com o objetivo de segmentar a informação em diferentes tópicos a analisar, alinhados com os objetivos específicos do estudo.

Uma breve apresentação foi efetuada para contextualizar o tema em estudo, seguindo-se as perguntas abertas que tem como objetivos explorar a experiência dos entrevistados durante o processo de implementação do SISQUAL® WFM. As perguntas foram elaboradas de forma a garantir clareza, com margem para respostas livres e flexibilidade ao entrevistador para reformular questões ou explorar alguns tópicos em profundidade. O guião apresenta uma amplitude moderada, abrangendo diversos processos de gestão de mudança e de projetos. Quanto à precisão, apresenta um nível moderado, com perguntas direcionadas para temas específicos, desde o planeamento à implementação da inovação.

Analisaram-se as entrevistas semiestruturadas elaboradas aos colaboradores da SISQUAL, de forma a obter uma perceção da realidade objetiva e obter conclusões e resultados sobre o tema. Para a análise descritiva e tratamento do conteúdo das entrevistas recorreu-se ao Software IRAMUTEQ, que, em conjunto com a aplicação R, facilita análises qualitativas mais completas. Estas são ferramentas importantes na organização dos dados e na análise de conteúdo de forma mais ágil. Permitem estudar textos com grande volume e identificar as classes de palavras facilitando a compreensão dos temas centrais. Gera representações visuais, conexões entre palavras facilitando a compreensão dos temas centrais. Elaborou-se uma análise estatística, uma classificação hierárquica descendente, que permitiu segmentar o texto em classes semânticas, uma análise fatorial de correspondência, uma análise de similitude e a nuvem de palavras, que proporcionam uma visão ampla dos temas centrais e as suas interligações, a todas as questões da entrevista.

Para as questões de escolha múltipla nomeadamente a 9.1, 10.1 e 16.1 recorreu-se adicionalmente ao Microsoft Excel, para enriquecer a análise quantitativa das respostas, que foram organizadas em tabelas e representadas graficamente. Foi solicitado a cada entrevistado que seleccione quais os desafios, os tipos de resistência e as estratégias mais usadas pela SISQUAL na implementação do SISQUAL® WFM enumerando-os por ordem de frequência, sendo o primeiro o que mais encontram e o último o que menos encontram.

Com base nos resultados obtidos foi realizada uma análise ponderada, utilizando a pontuação inversa, isto é, para uma questão com 8 opções de resposta, a opção mais inumerada em primeiro lugar obtém a pontuação 8, a que está em segundo a pontuação de 7 e assim sucessivamente. Desta forma foi

possível quantificar a importância atribuída a cada item originando uma pontuação total, possibilitando identificar os fatores mais críticos e as estratégias da Gestão da Mudança.

Elaborou-se uma tabela de frequência absoluta em Excel, para as questões 9.1 e 16.1, para perceber quais as opções que os entrevistados mais vezes mencionaram, de forma a analisar a tendência das opiniões dos inquiridos e perceber quais os itens mais importantes a considerar na implementação de inovação. Para calcular estes resultados foi decidido excluir o entrevistado 2 (ET2), por não fazer parte dos processos da Gestão da Mudança, sendo que os restantes 8 entrevistados correspondem a 100% dos inquiridos para as questões 9.1, 10.1 e 16.1.

3.4.2 Questionário

Para reforçar a análise do estudo, foi elaborado um questionário estruturado (Anexo C), com o objetivo de recolher dados das empresas que implementaram o SISQUAL® WFM. Pretende-se desta forma ampliar o estudo empírico e obter uma perspetiva comparativa sobre a perceção da eficácia da Gestão da Mudança no contexto da inovação.

O questionário foi igualmente baseado na Tabela 2, na qual estão identificados os principais temas da revisão de literatura, com os respetivos autores que serviram de base para a estruturação do questionário. Este está dividido em 3 partes (dados sociodemográficos, avaliação da implementação do sistema SISQUAL® WFM e por último recomendações e melhorias).

Para o tratamento e análise dos dados quantitativos, recorreu-se ao Software JASP e ao Excel, que permitem a elaboração de análises estatísticas de forma acessível e credível. Foram efetuadas análises descritivas e testes de associação de forma a explorar as relações entre as variáveis e as perceções dos inquiridos sobre o processo de mudança.

Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados

4.1 Entrevistas

Neste capítulo pretende-se analisar e discutir os resultados obtidos nas entrevistas realizadas no âmbito do estudo à empresa SISQUAL, usando o IRAMUTEQ e o Excel. Segundo Bäcklund et al. (2024), compilar e categorizar de acordo com os tópicos ajuda a perceber os pontos dominantes apresentados

pelos entrevistados, sendo que a análise temática requer a organização sistemática dos dados para facilitar a identificação dos temas, podendo ser feita através de codificação.

4.1.1 Análise estatística

Foram entrevistados (ET) 9 colaboradores das SISQUAL conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Lista de entrevistados

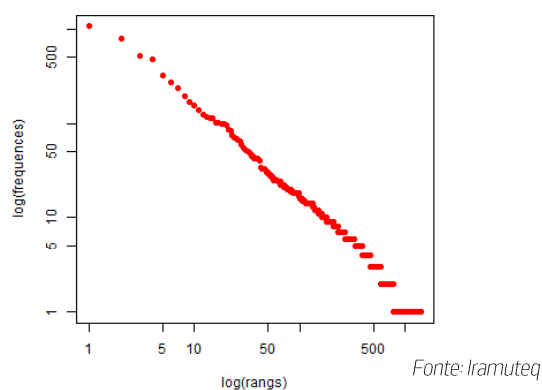
Nome entrevistado	Género	Profissão	Experiência (anos)
Adriana Silva (ET1)	F	Coordenadora de Suporte	8
Alexandra Alves (ET2)	F	Sênior Software Developer	18
Alexandre Teixeira (ET3)	M	Delivery Manager	16
Carla Gomes (ET4)	F	Head of Sales	22
Carla Salazar (ET5)	F	Sales Manager	6
José Epifânio (ET6)	M	Head of Product Innovation	23
Kaleb Costa (ET7)	M	Coordenador de Projetos	10
Raphael Gonçalves ET (8)	M	Diretor de Projetos e Serviços	23
Ricardo Teixeira ET (9)	M	Delivery Manager	20

Fonte própria

Reuniram-se todas as entrevistas em documento de texto, seguindo as regras de texto e pontuação, de seguida gravou-se o documento em .txt. Para a distinção das diversas entrevistas, estas foram referenciadas por nome, género, idade e função no início de cada um deles, tendo sido representados desta forma **** *ENTREVISTADO/A *GENERO *IDADE *FUNCAO.

Quanto ao corpus textual, foram utilizadas 9 entrevistas elaboradas aos colaboradores da SISQUAL, com os temas principais encontrados na revisão bibliográfica. São eles a inovação, os desafios na implementação de inovação e a Gestão de Projetos e da mudança. É possível verificar um total de 11,900 ocorrências, das quais 1,410 são formas ativas e 630 ocorrem uma única vez (número de hapax). Cada texto tem em média 1,322 palavras, como se pode constatar no resumo da Figura 5.

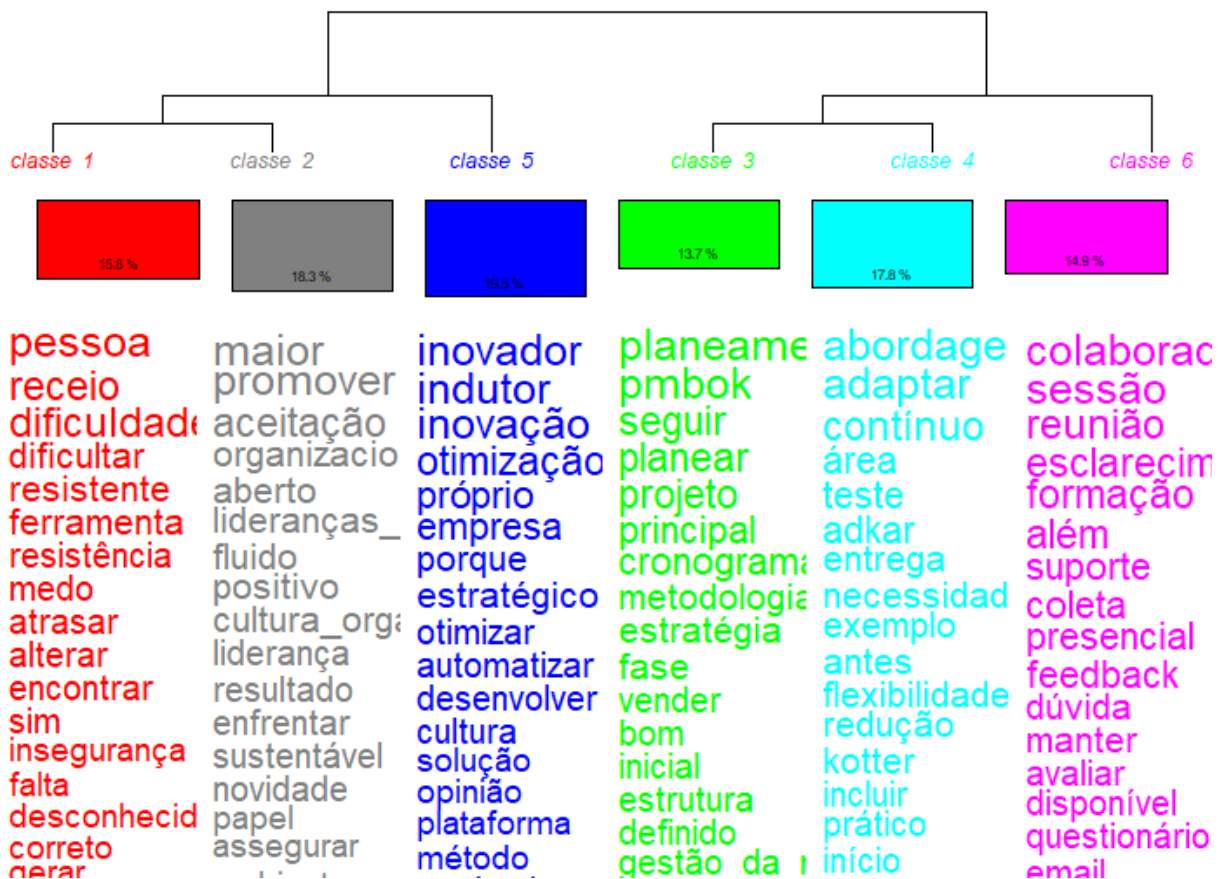
Figura 5 - Resultado da análise estatística textual



4.1.2 Classificação Hierárquica Descendente

Este método tem como objetivo organizar os dados textuais em grupos com base na frequência e coocorrência de palavras, permitindo identificar categorias de significado e padrões em textos. As palavras mais representativas de cada classe têm maior destaque e ajudam a caracterizar o grupo.

Figura 6 - Dendrograma



Fonte: Iramuteq

Verifica-se que o dendrograma da Figura 6 está dividido em 2 ramos principais e em 6 classes diferentes, separadas por 327 segmentos de texto. O software aproveitou 73,70% da informação (327ST). Foram analisadas 2091 palavras onde se destacam 1298 formas ativas.

As classes 1, 2 e 5 estão mais independentes das restantes classes, embora estejam interligadas. A classe 1, representa 15,8% do corpus do texto e está mais relacionada com as pessoas, com o receio de novas tecnologias que causa resistência, insegurança e medo quando as empresas enfrentam

mudanças e os colaboradores têm de se adaptar e sair da zona do conforto. A classe 2 representa 18.3% do corpus do texto e está ligada à liderança, reforçando a importância da direção em ambientes organizacionais em mudança, daí a sua ligação forte, pois compete aos líderes garantir o papel positivo em relação às mudanças e promover a aceitação, o positivismo e obter resultados positivos ao implementar sistemas inovadores. A classe 5 representa 19.5% do corpus do texto e está relacionada com a inovação, destacando a SISQUAL como uma empresa indutora de inovação, com palavras como automatizar, otimização e solução, demonstrando a necessidade de criar um plano estratégico conforme refere o ET4, *"Há cerca de 20 anos, a SISQUAL definiu como sua estratégia apostar todas as fichas em desenvolver uma solução de Workforce Management. Esta aposta foi muito assertiva e hoje temos uma solução equiparada às melhores do mundo, que oferece aos nossos clientes e ao mercado uma solução muito completa, muito sofisticada e que permita as empresas dimensionar, planear e controlar a sua força de trabalho, respeitando a qualidade de vida dos colaboradores e a cultura da sua instituição.*

Esta visão estratégica reflete um posicionamento claramente inovador, pois a SISQUAL antecipou uma necessidade crescente de otimização de recursos humanos com foco na eficiência operacional e no bem-estar das equipas. A constante evolução da solução, com incorporação de novas tecnologias, como algoritmos preditivos, machine learning e a integração com múltiplos sistemas, demonstra um forte compromisso com inovação contínua."

A classe 5 liga-se às classes 1 e 2 pelo facto de a inovação ser vista como um desafio que afeta os colaboradores e por exigir uma liderança transformacional. Desta forma a SISQUAL, segundo o ET8, no que se refere aos tipos de liderança, a empresa *"...usa o discurso de agenda positiva, ou seja, tentar demonstrar o máximo possível os benefícios que a ferramenta vai trazer desde os ganhos de tempo, melhorias e controlo dos processos. Somente vendo vantagens em usar uma ferramenta é que as pessoas aceitam ceder e usar a nova tecnologia desde os quadros mais altos aos simples operacionais."*

As classes 3, 4 e 6 estão interligadas por tratarem do planeamento e estruturamento das mudanças provocadas pela inovação. No que diz respeito à classe 3, esta representa 13.7% e a classe 4 representa 17.8% do corpus do texto. Os temas estão relacionados com a Gestão de Projetos, a mudança, a necessidade de adaptação a novas tecnologias, o uso do Guia PMBOK® para estruturar e planear, bem como a necessidade da adoção de metodologias como Kotter e ADKAR.

Verificamos aqui a importância da Gestão de Projetos e da mudança ao implementar sistemas inovadores e a sua interligação. A classe 6 corresponde a 14.9% do corpus do texto e está ligada às

estratégias necessárias para que o projeto seja bem-sucedido, como a comunicação entre as partes, a coleta de feedback, a formação, as reuniões de esclarecimento, o suporte e as avaliações para garantir melhorias tanto no projeto em curso como em futuros, reforçado pelo ET9 que menciona que *"a SISQUAL planeia a gestão de mudanças antes de implementar o SISQUAL® WFM, ouvindo o cliente, analisando as necessidades e preparando um plano detalhado. Ajusta o sistema à realidade da empresa, envolve as equipas, oferece formação e garante uma comunicação clara sobre o que vai mudar. Durante a implementação, acompanha de perto, dá apoio e faz ajustes sempre que necessário. Assim, a transição é mais tranquila e todos se adaptam melhor ao novo sistema.*

4.1.3 Análise Fatorial de Correspondência (CFA)

Este mapa ilustra a análise de correspondências, sendo possível visualizar a relação entre palavras, conceitos e classes identificadas na análise textual.

Verifica-se que a Figura 7, é bidimensional, com dois fatores principais, que representam a variação entre as palavras, sendo que o fator 1 (horizontal), é responsável por 21,47% da explicação, enquanto o fator 2 (vertical) é responsável por 26,42% da explicação. Juntos, os dois fatores explicam cerca de 47,87% da variância do corpus.

Conforme se verifica, as palavras estão organizadas em clusters, significando contextos semelhantes no corpus. Esses grupos podem ser relacionados às classes do dendrograma, onde também se verifica a independência do cluster vermelho (classe 1), cinza (classe 2) e azul (classe 5) e uma maior interligação dos restantes clusters (classes 3, 4 e 6).

Verifica-se que há uma grande ligação entre a Gestão da Mudança (azul-claro), a Gestão de Projetos (cor verde) e as estratégias (rosa) a adotar, demonstrando a importância das três para que uma empresa possa inovar. Verificamos claramente as consequências que a inovação (azul-escuro) traz às empresas a nível das pessoas (vermelho), como a resistência à mudança, o medo e a insegurança. A liderança (cinza) representa um forte papel, pois a mudança precisa de líderes transformacionais, capazes de guiar, orientar, capacitar e promover a aceitação da inovação.

planeado e estruturado. A mudança está fortemente ligada ao corpo humano e à cultura organizacional pois envolve implementar um plano de gestão de mudanças, que englobe estratégias como ouvir as preocupações dos colaboradores, a criação de grupos ou subsistemas para ajudar à mudança, a formação de agentes de mudança, a comunicação das mudanças mesmo antes delas acontecerem, o envolvimento dos colaboradores nas decisões, o proporcionar uma comunicação transparente e contínua e oferecer formação. Desta forma pretende-se combater a resistência à mudança, o medo, a insegurança, a indiferença e permitir que os colaboradores saiam da zona de conforto com maior confiança.

A inovação acaba por ser um desafio principalmente quando as empresas clientes – que vão ser as protagonistas da mudança – apresentam lideranças transacionais, uma comunicação ineficaz, falta de envolvimento dos colaboradores, falta de estratégia de mudança e quando existe um desalinhamento entre os objetivos dos gestores e dos colaboradores, conforme confirma o ET9, *“muitas vezes, a cultura da empresa é mais tradicional, adversa ao risco e presa a processos antigos, o que dificulta a aceitação de novas ideias e tecnologias. Além disso, a fatores como excesso de burocracia, falta de alinhamento entre setores, comunicação ineficiente e falta de recursos e a liderança, também contribuem para essa barreira.*

Para cada novo cliente é criado um projeto, tendo em conta as necessidades e o objetivo que o cliente quer atingir. Faz-se o planeamento, o levantamento de requisitos e o plano de Gestão da Mudança, é garantido o apoio e o empenho da administração e que a mudança esteja alinhada com a missão da empresa, *“a SISQUAL planeia e estrutura o processo de gestão de mudanças antes de implementar um novo sistema de gestão da força de trabalho em 5 fases, sendo elas a análise prévia e o levantamento de requisitos, o planeamento detalhado com definição de objetivos e a elaboração de um plano de projeto, o desenvolvimento de uma comunicação estratégica com sessões de informação e recolha de feedback (sprint reviews), o envolvimento das partes interessadas e a formação de equipas com monitorização contínua para ajustes necessários.”*, diz-nos o ET3. A SISQUAL adota uma metodologia ágil, mais flexível que facilita a comunicação, a adaptação, entregas mais frequentes e uma melhoria contínua, conforme mencionado pelo ET3 na entrevista *“os benefícios ao utilizar uma metodologia ágil como o SCRUM na implementação de projetos pela SISQUAL, são uma maior flexibilidade, foco na rapidez, na entrega de valor através de sprints curtos, maior envolvimento dos stakeholders com revisões regulares, transparência e controlo com reuniões diárias e visibilidade do progresso, a melhoria contínua através de retrospectivas de sprint, promovendo uma aprendizagem organizacional e garantindo que o produto final atenda às necessidades em constante evolução da*

organização.". É assim criada uma equipa de projeto, que vai garantir o suporte, a adaptação, acompanhamento e a formação necessária para que o projeto corra dentro do planeado, de forma a capacitar os colaboradores dos clientes.

Figura 8 - Análise de similitude



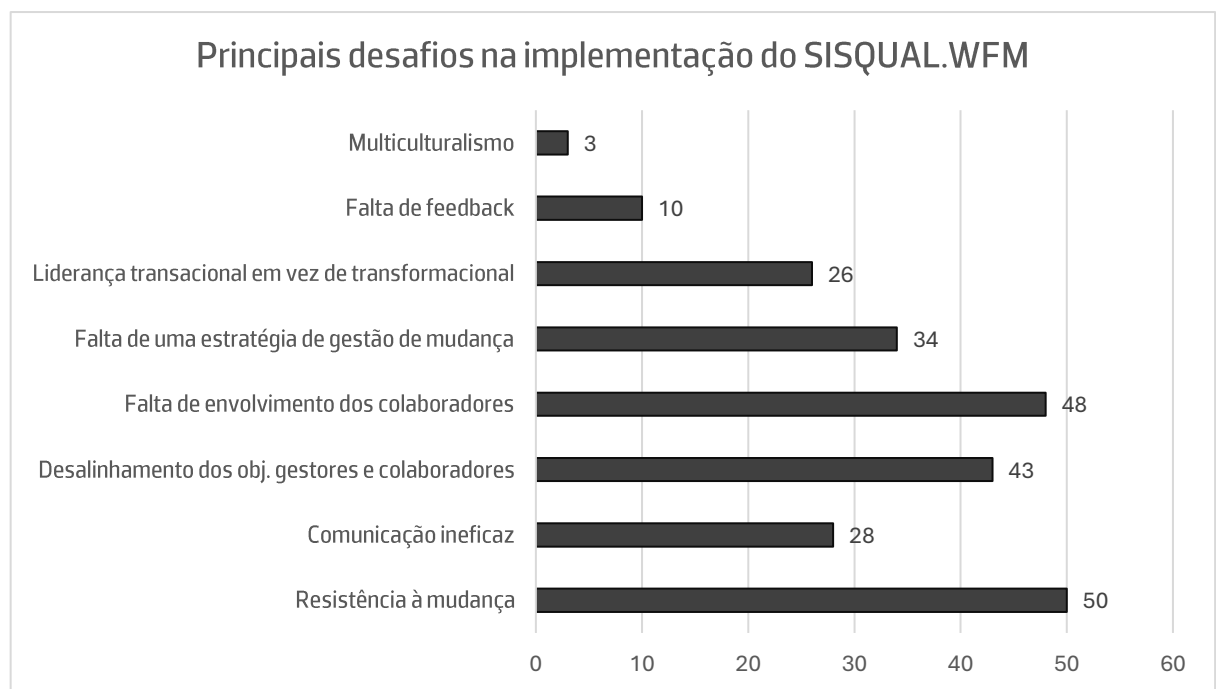
Fonte: Iramuteq

Termos como a Gestão da Mudança, planeamento e estratégias, indicam a necessidade da criação de um plano para gerir as mudanças e obter uma implementação bem-sucedida. A liderança, cultura, organização e aceitação sugerem uma análise do corpo humano e organizacional, sendo estes fatores uns dos grandes influenciadores do sucesso neste tipo de projetos, pois toda inovação provoca mudanças nas empresas originando resistência, como é referido pelo ET5 “..os colaboradores, por desconhecerem à partida as vantagens que o sistema terá para a sua vida pessoal e profissional, têm bastante resistência à mudança.”

4.1.6 Análise dos principais desafios na implementação do SISQUAL® WFM

Com base nas respostas dos entrevistados à questão dos principais desafios encontrados na implementação do sistema SISQUAL® WFM, (pergunta 9.1) obtivemos os resultados que constam na Figura 10.

Figura 10 – Análise ponderada dos desafios da implementação



Fonte própria

Com estes resultados verifica-se que o sucesso da implementação tem uma forte influência humana e organizacional.

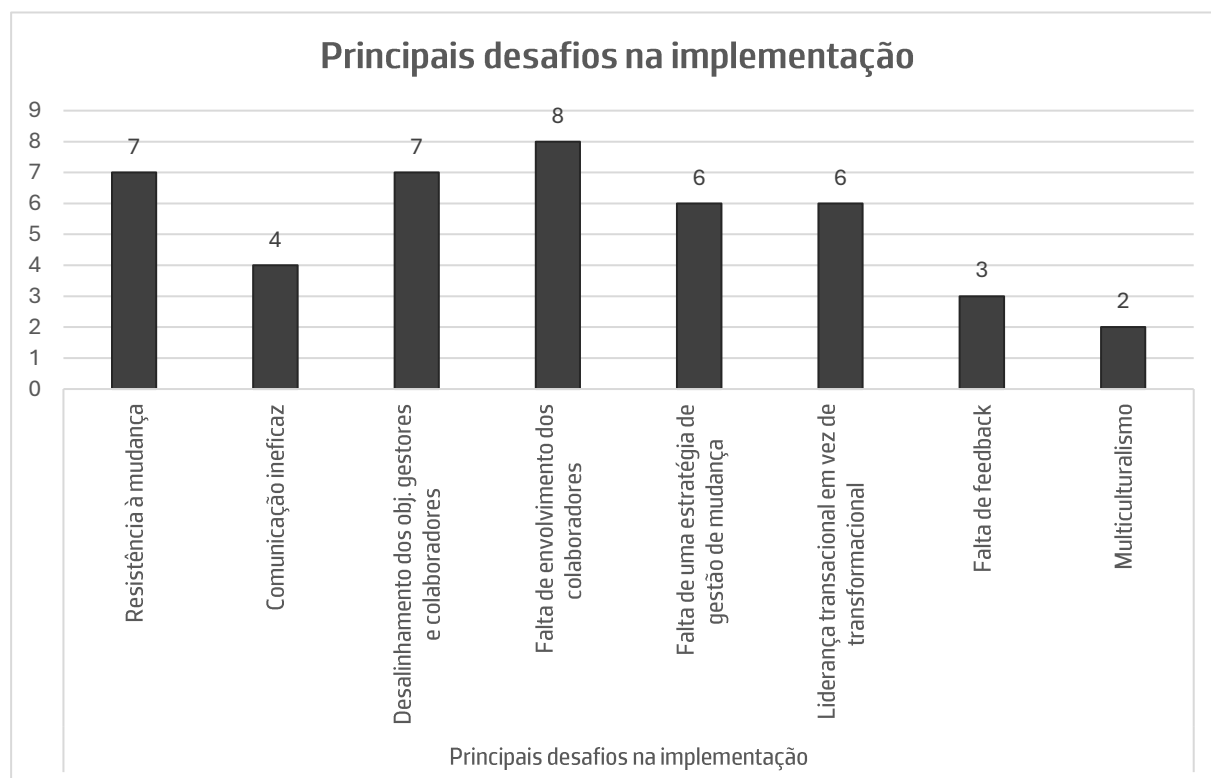
A resistência à mudança, com 50 pontos, é também um dos fatores mais mencionados na literatura, a falta do envolvimento dos colaboradores com 48 pontos, o desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores com 43 pontos, bem como a falta de uma estratégia de Gestão da Mudança com 34 pontos são dos desafios mais encontrados, o que acaba por demonstrar uma comunicação ineficaz e pouco transparente nas empresas clientes da SISQUAL, bem como a falta de preparação e de estruturação da Gestão da Mudança nas empresas que pretendem inovar.

Quanto à frequência de respostas como se pode verificar na Figura 11, a falta de envolvimento dos funcionários (7), a resistência à mudança (7) e o desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores (7) são as mencionadas pelos inquiridos como sendo as que mais encontram.

A falta de feedback e o multiculturalismo são os menos mencionados, demonstrando que não são barreiras de grande relevância para a SISQUAL.

Com esta análise, percebemos, segundo a empresa em estudo, quais os principais desafios encontrados ao implementar o sistema e a necessidade de adotar estratégias para que o projeto seja bem-sucedido.

Figura 11 – Tabela de frequência dos principais desafios na implementação do SISQUAL® WFM

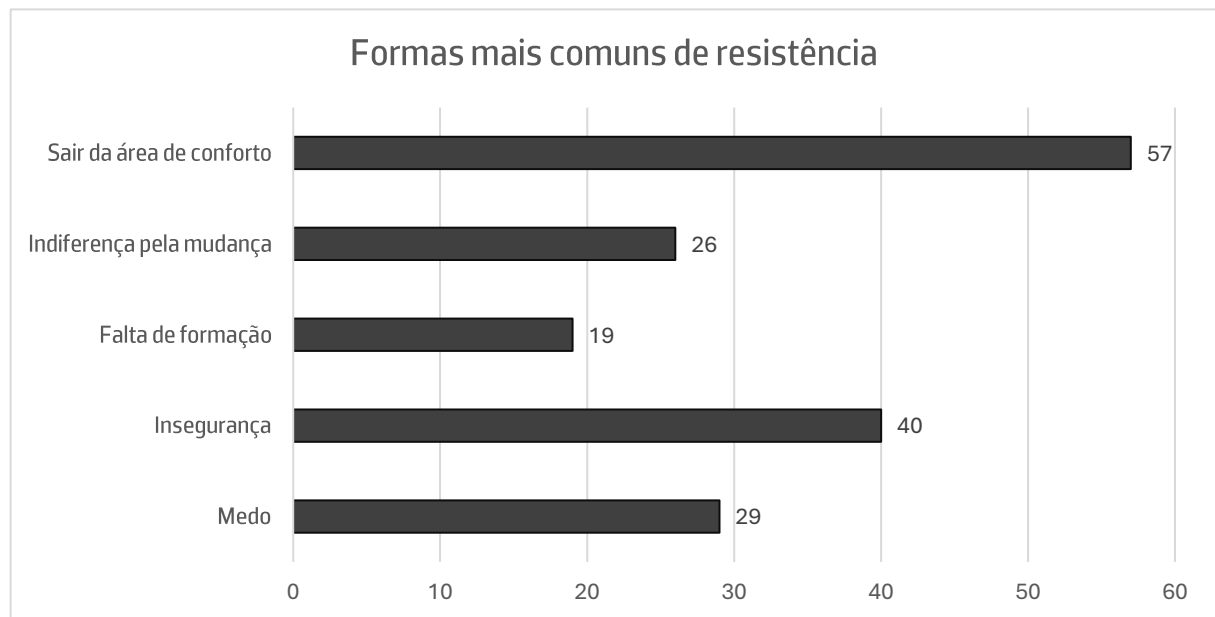


Fonte própria

4.1.7 Análise das formas mais comuns de resistência

A resistência, por se tratar de um dos desafios mais encontrados para quem quer inovar, quer pela literatura, quer pelas entrevistas deste estudo, foi analisada de forma a perceber o que leva os colaboradores a resistirem, com base nas respostas dos entrevistados à questão 10.1 obteve-se os resultados que constam na Figura 12.

Figura 12 – Formas mais comuns de resistência



Fonte própria

Verifica-se que sair da área de conforto é o tipo de resistência mais mencionado pelos inquiridos com um total de 57 pontos, o que demonstra o pouco à vontade face a alterações que exigem novas rotinas, adaptação, responsabilidades e novos procedimentos.

Em segundo encontra-se a insegurança com 40, seguido do medo com 29, indicadores do receio do desconhecido, medo de não conseguir ser capaz e por vezes medo de despedimentos. Aqui uma vez mais a comunicação e o envolvimento dos colaboradores podem ser estratégias eficazes para cativar os colaboradores para a mudança.

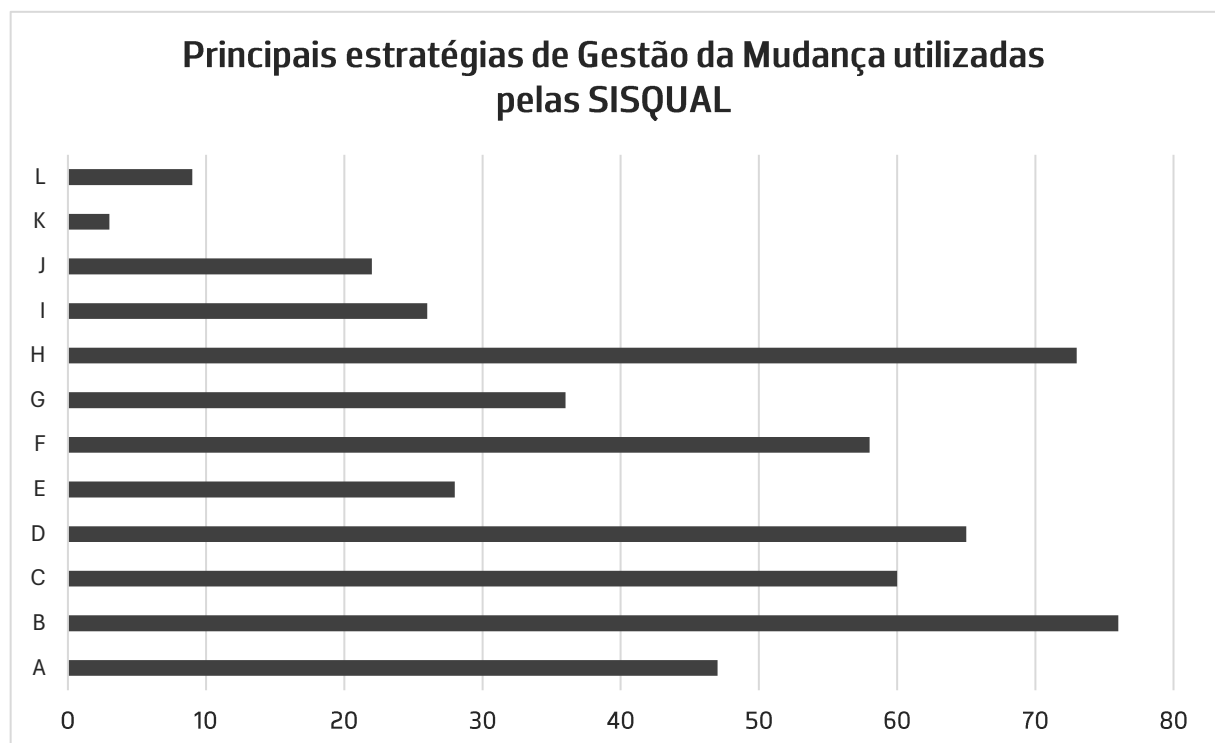
A indiferença pela mudança e a pouca formação dos colaboradores são também fatores a ter em conta e deve ser considerada a necessidade de uma boa base de formação para combater este tipo de resistência.

4.1.8 Principais estratégias de Gestão da Mudança utilizadas pela SISQUAL

Com base nas respostas dos inquiridos à pergunta 16.1, elaborou-se a Figura 13 para procurar perceber quais as estratégias que a SISQUAL considera essenciais na Gestão da Mudança, sendo que a legenda esta elaborada da seguinte forma:

- A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
- B. Garantir o apoio e empenho da administração
- C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
- D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
- E. Perceção do que é um gestor e um líder
- F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
- G. Incluir os colaboradores nas decisões
- H. Oferecer formação
- I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
- J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança
- K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso
- L. Celebrar as conquistas

Figura 13 – Principais estratégias de Gestão da Mudança utilizadas pela SISQUAL



Fonte própria

Observa-se que garantir o apoio e empenho da administração (76), oferecer formação (73) e garantir que se formam agentes de mudança que podem ser ou não os gestores (65) são estratégias com um grau elevado de aplicabilidade por parte da SISQUAL, desempenhando um papel de elevada relevância para o sucesso do projeto de mudança e levando a um processo de mudança mais suave e facilitando a transição.

Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização (60), ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças (58) e garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança (47) permite que todos trabalhem para o mesmo objetivo, o que vai valorizar a opinião dos colaboradores, dando-lhes mais confiança e reduzindo desta forma a resistência.

Quanto às restantes estratégias, embora sejam classificadas como menos prioritárias pela SISQUAL são práticas que se utilizam na implementação do sistema.

Quanto à frequência de respostas, podemos fazer uma comparação entre a Figura 1, apresentada por Phillips & Klein (2023), na qual estes agrupam as estratégias comuns de Gestão da Mudança de vários modelos e frameworks, com a Tabela 4, onde apresentamos as estratégias mencionadas com mais frequência pelos entrevistados da SISQUAL:

Table 1 Common strategies in the change management literature

Strategy	Models & frameworks															
	A	AA	B	BB	BH	C	CW	FB	GE	K	KSJ	L	LK	M	N	PW
Provide all members of the organization with clear communication about the change	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Have open support and commitment from the administration	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Focus on changing organizational culture	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Distinguish the differences between leadership and management	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Create a vision for the change that aligns with the organization's mission	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Reward new behavior	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Listen to employees' concerns about the change	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Include employees in change decisions	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Prepare for unexpected shifts	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Generate short-term wins	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Create groups or subsystems to tackle the change	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Provide employees with training	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Concentrate on ending old habits before starting new ones	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Train managers and supervisors to be change agents	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gain support from opinion leaders	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

A = ADKAR (Hiatt, 2006); AA = Ackerman Anderson and Anderson (2001); B = Bridges (1991); BB = Buchanan and Boddy (1992); BH = Beckhard and Harris (1987); C = Carnall (2007); CW = Cummings and Worley (1993); FB = French and Bell (1999); GE = GE CAP model (Neri et al., 2008; Polk, 2011); K = Kotter (2012); KSJ = Kanter et al. (1992); L = Lewin's Three-step model (Bakari et al., 2017; Lewin, 1951); LK = Luecke (2003); M = McKinsey's 7-S framework (Cox et al., 2019; Waterman et al., 1980); N = Nadler and Tushman (1997); PW = Pettigrew and Whipp (1993)

Fonte (Phillips & Klein, 2023)

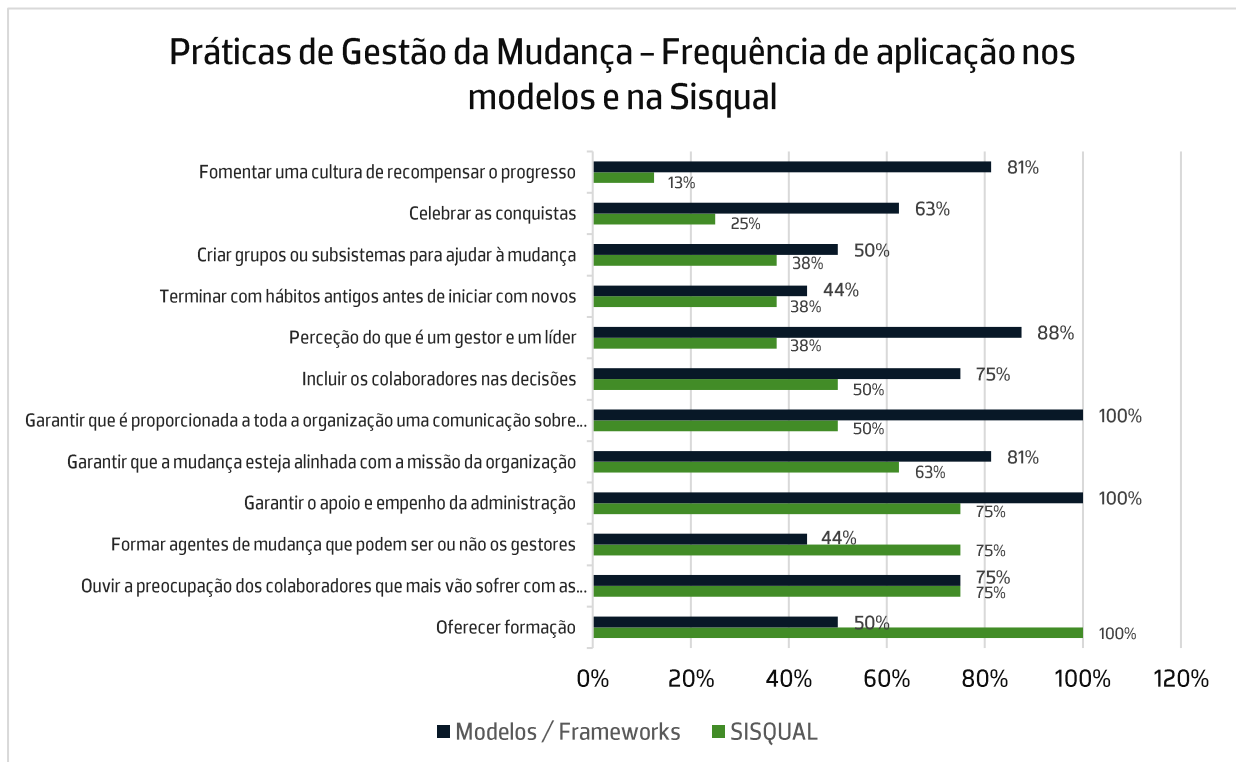
Tabela 4 - Estratégias comuns da Gestão da Mudança dos entrevistados

Estratégias	ET1	ET3	ET4	ET5	ET6	ET7	ET8	ET9
Oferecer formação	*	*	*	*	*	*	*	*
Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças	*	*	*		*	*		*
Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores	*	*		*		*	*	*
Garantir o apoio e empenho da administração	*	*	*	*	*	*		
Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização	*	*	*	*		*		
Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança		*	*				*	*
Incluir os colaboradores nas decisões		*	*		*			*
Percepção do que é um gestor e um líder		*		*		*		
Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos		*			*		*	
Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança		*	*					*
Celebrar as conquistas		*	*					
Fomentar uma cultura de recompensar o progresso		*						

Fonte própria

Na Figura 14, estão presentes os resumos das frequências das práticas de Gestão da Mudança entre os modelos teóricos apresentados na literatura e a aplicação prática na realidade na empresa em estudo, onde evidenciamos diferenças significativas:

Figura 14 - Práticas de gestão de mudança - Frequência de aplicação nos modelos e na SISQUAL



Fonte própria

Verifica-se que uma das estratégias mais referidas pela SISQUAL é oferecer formação, referida por 100% dos inquiridos como indispensável para o sucesso do projeto. Esta estratégia é vista como fundamental para capacitar os colaboradores e reduzir resistências e impulsionar a mudança. No entanto, apenas 50% dos modelos ou frameworks a mencionam como uma prática indispensável, o que pode indicar uma subvalorização teórica da prática de capacitação técnica no contexto da inovação tecnológica.

Formar agentes de mudança é outra estratégia entre as mais mencionadas pela SISQUAL, destacada por 75% dos inquiridos. Esta prática permite que haja elementos internos na empresa cliente aptos a responder aos desafios, facilitando a comunicação entre a SISQUAL e os seus clientes, garantindo maior agilidade à mudança, mas, em comparação com os diversos modelos e frameworks da literatura, apenas 44% a mencionam, evidenciando novamente o foco para SISQUAL para a capacitação e responsabilização internas como forma de garantir o sucesso da mudança. Este foco pode ser entendido com uma resposta à crescente complexidade dos sistemas inovadores, nos quais a resistência à mudança é superada através da aquisição de conhecimento e envolvimento direto.

Por outro lado, estratégias como garantir o empenho da administração e alinhar a mudança com a missão da organização, são muito frequentes tanto na literatura (100% e 81% respetivamente) como na prática para a empresa em estudo (75% e 63%). Essas práticas garantem o suporte e o apoio necessário à implementação de mudanças tecnológicas, permitindo que todos trabalhem focados no mesmo objetivo.

Quanto a elementos relacionados com a parte humana e com a comunicação, práticas como ouvir as preocupações dos colaboradores e incluir os colaboradores nas decisões, são bastante reconhecidas como essenciais, tanto na literatura como na empresa em estudo. Estas estratégias promovem a confiança, reduzem o medo e criam um sentimento de pertença junto dos colaboradores, que são fatores críticos para o sucesso da inovação tecnológica. A SISQUAL reconhece esse valor com 75% e 50%, respetivamente, dos inquiridos a mencionar a sua importância, em conformidade com os modelos teóricos, onde também são bastante valorizadas (75% em ambas).

Por outro lado, o estudo empírico demonstra que estratégias como recompensar o progresso não são muito valorizadas na realidade objetiva da empresa em estudo (13%), mas são altamente recomendadas pela literatura (mencionado em 81% dos modelos e frameworks), conforme demonstrado na Figura 14. Esta discrepância poderá sugerir que a empresa considera que existem formas mais eficazes de reduzir a resistência. No entanto autores como Hubbart (2023a), salientam

que celebrar os sucessos e oferecer incentivos são práticas eficazes para mitigar a aversão à mudança e motivar os colaboradores. Curiosamente no estudo de Phillips & Klein (2023), são confirmados os dados e as conclusões obtidas pelo estudo que foi realizado à empresa SISQUAL, pois esta estratégia foi uma das menos utilizadas pelos agentes de mudança inquiridos no estudo dos autores. Este padrão sugere que, apesar da recomendação teórica, o reconhecimento formal do processo continua a ser negligenciado na prática.

Em suma, os resultados demonstram que a SISQUAL adota uma abordagem prática, orientada para a capacitação interna e o envolvimento direto de todas as partes interessadas, contrastando com alguns modelos teóricos que dão mais valor a estruturas mais formais. Este desalinhamento sugere a necessidade de se aprofundar e desenvolver um modelo mais direcionado para a implementação da inovação, centrado na realidade das organizações tecnológicas, como defendem (Kashan et al., 2022).

4.1.9 Perceções dos entrevistados sobre sugestões de melhoria e conselhos

Com base nas respostas dos entrevistados quanto a sugestões de melhoria e conselhos para uma implementação bem-sucedida, obteve-se a seguinte Tabela 5 (excluiu-se o ET2 por não fazer parte das equipas de implementação):

Tabela 5 – Sugestões de melhoria e conselhos dos entrevistados

Entrevistado	Sugestão de melhoria para o processo da SISQUAL	Conselhos para empresas que pretendem implementar sistemas inovadores
ET1	Estimular espaços de escuta e feedback contínuo, com uma equipa dedicada a acolher, analisar e responder às contribuições dos gestores e colaboradores.	Preparar a cultura organizacional antes de iniciar, envolver os líderes e colaboradores-chave, uma comunicação clara e investir em formação prática e suporte contínuo.
ET3	Envolver ainda mais cedo os utilizadores finais (fases de levantamento de requisitos e testes), reforçar a comunicação com exemplos práticos e visuais, aumentar o foco na Gestão da Mudança e recolher feedback contínuo durante todo o processo, não apenas no final.	Demonstrar seja por eficiência operacional seja pelo ROI que a mudança deve ser encarada por todos como uma evolução para a empresa.
ET4	Intensificar a comunicação e o envolvimento das equipas desde as fases iniciais do projeto, envolver os colaboradores e as lideranças em sessões de feedback contínuo durante a implementação ajudaria a identificar e resolver questões de forma mais ágil, criando uma sensação de cocriação do sistema. Um reforço no suporte pós-implementação, com uma rede de apoio mais robusta e canais de comunicação diretos, poderia acelerar a adaptação e garantir que os colaboradores possam superar qualquer desafio rapidamente.	Envolvimento das partes interessadas desde o início, a comunicação e o alinhamento com todas as áreas da empresa são essenciais. Garantir que todos, desde as lideranças até os colaboradores de linha de frente, compreendam o impacto e os benefícios da inovação. Um planeamento cuidadoso e realista, onde definir metas claras e alcançáveis, com prazos bem estabelecidos, é essencial. A capacitação e formação contínua dos colaboradores para garantir que a equipa especializada consegue ultrapassar os problemas e oferecer um suporte contínuo é essencial para a resolução de problemas.

ET5	Implementar lista de requisitos assinada e aceite pelo cliente aquando da venda.	Processo gestão de mudança estruturado, envolvendo os colaboradores.
ET6	Ajudar os vários stakeholders a verem a implementação do software como um veículo de aumento de produtividade, com ganhos por não ter erros no pagamento, tempo reduzido para gerir as operações, planeamento e verificação de horários e tempos apurados de uma forma mais rápida.	Criar pilares que suportem bem os métodos a desenvolver. A cultura da empresa tem de estar adaptada e suportar mudança, fazer uma análise aos problemas e identificar as causas é essencial assim como desenvolver atividades e adaptações na estrutura da empresa para que a inovação possa acontecer.
ET7	Recolher feedbacks com frequência de clientes já implementados e perceber as principais sugestões.	Analise muito bem o negócio do cliente, percebam principalmente as dores que mais os incomodam e atuem em parceria.
ET8	Entender as necessidades que cada cliente apresenta e focar nisso é fundamental para reduzir a resistência. Motivar as pessoas e oferecer os ganhos.	Serem resilientes pois cada projeto é um projeto particular e individual, ter a resiliência para reinventar e alterar o caminho se necessário, para melhorar a resistência. É necessário formatar e reajustar as ideias a cada realidade.
ET9	Envolver os colaboradores desde o início, explicar bem os objetivos e benefícios do sistema. Pedir feedback, fazer ajustes rápidos, acompanhar resultados e resolver problemas logo que surgem.	Incentivar novas ideias, juntar pessoas de diferentes áreas para pensar em soluções, planejar bem o processo e definir objetivos claros. Uma comunicação aberta e transparente e, envolver os colaboradores desde o início. Formação e valorizar quem contribui com boas ideias. Pedir feedback e fazer ajustes quando necessário e testar o sistema numa área pequena antes de expandir para toda a empresa.

Fonte própria

As recomendações dadas pelos entrevistados refletem as experiências vividas em contexto de implementação de inovação e podemos salientar vários pontos essenciais para o sucesso da mesma:

No contexto Cultural e organizacional:

Os entrevistados reforçam a importância de preparar antecipadamente a cultura organizacional, de forma a criar um ambiente favorável à mudança. Esta preparação envolve o reforço de valores que promovam a inovação e a adaptação da estrutura interna para acolher os novos métodos e processos. A criação de estruturas e de apoio interno é considerada como essencial para obter estabilidade e coerência durante o processo de transição.

No contexto do projeto:

Para os entrevistados, o planeamento do projeto deve assentar em objetivos claros, realistas e com prazos bem definidos, sendo que a sugestão de definir os requisitos aquando da venda é uma sugestão adequada para evitar inconveniências futuras. Foi recomendada a realização de projetos – piloto ou testes em pequena escala, antes da implementação em larga escala, como forma de mitigar os riscos e corrigir falhas antecipadamente.

Cada projeto tem características específicas e exige resiliência e capacidade de adaptação, sendo que a capacidade de ajustar estratégias de forma dinâmica, em resposta aos desafios específicos de cada cliente, foi identificada como um fator essencial para o sucesso da implementação.

No contexto da Gestão da Mudança:

A implementação de um processo estruturado de Gestão da Mudança é altamente recomendada, sendo que este deve envolver ativamente os colaboradores, promover uma escuta ativa, abordar as causas da resistência de forma adaptada e proativa, valorizar as contribuições dos colaboradores, recolher feedback e demonstrar-se que, quer pela eficiência operacional quer pelo ROI, a mudança deve ser encarada por todos como uma evolução para a empresa.

No contexto do envolvimento e alinhamento dos intervenientes:

O foco na necessidade de envolver os intervenientes, em particular os líderes, os colaboradores chave de todas as áreas e o simples utilizador do sistema, desde o início, é amplamente referido. Este envolvimento permite alinhar os objetivos e perceber os impactos e benefícios esperados de forma a garantir a compreensão de todas as partes envolvidas na mudança que a empresa vai sofrer. Além disso, também existe a necessidade de trabalhar em parceria com as empresas para identificar as principais necessidades e tentar colmatá-las.

No contexto da comunicação clara e transparente:

A comunicação é considerada um dos fatores mais críticos neste processo de mudança. Os entrevistados reforçam a necessidade de manter uma comunicação aberta, visual e orientada para os resultados, de modo a assegurar que todos continuam alinhados com o objetivo do projeto.

No contexto da formação e apoio contínuo:

A formação prática e contínua foi identificada como um dos grandes pilares para o sucesso. O investimento em formação ao longo de todo o processo, incluindo suporte pós implementação eficaz, permite lidar com eventuais dificuldades de forma mais célere e evita falhas na adoção do sistema.

4.2 Questionários

Neste capítulo pretende-se analisar e discutir os resultados obtidos nos questionários realizados às empresas clientes da SISQUAL, com o objetivo de verificar o nível de utilização da Gestão da Mudança

nos projetos de implementação do SISQUAL® WFM, usando o JASP. Serão analisadas uma amostra de 30 respostas de avaliação que servirá de complemento ao estudo das entrevistas.

4.2.1 Análise descritiva da amostra

4.2.1.1 Caracterização da amostra

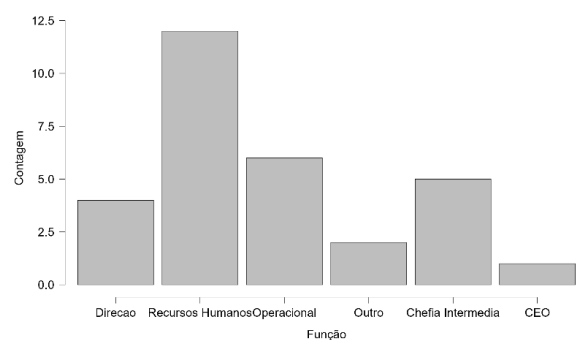
A Tabela 6 e Tabela 7 e a Figura 15 e Figura 16, resumem a distribuição dos inquiridos por função e por género. Verifica-se, que a maior frequência de respostas apresentadas foi dada por profissionais da área dos RH (40%), seguindo-se os operacionais (20%) e a chefia intermédia (16,7%). Em relação ao género, 60% dos inquiridos são do sexo masculino, enquanto 40% são do sexo feminino.

Tabela 6 – Distribuição dos inquiridos por função

Função	Frequência	Percentagem
Direção	4	13.333
Recursos Humanos	12	40.000
Operacional	6	20.000
Outro	2	6.667
Chefia Intermedia	5	16.667
CEO	1	3.333
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Fonte: JASP

Figura 15 – Distribuição dos inquiridos por função



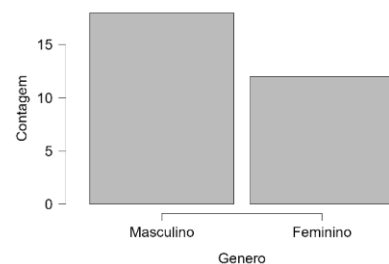
Fonte: JASP

Tabela 7 – Distribuição dos inquiridos por género

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	18	60.000
Feminino	12	40.000
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Fonte: JASP

Figura 16 – Distribuição dos inquiridos por género



Fonte: JASP

Estes dados indicam uma amostra relativamente equilibrada a nível do género e uma maior representação da função de RH, o que naturalmente se compreende uma vez que o sistema em causa, o SISQUAL® WFM, é aplicado na gestão de recursos humanos.

4.2.1.2 Relação entre o SISQUAL® WFM como solução inovadora e o seu impacto nas empresas

Na Tabela 8, onde está representada a perceção do SISQUAL® WFM como uma solução inovadora, verifica-se uma clara tendência para considerar o sistema como inovador com 73,3% dos inquiridos a considerar o sistema como uma solução que implementa uma inovação para as empresas onde trabalham, enquanto há 23,3% a afirmar que é parcialmente inovadora, sendo que 3,3% não a considera como inovadora.

Tabela 8 – Perceção do SISQUAL® WFM com uma solução inovadora

SISQUAL® WFM é inovadora	Frequência	Percentagem
Parcialmente	7	23.333
Sim	22	73.333
Não	1	3.333
Total	30	100.000

Fonte: JASP

Quanto ao impacto que o sistema teve nas empresas onde foi implantado, verifica-se na Tabela 9 que, dos 73,3% dos inquiridos que mencionaram que a sistema era inovador, consideraram que a empresa sofreu um impacto muito elevado (45,5%) a elevado (40,9%) após a implementação do mesmo. Estes dados sugerem uma avaliação maioritariamente positiva e uma valorização dos benefícios que as empresas tiveram ao implementar o SISQUAL® WFM.

Por outro lado, os que consideram o sistema como parcialmente inovador (23,3%), indicam que o sistema teve um impacto moderado (85,7%) a elevado (14,3%), reforçando os efeitos positivos. Podemos ainda referir que o único caso que não considera o sistema inovador, aponta com moderados os impactos que este teve na empresa.

Tabela 9 – Frequências do impacto do sistema SISQUAL® WFM nas empresas

SISQUAL® WFM é inovadora	Impacto	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Parcialmente	Moderado	6	85.714	85.714	85.714
	Elevado	1	14.286	14.286	100.000
	Muito elevado	0	0.000	0.000	100.000
	Ausentes	0	0.000		
	Total	7	100.000		
Sim	Moderado	3	13.636	13.636	13.636
	Elevado	9	40.909	40.909	54.545
	Muito elevado	10	45.455	45.455	100.000
	Ausentes	0	0.000		
	Total	22	100.000		
Não	Moderado	1	100.000	100.000	100.000
	Elevado	0	0.000	0.000	100.000
	Muito elevado	0	0.000	0.000	100.000
	Ausentes	0	0.000		
	Total	1	100.000		

Fonte: JASP

4.2.1.3 – Percepção do Plano de Gestão da Mudança

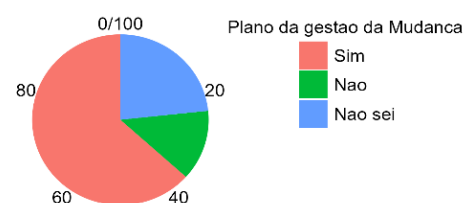
Os inquiridos, quando questionados sobre a percepção da existência de um plano de Gestão da Mudança, demonstraram, segundo a Tabela 10, que 63,3% tem conhecimento da existência do plano durante a implementação, enquanto 13,3% afirmam que não existiu e 23,3% indicam não saber se o plano existiu. Este resultado permite verificar que o plano de comunicação sobre a mudança, bem como a sua divulgação e explicação, poderá ser limitada. Neste sentido a análise reforça a importância da correta divulgação do plano, uma comunicação transparente e o envolvimento dos colaboradores por parte das empresas.

Tabela 10 – Conhecimento da existência de um plano de Gestão da Mudança

Plano de Gestão da Mudança	Frequência	Porcentagem
Sim	19	63.333
Não	4	13.333
Não sei	7	23.333
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Fonte: JASP

Figura 17 – Conhecimento da existência de um plano de Gestão da Mudança



Fonte: JASP

4.2.1.4 – Estratégias de comunicação durante a implementação

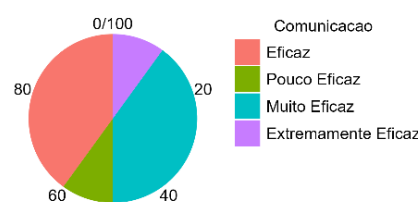
Relativamente às estratégias de comunicação utilizadas pela SISQUAL e as empresas clientes, os inquiridos demonstram uma tendência positiva, conforme a Tabela 11, com cerca de 80% por inquiridos a considerarem a comunicação como: Eficaz (40%), Muito Eficaz (40%) e 10% ainda a considerar Extremamente Eficaz. Apenas 10% dos inquiridos a classificam como Pouco Eficaz. Este resultado demonstra que, no geral, a comunicação adotada entre a SISQUAL e os seus clientes é satisfatória, sendo que, na bibliografia, também ela é recomendada por vários autores.

Tabela 11 – Avaliação das estratégias de comunicação

Comunicação	Frequência	Percentagem
Eficaz	12	40.000
Pouco Eficaz	3	10.000
Muito Eficaz	12	40.000
Extremamente Eficaz	3	10.000
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Fonte: JASP

Figura 18 – Avaliação das estratégias de comunicação



Fonte: JASP

4.2.1.5 – Envolvimento dos colaboradores

Relativamente à análise à questão do envolvimento dos colaboradores na implementação do sistema, pode-se verificar Tabela 12 que 50% afirma um envolvimento desde o início do processo, enquanto 43,3% indicam terem sido envolvidos só na parte final. Apenas uma minoria de 6,7% menciona que não houve envolvimento.

Estes dados sugerem que as empresas, embora procurem integrar os colaboradores desde o início, ainda podem melhorar neste aspeto, sendo que a SISQUAL enquanto entidade fornecedora do sistema e promotora da implementação, deve procurar sensibilizar e orientar as empresas clientes para a importância do envolvimento dos colaboradores desde o início.

Tabela 12 – Avaliação do envolvimento dos colaboradores

Envolvimento dos colaboradores	Frequência	Percentagem
Apenas na fase final	13	43.333
Sim, desde o início	15	50.000
Não houve envolvimento	2	6.667
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Fonte: JASP

Figura 19 – Avaliação do envolvimento dos colaboradores



Fonte: JASP

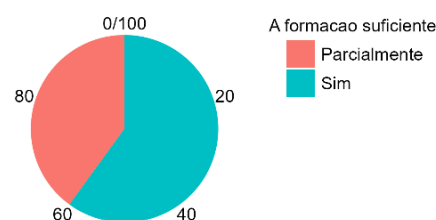
4.2.1.6 Formação

Quanto à formação que a SISQUAL presta aos seus clientes, após análise dos dados da Tabela 13, verifica-se que 60% dos inquiridos considera que foi suficiente, já 40% consideram que foi parcialmente suficiente. Podemos concluir que a SISQUAL, embora esteja bem avaliada, demonstra que pode evoluir e melhorar o processo de formação.

Tabela 13 – Avaliação da formação

A formação suficiente	Frequência	Percentagem
Parcialmente	12	40.000
Sim	18	60.000
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Figura 20– Avaliação da formação



Fonte: JASP

Fonte: JASP

4.2.1.7 Perceção sobre o suporte oferecido pela SISQUAL durante e pós implementação

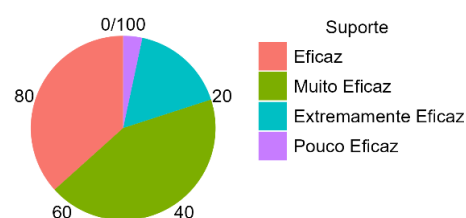
Relativamente ao suporte prestado pela SISQUAL às empresas que adquiriram o SISQUAL® WFM, representados na Tabela 14, os resultados são bastante positivos, pois cerca de 60% dos inquiridos classifica como Muito Eficaz e Extremamente Eficaz, enquanto 36,7% consideraram Eficaz. De referir que apenas uma minoria de 3,3% o avaliaram com Pouco Eficaz.

Estes dados demonstram a eficácia e a consistência no acompanhamento por parte da SISQUAL aos seus clientes, sendo o suporte, um facilitador de adaptação ao novo sistema e trazendo uma contribuição forte para a aceitação do mesmo.

Tabela 14 – Avaliação da Formação

Suporte	Frequência	Percentagem
Eficaz	11	36.667
Muito Eficaz	13	43.333
Extremamente Eficaz	5	16.667
Pouco Eficaz	1	3.333
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Figura 21 – Avaliação da Formação



Fonte: JASP

Fonte: JASP

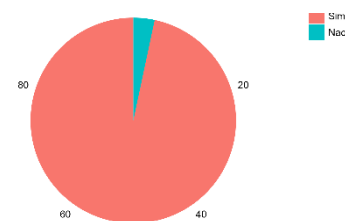
4.2.1.8 Necessidade de um modelo de Gestão da Mudança adaptado à inovação tecnológica

Os inquiridos, quando questionados sobre a necessidade de existir um modelo de Gestão da Mudança adaptado à inovação tecnológica, foram praticamente unânimes sobre a importância de uma abordagem estruturada e ajustada às diferentes fases de projetos de inovação tecnológica, permitindo preparar as empresas para a mudança e aceitação das mesmas como se pode verificar na Tabela 15 e na Figura 22.

Tabela 15 – Necessidade de um Modelo Gestão da Mudança adaptado à inovação tecnológica

Modelo de Gestão da Mudança adaptado à inovação tecnológica	Frequência	Percentagem
Sim	29	96.667
Não	1	3.333
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Figura 22 – Necessidade de um Modelo Gestão da Mudança adaptado à inovação tecnológica



Fonte: JASP

Fonte: JASP

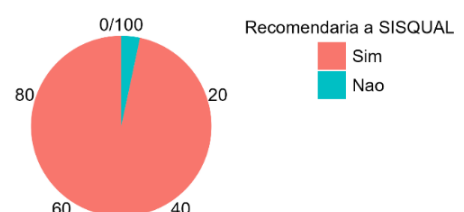
4.2.1.9 Recomendar a SISQUAL a outras empresas

Os resultados obtidos quanto à satisfação dos clientes em relação à SISQUAL, expressos na Tabela 16, apresentam um nível de satisfação muito elevado por parte dos inquiridos, sendo que 96,7% responderam que recomendam a SISQUAL. Este elevado nível de confiança, é um indicador da qualidade do serviço prestado, do suporte oferecido, da formação e do sucesso na implementação de projetos de inovação.

Tabela 16 – Recomendação da SISQUAL a outras empresas

Recomendaria a SISQUAL	Frequência	Percentagem
Sim	29	96.667
Não	1	3.333
Ausentes	0	0.000
Total	30	100.000

Figura 23 – Recomendação da SISQUAL a outras empresas



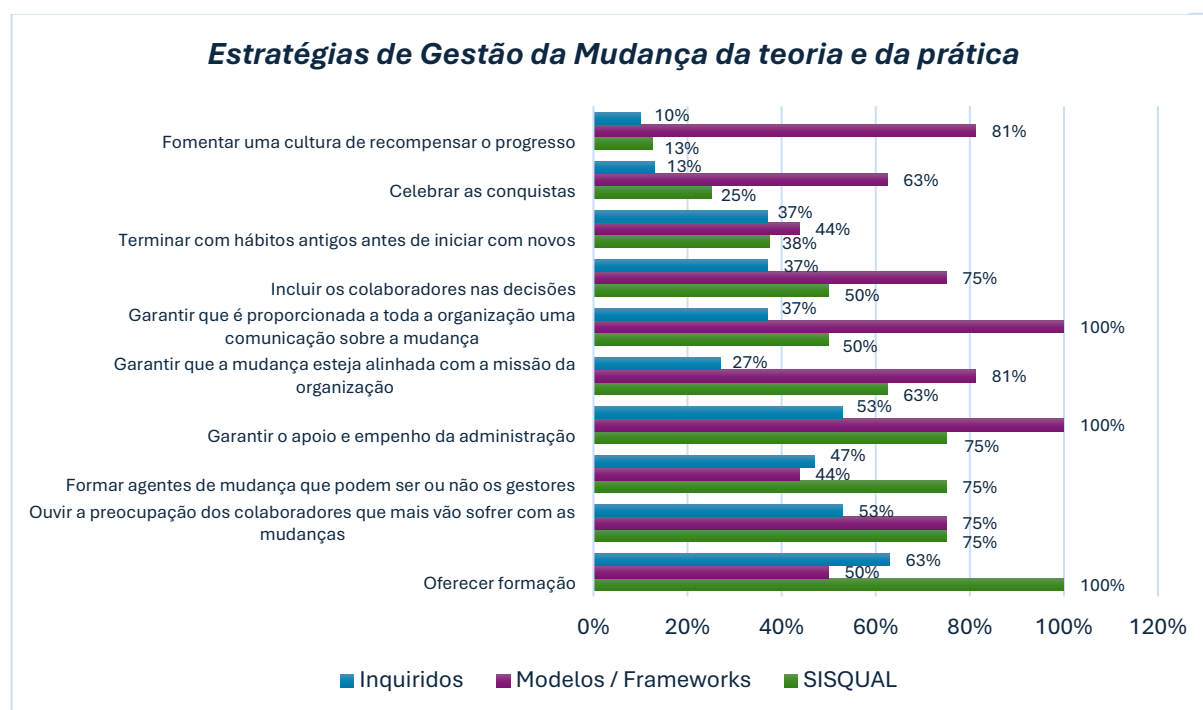
Fonte: JASP

Fonte: JASP

4.2.1.10 Comparação de práticas de Gestão da Mudança consideradas essenciais, entre a literatura, a SISQUAL e os inquiridos

A análise comparativa entre as estratégias de Gestão da Mudança identificadas nos diferentes modelos e Frameworks, as estratégias mais utilizadas pela SISQUAL e aquelas que os inquiridos consideram essenciais (Figura 24), demonstram algumas inconsistências.

Figura 24 – Estratégias de Gestão da Mudança da teoria e da prática



Fonte própria

A SISQUAL considera a Formação uma estratégia essencial com 100% dos entrevistados a mencioná-la. A perceção dos inquiridos, também a considera essencial, com 63% dos inquiridos a valorizá-la, demonstrando que a capacitação é reconhecida como um fator crítico para reduzir a resistência e facilitar a adoção de inovação. Quanto aos modelos teóricos analisados, apenas 50% a menciona como essencial.

No que diz respeito a ouvir as precauções dos colaboradores, todos estão de acordo que deve ser uma estratégia bastante valorizada. Quanto à criação de agentes de mudança, muito valorizada pela SISQUAL, que forma uma equipa do cliente para cada projeto que desenvolve, é reconhecida por 47% dos inquiridos e por 44% dos modelos, sugerindo que talvez os colaboradores desconheçam esta prática e que ela deve ter mais visibilidade interna, para facilitar a implementação.

O apoio da administração interna, sugerido por 100% dos modelos teóricos, 75% dos entrevistados da SISQUAL e 53% dos inquiridos, acentua a importância de receber apoio das chefias para que a SISQUAL possa avançar com a implementação com sucesso.

No que se refere a garantir que é proporcionada toda a organização uma comunicação sobre a mudança, uma estratégia mencionada por 100% dos modelos, 50% dos entrevistados da SISQUAL e apenas 37% dos inquiridos, pode demonstrar que apenas alguns departamentos ou chefias são informados dentro das empresas, contrariando a teoria.

Quanto à inclusão dos colaboradores nas decisões, esta é bastante apoiada pela teoria (75%) e pela prática por parte da SISQUAL (50%), já os inquiridos apenas 37% a mencionam como uma estratégia indispensável, podendo apontar para uma participação menos ativa dos colaboradores nas decisões, demonstrando que poderá não existir o hábito de consulta aos colaboradores antes da decisão de adotar tecnologias de inovação.

Celebrar as conquistas e fomentar uma cultura de recompensa pelo progresso são duas das estratégias com mais disparidade entre a teoria e a prática. A teoria recomenda em 63% a celebração das conquistas e a prática apresenta 25% pela SISQUAL e 13% pelos inquiridos, quanto a fomentar uma cultura de recompensa, a teoria recomenda em 81% e a SISQUAL em 13%, sendo que nos inquiridos apenas 10% a mencionam. Este resultado sugere que a eficácia das estratégias da empresa poderá ser aumentada se estas práticas fossem mais aplicadas, valorizando o esforço, reforçando o envolvimento e reconhecendo as conquistas.

4.2.1.11 Associação entre função e a inclusão dos colaboradores nas decisões

Um dos fatores considerados como essenciais, pela teoria analisada é a inclusão dos trabalhadores nas decisões (75%), sendo também esta bastante importante para a SISQUAL (50%). Neste contexto, foi analisada, na

Tabela 17, a relação entre a função desempenhada pelos inquiridos e a percepção que incluir os colaboradores nas decisões deve fazer parte do plano de Gestão da Mudança. Verifica-se que, quanto mais alto é o cargo, menos as pessoas recomendam a utilização desta prática, sendo que 75% dos cargos de direção não a recomendam, 100% dos casos do CEO não a recomendam e 100% dos casos de chefias também não a recomendam. Esta análise demonstra a necessidade de sensibilizar os cargos de topo e as chefias intermedias para o valor destas estratégias.

Tabela 17 - Associação entre função e a inclusão dos colaboradores nas decisões

Função		Incluir os colaboradores nas decisões		Total
		Não	Sim	
Direção	Count	3.000	1.000	4.000
	Contagem esperada	2.533	1.467	4.000
	% dentro da linha	75.000 %	25.000 %	100.000 %
	% dentro da coluna	15.789 %	9.091 %	13.333 %
Recursos Humanos	Count	5.000	7.000	12.000
	Contagem esperada	7.600	4.400	12.000
	% dentro da linha	41.667 %	58.333 %	100.000 %
	% dentro da coluna	26.316 %	63.636 %	40.000 %
Operacional	Count	4.000	2.000	6.000
	Contagem esperada	3.800	2.200	6.000
	% dentro da linha	66.667 %	33.333 %	100.000 %
	% dentro da coluna	21.053 %	18.182 %	20.000 %
Outro	Count	1.000	1.000	2.000
	Contagem esperada	1.267	0.733	2.000
	% dentro da linha	50.000 %	50.000 %	100.000 %
	% dentro da coluna	5.263 %	9.091 %	6.667 %
Chefia Intermédia	Count	5.000	0.000	5.000
	Contagem esperada	3.167	1.833	5.000
	% dentro da linha	100.000 %	0.000 %	100.000 %
	% dentro da coluna	26.316 %	0.000 %	16.667 %
CEO	Count	1.000	0.000	1.000
	Contagem esperada	0.633	0.367	1.000
	% dentro da linha	100.000 %	0.000 %	100.000 %
	% dentro da coluna	5.263 %	0.000 %	3.333 %
Total	Count	19.000	11.000	30.000
	Contagem esperada	19.000	11.000	30.000
	% dentro da linha	63.333 %	36.667 %	100.000 %
	% dentro da coluna	100.000 %	100.000 %	100.000 %

Fonte: JASP

4.2.2 Associação entre diferentes variáveis

4.2.2.1 Associação entre ultrapassar a resistência à mudança e a formação

Um dos fatores considerados como essenciais, pela SISQUAL, para o sucesso da implementação do SISQUAL® WFM é a formação. Neste contexto, foi analisada, na Tabela 18, a relação entre a percepção de formação suficiente e a percepção de que a resistência foi ultrapassada durante a implementação. Verificamos que 100% dos inquiridos que responderam que a formação foi suficiente (60% do total dos inquiridos), afirmam que os problemas de resistência foram ultrapassados, já os inquiridos que

responderam que a formação foi parcialmente suficiente (40% dos inquiridos) 33.3% consideram que os problemas não foram ultrapassados.

Tabela 18 – Associação entre ultrapassar a resistência à mudança e a formação

Tabelas de Contingência

A formação suficiente		Problemas de resistência ultrapassados		
		Sim	Não	Total
Parcialmente	Count	8.000	4.000	12.000
	Contagem esperada	10.400	1.600	12.000
	% dentro da linha	66.667 %	33.333 %	100.000 %
	% dentro da coluna	30.769 %	100.000 %	40.000 %
Sim	Count	18.000	0.000	18.000
	Contagem esperada	15.600	2.400	18.000
	% dentro da linha	100.000 %	0.000 %	100.000 %
	% dentro da coluna	69.231 %	0.000 %	60.000 %
Total	Count	26.000	4.000	30.000
	Contagem esperada	26.000	4.000	30.000
	% dentro da linha	86.667 %	13.333 %	100.000 %
	% dentro da coluna	100.000 %	100.000 %	100.000 %

Fonte: JASP

Quanto à análise estatística do teste do qui-quadrado demonstrado na Tabela 19, reforçado pelo qui-quadrado de correlação de continuidade (para uma amostra de 30 inquiridos) com $P=0.037$, e o teste exato de Fisher (para valores esperados <5) com $P=0.018$, Tabela 20, estes demonstram que esta associação é estatisticamente significativa para um $P=0,037 < 0.05$ e $P=0.018 < 0.05$ respetivamente, logo rejeitamos a Hipótese nula (H_0) "não existe associação entre a percepção da formação e a superação da resistência", concluindo que existe uma associação estatisticamente significativa entre estas variáveis.

Verifica-se, que os coeficientes de associação, Tabela 21, revelam uma ligação moderada entre as variáveis, coeficiente de Phi = -0480 e V de Cramer = 0.480. Estes valores indicam a necessidade de uma formação adequada, pois esta está associada positivamente à percepção do sucesso quanto à resistência à mudança.

Estes resultados reforçam a importância da formação com uma estratégia essencial da Gestão da Mudança, com impacto quer na capacitação dos colaboradores, quer na minimização da resistência, indo de encontro da abordagem obtida nas entrevistas da SISQUAL, que refere a formação como uma estratégia essencial para uma implementação bem-sucedida. Esta perspetiva, poderá complementar

alguns modelos e frameworks clássicos de gestão de mudança, nos quais a formação nem sempre surge com o devido destaque.

Tabela 19 – Testes qui-quadrado

	Valor	gl	p
X ²	6.923	1	0.009
X ² de correção de continuidade	4.339	1	0.037
N	30		

Fonte: JASP

Tabela 20- Teste exato de Fisher

	Log de razões de chance	95% Intervalos de confiança		p
		Inferior	Superior	
Odds ratio	-2.975	-6.007	0.058	
Teste Exato de Fisher	-∞	-∞	-0.139	0.018

Fonte: JASP

Tabela 21 – Coeficientes de associação

	Valor
Coeficiente de contingência	0.433
Coeficiente Phi	-0.480
V de Cramer	0.480

Fonte: JASP

Capítulo 5. Plano de melhoria dos processos de Gestão da Mudança

O plano de melhoria apresentado abaixo, está dividido em 3 partes, sendo elas a (1) avaliação e contexto estratégico, as (2) estratégias de Gestão da Mudança e os (3) resultados. Resume as principais práticas da Gestão da Mudança, identificadas a partir da análise combinada da literatura, das entrevistas e do questionário e reflete a opinião que resulta do estudo desenvolvido.

Este plano de sugestão de melhoria tem como objetivo reforçar a eficácia da Gestão da Mudança na implementação de sistemas inovadores, sistematizar as boas práticas e ajudar empresas do mesmo ramo a planear a Gestão da Mudança em projetos de inovação tecnológica.

1 – Avaliação e alinhamento estratégico

A primeira fase do plano foca-se na avaliação e no alinhamento estratégico, pois estes permitem garantir que qualquer iniciativa de inovação esteja enquadrada com a missão e a cultura organizacional. Existem fatores essenciais a considerar antes de avançar para uma implementação, como a necessidade de parcerias, o tipo de liderança da empresa, o conhecimento e a maturidade da cultura de inovação.

Todos os projetos, devem ter em conta fatores contextuais, como, o tipo de inovação que se pretende implementar, a dimensão da empresa, os setores que serão afetados com a mudança e a maturidade digital, permitindo uma estruturação e um planeamento do projeto mais assertivo, bem como os riscos e os custos inerentes a ele.

O planeamento integrado da Gestão de Projetos e da Gestão da Mudança, de forma a definir bem os requisitos, a aplicar metodologias como o SCRUM e a utilizar do PMBOK® GUIDE. Elaborar o plano de Gestão da Mudança com definição de estratégias adequadas para que o projeto seja bem-sucedido.

Desta forma a avaliação e o alinhamento estratégico garantem uma coesão dos objetivos organizacionais a longo prazo.

2 – Estratégias

As estratégias estão estruturadas em 5 áreas críticas, os (1) fatores organizacionais, a (2) comunicação, o (3) envolvimento, a (4) capacitação e a (5) monitorização. Estas áreas são identificadas como as mais importantes para colmatar as lacunas observadas entre a literatura e a informação recolhida na empresa em estudo.

Os fatores organizacionais

Permite garantir o apoio da administração e assegurar que a mudança esteja alinhada com a missão, contribuindo para criar um ambiente de confiança e compromisso, facilitando as mudanças.

A comunicação

Assume especial destaque, dada a necessidade de garantir que todos os envolvidos têm acesso a informações claras, atempadas e transparentes sobre as etapas do projeto e o impacto esperado.

O envolvimento precoce dos colaboradores

Recomendado pela literatura e salientado pelos inquiridos e entrevistados, é um fator determinante para facilitar a aceitação e o alinhamento estratégico desde as fases iniciais.

A capacitação

É um ponto chave, pois, não é só formar os utilizadores, mas também reduzir a resistência e aumentar a confiança no novo sistema.

Monotorização

Quanto à monotorização, o ideal é adotar mecanismos de acompanhamento contínuo e de canais de feedback que permitam ajustar a implementação às necessidades reais das empresas clientes de forma célere e eficaz.

3 - Resultados

A implementação do plano de melhoria pretende atingir resultados a curto e longo prazo, contribuindo para a sustentabilidade organizacional, sendo eles:

O sucesso na implementação com a adoção total e efetiva do sistema por parte dos colaboradores com redução da resistência.

Uma maior aceitação e envolvimento dos colaboradores, criando um ambiente de responsabilidade, participação e confiança.

Retorno do investimento, refletido em ganhos de produtividade, tempo, eficiência e redução de custos.

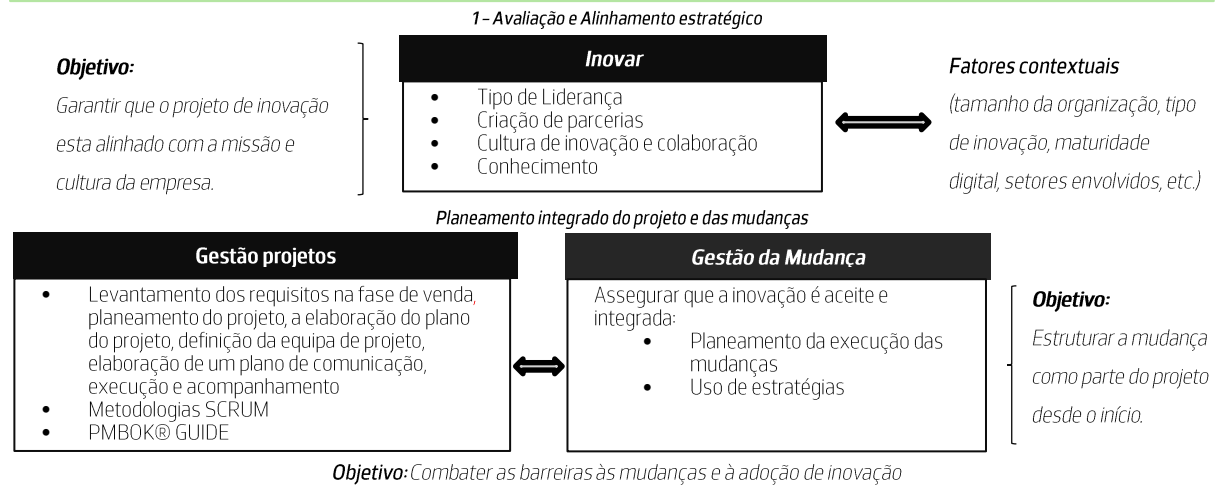
Vantagem competitiva adquirida através da adoção de inovação e adaptação a novos contextos.

Organização mais eficaz, eficiente e sustentável, com processos mais integrados e ágeis.






Registo das lições aprendidas, de forma a reforçar boas práticas, evitar erros, melhorar processos futuros e apoiar a tomada de decisão.

Celebrar o sucesso, de forma a valorizar e reconhecer o trabalho das equipas envolvidas em todo o processo.

Implementação de Inovação Crescimento/Sobrevivência/Competitividade



2 - Estratégias para a Gestão da Mudança na implementação de sistemas inovadores

	<p>Fatores organizacionais</p> <p>Garantir o apoio e empenho da administração</p> <p>Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão</p> <p>Incluir os colaboradores nas decisões</p>	<p>Objetivo:</p> <p>Obter compromisso da liderança de topo, assegurar recursos e decisões.</p> <p>Rápidas. (Reuniões, Workshops, Kick-off).</p>
	<p>Comunicação</p> <p>Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança</p> <p>Comunicação clara e transparente</p>	<p>Objetivo:</p> <p>Informar todas as partes interessadas, reduzir o medo e a incerteza, aumentar o envolvimento de todos e promover a confiança. (canais de comunicação, reuniões, workshops).</p>
	<p>Envolvimento ativo dos colaboradores</p> <p>Ouvir a preocupação dos colaboradores</p> <p>Recompensar as conquistas</p> <p>Incluir os colaboradores nas decisões desde o início</p>	<p>Objetivo:</p> <p>Facilitar a aceitação e adaptação, melhorar a qualidade das decisões, valorização e responsabilização do colaborador. (reuniões, workshops, canais de comunicação).</p>
	<p>Capacitação</p> <p>Formar agentes de mudança</p> <p>Oferecer formação</p>	<p>Objetivo:</p> <p>Reduzir a resistência, melhorar a comunicação entre empresas, garantir continuidade do projeto, garantir apoio interno. (Programas de formação, formação de formadores, vídeos e manuais, sessões práticas).</p>
	<p>Monitorização e ajustes</p> <p>Recolher feedback durante e pós implementação</p> <p>Suporte pós implementação</p>	<p>Objetivo:</p> <p>Acompanhamento da evolução durante e após implementação, resolver problemas, garantir suporte técnico, ajustar abordagens. (Questionários, sprint reviews, reuniões, manuais, plataformas de sugestões e de aprendizagem).</p>

Facilitadores da mudança e da adoção de inovação

Quando aplicadas as estratégias adequadas ao contexto da inovação

3 - Resultados a atingir

Sucesso na implementação, aceitação dos funcionários, retorno do investimento, vantagem competitiva, organização mais eficaz, eficiente e sustentável – Celebrar o sucesso e o registo das lições aprendidas

Parte III

Capítulo 6. Conclusões

Este estudo teve como objetivo perceber de que forma os processos da Gestão da Mudança e a Gestão de Projetos influenciam no sucesso de projetos de implementação de inovação nas empresas, analisando o caso da SISQUAL e do seu sistema inovador, o SISQUAL® WFM. Neste contexto, foi adotada uma abordagem dedutiva, baseada na revisão bibliográfica e complementada por meio de entrevistas e questionários aplicados a colaboradores diretamente envolvidos na implementação.

A revisão de literatura forneceu uma visão abrangente sobre as problemáticas e estratégias a utilizar para que o projeto seja bem-sucedido, com ênfase na necessidade de existirem agentes de mudança treinados, uma Gestão de Projetos bem definida, uma estratégia de gestão de mudança implementada com uma comunicação transparente, envolvimento das partes interessadas, apoio contínuo e a valorização dos colaboradores. Modelos e estruturas reconhecidas na literatura como Kotter, ADKAR e o de Lewin reforçam estes pontos.

No caso da empresa em estudo, verifica-se que a SISQUAL adota várias estratégias que estão alinhadas com as práticas apresentadas na literatura e utiliza uma forte ligação entre a Gestão de Projetos e a Gestão da Mudança para inovar com sucesso. A inovação causa medo, insegurança e desconforto, dando origem a resistências, logo o sucesso do projeto é bastante influenciado pelo corpo humano de uma organização. É necessário preparar a organização para as mudanças e fazer um planeamento cuidado e bem claro dos objetivos que se pretende atingir e tal requer a definição dos requisitos logo na fase inicial do processo.

Cada processo tem características e especificações distintas e exige adaptação, o envolvimento dos colaboradores, a formação de equipas especializadas, uma comunicação transparente e um acompanhamento contínuo nos pós implementação.

As lições aprendidas são uma forma de melhoria a cada projeto desenvolvido e a celebração dos sucessos é o reconhecimento do esforço de todos os envolvidos.

Quanto aos inquiridos das empresas que implementaram o SISQUAL® WFM, estes reconhecem o valor do sistema da SISQUAL e as vantagens que o sistema traz às empresas, existindo pontos de melhoria que a SISQUAL deve considerar no planeamento das mudanças, tais como sensibilizar as organizações para a necessidade de envolver os colaboradores na fase inicial do processo, ouvir a opinião dos mesmos para a tomada de decisão e demonstrar que recompensar as conquistas

alcançadas pode ser uma forma de incentivo e reconhecimento do esforço dos colaboradores, conforme é sugerido pela literatura.

No que diz respeito à análise entre a literatura, as entrevistas e o questionário, verifica-se que a SISQUAL cumpre, em grande parte, as práticas sugeridas pela literatura para a Gestão da Mudança, especialmente no que diz respeito à comunicação, ao suporte e à formação, existindo pontos de grande discrepância a nível das recompensas, da comunicação das mudanças a todas as partes interessadas e do envolvimento dos colaboradores nas decisões. Embora, se verifique, no questionário, que os próprios colaboradores não valorizam muito a celebração e a recompensa de conquistas nem a partilha da existência de mudanças na empresa para toda a organização, priorizando outros aspetos tais como a formação, serem ouvidos para as mudanças, uma comunicação clara e a formação das equipas especializadas.

Nesta análise, este estudo sugere que, apesar da literatura apresentar vários modelos e estratégias, não se pode indicar qual o mais eficaz. Os gestores devem optar pelo mais adequado à mudança que a organização pretende fazer, sendo que existem discrepâncias entre a realidade observada na SISQUAL e a literatura, verificando-se lacunas em estratégias consideradas essenciais pela literatura, o que demonstra a necessidade da criação de um modelo novo, direcionado para as mudanças em contextos de inovação.

Tendo em conta a limitação da amostra para este estudo (apenas uma empresa estudada e 30 inquiridos nas empresas clientes), sugere-se para investigações futuras o estudo a outras empresas de forma a permitir a avaliação de relações estatística em amostras maiores, de forma mais robusta, e desenvolver e testar um modelo de Gestão da Mudança no contexto da inovação a empresas como a SISQUAL.

Bibliografia

- Alfaqaee, S., Awad, M., & Alzaatreh, A. (2024). Innovation management systems for public organizations in the UAE. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00411-6>
- Ali, Ahmed, & Sameh, Hesham. (2024). Developing a theoretical framework for enhancing green project approaches via Agile methodology. *Scientific Reports*, *14*(1), 27786. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-78613-x>
- Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsalhi, N., Shamout, M. D., & Rehman, S. U. (2023). An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management. *International Journal of Innovation Studies*, *7*(2), 159–170. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.12.005>
- Bäcklund, K., Vigren, O., & Carlsson, J. (2024). Implementing digital innovations: Overcoming organizational challenges. *Developments in the Built Environment*, *18*, 100436. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dibe.2024.100436>
- Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2024). Scrum@PA: Tailoring an Agile Methodology to the Digital Transformation in the Public Sector. *Information*, *15*(2), 110. <https://doi.org/10.3390/info15020110>
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, *13*(2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Ergado, A. A., Desta, A., & Mehta, H. (2021). Determining the barriers contributing to ICT implementation by using technology–organization–environment framework in Ethiopian higher educational institutions. *Education and Information Technologies*, *26*(3), 3115–3133. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10397-9>
- Gimenez–Fernandez, E., Abril, C., Breuer, H., & Gudiksen, S. (2021a). Gamification approaches for open innovation implementation: A conceptual framework. *Creativity and Innovation Management*, *30*(3), 455–474. <https://doi.org/10.1111/caim.12452>
- Gimenez–Fernandez, E., Abril, C., Breuer, H., & Gudiksen, S. (2021b). Gamification approaches for open innovation implementation: A conceptual framework. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, *30*(3), 455–474. <https://doi.org/10.1111/caim.12452>
- Guo, H. C., & Polak, P. (2023). Intelligent finance and change management implications. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, *10*(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01923-4>
- Guo, H., & Polak, P. (2023). Intelligent finance and change management implications. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 413. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01923-4>
- Hagl, C., Kanitz, R., Gonzalez, K., & Hoegl, M. (2024). Change management interventions: Taking stock and moving forward. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, *34*(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>
- Hubbart, J. A. (2023a). Organizational Change: Considering Truth and Buy-In. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, *13*(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010003>

- Hubbart, J. A. (2023b). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Idogawa, J., Bizarrias, F. S., & Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2009–2033. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0625>
- Kähkönen, T. (2021). Repairing trust within teams after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 957–968. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- Kashan, A. J., Lay, J., Wiewiora, A., & Bradley, L. (2022). The innovation process in mining: Integrating insights from innovation and change management. *Resources Policy*, 76, 102575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102575>
- Landoni, M. (2023). Translating Organizational Change into Entrepreneurial Identity—A Study of Energy Transition in a Large State-Owned Enterprise. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/admsci13070160>
- Malik, S., Chadhar, M., Vatanasakdakul, S., & Chetty, M. (2021). Factors Affecting the Organizational Adoption of Blockchain Technology: Extending the Technology–Organization–Environment (TOE) Framework in the Australian Context. *Sustainability*, 13(16), 9404. <https://doi.org/10.3390/su13169404>
- Martens, M., Xin Chen, H. L., & van Olmen, J. (2022). From Implementation Towards Change Management: A Plea for a Multi-stakeholder View on Innovation Implementation; Comment on “What Managers Find Important for Implementation of Innovations in the Healthcare Sector – Practice Through Six Management Perspectives.” *International Journal of Health Policy and Management*, 11(12), 3118–3124. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.7202>
- Modranský, R., Jakobová, S., & Oláh, A. (2020). Innovation management and barriers – creating space for innovation and organizational change. *Emerging Science Journal*, 4(5), 345–364. <https://doi.org/10.28991/esj-2020-01236>
- Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2023). The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 188(3), 429–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05306-8>
- Pedersen, M., & Dunne, S. (2020). Dewey's Broad Account of Habit and its Relevance for Change Management: A Conceptual Clarification with Pragmatic Illustrations. *JOURNAL OF CHANGE MANAGEMENT*, 20(3), 247–263. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755342>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Project Management Institute (PMI). (2017). *PMBOK GUIDE 6TH EDITION* (PMI, Ed.). Project Management Institute (PMI).
- Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. D., & Sastre-Castillo, M. A. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *REVIEW OF MANAGERIAL SCIENCE*, 16(7), 2181–2211. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>
- Sadeh, A., & Feniser, C. (2021). Uncertainty and managers' skills in industrial innovation processes. *MATEC Web of Conferences*, 343, 05001.

- Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2024). Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance. *MANAGEMENT COMMUNICATION QUARTERLY*, 38(2), 279–306. <https://doi.org/10.1177/08933189231187883>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Saunders, M. N. K., & Bezzina, F. (2015). Reflections on conceptions of research methodology among management academics. *European Management Journal*, 33(5), 297–304. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.06.002>
- Silva, L. V., Anholon, R., Rampasso, I. S., Silva, D., Quelhas, O. L. G., Leal, W., & Santa-Eulalia, L. A. (2020). Critical analysis of organizational change process: evidences from a steel company. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL*, 26(6), 1525–1540. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0199>
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2023). Assessing the effectiveness of open innovation implementation strategies in the promotion of ambidextrous innovation in Thai small and medium- sized enterprises. *JOURNAL OF INNOVATION & KNOWLEDGE*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100418>
- Stornelli, A., Ozcan, S., & Simms, C. (2021). Advanced manufacturing technology adoption and innovation: A systematic literature review on barriers, enablers, and innovation types. *Research Policy*, 50(6), 104229. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104229>
- Sverdlik, N., & Oreg, S. (2023). Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 44(7), 1066–1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>

Apêndices

Apêndice A – Métricas das citações da bibliografia

Autor	Editora	Quartil	H- Index	Título
(Stornelli et al., 2021)	Research Policy	Q1	289	Advanced manufacturing technology adoption and innovation: A systematic literature review on barriers, enablers, and innovation types
(Alshwayat et al., 2023)	International Journal of Innovation Studies	Q2	19	An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management
(Srisathan et al., 2023)	Journal of Innovation and Knowledge	Q1	54	Assessing the effectiveness of open innovation implementation strategies in the promotion of ambidextrous innovation in Thai small and medium sized enterprises
(Sverdlik & Oreg, 2023)	Journal of Organizational Behavior	Q1	217	Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change
(Hagl et al., 2024)	Human Resource Management Review	Q1	121	Change management interventions: Taking stock and moving forward
(Phillips & Klein, 2023)	TechTrends	Q2	56	Change Management: From Theory to Practice
(Silva et al., 2020)	Business Process Management Journal	Q1	95	Critical analysis of organizational change process: evidences from a steel company
(Idogawa et al., 2023)	Research Technology Management	Q2	79	Critical success factors for change management in business process management
(Ergado et al., 2021)	Education and Information Technologies	Q1	76	Determining the barriers contributing to ICT implementation by using technology–organization–nvironment framework in Ethiopian higher educational institutions
(Pedersen & Dunne, 2020)	Journal of Change Management	Q2	53	Dewey's Broad Account of Habit and its Relevance for Change Management: A Conceptual Clarification with Pragmatic Illustrations
(Rubio-Andrés et al., 2022)	Review of Managerial Science	Q1	52	Driving innovation management to create shared value and sustainable growth
(Malik et al., 2021)	Sustainability	Q2	169	Factors Affecting the Organizational Adoption of Blockchain Technology: Extending the Technology–Organization–Environment (TOE) Framework in the Australian Context
(Martens et al., 2022)	International Journal of Health Policy and Management	Q1	48	From Implementation Towards Change Management: A Plea for a Multi-stakeholder View on Innovation Implementation
(Gimenez-Fernandez et al., 2021a)	Creativity and Innovation Management	Q1	76	Gamification approaches for open innovation implementation: A conceptual framework
(Modranský et al., 2020)	Emerging Science Journal	Q1	28	Innovation management and barriers – creating space for innovation and organizational change
(Alfaqaei et al., 2024)	Journal of Innovation and Entrepreneurship	Q2	34	Innovation management systems for public organizations in the UAE

(H. C. Guo & Polak, 2023)	Humanities and Social Sciences Communications	Q1	35	Intelligent finance and change management implications
(Costa et al., 2023)	Administrative Sciences	Q2	35	Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital?
(Hubbart, 2023a)	Administrative Sciences	Q2	35	Organizational Change: Considering Truth and Buy-In;
(Hubbart, 2023b)	Administrative Sciences	Q2	35	Organizational Change: The Challenge of Change Aversion
(Sahay & Goldthwaite, 2024)	Management Communication Quarterly	Q1	77	Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance
(Kähkönen, 2021)	Journal of Organizational Change Management	Q2	83	Repairing trust within teams after organizational change
(Kashan et al., 2022)	Resources Policy	Q1	114	The innovation process in mining: Integrating insights from innovation and change management
(Payne et al., 2023)	Journal of Business Ethics	Q1	253	The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management
(Landoni, 2023)	Administrative Sciences	Q2	35	Translating Organizational Change into Entrepreneurial Identity-A Study of Energy Transition in a Large State-Owned Enterprise
(Sadeh & Feniser, 2021)	MATEC Web of Conferences	N/D	42	Uncertainty and managers' skills in industrial innovation processes
(Project Management Institute (PMI), 2017)	Project Management Institute (PMI)	N/D	N/D	PMBOK GUIDE 6TH EDITION

Apêndice B – Guia de entrevistas à SISQUAL

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome:

Género:

Idade:

Estado Civil:

Formação:

Função formal e função de facto:

Anos de experiência profissional:

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

1.1 Se sim, porquê?

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?
3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?
4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?
5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?
6. Encontram organizações resistentes à inovação?
7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Contextualização dos desafios na implementação do WFM®

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM?
 - A. Sim
 - B. Não
9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do SISQUAL® WFM?
 - A. Resistência à mudança
 - B. Comunicação ineficaz
 - C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
 - D. Falta de envolvimento dos colaboradores
 - E. Falta de uma estratégia de Gestão da Mudança
 - F. Liderança transaccional em vez de transformacional
 - G. Falta de feedback
 - H. Multiculturalismo
 - I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º o que mais encontra.
10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema SISQUAL® WFM?
 - A. Medo
 - B. Insegurança
 - C. Falta de formação

- D. Indiferença pela mudança
- E. Sair da área de conforto
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o SISQUAL® WFM?

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planejado?

13. Seguem o Guia PMBOK®?

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

15.2 Quais os benefícios?

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

- A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
- B. Garantir o apoio e empenho da administração
- C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
- D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
- E. Percepção do que é um gestor e um líder
- F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
- G. Incluir os colaboradores nas decisões
- H. Oferecer formação
- I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
- J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança

- K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso
- L. Celebrar as conquistas
- M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?
18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISQUAL® WFM?
19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treino/formação?
20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?
21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?
22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?
24. O que funciona bem no processo de implementação?
25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SIAQUAL® WFM?
26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?
27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

Apêndice C – Questionário

Avaliação da Implementação do Sistema SISQUAL® WFM – Questionário de apoio à dissertação

Questionário de investigação académica no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão de Projetos, com o tema "A Gestão da Mudança em projetos de implementação de sistemas inovadores".
O objetivo é verificar o nível de utilização da Gestão da Mudança nos Projetos de implementação do SISQUAL® WFM.

* Obrigatória

Função atual*

- CEO
- Direção
- Chefia Intermédia
- Recursos Humanos
- Operacional
- Outro

Género*

- Masculino
- Feminino

Trabalha com o SISQUAL® WFM?*

- Sim
- Não

Considera o SISQUAL® WFM uma solução inovadora?*

- Sim
- Parcialmente
- Não

Que impacto considera que o sistema teve na modernização dos processos internos? *

	Muito elevado	Elevado	Moderado	Baixo	Nenhum
Impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Foi preparado um plano da Gestão da Mudança nos Projetos de implementação do SISQUAL® WFM? *

- Sim
- Não
- Não sei

Durante a implementação os colaboradores foram envolvidos? *

- Sim, desde o início
- Apenas na fase final
- Não houve envolvimento

Considera que as estratégias de comunicação entre todos os envolvidos foram eficazes? *

	Extremamente eficaz	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	Inexistente
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considera que os problemas de resistência por parte dos utilizadores ao novo sistema foram ultrapassados? *

- Sim
- Não

A formação foi suficiente para capacitar os utilizadores? *

- Sim
- Parcialmente
- Não

Como avalia o suporte oferecido durante e após a implementação? *

	Extremamente eficaz	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	Inexistente
Suporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que elementos considera indispensáveis para uma implementação bem-sucedida? *

- Garantir o apoio e empenho da administração
- Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
- Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
- Comunicação clara
- Incluir os colaboradores nas decisões
- Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
- Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
- Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
- Oferecer formação
- Avaliação contínua
- Suporte pós-implementação
- Fomentar uma cultura de recompensar o progresso Celebrar as
- conquistas

Se pudesse melhorar um aspeto da implementação qual seria? *

Concorda que deve existir um modelo estruturado de Gestão da Mudança adaptado ao contexto da inovação tecnológica? *

- Sim
- Não

Recomendaria a SISQUAL a outras empresas? *

Sim

Não

 Microsoft Forms

Apêndice D – Transcrição das entrevistas

ET1

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: Adriana de Almeida Silva (ET1)

Género: Feminino

Idade: 31

Estado Civil: solteira

Formação: Informática em saúde

Função formal e função de facto: Coordenadora de Suporte

Anos de experiência profissional: 8 anos

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim.

1.1 Se sim, porquê?

Porque desenvolve soluções que automatizam e otimizam a gestão da força do trabalho, promovendo eficiência operacional e tomada de decisões com base em dados.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

Os principais projetos da SISQUAL envolvem a implementação do sistema SISQUAL®WFM em organizações, especialmente nos setores de saúde e retalho.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?

Sim, porque a SISQUAL não entrega apenas um software, ela transforma a forma como as empresas pensam e gerem os recursos humanos, otimizando processos, oferecendo dados em tempo real para decisões mais estratégicas, aumentando em envolvimento e a autonomia dos colaboradores, estimulando práticas modernas de gestão e garantindo conformidade legal. Isto contribuí para a construção de uma cultura de dados, ou seja, um ambiente onde as decisões são guiadas por informações concretas e confiáveis, e, não apenas por intuição ou hierarquia. Essa cultura fortalece a agilidade, a flexibilidade e o foco no colaborador, pilares fundamentais para a inovação organizacional.

4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

Sim. A introdução do sistema exige abertura à mudança, adoção de uma nova tecnologia e práticas mais modernas de gestão de pessoas, o que naturalmente impacta e fortalece uma cultura de inovação.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

Uma cultura mais aberta à inovação e à mudança tende a ter uma implementação mais fluida e um envolvimento dos gestores e colaboradores. Já em ambientes mais hierárquicos ou tradicionais, com lideranças transacionais podemos enfrentar uma maior resistência.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Sim, especialmente aquelas com processos muito enraizados ou com baixa maturidade digital.

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Sim, principalmente quando não há uma comunicação clara sobre os benefícios ou quando não se sentem parte do processo.

Contextualização dos desafios na implementação do SISQUAL® WFM

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM?

A. *Sim*

B. Não

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do SISQUAL® WFM?

- J. Resistência à mudança*
- K. Comunicação ineficaz*
- L. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores*
- M. Falta de envolvimento dos colaboradores*
- N. Falta de uma estratégia de gestão de mudança*
- O. Liderança transacional em vez de transformacional*
- P. Falta de feedback
- Q. Multiculturalismo
- R. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

A, E, B, D, C e F

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

- A. Medo
- B. Insegurança*
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança*
- E. Sair da área de conforto*
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

E, D e B

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

Sim. Um exemplo de resistência aconteceu quando alguns gestores passaram a acreditar que estavam assumindo tarefas que, até então, eram de responsabilidade exclusiva do RH como aprovar escalas, validar jornadas ou acompanhar indicadores de assiduidade. Essa percepção gerou desconforto e resistência à nova ferramenta, pois viam o sistema como um aumento de carga de trabalho, e não como um facilitador.

Para superar essa resistência, foi necessário explicar que a responsabilidade de gerir a escala está ligada diretamente às pessoas que o gestor acompanha no dia a dia, ou seja, faz parte da sua função gerente, e que o sistema veio para facilitar esse processo, trazendo mais autonomia e dados para decisões mais eficientes.

Esse tipo de resistência impactou o processo de implementação, exigindo um reforço na comunicação, treinos direcionados e maior envolvimento da liderança para esclarecer esses pontos e garantir o alinhamento.

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o SISQUAL® WFM?

A SISQUAL procura identificar e envolver líderes influentes dentro da organização cliente, formando uma equipe especializada responsável por disseminar a mudança. A empresa adapta a sua abordagem conforme o perfil da liderança local, desde líderes que se focam em metas e entregas, até líderes que priorizam o envolvimento e a visão. O objetivo é alinhar os líderes ao propósito da mudança e capacitá-los para que atuem como multiplicadores internos.

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planejado?

SIM, é um projeto com etapas definidas, cronograma, metas e acompanhamento constante com o gestor de projetos.

13. Seguem o Guia PMBOK®?

Não.

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

A SISQUAL estrutura o processo de Gestão da Mudança de forma planejada, com foco na preparação e adaptação das equipas ao novo sistema. Embora já tenha algum tempo que participei de uma implementação do SISQUAL®WFM, lembro que o processo incluía etapas como levantamento das necessidades, comunicação sobre os impactos esperados, envolvimento dos líderes e treinos com a equipa especializada. Esse planeamento era essencial para garantir uma transição mais suave e minimizar resistências.

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

Não.

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

15.2 Quais os benefícios?

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança

B. *Garantir o apoio e empenho da administração*

C. *Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização*

D. *Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores*

E. Perceção do que é um gestor e um líder

F. *Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças*

G. Incluir os colaboradores nas decisões

H. *Oferecer formação*

I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos

J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança

K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso

L. Celebrar as conquistas

M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

B, C, H, D e F

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

As estratégias de comunicação podem variar de cliente para cliente, de acordo com a cultura organizacional e os recursos disponíveis. Em geral, são utilizadas ações como reuniões de alinhamento, comunicados internos, treinamentos presenciais ou online e o envolvimento de lideranças locais para reforçar as mensagens. Essas ações são adaptadas conforme a realidade da empresa, procurando sempre garantir o envolvimento e a compreensão dos colaboradores sobre as mudanças originadas pela implementação do SISQUAL®WFM.

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISQUAL® WFM?

A SISQUAL oferece formações presenciais, acesso a manuais e suporte técnico durante e após a implementação

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treino/formação?

Com a aplicação de questionários de avaliação e o feedback direto dos utilizadores

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

Temos uma equipa técnica preparada para respostas rápidas e uma comunicação clara sobre impactos e possíveis prazos de resolução.

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

Ouvir as preocupações, envolver os gestores no processo, dar formação prática e comunicar os benefícios reais com exemplos concretos.

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

Atualmente não temos uma metodologia estruturada com foco direto nos colaboradores durante implementação. No entanto, após a conclusão do processo, aplicamos pesquisas de satisfação pós implementação com a equipa especializada envolvida. Essas pesquisas ajudam a identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, contribuindo para o aprimoramento contínuo da implementação do sistema.

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Não.

24. O que funciona bem no processo de implementação?

O envolvimento da equipa de recursos humanos e de operações nas fases iniciais para ajudar a alinhar o sistema às necessidades reais do negócio, a definição de cronogramas e o suporte técnico da equipa que se tem mostrado disponível e ágil sempre que surgem dúvidas ou dificuldades, o que gera mais segurança durante o processo.

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM?
Estimular espaços de escuta e feedback contínuo, com uma equipa dedicada a acolher, analisar e responder às contribuições dos gestores e colaboradores, garantindo que todos se sintam parte do processo e possam influenciar melhorias de forma efetiva.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?
Preparar a cultura organizacional antes de iniciar, envolver os líderes e colaboradores chave. Não subestimar o poder da comunicação clara, investir em formação prática e suporte contínuo.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?
Sim, costumamos colocar testemunhos e cases de sucesso no LinkedIn.

ET2

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: Alexandra Alves (ET2)

Género: Feminino

Idade: 40

Estado Civil: Casada

Formação: Mestrado em Engenharia Informática

Função formal e função de facto: Sénior Software Developer – Team Leader (as duas correspondem)

Anos de experiência profissional: 18 anos

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim

1.1 Se sim, porquê?

Sim considero a SISQUAL uma empresa inovadora. Estamos continuamente à procura de melhorar e inovar, tanto ao nível tecnológico como produtivo, com o objetivo de estar sempre na vanguarda. A empresa demonstra uma forte capacidade de adaptação às mudanças do mercado e valoriza a criatividade interna.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

A SISQUAL desenvolve um único produto especializado na gestão de força de trabalho o SISQUAL® WFM, com foco na otimização das equipas, no planeamento de horários, no controlo de ponto virgula entre outros

processos operacionais. Além disso, disponibiliza diversos módulos que melhoram a gestão, destacando-se o *Quality of Life App* – um portal do colaborador disponível via web ou aplicação móvel, que permite o registo de marcações, consulta de horários, justificação de ausências, entre outros. Outro módulo importante é o *SalaryCalc*, uma ferramenta de integração responsável pelo cálculo preciso do tempo de trabalho dos colaboradores. O *Forecast*, por sua vez, utiliza algoritmos inteligentes de análise de dados para planejar de forma eficiente a escala de colaboradores, entre outras funcionalidades.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?

Sim o sistema é um indutor de inovação para empresas, o principal motivo passa por ter um software que permite uma gestão eficiente de equipa e escalas, ele está preparado para colmatar falhas como ausências de um funcionário ou um aumento súbito de produção, gestão das horas extras, turnos trabalhados etc. que depois serão exportados para as empresas de pagamento de salários. Também permite ao funcionário facilmente efetuar trocas de horários, justificar faltas, pedir ausências, etc. e enviar os respetivos comprovativos.

4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

Sim, a implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes, A digitalização dos processos substitui rotinas manuais por soluções tecnológicas mais eficientes, promovendo maior agilidade, transparência e precisão nas decisões. Com o apoio de dados em tempo real e ferramentas de automação, a gestão da força do trabalho torna-se mais estratégica, estimulando uma mentalidade voltada para a melhoria contínua, a inovação operacional e a adoção de novas práticas organizacionais.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

A cultura organizacional influencia o processo de implementação. Se a cultura já for direcionada para a melhoria de trabalho e inovação com lideranças transacionais, O processo de implementação torna-se produtivo e eficiente.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Não trabalho diretamente com o cliente, mas existem sempre empresas mais especificamente pessoas que têm relutância à mudança e acabam por fechar a mente a novos processos, mas com exemplos práticos da melhoria e alguma persistência acabam por perceber os benefícios da inovação.

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Sim, existem sempre pessoas que têm receio da mudança, porque já estão habituados a trabalhar de certa forma, já conheciam o sistema anterior muito bem e mudarem leva sempre a receios, a novas aprendizagens e algumas pessoas não aceitam tão bem.

Contextualização dos desafios na implementação do SISQUAL® WFM

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM? B

A. Sim

B. Não

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do SISQUAL® WFM?

- A. Resistência à mudança
- B. Comunicação ineficaz
- C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
- D. Falta de envolvimento dos colaboradores
- E. Falta de uma estratégia de gestão de mudança
- F. Liderança transacional em vez de transformacional
- G. Falta de feedback
- H. Multiculturalismo
- I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

- A. Medo
- B. Insegurança
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança
- E. Sair da área de conforto

F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o SISQUAL® WFM?

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planejado?

13. Seguem o Guia PMBOK®?

14. Como a SISQUAL planeja e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

15.2 Quais os benefícios?

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança

B. Garantir o apoio e empenho da administração

C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização

D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores

E. Percepção do que é um gestor e um líder

F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças

G. Incluir os colaboradores nas decisões

H. Oferecer formação

I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos

J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança

K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso

L. Celebrar as conquistas

M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?
18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISQUAL® WFM?
19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treinamento/formação?
20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?
21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?
22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?
24. O que funciona bem no processo de implementação?
25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM?
26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?
27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim com

ET3

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: Alexandre Teixeira

Género: Masculino

Idade: 36

Estado Civil: Solteiro

Formação: Informática Digital

Função formal e função de facto: Delivery Manager

Anos de experiência profissional: 16 anos

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL@WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim, considero a SISQUAL uma empresa inovadora.

1.1 Se sim, porquê?

A SISQUAL é uma empresa inovadora porque desenvolve soluções avançadas de Workforce Management (WFM), que ajudam as organizações a gerir melhor o seu capitão humano, horários e níveis de serviço. Destaca-se por conseguir adaptar-se bem às necessidades específicas de vários setores, como a saúde, o retalho e a indústria ou serviços, usando a tecnologia para automatizar tarefas e tornar os processos mais eficientes.

Para além disso, a sua presença em diferentes países e a evolução constante dos seus produtos mostram um claro compromisso com a inovação.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

A SISQUAL trabalha com organizações de vários setores, como a saúde, retalho, a indústria e os serviços, desenvolve soluções ajustadas às necessidades operacionais e humanas de cada área. Para além dos produtos desenvolvidos para os seus clientes, a empresa também investe em projetos de inovação tecnológica.

Um exemplo claro disso é o RH 4.0 FeD – Forecast e Dimensionamento Automático para Equipas de Retalho, um projeto realizado em parceria com a Universidade de Aveiro. Este projeto tem como objetivo criar um sistema inteligente capaz de prever a necessidade de colaboradores em loja, tendo em conta fatores externos como eventos locais, padrões de consumo e condições meteorológicas. Através da aplicação de técnicas de inteligência artificial e machine learning, o sistema gera previsões automáticas e recomendações para a composição ideal das equipas, sem necessidade de intervenção humana. Este projeto representa um passo importante no caminho da automatização da gestão de recursos humanos, promovendo maior eficiência e capacidade de resposta no setor do retalho.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?

Sim, a implementação dos sistemas da SISQUAL É um motor de inovação para os clientes, pois introduz novas formas de gerir pessoas e recursos com base em tecnologia avançada. Ao automatizar processos, prever necessidades e apoiar decisões com dados, as organizações tornam-se mais eficientes e ganham uma visão mais estratégica da operação, o que impulsiona a modernização e a melhoria contínua.

4. A implementação do sistema SISQUAL®WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

Sim, a implementação do SISQUAL®WFM pode influenciar a cultura de inovação das empresas clientes. Ao automatizar processos e facilitar a tomada de decisões baseada em dados, promove-se práticas mais eficientes e modernas. Além disso, como o sistema se integra com outras plataformas já usadas pela empresa, estas também precisam evoluir para acomodar essas integrações, acabando por existir uma transformação digital em toda a organização.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

A cultura organizacional das empresas clientes têm um papel fundamental no sucesso da implementação e aceitação do novo sistema.

Uma cultura aberta à mudança, com liderança comprometida e uma comunicação clara, ou seja, lideranças transformacionais, facilita a adaptação dos colaboradores às novas tecnologias e processos. Por outro lado, uma cultura mais rígida ou resistente pode gerar receios e dificuldades na adoção, atrasando a integração do sistema. Assim, o envolvimento das pessoas, a formação adequada e o alinhamento entre as equipes são essenciais para que o novo sistema seja bem recebido e utilizado de forma eficaz.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Não existem organizações resistentes à inovação, mas sim pessoas que, dentro dessas organizações, podem mostrar resistência.

Essa resistência costuma estar ligada ao receio do desconhecido, à falta de confiança nas novas tecnologias ou ao desconforto com a mudança. Por isso, o sucesso na implementação de inovação depende muito de envolver, apoiar e formar as pessoas para que estas se sintam seguras e motivadas a abraçar as novidades.

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Sim, os colaboradores podem encontrar dificuldades em aceitar mudanças, sobretudo quando estas envolvem a forma como os horários de trabalho são construídos.

Apesar de a SISQUAL procurar sempre equilibrar as necessidades da empresa com a qualidade de vida dos colaboradores, algumas alterações nos turnos ou nos horários podem não ser do agrado de todos. Esta mudança pode gerar alguma resistência, porque mexe diretamente com as rotinas pessoais e rotinas fora do trabalho. Por isso, é fundamental garantir uma comunicação transparente e envolver os trabalhadores no processo, para minimizar o impacto e promover um ambiente de maior aceitação e colaboração.

Contextualização dos desafios na implementação do SISQUAL® WFM

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM? A

A. Sim

B. Não

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do SISQUAL® WFM?

A. Resistência à mudança

B. Comunicação ineficaz

C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores

- D. Falta de envolvimento dos colaboradores
- E. Falta de uma estratégia de gestão de mudança
- F. Liderança transacional em vez de transformacional
- G. Falta de feedback
- H. Multiculturalismo
- I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

B, A, C, D, E, F, G e H.

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

- A. Medo
- B. Insegurança
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança
- E. Sair da área de conforto

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

A, B, C, D e E.

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

Num caso específico, a equipa de gestão do projeto enfrentou uma forte resistência devido ao contexto em que a implementação ocorria: pouco antes, tinham existido pré-avisos de greve e a introdução de um novo regulamento interno.

Esse cenário gerou um receio dentro da própria equipa de gestão relativamente a implementar mais mudanças num período já marcado por instabilidade. Esse medo atrasou decisões e dificultou o envolvimento ativo no processo, comprometendo o ritmo da implementação.

Para superar essa resistência, foi fundamental reforçar a comunicação interna, promover reuniões de alinhamento e garantir que todos percebessem os benefícios do sistema, assim como o seu papel na melhoria da organização do trabalho, ajudando a equipa de gestão a ganhar confiança e a avançar com o projeto.

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o SISQUAL® WFM?

A empresa ajusta-se aos vários estilos de liderança para assegurar que a implementação seja eficaz. Incentiva uma liderança mais inspiradora e participativa, que envolva e motive as equipas durante a mudança. Nos casos em que a liderança é mais focada em tarefas e controlo, reforçar a comunicação e apoiar os líderes para que estes assumam um papel ativo na promoção da inovação, sendo que, este apoio contribui para criar um ambiente que facilita a aceitação e o sucesso do sistema.

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL®WFM é um projeto estruturado e planeado?

Sim, a implementação do SISQUAL®WFM é um projeto estruturado que segue um plano de Gestão da Mudança assente em 5 etapas principais, começando com a análise prévia e o levantamento de requisitos, segue-se o planeamento detalhado com a definição clara dos objetivos e das estratégias, depois é feita uma comunicação estratégica e o envolvimento das partes interessadas e, por fim, realiza-se uma monitorização contínua com ajustes sempre que necessário. Este processo assegura uma compreensão profunda do contexto do cliente e prepara a organização para uma transição gradual e eficaz, promovendo a aceitação do sistema e o seu uso sustentável ao longo do tempo.

13. Seguem o Guia PMBOK®?

Não seguimos o Guia PMBOK® de forma rígida, mas incorporamos várias das suas boas práticas na gestão dos projetos de implementação do SISQUAL®WFM.

Adotamos uma abordagem estruturada, com etapas como levantamento de requisitos, planeamento, execução, controlo e acompanhamento, sempre adaptadas à realidade de cada cliente. Assim garantimos organização, clareza nos objetivos e eficiência na gestão de recursos e prazos, sem estar preso a uma metodologia formal única.

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL®WFM?

A SISQUAL planeia e estrutura o processo de gestão de mudanças antes de implementar um novo sistema de gestão da força de trabalho em 5 fases, sendo elas a análise prévia e o levantamento de requisitos, o planeamento detalhado com definição de objetivos e a elaboração de um plano de projeto, o desenvolvimento de uma comunicação estratégica com sessões de informação e recolha de feedback (sprint reviews), o envolvimento das partes interessadas e a formação de equipas com monitorização contínua para ajustes necessários.

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL®WFM?

Sim

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

A SISQUAL utiliza a metodologia SCRUM na implementação dos projetos, aplicando este framework ágil ao criar um backlog de produto com todos os requisitos, planejar sprints de 2 semanas, realizar reuniões diárias de scrum para acompanhar o progresso e resolver obstáculos, conduzir revisões de sprint para demonstrar funcionalidades e obter feedback e aceitação das entregas dos stakeholder, e realizar retrospectivas de sprint para identificar melhorias e otimizar processos.

15.2 Quais os benefícios?

Os benefícios ao utilizar uma metodologia ágil como o SCRUM na implementação de projetos pela SISQUAL, são uma maior flexibilidade, foco na rapidez, na entrega de valor através de sprints curtos, maior envolvimento dos stakeholders com revisões regulares, transparência e controlo com reuniões diárias e visibilidade do progresso, a melhoria contínua através de retrospectivas de sprint, promovendo uma aprendizagem organizacional e garantindo que o produto final atenda às necessidades em constante evolução da organização.

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

- A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
- B. Garantir o apoio e empenho da administração
- C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
- D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
- E. Perceção do que é um gestor e um líder
- F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
- G. Incluir os colaboradores nas decisões
- H. Oferecer formação
- I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
- J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança
- K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso
- L. Celebrar as conquistas
- M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

Durante a implementação, a SISQUAL estabelece uma equipa de projeto composta por um comité de decisão, gestão de projeto e equipa de projeto, composta por membros de recursos humanos e tecnologia de informação (TI). São realizadas reuniões quinzenais para avaliar o progresso. Além disso, o contato é mantido via e-mail e são realizadas sessões presenciais para garantir uma comunicação eficaz e uma compreensão das necessidades e expectativas do cliente durante todo o processo.

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISQUAL@WFM?

A SISQUAL Oferece formação especializada a uma equipa designada pelo cliente, além de manuais detalhados. Essa equipa é responsável por formar novos colaboradores da organização, facilitando a adaptação e adoção eficaz do novo sistema.

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treinamento/formação?

A SISQUAL avalia a eficácia dos programas de formação através de avaliações aos questionários realizados após a formação. Existe ainda a avaliação geral por parte do cliente. O progresso de formação da SISQUAL é certificado pela DGERT.

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

A SISQUAL Lida com questões técnicas inesperadas durante a implementação dos sistemas WFM com uma equipa técnica experiente, resposta rápida e comunicação transparente com os clientes.

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

A SISQUAL adota as seguintes estratégias, uma comunicação transparente sobre os benefícios da solução, o envolvimento ativo dos colaboradores, a formação e o suporte contínuos, liderança eficaz, reconhecimento dos esforços individuais e valorização de feedback.

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL@WFM?

Através de reuniões quinzenais durante o projeto e um questionário de satisfação no final, a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores dos clientes para ajustar processos e melhorar a experiência geral.

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Sim, valorizamos o registo das lições aprendidas em cada implementação.

Após a conclusão dos projetos, são realizadas sessões de retrospectiva com as equipas envolvidas, onde se analisa os pontos fortes, os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria. Estas sessões permitem recolher feedback valioso, identificar boas práticas e ajustar abordagens futuras.

Este processo contínuo de aprendizagem contribui para a melhoria dos métodos de trabalho, o aperfeiçoamento das implementações e uma maior eficiência nos projetos futuros.

24. O que funciona bem no processo de implementação?

Há vários aspetos que funcionam bem, especialmente o planeamento estruturado onde seguimos uma metodologia clara, com etapas definidas, o que permite uma implementação organizada e eficiente, também o acompanhamento próximo onde a presença constante da equipa de projeto garante respostas rápidas e o apoio contínuo ao cliente. A capacitação dos utilizadores onde a formação prática e orientada para casos reais da organização facilita a adoção do sistema. A flexibilidade e adaptação onde a capacidade de ajustar o sistema às necessidades específicas de cada cliente aumenta aceitação e o sucesso. Uma comunicação transparente que permite um fluxo de comunicação regular entre todas as partes envolvidas e reduz dúvidas e evita mal-entendidos.

Estes fatores em conjunto tornam o processo mais fluído e aumentam a probabilidade de sucesso na adoção do sistema.

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL®WFM?

Para melhorar a implementação do sistema podem ser consideradas algumas abordagens complementares como, envolver ainda mais cedo os utilizadores finais incluindo-os na fase de levantamento de requisitos e testes, de forma a aumentar o sentimento de pertença e utilidade do sistema. Reforçar a comunicação com exemplos práticos e visuais, facilitando a compreensão do impacto positivo do sistema no dia a dia, aumentando o foco na Gestão da Mudança, nas ações mais personalizadas por perfil de colaborador e área funcional, promover líderes internos como embaixadores da mudança que ajudem a comunicar, motivar e esclarecer dúvidas de forma próxima. Recolher feedback contínuo durante todo o processo não apenas no final, para ajustar rapidamente estratégias e ações.

Estas melhorias podem tornar o processo mais participativo, transparente e alinhado com a cultura e necessidade de cada organização.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?

Acima de tudo este é um processo difícil e que deve ser encarado sempre como uma oportunidade e não como um problema. A oportunidade de conseguir demonstrar seja por eficiência operacional seja pelo ROI que a mudança deve ser vista como uma evolução para a empresa.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

Não há propriamente uma celebração formal, mas é realizada uma sessão de fecho de projeto com cliente, onde se revê os resultados validam os objetivos alcançados e recolhe feedback.

Este momento serve para reconhecer o trabalho e encerrar formalmente a implementação, mas não é encarado como uma celebração no sentido tradicional, no entanto, é uma oportunidade importante para reforçar a relação com o cliente e valorizar o esforço das equipas envolvidas.

ET4

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: Carla Gomes

Género: Feminino

Idade: 46 anos

Estado Civil: Casada

Formação: Licenciatura em Contabilidade e Administração

Função formal e função de facto: Head of Sales

Anos de experiência profissional: 22 anos

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Claro que sim.

1.1 Se sim, porquê?

Há cerca de 20 anos, a SISQUAL definiu como sua estratégia apostar todas as fichas em desenvolver uma solução de Workforce Management. Esta aposta foi muito assertiva e hoje temos uma solução equiparada às melhores do mundo, que oferece aos nossos clientes e ao mercado uma solução muito completa, muito sofisticada e que permita as empresas dimensionar, planejar e controlar a sua força de trabalho, respeitando a qualidade de vida dos colaboradores e a cultura da sua instituição.

Esta visão estratégica reflete um posicionamento claramente inovador, pois a SISQUAL antecipou uma necessidade crescente de otimização de recursos humanos com foco na eficiência operacional e no bem-

estar das equipas. A constante evolução da solução, com incorporação de novas tecnologias, como algoritmos preditivos, machine learning e a integração com múltiplos sistemas, demonstra um forte compromisso com inovação contínua. Paralelamente, a implementação das soluções SISQUAL exige e impulsiona planos estruturados de Gestão da Mudança nas organizações. A adoção destas ferramentas transforma processos, altera rotinas e exige o envolvimento ativo das equipas. A SISQUAL tem desempenhado um papel crucial neste processo, apoiando os seus clientes na transição digital, promovendo a adesão e o alinhamento dos colaboradores com os novos modelos de trabalho, assegurando assim o sucesso e a sustentabilidade das mudanças implementadas.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

80% das instituições públicas de saúde utilizam a solução SISQUAL

Empresas na área do retalho como o Grupo Metro com a sua operação em 32 países e cerca de 250.000 colaboradores. A Mercadona, em Espanha e Portugal, com cerca de 115.000 colaboradores, o Grupo TENDAM em Espanha e Portugal com cerca de 10.000 colaboradores, o Grupo DIA Espanha com cerca de 25.000 colaboradores, o Grupo ISRG em Espanha e Portugal com cerca de 10.000 colaboradores, as Tiendas 3B no México com 22.000 colaboradores. Temos depois em projetos em clientes como a GALP Portugal e Espanha, a PRIO, a Bluepharma, MSC, Via Porto, Grupo Savoy, a DANONE, etc... Ou seja, cobrimos todos os sectores de mercado com uma única solução.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente? Porquê?

Sim, a implementação da solução SISQUAL® WFM é claramente um indutor de inovação para a organização dos nossos clientes. Ao adotar uma solução de workforce management avançada, as empresas são levadas a rever e otimizar os seus processos internos de planeamento e gestão de pessoas, muitas vezes substituindo métodos manuais ou desintegrados por ferramentas automatizadas, inteligentes e centralizadas.

4. A implementação do SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

O processo de implementação não se limita à introdução de tecnologia, ele envolve uma mudança cultural e organizacional significativa, pois promove decisões baseadas em dados, maior transparência, melhor comunicação interna e uma gestão mais eficiente dos recursos humanos. Além disso, a personalização da solução a realidade de cada cliente exige reflexão estratégica sobre práticas existentes, criando espaço para inovação organizacional.

A SISQUAL não entrega apenas uma ferramenta, mas acompanha os clientes na definição de processos, na formação de equipas e na Gestão da Mudança, garantindo que a inovação tecnológica seja absorvida e transformada em valor real para a organização.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

A cultura organizacional e o tipo de liderança têm um impacto direto na implementação e aceitação do sistema SISQUAL® WFM. Organizações com uma cultura aberta à inovação e lideranças participativas ou transformacionais tendem a adotar o sistema com maior facilidade, promovendo o envolvimento das equipas e facilitando a Gestão da Mudança. Por outro lado, em contextos com lideranças transacionais, mais autoritárias ou com resistência à mudança, a implementação pode enfrentar mais barreiras, exigindo maior investimento em comunicação, formação e acompanhamento para garantir a aceitação e o sucesso do projeto.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Não, normalmente as organizações que nos procuram já demonstram uma predisposição para a inovação. O fato de estarem à procura de uma solução de workforce management indica que já compreenderam o valor da tecnologia na otimização dos seus processos. Estas empresas reconhecem que, ao adotarem soluções tecnológicas avançadas, conseguem atingir os seus objetivos com maior eficácia, eficiência e controlo, o que facilita bastante a implementação e o alinhamento com projetos de inovação.

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Sim, é comum existir alguma resistência por parte dos colaboradores, especialmente quando as mudanças implicam alterar rotinas de trabalho estabelecidas. A introdução de novas técnicas, ferramentas ou formas de pensar exige um esforço de adaptação e pode gerar insegurança ou receio do desconhecido. Essa resistência é natural em qualquer processo de mudança, Sobre tudo quando não há uma comunicação clara dos benefícios ou quando os colaboradores não se sentem envolvidos no processo. Por isso, uma Gestão da Mudança bem estruturada é fundamental para promover a aceitação e o compromisso com uma nova solução.

Contextualização dos desafios na implementação do SISQUAL® WFM

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM? A

A. Sim

B. Não

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do SISQUAL® WFM?

- A. Resistência à mudança
- B. Comunicação ineficaz
- C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
- D. Falta de envolvimento dos colaboradores
- E. Falta de uma estratégia de gestão de mudança
- F. Liderança transacional em vez de transformacional
- G. Falta de feedback
- H. Multiculturalismo
- I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância, os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

B, C, D, A, E e F

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

- A. Medo
- B. Insegurança
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança
- E. Sair da área de conforto
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância, as formas mais comuns de resistência à mudança identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

E e A

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

Sim, um exemplo recorrente de resistência significativa surge frequentemente entre os colaboradores ligados às tarefas de payroll. Nos nossos projetos, é comum encontrarmos preocupações por parte destas equipas, pois a solução SISQUAL® WFM automatiza grande parte dos processos manuais, como o carregamento de dados e o cálculo de variáveis salariais, através de integrações sofisticadas com outros sistemas. Essa automatização é, muitas vezes, percebida como uma ameaça à

continuidade das funções, gerando resistência e insegurança. Este tipo de resistência pode impactar o processo de implementação, criando barreiras à colaboração, atrasos na disponibilidade de informação e até bloqueios informais ao progresso do projeto. Para ultrapassar esta situação, é essencial adotar uma abordagem de Gestão da Mudança que inclua uma comunicação clara sobre o novo papel destas equipas, realçando a sua importância na validação e controlo dos dados, bem como oportunidades de requalificação e valorização profissional no novo contexto.

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o SISQUAL® WFM?

A SISQUAL Adapta a sua abordagem consoante o tipo de liderança presente na organização cliente, pois este fator tem um impacto direto no sucesso da implementação do SISQUAL® WFM. Quando lidamos com lideranças transformacionais, o processo tende a mais fluido, estes líderes são geralmente os maiores impulsionadores do projeto, promovem o alinhamento interno e tornam-se verdadeiros embaixadores da solução, facilitando a adesão das equipas.

Já no caso de lideranças mais transacionais, o desafio é maior. Nestes contextos, é essencial demonstrar de forma clara e objetiva os benefícios concretos do projeto, nomeadamente o impacto positivo nos resultados da sua equipa, o ganho de eficiência e a melhoria no controlo operacional. Ao mostrar como o sistema contribui diretamente para os objetivos do líder, conseguimos gerar envolvimento e compromisso, garantindo o apoio necessário para a implementação.

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planeado?

Sim, não podia ser de outra forma.

13. Seguem o Guia PMBOK®?

A SISQUAL segue os princípios do PMBOK® Naquilo que diz respeito às boas práticas de Gestão de Projetos, especialmente no que toca à estruturação, planeamento e controlo. No entanto, a implementação dos projetos é feita com uma abordagem ágil, adaptada à realidade dos nossos clientes e à natureza interativa das nossas soluções. Esta combinação permite-nos manter o rigor e a organização recomendados pelo PMBOK®, em simultâneo garantimos flexibilidade, colaboração contínua com o cliente e capacidade de adaptação ao longo do projeto virgula fatores essenciais para o sucesso na implementação de soluções tecnológicas como a nossa.

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de gestão de mudanças antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

A SISQUAL encara a Gestão da Mudança como um pilar essencial para o sucesso da implementação de um SISQUAL® WFM e, por isso, planeia esta componente desde as fases iniciais do projeto. Antes do arranque, é feita uma análise do contexto organizacional do cliente, incluindo a cultura, o tipo de liderança, o grau de maturidade tecnológica e possíveis áreas de resistência. Com base nisso, são definidas estratégias específicas de envolvimento dos stakeholder, comunicação interna, capacitação das equipas e acompanhamento da adoção do sistema.

Adicionalmente, a SISQUAL adota uma abordagem ágil, o que permite adaptar o plano de Gestão da Mudança ao longo do projeto, em função da resposta das equipas e da evolução do trabalho. Este planeamento é sempre orientado para minimizar resistências garantir o alinhamento entre tecnologia e pessoas, e promover uma adoção eficaz e sustentável da solução.

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de gestão de mudanças, como a metodologia Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

A SISQUAL utiliza a Metodologia Ágil na implementação os seus projetos.

- 15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

Sim, a SISQUAL utiliza a metodologia ágil na implementação dos seus projetos. O projeto começa com um planeamento global, no qual definimos objetivos principais, os prazos e as funcionalidades chave que o sistema precisa atender. A partir daí, dividimos o projeto em ciclos de 2 semanas e mais gerenciáveis, chamados de sprints. Cada sprint tem um conjunto claro de tarefas e entregáveis permitindo uma evolução contínua e adaptável ao longo do projeto.

Durante cada sprint, mantemos sessões de feedback regulares com as equipas do cliente para garantir que o desenvolvimento esteja alinhado com as necessidades e expectativas do cliente. Além disso, ao final de cada sprint, entregámos funcionalidades ou melhorias que podem ser testadas e validadas, o que nos permite fazer ajustes rápidos e interativos

Esse processo ágil garante flexibilidade, maior colaboração entre as equipas e A Entrega de valor contínuo, permitindo que o projeto seja adaptado conforme as necessidades reais do cliente e as mudanças do ambiente de negócios.

15.2 Quais os benefícios?

A metodologia ágil oferece diversos benefícios importantes para a implementação de projetos como Flexibilidade e adaptabilidade que permite ajustes rápidos conforme as novas necessidades que vão surgindo, entrega contínua de valor garantindo que o cliente receba valor desde as primeiras fases, maior colaboração facilitando a comunicação constante entre equipas e clientes e alinhando expectativas. O foco na necessidade do cliente de forma a assegurar que as soluções atendem às expectativas reais por meio de feedback contínuo, também a redução de riscos, a garantia de qualidade através de revisões e testes regulares, o envolvimento de toda a equipa de forma a melhorar a motivação e o compromisso. Estes benefícios fazem da metodologia ágil uma abordagem eficaz para garantir uma implementação bem-sucedida com entregas rápidas e alinhadas às necessidades do cliente.

16. Quais são as principais estratégias de gestão de mudanças que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

- A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
- B. Garantir o apoio e empenho da administração
- C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
- D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
- E. Perceção do que é um gestor e um líder
- F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
- G. Incluir os colaboradores nas decisões
- H. Oferecer formação
- I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
- J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança
- K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso
- L. Celebrar as conquistas
- M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância sendo o 1º. o que mais enfrenta e o 13º. o que menos se aplica.

C, B, A, G, F, H, L e J

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. .Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

Nos projetos da SISQUAL, são sempre definidos planos de comunicação específicos para garantir o alinhamento e o envolvimento de todas as partes interessadas ao longo da implementação. Estes planos incluem a calendarização regular de reuniões de steering Committee e de status report, onde são discutidos os avanços, desafios e próximos passos do projeto.

Além dessas reuniões formais, são também promovidas ações de comunicação adaptadas aos diferentes níveis da organização cliente, como sessões de esclarecimento, workshops funcionais e a partilha de documentação com linguagem acessível. O objetivo é garantir que todos os colaboradores, especialmente os mais impactados pela mudança, compreendam o propósito do projeto, o impacto das suas funções e os benefícios esperados, promovendo assim maior adesão e compromisso com a solução.

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISQUAL® WFM?

A implementação do sistema SISQUAL® WFM é acompanhada por uma equipa especializada que participa ativamente em todas as fases do projeto, desde o arranque até ao pós-implementação. Esta equipa é cuidadosamente formada para dominar a solução em profundidade e atua como a primeira linha do suporte após o encerramento do projeto, garantindo continuidade e estabilidade.

Durante a fase de implementação, a SISQUAL assegura um plano de formação completo, ajustado às necessidades do cliente. Os projetos são entregues em regime de chave na mão, o que significa que a equipa SISQUAL ministra todas as horas de formação necessárias até que as equipas internas estejam plenamente capacitadas. Além disso, os colaboradores designados como “equipa especialista” são preparados para serem multiplicadores do conhecimento, assegurando o rollout interno e a autonomia futura da organização na utilização da solução.

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treinamento/formação?

A SISQUAL avalia a eficácia dos seus programas de treinamento de forma contínua e integrada. Todos os nossos programas de formação são certificados, e, ao final de cada sessão, são aplicados questionários de avaliação aos participantes. Estes questionários permitem que a nossa equipa analise o feedback e determine se a formação atingiu os objetivos propostos.

Além disso, para garantir a aplicação prática do aprendido, os colaboradores começam imediatamente a utilizar o sistema após a formação. Durante as sessões de esclarecimento de dúvidas agendadas posteriormente, conseguimos avaliar, de forma direta, se o conteúdo foi assimilado e se a formação foi eficaz, ajustando se necessário, os processos para uma melhoria contínua.

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

Em projetos desta magnitude, a SISQUAL adota uma abordagem colaborativa e multifuncional para lidar com questões técnicas inesperadas. Contamos com o suporte das nossas equipas de TI, que são responsáveis por resolver quaisquer problemas relacionados com servidores e acessos. A equipa de RH também desempenham um papel crucial, formação de informações sobre questões legais e regras de pagamento. Além disso, e equipa de operações contribui com o conhecimento necessário para garantir que o sistema esteja adaptado às necessidades operacionais, assegurando que ele contribua efetivamente para aumentar a produtividade dos colaboradores.

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

A SISQUAL adota diversas estratégias para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes. Primeiramente virgula trabalhamos em estreita colaboração com equipas de RH e gestão, ajudando a comunicar de forma clara os benefícios da mudança e os impactos positivos que ela terá para os colaboradores. Além disso, oferecemos sessões de formação personalizadas, que não só capacitam os colaboradores no uso do novo sistema, mas também os envolve no processo de mudança tornando-os uma parte ativa da transição.

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

Questionários de satisfação no final de cada projeto e depois nos inquéritos de satisfação anuais, enviados pela nossa equipa de qualidade.

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Sim, temos um documento no nosso processo de implementação onde são registadas as lições aprendidas, que depois são sujeitas a análise e processos de melhoria.

24. O que funciona bem no processo de implementação?

No processo de implementação da SISQUAL, o que funciona bem é a nossa abordagem colaborativa e a personalização de cada projeto. Desde o início, trabalhamos de perto com as equipas dos nossos clientes para compreender as suas necessidades e adaptar o sistema às suas operações. Essa fase de alinhamento é crucial para garantir que a solução esteja completamente integrada e atenda as expectativas.

Outro fator que contribui para o sucesso da implementação é a formação prática e contínua que oferecemos aos colaboradores. Eles são capacitados de forma eficaz, o que permite uma transição suave e a adoção rápida do sistema.

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM?

Para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM, Uma estratégia para podermos adotar e intensificar a comunicação e o envolvimento das equipas nas fases iniciais do projeto. Envolver os colaboradores e as lideranças em sessões de feedback contínuo durante a implementação ajudaria a identificar e resolver questões de forma mais ágil, criando uma sensação de cocriação do sistema.

Um reforço no suporte pós implementação, com uma rede de apoio mais robusta e canais de comunicação diretos, poderia acelerar a adaptação e garantir que os colaboradores possam superar qualquer desafio rapidamente, mantendo um alto nível de aceitação do sistema.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?

Para empresas que desejam implementar sistemas inovadores, ele sugeria algumas abordagens, tais como o envolvimento das partes interessadas desde o início, a comunicação e o alinhamento com todas as áreas da empresa são essenciais. Garantir que todos, desde a liderança até aos colaboradores de linha de frente, compreendam o impacto e os benefícios da inovação, ajudando a criar um compromisso coletivo e reduzir a resistência à mudança. Um planeamento cuidadoso e realista, onde definir metas claras e alcançáveis, com prazos bem estabelecidos, é essencial. A capacitação e formação contínua dos colaboradores para garantir que a equipa especializada consegue ultrapassar os problemas. No fim oferecer um suporte contínuo é essencial para a resolução de problemas. Também é necessário fomentar uma cultura de inovação constante que valoriza a inovação onde o objetivo é melhorar para alcançar mais.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

A reunião de Fecho de Projeto é uma celebração de todas as equipas envolvidas do que juntos conseguiram construir em cada cliente.

ET5

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: Carla Salazar

Género: Feminino

Idade:36

Estado Civil: Casada

Formação: Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade

Função formal e função de facto: Sales Manager, Vendas, Apresentações, orçamentos, parcerias

Anos de experiência profissional: De 2019 até 2023 trabalhei como gestora de projetos de desenvolvimento e inovação, 2 anos na indústria metalomecânica e 2 anos num centro de investigação, nas quais adquiri experiência como gestora de projetos de desenvolvimento e investigação tecnológica e científica. Como Sales Manager é o meu primeiro ano de experiência, no entanto iniciei a minha experiência como comercial em 2019. Na SISQUAL acompanho a fase inicial, desde a venda à passagem do projeto à equipa de implementação.

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim

- 1.1 Se sim, porquê?

Considero o SISQUAL inovadora porque procura dotar o produto SISQUAL® WFM, através da introdução e desenvolvimento de novas funcionalidades, como resposta às necessidades dos vários mercados de atuação dos seus clientes. Estes mercados encontram-se em constante mudança, nesta

era que atravessámos que é do digital, contando para tal com uma equipa de inovação totalmente dedicada na melhoria contínua do produto.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

A SISQUAL tem clientes das diversas áreas de mercado desde a saúde, o retalho, a indústria, a restauração, a hotelaria, Construção, serviços entre outros, sendo que desenvolve projetos que visam a implementação do produto, de acordo com a tipologia do mercado e de acordo com as necessidades específicas das equipas que o cliente pretende gerir através do nosso sistema.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?

A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para organização cliente, porque com a implementação dos projetos WFM, é realizado um levantamento de requisitos que permite assegurar que são cobertas as necessidades do cliente, através da sua implementação numa localização ou área específica, de acordo com as características específicas das equipas a gerir. Existindo determinadas características e funcionalidades que não incorporam o sistema, é avaliado o risco ou a vantagem da sua inclusão no projeto, para que possam ou não, serem incorporadas como standard do mesmo. Com isto é possível garantir que o cliente tem as características mais inovadoras e adequadas às suas necessidades quando ainda se está a implementar o projeto SISQUAL® WFM na sua organização.

4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

Sim, a implementação do sistema WFM Vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas. O cliente ao contar com o apoio dos nossos consultores experientes, tendo já ultrapassado diferentes desafios, consegue ter as melhores características e funcionalidades do SISQUAL® WFM ativas, suprimindo as suas necessidades na gestão da força de trabalho.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

A cultura organizacional é parte essencial para a Gestão da Mudança e da inovação. Para a implementação de projetos de um novo sistema é necessário existir uma aceitação, não apenas por parte da liderança, chefias de topo, chefias intermédias e chefias operacionais, mas também por todas as pessoas ou partes interessadas que irão utilizar o sistema, nomeadamente os colaboradores. Todos devem ser subscritores da solução para que o processo decorra de forma atempada e para que o sistema seja implementado com a máxima eficiência possível, trazendo tanto vantagens para o cliente a longo prazo, como para os consultores

da SISQUAL, que não irão ter resistência aquando da implementação dos projetos conseguindo cumprir os prazos.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Sim, encontramos organizações resistentes à inovação por parte dos colaboradores.

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Sim, na grande maioria das vezes os colaboradores, por desconhecerem à partida as vantagens que o sistema terá para a sua vida pessoal e profissional, têm bastante resistência à mudança. Com isto, é quase sempre necessário, dar formação para os colaboradores perceberem as vantagens do nosso sistema nomeadamente a APP móvel, que é com a qual todos têm contato direto.

Contextualização dos desafios na implementação do WFM®

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM? Não

A. Sim

B. Não.

As perguntas seguintes irei responder de acordo com a minha experiência na implementação de projetos de inovação nas áreas de investigação científica e tecnológica.

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do WFM®?

- A. Resistência à mudança
- B. Comunicação ineficaz
- C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
- D. Falta de envolvimento dos colaboradores
- E. Falta de uma estratégia de gestão de mudança
- F. Liderança transaccional em vez de transformacional
- G. Falta de feedback
- H. Multiculturalismo
- I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

A, F, C, E e G

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema WFM®?

- A. Medo
- B. Insegurança
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança
- E. Sair da área de conforto
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão interior, sendo o 1º. o que mais encontra.

A, C e E

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o WFM®?

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planejado?

Sim

13. Seguem o Guia PMBOK®?

Não tenho essa informação

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

Não tenho essa informação

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

Não tenho essa informação

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

15.2 Quais os benefícios?

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança

B. Garantir o apoio e empenho da administração

C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização

D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores

E. Perceção do que é um gestor e um líder

F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças

G. Incluir os colaboradores nas decisões

H. Oferecer formação

I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos

J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança

K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso

L. Celebrar as conquistas

M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

B, C, D, H e E

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

Formação, palestras, reuniões

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISAQUAL.WFM®?

Formação do sistema e das suas funcionalidades de acordo com o uso de cada colaborador, pela equipa de Delivery (implementação) e suporte técnico dado pela nossa equipa de suporte ao cliente, as quais fazem parte do projeto vendido, através de uma bolsa de horas anual, que o cliente tem.

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treinamento/formação?

Não tenho essa informação

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

Não tenho essa informação

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

Não tenho essa informação

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

Não tenho essa informação

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Não tenho essa informação

24. O que funciona bem no processo de implementação?

Não tenho essa informação

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM?

Uma sugestão do que facilitaria a implementação, seria implementar lista de requisitos a ser assinada e aceite pelo cliente, aquando da venda, o que facilitaria por exemplo na comunicação com o cliente sobre os entregáveis efetivos do projeto.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?

Ter sempre processo de Gestão da Mudança estruturado envolvendo colaboradores e todos os envolvidos para que o processo e projeto seja aceite por todos facilitando a sua implementação e aceitação, assim como a sua manutenção.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

Não tenho essa informação

ET6

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: José Epifânio

Género: Masculino

Idade: 40 anos

Estado Civil: Casado

Formação: Curso Técnico Profissional de Informática Nível III

Função formal e função de facto: Head of Product Innovation

Anos de experiência profissional: 23 anos

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim

1.1 Se sim, porquê?

A SISQUAL é inovadora na minha opinião sobre vários prismas. Um deles afeta não só o produto, mas também a própria cultura da empresa. A importância que dá à qualidade de vida e às necessidades dos colaboradores. Essa característica está latente na cultura interna e na forma como o produto é desenvolvido. Outra questão em que a SISQUAL é inovadora, na minha opinião, é que a cultura passada de colega em colega é de compromisso com cliente e foco em deixar tudo funcional, mesmo que por vezes não seja fácil. Todas as empresas têm este objetivo como base e como valor escrito, mas na SISQUAL a realidade é realmente essa.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

A SISQUAL já foi uma empresa multiproduto sempre na área de software e nos últimos anos está 100% focada num produto WFM (Workforce Management). Neste momento os principais projetos da SISQUAL são o grupo Metro AG que está em 32 países e por isso é um cliente que obriga a empresa a recriar-se e expandir horizontes continuamente e a preparação do lançamento da nossa nova versão SISQUAL® WFM v8 que vai trazer muitos dos nossos novos módulos.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?

Sim, a implementação é um indutor de inovação para a empresa cliente. A SISQUAL em muitos dos casos acaba por informatizar/digitalizar processos manuais. Em todos os cenários, estejam já os processos anteriormente digitalizados ou não, a SISQUAL vai trazer sempre alguma inovação/simplificação de procedimentos sobretudo nos processos de RH e uma distribuição de trabalho que envolve as chefias e os próprios colaboradores.

4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

De certa forma na minha opinião a influencia que a implementação do sistema vai ter na cultura das empresas, depende sempre de como o projeto for contextualizado. Como a SISQUAL faz projetos para empresas muito grandes, acaba por aprender métodos e técnicas com todos, o que por sua vez permite que se um cliente com um nível de desenvolvimento de processos menos evoluído (seja maior ou não em termos de colaboradores) souber ouvir e estiver interessado em abraçar a mudança, A aceleração e a otimização de processos acabará por ganhar mais do que uma ferramenta nova e nesse caso sim, houve impacto na própria inovação da empresa.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

É de extrema importância e é muito relevante na área onde atuamos, a área de recursos humanos, pois, existe uma tendência que felizmente tem vindo a ser alterada na última década, muito pela inclusão no mercado de trabalho de gerações com mindset diferentes, que é a dos recursos humanos serem departamentos que não têm propriamente uma interação dinâmica com o resto da empresa a não ser para cobrar algo que não entregam a tempo ou não fizeram. A mudança desta cultura e o próprio conceito de as empresas trabalharem uma cultura de cuidado com os seus colaboradores, traz os recursos humanos um

pouco para a linha da frente e quando se junta a isso a inovação de processos o resultado é positivo para todos.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Sim, encontramos alguns clientes em que a Gestão da Mudança é difícil e em casos raros é praticamente impossível, limitando muito a possibilidade de criação de valor (no sentido de melhoria de processos).

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

De forma geral, as pessoas são um pouco adversas à mudança. Já estamos habituados e é uma questão que tem de ser gerida caso a caso.

Contextualização dos desafios na implementação do WFM®

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM? A

A. *Sim*

B. Não

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do WFM®?

- A. Resistência à mudança
- B. Comunicação ineficaz
- C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
- D. Falta de envolvimento dos colaboradores
- E. Falta de uma estratégia de Gestão da Mudança
- F. Liderança transacional em vez de transformacional
- G. Falta de feedback
- H. Multiculturalismo
- I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

A questão do desalinhamento por vezes entre o objetivo mensurável, falta de envolvimento dos colaboradores e a falta de uma estratégia de Gestão da Mudança.

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema WFM®?

A. Medo

- B. Insegurança
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança
- E. *Sair da área de conforto*
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

De forma geral, não se comprometem com os objetivos no projeto, isto é a indiferença, e sair da área de conforto quando as coisas não estão como eram antes da implementação da ferramenta em pormenores que não acrescentam valor.

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

Um dos nossos primeiros projetos hospitalares em que um médico numa sessão de esclarecimento ao utilizador final, diz algo do género "Este software faz muitas coisas, é muito bom, mas para uma fábrica de sapatos". Neste caso o choque da mudança ao nível do país e da lei foi tão grande que até se demitiram responsáveis de áreas no hospital para provocar pressão na administração. Passados todos estes anos ainda são nossos clientes e são uma referência nossa no setor hospitalar.

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o WFM®?

As reuniões de preparação que fazemos no início dos projetos e que são fulcrais para alinhar a estratégia e perceber como será feita a implementação. Por vezes quando há desacordo entre as vontades do cliente e as da SISQUAL tem de haver uma gestão mais fina deste processo (mais reuniões de board internas e com o cliente).

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planeado?

Sim, cada projeto tem ou pode ter uma configuração de módulos diferente o que cria diferenças de projeto para projeto. Normalmente dentro de um módulo a implementação é estruturada e planeada.

13. Seguem o Guia PMBOK®?

A base do nosso guia de implementação segue PMBOK embora nos últimos anos tenha incorporado abordagens mais ágeis como o SCRUM.

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de gestão de mudanças antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

No nosso guia de implementação temos um processo estruturado que ajuda nestas ações.

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de gestão de mudanças, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

Sim

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

A metodologia utilizada pela SISQUAL aproxima-se de uma metodologia ágil SCRUM, mas com várias alterações.

15.2 Quais os benefícios?

Entregas mais regulares o que faz com que o progresso dos projetos evolua com mais rapidez e seja mais eficiente.

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

- A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
- B. Garantir o apoio e empenho da administração**
- C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
- D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
- E. Perceção do que é um gestor e um líder
- F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
- G. Incluir os colaboradores nas decisões
- H. Oferecer formação
- I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
- J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança
- K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso
- L. Celebrar as conquistas
- M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

As principais estratégias B, F, G, I e H

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

Normalmente sessões de esclarecimento, e-mails com apresentações e pequenos manuais focados em operações importantes.

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISQUAL® WFM?

Normalmente durante o processo de implementação, são formadas pessoas chave do cliente que vão ser a equipa SISQUALWFM interna deles. Esta situação melhora muito a eficácia do cliente no uso da ferramenta e melhora também a interação com o suporte técnico. Fazemos formações ao utilizador final e fazemos nos clientes mais antigos formações de reciclagem de conhecimento. Temos mais recentemente um programa de Academia que tem vários níveis definidos e que são colocados à disposição dos clientes para fazerem formação continua no ecossistema da ferramenta aos seus colaboradores.

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treinamento/formação?

Existe uma certificação com provas de avaliação.

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

Na nossa área há sempre questões técnicas inesperadas que têm de ser analisadas caso a caso. Temos no nosso processo interno reuniões semanais com as várias equipas envolvidas e, que cada responsável de projeto pode apresentar o caso e pedir apoio na resolução.

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

Grande parte é feito com formação.

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

O nosso software disponibiliza formulários de feedback e é feito um inquérito no final de cada projeto.

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Não tenho a certeza.

24. O que funciona bem no processo de implementação?

O processo de implementação é difícil devido a abrangência de Know-How que é necessário. Temos de combinar Skills técnicas avançadas com Gestão de comunicação e de pessoas. Quando o mix entre estas dinâmicas é o correto o implementador consegue ter uma performance adequada.

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM?

A nossa ferramenta pode ser vista como uma ferramenta de produtividade ou como uma ferramenta de controlo. É preciso ajudar os vários stakeholders a verem a implementação do software mais como um veículo de aumento de produtividade, por exemplo: ganhos por não ter erros no pagamento, tempo reduzido para gerir as operações, planeamento e verificação de horários e tempos apurados de uma forma mais rápida.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?

Sendo eu da área de inovação acho que a pergunta está bem entregue. Antes de pensar só na inovação é preciso ter pilares que suportem bem os métodos a desenvolver. A cultura da empresa tem de estar adaptada e suportar mudanças e perguntas sobre processos antes de se começar a inovar. Fazer uma análise aos problemas e identificar as causas é essencial assim como desenvolver atividades e adaptações na estrutura da empresa para que a inovação possa acontecer. Há muitos casos em que os projetos de inovação são feitos, mas nunca são “entregues” ou seja aplicados e tem muito a ver com a cultura e até mesmo estrutura dos departamentos das empresas que não fomentam nem dão espaço a mudanças.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

Não tanto como deveríamos.

ET7

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: KALEB COSTA

Género: MASCULINO

Idade:35

Estado Civil: SOLTEIRO

Formação: Administração

Função formal e função de facto: COORDENADOR DE PROJETOS

Anos de experiência profissional: 10 ANOS

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação (WFM)

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim

1.1 Se sim, porquê?

A SISQUAL é uma empresa inovadora, pela ideia inovadora de unir várias necessidades de uma operação em uma só plataforma, integrada e moderna.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

Os principais players da SISQUAL estão ligados a principalmente a área Hospitalar e alguns no retalho.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?
Sim, pois a entrada do WFM faz com que todo fluxo do cliente se modernize e se conecte ao mesmo tempo.
4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?
Sim, através da automatização de processos e fluxos que a plataforma promove.
5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?
Às vezes de forma negativa e às vezes de forma positiva, depende muito da percepção de cada cliente, quando temos um cliente mais positivo, a ideia é que implantação corra de uma maneira mais fluida.
6. Encontram organizações resistentes à inovação?
Sim, principalmente em clientes com processos muito rígidos com liderança transacional.
7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?
No início sim, porém conforme os projetos vão avançando em suas fases, os colaboradores tendem a visualizar os benefícios das mudanças no seu dia a dia e passam a gostar.

Contextualização dos desafios na implementação do WFM®

8. Tem experiência na implementação do WFM? A
A. *Sim*
9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do WFM®?
 - A. Resistência à mudança
 - B. Comunicação ineficaz
 - C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
 - D. Falta de envolvimento dos colaboradores
 - E. Falta de uma estratégia de gestão de mudança
 - F. Liderança transacional em vez de transformacional
 - G. Falta de feedback
 - H. Multiculturalismo
 - I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

D, A, B, E, C, F E H

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema WFM®?

- A. Medo
- B. Insegurança
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança
- E. Sair da área de conforto
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

E, B e A

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

Sair da zona de conforto, mudar dos processos atuais é o mais complicado para o cliente, pois o mesmo não enxerga as melhorias de imediato e isso causa resistências às soluções apresentadas.

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o WFM®?

Sempre selecionando os líderes mais positivos à mudança, os que se sentem mais confortáveis ou seja com uma liderança transformacional.

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planejado?

Sim, com todas as fases bem definidas e alinhadas com o cronograma.

13. Seguem o Guia PMBOK®?

Sim, exato essa a base nós seguimos, mas não à arrisca., mas temos a definição de escopo, definição dos riscos do projeto, definição do cronograma para o planejamento.

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

Analisando o negócio e os principais defeitos do cliente, desenhando assim uma boa estratégia de implantação visando atacar esses principais pontos.

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

Não estabelecida, mas temos bases em algumas mais na metodologia ágil.

15.2 Quais os benefícios?

Mais reuniões e avaliações mais frequentes.

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

- A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
- B. Garantir o apoio e empenho da administração
- C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
- D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
- E. Percepção do que é um gestor e um líder
- F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
- G. Incluir os colaboradores nas decisões
- H. Oferecer formação
- I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
- J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança
- K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso
- L. Celebrar as conquistas
- M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

B, C, F, E, D e H

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

Isso pode variar muito de cliente para cliente, a SISQUAL em si não tem uma estratégia de comunicação para os colaboradores definida, o que temos são fluxos e processos bem definidos em uma implantação ao qual o cliente nem sempre divulga aos seus colaboradores.

Comunicados internos, formação é uma das principais estratégias adotadas pelos nossos clientes.

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISAQUAL.WFM®?

Formação de uma equipa especializada presencial, entrega de manuais da aplicação, reuniões para esclarecimento de dúvidas e definição muito clara dos níveis de suporte.

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treino/formação?

Através de pesquisa de satisfação do treino e da formação.

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

Reunimos todo o corpo técnico para solução o mais breve possível, definindo prazos para entrega do problema em específico.

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

O principal é ouvir as dores do cliente, e apresentar soluções para as mesmas, assim conseguimos colocá-los como parte da dor do cliente e apresentar o remédio para tal.

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

Não temos uma metodologia focada direto ao utilizador final, porém temos pesquisas de satisfação com a equipa especializada ao final de cada projeto, onde a mesma nos apresenta as reclamações ou elogios que são feitos pelos seus colaboradores. Partindo desse princípio, sempre procuramos melhorar nos pontos negativos apresentados.

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Sim, porém, não por escrito, cada lição aprendida faz com que as diretrizes dos próximos projetos fiquem mais próximas do ideal.

24. O que funciona bem no processo de implementação?

Os prazos bem definidos, a padronização de análise e documentação e o suporte imediato aos clientes enquanto projeto.

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SIAQUAL.WFM®?

Recolher feedbacks com frequência de clientes já implantados e perceber as principais sugestões.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?

Analise muito bem o negócio do cliente, percebam principalmente as dores que mais os incomodam e atuem em parceria.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

Sim apresentando cases de sucesso nas plataformas digitais.

ET8

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: Raphael Gonçalves

Género: Masculino

Idade: 41

Estado Civil: Casado

Formação: Engenharia da Computação

Função formal e função de facto: Diretor de Projetos e Serviços

Anos de experiência profissional: 23

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim

1.1 Se sim, porquê?

A SISQUAL é uma empresa inovadora, pelo fato de se focar no desenvolvimento de um sistema de Workforce Management que é um processo de crescimento no que diz respeito a ter uma gestão mais eficiente da força do trabalho e da gestão dos custos.

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

A SISQUAL é uma empresa mono produto, foca-se principalmente no ramo da saúde e retalho com o WFM.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?

. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é sem dúvida um indutor de inovação, porque durante a implementação do sistema, é feito um levantamento de algumas regras e as empresas procuram a SISQUAL para perceberem quais as mudanças a serem implementadas para otimizar o software originando um processo de mudança sendo o passo inicial para existir uma mudança mais ampla dentro da empresa

4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

Sim, a implementação do sistema SISQUAL Workforce Management vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes, porque muitas vezes existe uma quebra de paradigma. Esta ferramenta traz outra visão da gestão da mão de obra dos colaboradores e isso indiretamente provoca mais necessidade de inovação virando um efeito cascata.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

A cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema, pois toda a implementação passa inevitavelmente por alguma mudança de processos e conforme a cultura da empresa, se é uma empresa de vanguarda com lideranças transformacionais que gostam de novidades e melhorias, isso contribui muito para avançar no processo. Se a empresa é mais conservadora com lideranças transacionais, é necessário não só mudar os processos, mas também as mentalidades de quem participa no projeto.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Sim, encontramos empresas bem resistentes à inovação. As pessoas por vezes não conseguem visualizar as melhorias dos processos pois acham que já fazem de forma correta. Dentro do mundo SISQUAL, nós temos estratégias para vender o projeto e dependendo da forma que usamos para oferecer o produto, isso irá influenciar diretamente. Por vezes a visão mais futurista por parte da direção não se reflete nos colaboradores que realmente vão utilizar o sistema e causando resistência. Por isso é preciso incluir os colaboradores e transmitir as inovações para que esta seja aceite.

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Sim, por questões culturais da empresa e outras. Dentro da mesma empresa também existem divisões com pessoas recetivas à inovação e outras que são resistentes dificultando muitas vezes os processos já nas fases finais.

Contextualização dos desafios na implementação do WFM®

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM? *SIM*

A. *Sim*

B. Não

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do WFM®?

- A. Resistência à mudança X
- B. Comunicação ineficaz
- C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
- D. Falta de envolvimento dos colaboradores
- E. Falta de uma estratégia de Gestão da Mudança X
- F. Liderança transaccional em vez de transformacional X
- G. Falta de feedback
- H. Multiculturalismo
- I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

A, E e F.

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema WFM®?

- A. Medo
- B. Insegurança X
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança X
- E. Sair da área de conforto X
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

E, B e D.

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

Um exemplo de resistência foi num projeto, em que houve grande dificuldade de aderência ao uso da ferramenta pelo fato de que esta gerar alertas de não conformidades principalmente na fase do planeamento. Com isso, os gestores mostravam que não estavam a fazer o trabalho de forma correta causando resistência e as pessoas queriam desistir e mostraram muita dificuldade em deixar de usar o Excel para usar o SISQUAL® WFM, já que no Excel eles não tinham nada que os restringisse.

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o WFM®?

A empresa para lidar com os diferentes tipos de liderança que encontra usa o discurso de agenda positiva, ou seja, tentar demonstrar o máximo possível os benefícios que a ferramenta vai trazer desde os ganhos de tempo, melhorias e controlo dos processos. Somente vendo vantagens em usar uma ferramenta é que as pessoas aceitam ceder e usar a nova tecnologia desde os quadros mais altos aos simples operacionais.

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planeado?

Sim, a implementação do SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planeado.

13. Seguem o Guia PMBOK®?

Nem sempre seguimos o PMBOK®, depende do projeto em si, temos projetos que seguimos rigorosamente o PMBOK e outros seguimos os passos, mas de forma mais flexível.

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

Para planejar e estruturar a Gestão da Mudança temos uma fase inicial de pré-projeto onde se define e se faz o levantamento do projeto como um todo, que embora não seja definitivo, funciona como um guia.

Elaboramos o modelo de comunicação de forma a ter o máximo de transparência e clareza durante o processo.

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

Não.

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

15.2 Quais os benefícios?

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?

A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança X

B. Garantir o apoio e empenho da administração X

C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização

D. Formar agentes da mudança que podem ser ou não os gestores X

E. Perceção do que é um gestor e um líder

F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças

G. Incluir os colaboradores nas decisões

H. Oferecer formação X

I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos

J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança X

K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso

L. Celebrar as conquistas

M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

A, D, J e H

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

As estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação, é feita através de comunicações oficiais da empresa, que podem ser através de

documentos ou comunicações como e-mails ou aplicações na Internet. Também, pode ser através de reuniões de larga escala E workshops para esclarecimento.

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISAQUAL.WFM®?

A formação que a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes são todas práticas, com 1 computador por pessoa onde "meter a mão na massa" garante o conhecimento de quem irá operar o sistema. A SISQUAL é uma empresa certificada.

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treinamento/formação?

A SISQUAL avalia a eficácia desses programas de formação através de questionários de avaliação.

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

A SISQUAL para lidar com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo primeiro faz uma análise inicial para verificar se é uma questão de parametrização após essa análise o problema é submetido a uma equipa de produto que analisa e procede à correção, que pode ser imediata ou a longo prazo.

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

As estratégias que SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes é a proximidade ao cliente e sempre que possível estar fisicamente no cliente. Quanto mais próximo do cliente melhor quer seja presencialmente, quer seja por meio de reuniões ou comunicações, permitindo ao cliente ver os benefícios do sistema.

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

A SISQUAL coleta o feedback por meio de questionários de avaliação que são submetidos a quem participou no projeto e nas formações. Esses questionários são recebidos e analisados de modo a se retirar ganhos e implementar em projetos futuros.

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Sim, o registo das lições aprendidas é essencial para a gestão do projeto em si, para a melhoria dos processos da mudança e para a reorganização de fases necessárias.

24. O que funciona bem no processo de implementação?

Por norma, a definição e formação de uma equipa especializada criada no início do projeto e que participa em todos os levantamentos, definições e mudanças que sejam necessárias, e, que em conjunto com a equipa do cliente é fundamental para a sustentação do projeto e para uma implementação bem-sucedida.

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM?

Para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM, é preciso entender as necessidades de cada cliente e focar nisso é fundamental para reduzir a resistência, motivar as pessoas e conseguir oferecer os ganhos que faz a ferramenta ganhar corpo, notoriedade e aderência.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?

Para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores sugiro que sejam resilientes, pois cada projeto é um projeto particular e individual. Por vezes a meio do projeto é necessário a resiliência para reinventar e alterar o caminho se necessário e para melhorar a resistência. É necessário formatar e reajustar as ideias a cada realidade.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

Sim, comemoramos o sucesso de uma implementação bem-sucedida, não chega a ser uma festa, talvez um almoço, mas o principal é tornar público o encerramento do projeto dentro da equipa interna e técnica bem como em outras áreas. Citamos toda a equipa que participou no projeto para que esta possa ser reconhecida pelos colegas e servir de referência, mas também como forma de partilhar conhecimento.

ET9

Guia de entrevistas semiestruturadas à SISQUAL

Gestão da Mudança em Projetos de Implementação de sistemas inovadores

Dados Sócio – Demográficos da amostra

Nome: Ricardo Teixeira

Género: Masculino

Idade: 46

Estado Civil: Solteiro

Formação: Licenciatura em Gestão de sistemas de informação

Função formal e função de facto: Delivery Manager Brasil

Anos de experiência profissional: 20 anos

Este estudo de pesquisa examina as práticas e estratégias da gestão de mudanças durante a implementação de sistemas inovadores, como o SISQUAL® WFM.

O objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão aprofundada sobre a Gestão de Mudanças na implementação de inovação.

A v/participação é crucial para o sucesso deste estudo, sendo que os insights e as experiências proporcionarão uma visão prática e detalhada das estratégias de gestão de mudanças adotadas pela SISQUAL, assim como dos desafios enfrentados e soluções implementadas. Essas informações serão fundamentais para a análise e discussão do estudo, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Projetos e mudanças.

Contextualização da Inovação

1. Acha a SISQUAL uma empresa inovadora?

Sim.

1.1 Se sim, porquê?

A SISQUAL ao longo dos anos tem liderado as tendências de transformação digital em várias áreas, como por exemplo os recursos humanos, apostando muito forte em automatizações de processos, sendo uma empresa pioneira na área de software para a gestão da força de trabalho (WFM -Workforce Management).

2. Quais são os principais projetos da SISQUAL?

A SISQUAL tem desenvolvido e implementado projetos inovadores focados na otimização da gestão de equipas e recursos humanos, com destaque para soluções tecnológicas avançadas e parcerias estratégicas.

3. A implementação dos sistemas da SISQUAL nos clientes é um indutor de inovação para a organização cliente, porquê?

Sim, a implementação dos sistemas da SISQUAL é um forte indutor de inovação para as organizações clientes por várias razões fundamentais, desde a automatização e a otimização dos processos, a introdução de tecnologias avançadas, o foco na experiência do colaborador, o reforço da segurança e compliance, a melhoria contínua e a adaptação às tendências, o impacto mensurável na produção e a eficiência.

Ao implementar os sistemas da SISQUAL, as organizações clientes não só modernizam os seus processos internos, como também adotam práticas inovadoras que lhes permitem ser mais competitivas, eficientes e orientadas para o futuro.

4. A implementação do sistema SISQUAL® WFM vai influenciar a própria cultura de inovação das empresas clientes?

A implementação do sistema SISQUAL influencia de forma significativa a cultura de inovação das empresas clientes, pois moderniza processos, mas também que promove eficiência, flexibilidade, autonomia e uma orientação para a melhoria contínua e transformação digital.

5. De que maneira a cultura organizacional das empresas clientes influencia o processo de implementação e a aceitação do novo sistema?

A cultura organizacional das empresas é fundamental para o sucesso da implementação de sistemas como o SISQUAL® WFM. Empresas abertas à inovação e à mudança, costumam adotar novas tecnologias com mais facilidade. Nessas organizações, os colaboradores sentem-se motivados a experimentar, a aprender e a aceitar novidades.

Por outro lado, em empresas mais tradicionais ou resistentes à mudança, pode existir receio ou desconfiança em relação ao novo sistema. Isso pode atrasar ou dificultar a implementação, pois as pessoas tendem a preferir manter os processos antigos.

O envolvimento dos colaboradores é essencial, pois, quando as pessoas participam virgula recebe informação e entendem os benefícios do novo sistema, aceitação é muito maior. Uma comunicação clara e uma liderança próxima também ajudam bastante, mostrando que a mudança é positiva para todos.

6. Encontram organizações resistentes à inovação?

Sim, existem muitas organizações que ainda são resistentes à inovação. Essa resistência pode surgir por vários motivos, como medo do desconhecido, a falta de confiança nos líderes, o receio de perder o controle ou status, ou simplesmente por não entenderem claramente os benefícios da mudança.

Muitas vezes, a cultura da empresa é mais tradicional, adversa ao risco e presa a processos antigos, o que dificulta a aceitação de novas ideias e tecnologias. Além disso, a fatores como excesso de burocracia, falta de alinhamento entre setores, comunicação ineficiente e falta de recursos e a liderança, também contribuem para essa barreira.

7. Os colaboradores dos clientes têm dificuldade em aceitar mudanças?

Sim, é normal que os colaboradores tenham dificuldade em aceitar mudanças. Muitas vezes sentem insegurança, medo de não se adaptarem ou não entenderem o motivo da mudança. Se não forem bem informados ou envolvidos no processo, a resistência aumenta. Por outro lado, quando há uma boa comunicação, apoio informação, aceitação melhora bastante.

Contextualização dos desafios na implementação do SISQUAL® WFM

8. Tem experiência na implementação do SISQUAL® WFM? A

A. Sim

B. Não

9. Se sim, quais os principais desafios encontrados durante a implementação do SISQUAL® WFM?

- A. Resistência à mudança
- B. Comunicação ineficaz
- C. Desalinhamento dos objetivos entre gestores e colaboradores
- D. Falta de envolvimento dos colaboradores
- E. Falta de uma estratégia de gestão de mudança
- F. Liderança transacional em vez de transformacional
- G. Falta de feedback
- H. Multiculturalismo
- I. Outros

9.1 Enumerar pelo grau de importância os desafios identificados na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

C, A, E, D e F

10. Quais são as formas mais comuns de resistência à mudança que a SISQUAL encontra durante a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

- A. Medo
- B. Insegurança
- C. Falta de formação
- D. Indiferença pela mudança
- E. Sair da área de conforto
- F. Outros

10.1 Enumerar pelo grau de importância as formas mais comuns de resistência à mudança, identificadas na questão anterior, sendo o 1º. o que mais encontra.

E, B e C

10.2 Pode descrever um exemplo específico de resistência significativa e como ela impactou o processo de implementação?

Numa empresa, o setor de RH resistiu fortemente à adoção de um novo software de gestão. Os colaboradores estavam acostumados aos processos antigos e tinham receio de perder o controle sobre as tarefas. Por isso, continuaram a usar planilhas antigas e evitaram o novo sistema, o que atrasou a integração dos dados e dificultou a rotina do restante da empresa. Só depois de muita conversa, demonstrações práticas e apoio da liderança é que começaram a aceitar a mudança.

11. Como lida a empresa com os tipos de liderança para conseguir implementar o SISQUAL® WFM?

A SISQUAL adapta-se ao tipo de liderança de cada empresa. Fala com os gestores, mostra os benefícios do SISQUAL® WFM e dá formação para facilitar a mudança. Se houver resistência, apresenta resultados práticos e ajusta o sistema às necessidades de cada líder. Assim, cria confiança e torna a implementação mais fácil para todos.

Contextualização da Gestão da Mudança e de projetos

12. A Implementação SISQUAL® WFM é um projeto estruturado e planejado?

Sim, e implementação do SISQUAL® WFM é bem planejada e organizada. Tudo começa com um levantamento das necessidades do cliente, depois o sistema é ajustado para a realidade local e as equipas recebem formação. Antes de usar em toda a organização, são elaborados testes numa área piloto para garantir que tudo funciona de acordo com o previsto. Durante e depois da implementação, a SISQUAL está

presente para apoiar e tirar dúvidas. Assim, a mudança será mais tranquila e os resultados aparecem rapidamente.

13. Seguem o Guia PMBOK®?

Não só, mas também.

14. Como a SISQUAL planeia e estrutura o processo de Gestão da Mudança antes de iniciar a implementação de um novo sistema SISQUAL® WFM?

A SISQUAL planeia a gestão de mudanças antes de implementar o SISQUAL® WFM, ouvindo o cliente, analisando as necessidades e preparando um plano detalhado. Ajusta o sistema à realidade da empresa, envolve as equipas, oferece formação e garante uma comunicação clara sobre o que vai mudar. Durante a implementação, acompanha de perto, dá apoio e faz ajustes sempre que necessário. Assim, a transição é mais tranquila e todos se adaptam melhor ao novo sistema.

15. A SISQUAL utiliza alguma metodologia específica de Gestão da Mudança, como o modelo Prosci ADKAR ou os 8 passos de Kotter ou uma metodologia de Gestão de Projetos como a AGIL, durante a implementação dos seus sistemas SISQUAL® WFM?

Sim, a SISQUAL integra princípios de metodologias reconhecidas como o modelo Prosci ADKAR e os 8 passos de Kotter durante a implementação do SISQUAL, adaptando-as à realidade de cada cliente.

15.1 Se sim, pode descrever como essa metodologia é aplicada no processo?

Abordagem combina elementos práticos de Gestão da Mudança como a criação de urgência de Kotter, a SISQUAL qual trabalha com os clientes para destacar a necessidade da mudança, usando dados concretos como por exemplo os custos operacionais elevados, erros com escalas e exemplos de sucesso em projetos anteriores. A consciencialização e o desejo de ADKAR que ao realizar workshops e comunica os benefícios do sistema como por exemplo a qualidade de vida dos colaboradores a redução de horas extras de forma a gerar consciência e o desejo de adesão. A formação e a capacitação de ADKAR e Kotter, fornecendo formação prática e contínua para garantir conhecimento e habilidade no uso do sistema, envolvendo líderes como embaixadores da mudança. O acompanhamento e reforço de ADKAR onde a SISQUAL monitoriza adaptação das equipas, identifica resistências e ajusta o plano para reforçar a mudança. A integração com a metodologia ágil utilizando ciclos iterativos de testes e feedback por exemplo pilotos em setores específicos, para se adaptarem rapidamente às necessidades do cliente. Abordagem combina elementos práticos de gestão de mudança.

15.2 Quais os benefícios?

Os benefícios que estas metodologias trazem são claras pois existe uma redução da resistência através do envolvimento dos colaboradores desde o início, aumentando a aceitação. A implementação mais rápida com etapas estruturadas evitando atrasos e garantindo o alinhamento entre equipas. Obtém-se resultados sustentáveis com foco no reforço contínuo assegurando que a mudança seja aceite, exemplo disso são os 98% de adesão em clientes com um hospital na Bahia. Adaptação cultural onde as metodologias ajudam a respeitar a cultura organizacional do cliente, tornando a transição mais natural.

16. Quais são as principais estratégias de Gestão da Mudança que a SISQUAL utiliza ou tem em conta na hora de vender e implementar o sistema?
- A. Garantir que é proporcionada a toda a organização uma comunicação sobre a mudança
 - B. Garantir o apoio e empenho da administração
 - C. Garantir que a mudança esteja alinhada com a missão da organização
 - D. Formar agentes de mudança que podem ser ou não os gestores
 - E. Perceção do que é um gestor e um líder
 - F. Ouvir a preocupação dos colaboradores que mais vão sofrer com as mudanças
 - G. Incluir os colaboradores nas decisões
 - H. Oferecer formação
 - I. Terminar com hábitos antigos antes de iniciar com novos
 - J. Criar grupos ou subsistemas para ajudar à mudança
 - K. Fomentar uma cultura de recompensar o progresso
 - L. Celebrar as conquistas
 - M. Outros

16.1 Enumerar pelo grau de importância as principais estratégias sendo o 1º. o que mais utiliza.

D,J,H,A,F,G

Contextualização das estratégias da Gestão da Mudança

17. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para informar e envolver os colaboradores das empresas clientes durante a implementação?

Durante a implementação do SISQUAL, A comunicação com os colaboradores é feita de forma simples e próxima. A equipa explica as mudanças em reuniões e formações, responde a dúvidas e mostra como se usar o sistema. Também envia avisos e informações importantes por e-mail, mensagens, etc., garantindo

que todos estejam sempre a par do que está a acontecer. Além disso, há sempre alguém disponível para ajudar e ouvir sugestões, tornando o processo mais fácil e tranquilo para todos.

18. Que tipo de treino e suporte a SISQUAL oferece aos colaboradores das empresas clientes para facilitar a adaptação ao novo sistema SISQUAL® WFM?

A SISQUAL Ajuda os colaboradores a adaptarem se ao novo sistema com formações simples e práticas, onde mostram como tudo funciona. Primeiro treinam os gestores, que depois ajudam os colegas. Testam o sistema numa área pequena antes de usar em toda a empresa. Depois da implementação, continuam a dar apoio e a responder dúvidas por telefone, e-mail ou pelo sistema. Assim, todos se sentem acompanhados.

19. Como a SISQUAL avalia a eficácia desses programas de treinamento/formação?

São feitos questionários de satisfação a cada processo de treinamento. Após isso analisamos as dúvidas geradas e consoante resultado avaliamos a necessidade de formações mais específicas ou até de reciclagem.

20. Como a SISQUAL lida com questões técnicas inesperadas que surgem durante o processo?

Quando aparece um problema técnico, a SISQUAL age rápido. Identificamos o que se passa, procuramos a causa e testamos soluções até resolver. Mantém-se sempre cliente informado e estamos disponíveis para ajudar. Além disso, temos equipas disponíveis com valências diferentes, para ajudar na resolução dos mesmos de forma mais ágil.

21. Que estratégias a SISQUAL utiliza para mitigar a resistência à mudança entre os colaboradores das empresas clientes?

A SISQUAL reduz a resistência à mudança explicando bem as vantagens do novo sistema e ouvindo as dúvidas dos colaboradores. Dá formação simples virgula mostra como o sistema facilita o dia a dia e mantém sempre apoio disponível. Também envolve os líderes e incentiva todos a dar opinião, tornando a adaptação mais fácil para todos.

22. Como a SISQUAL coleta e utiliza o feedback dos colaboradores das empresas clientes durante e após a implementação do sistema SISQUAL® WFM?

A SISQUAL recolhe feedback dos colaboradores através do portal, app e canais digitais, onde podem dar opiniões, sugerir melhorias ou relatar problemas. Analisa esse feedback para ajustar o sistema, corrigir falhas e melhorar o apoio, garantindo que o sistema fique cada vez mais útil para todos.

Contextualização das experiências / melhorias e conselhos.

23. Fazem o registo das lições aprendidas em cada implementação?

Sim, a SISQUAL regista as lições aprendidas em cada implementação. Analisa o que correu bem e o que pode melhorar, partilha essas aprendizagens com a equipa e usa-as para fazer melhor nos próximos projetos.

24. O que funciona bem no processo de implementação?

O que funciona bem no processo de implementação é o bom planeamento, a formação prática das equipas e o apoio constante da SISQUAL. O sistema é adaptado à realidade de cada cliente, há testes antes de usar em toda a empresa e a comunicação é sempre clara. Isso faz com que a transição seja mais fácil, rápida e bem aceite por todos.

25. O que se pode fazer de forma diferente para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM?

Para melhorar a implementação e aceitação do SISQUAL® WFM, pode-se envolver os colaboradores desde o início, explicar bem os objetivos e os benefícios do sistema, adaptar o sistema à realidade da empresa, dar formação prática e contínua, comunicar de forma clara e simples, pedir feedback, fazer ajustes rápidos, acompanhar resultados e resolver problemas logo que surgem. Estas ações tornam a mudança mais fácil e ajudam todos a aceitar melhor o novo sistema.

26. Que sugestões daria para outras empresas que pretendem implementar sistemas inovadores?

Algumas sugestões simples para quem quer implementar sistemas inovadores que eu possa dar é incentivar novas ideias e que não tenham medo de errar, juntar pessoas de diferentes áreas para pensar em soluções, planejar bem o processo e definir os objetivos de forma clara, comunicar sempre de forma aberta e transparente envolver os colaboradores desde o início e dar formação. Valorizar quem contribui com boas ideias, pedir feedback, fazer ajustes quando necessário e testar o sistema numa pequena área antes de expandir a toda a empresa.

27. Comemoram o sucesso de uma implementação bem-sucedida? Se sim como?

A melhor comemoração é a partilha dos resultados entre todos, aproveitando o mesmo para a criação de "cases" com o cliente, levando a uma maior motivação de todos os intervenientes e gerando possibilidade de maior reconhecimento do mercado.