

A influência de fatores contingenciais na implantação de softwares de recursos humanos

Resumo

O cenário de concorrência e globalização nos diversos setores tem feito com que as empresas passem a se preocupar e investir em ações para o desenvolvimento das pessoas, em soluções informatizadas de gestão, em ações estratégicas para ganho de mercado, entre outros. Dessa forma, a implantação e atualização dos softwares de gestão integrada ou ERP (Enterprise Resource Planning) passam a constar nos planos de investimento de diversas organizações. Na literatura é presente que os ERPs provocam mudanças específicas nas estruturas organizacionais, afetando diretamente as pessoas nas organizações. Porém, a ausência de uma estrutura organizacional eficiente como fator crítico de sucesso da implantação e uso de um ERP não é amplamente estudada. Este estudo teve como objetivo analisar uma possível relação entre fatores contingenciais e o sucesso na implantação de sistemas integrados, em especial os sistemas informatizados de gestão de recursos humanos. Foi realizado um estudo de caso único, exploratório, em uma das maiores empresas fornecedoras de sistemas de gestão de RH. Foram utilizadas: pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com os consultores que implantam os sistemas. Verificou-se a existência de relações e influência entre os fatores contingenciais e a implantação.

Palavras-chave: *estrutura organizacional, recursos humanos, sistemas de informação.*

1. Introdução

O cenário de concorrência e globalização nos setores da indústria, comércio e serviços, vêm gerando uma demanda informações precisas e confiáveis. Dessa forma, a implantação e atualização dos *softwares* de gestão integrada ou ERP (Enterprise Resource Planning) passam a constar nos planos de investimento de diversas organizações. Com a aquisição de ERP, buscam um aprimoramento dos seus processos de gestão, uma produção equilibrada, diminuição de custos e um preço final diferenciado da concorrência, propiciando maiores lucros. Davenport (2002) enfatiza que os gestores desejam as melhores práticas de mercado no seio de suas organizações e o controle rigoroso das informações geradas. Teoricamente, este resultado é proporcionado por um ERP.

Ainda conforme Davenport (2002), a implantação e a implementação de um ERP não é simples, pois o corpo funcional da organização terá modificada sua rotina diária de trabalho, tendo que se adaptar a um novo processo de trabalho, e, finalmente, deverá conhecer uma nova ferramenta de gestão.

Diversos autores, como Zanela; Macadar; Soares, (1999), Torkzadeh e Doll (1999); e Saccol; Macadar; Soares (2003) ressaltam que os ERPs provocam mudanças específicas nas estruturas organizacionais, que a tecnologia da informação exerce influência no trabalho individual, determinando o nível de uso do sistema, impactando na organização e, finalmente, que a implantação de um ERP afeta diretamente as pessoas nas organizações. Porém, a ausência de uma estrutura organizacional eficiente como fator crítico de sucesso da implantação e uso de um ERP não é considerada na visão destes autores.

Kraemmergaard et al. (2003) observa que, em geral, não existe alinhamento entre as estruturas de um ERP e as estruturas de uma organização, e que devido a estas diferenças é

que a implantação e implementação de um ERP torna-se algo complexo, requerendo alterações tecnológicas e adaptações organizacionais para o melhor uso das funcionalidades do sistema.

No contexto em que a tecnologia está cada vez mais acessível, as empresas passam a realizar investimentos em fatores que possam diferenciá-la, como a gestão das pessoas. Dessa forma, os RH necessitam renunciar à condição tradicional de normatizadora e fiscalizadora do cumprimento das políticas, para trabalhar com eficiência e eficácia em suas atividades, sendo a tecnologia uma opção no apoio a essa mudança (ULRICH, 2000).

O presente estudo está dividido da seguinte forma: Primeiramente consta um referencial teórico sobre a evolução das teorias organizacionais, os sistemas integrados de gestão e mudanças e novas necessidades na gestão dos recursos humanos. Em seguida, foi realizado um estudo de caso, exploratório, com coleta de dados documental e entrevistas semi-estruturadas. Por fim, realizou-se a análise de conteúdo dos dados coletados, onde se buscou identificar possíveis relações entre fatores contingenciais e o sucesso na implantação de *softwares* de recursos humanos.

2. Referencial teórico

2.1 Teorias organizacionais

Tendo início na revolução industrial, mantendo-se sem contestação até meados dos anos 30, as abordagens clássicas da administração focalizavam a análise no aspecto estrutural e no âmbito interno das organizações. A preocupação era desenvolvimento de estruturas organizacionais eficientes. Não se tratava as relações com o ambiente e os aspectos que envolvem o foco relacional ou a organização informal. Taylor (1911) e Fayol (1916), principais precursores da abordagem clássica, tinham a preocupação de estabelecer a melhor maneira das organizações aprimorarem o trabalho de maneira metodologicamente científica, através de seus estudos de tempos e movimentos para cada tarefa a serem cumpridas pelos operários (MORAES NETO, 1991).

A teoria burocrática de Max Weber (1947) surge em seguida, e fundamentava-se num sistema racional-legal, com definição de funções e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos, além da presença de uma hierarquia também definida por regras específicas, a fim de atingir os objetivos da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A teoria burocrática de Max Weber é uma das bases teóricas que retrata o estudo e a importância da estrutura das organizações. A burocracia traz que quando a organização aumenta o leque e a complexidade de seus *outputs*, isto é, produtos ou serviços, expande sua abrangência territorial, tornando-se uma multinacional, como aumentará também sua complexidade estrutural e o grau de descentralização, adotando uma estrutura divisional ou matricial (DONALDSON, 1998). Motta e Vasconcelos (2002) evidenciam ainda as vantagens da burocracia de Weber, as avaliar que a estrutura bem definida permite que a organização se expanda mantendo níveis de processos semelhantes.

Contraopondo algumas idéias até então dominantes, surge a escola humanista, através dos estudos de Mary Parker Follet (1868-1933) e Elton Mayo (1880-1949), salientando a dinamicidade da organização e retratava a importância de envolvimento do homem na solução dos problemas. Fica evidente que homem é parte da estrutura organizacional, contrariando os princípios de Weber, Taylor e Fayol, que o trabalho era uma atividade grupal e que estas relações impactavam na estrutura da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Com o questionamento e divisão teórico-conceitual realizados pela escola humanística, abre-se caminho para o surgimento de uma teoria que procura-se estudar os principais pontos das escolas até então abordadas. Surge a teoria estruturalista, onde o termo estruturalismo

significa tudo o que uma análise interna revela, tratando-se de um método analítico-comparativo. Considera os fenômenos ou elementos como referência em sua totalidade, considerando o seu valor de posição. O método estruturalista implica numa totalidade e interdependência, considerando que o todo é maior do que a soma das partes (MOTTA, 1970, p. 24). Nesse sentido, a abordagem estruturalista evocava a influência na estrutura das regras burocráticas determinadas pela hierarquia centralizada, o que gerava resistências e conflitos, o que tornava necessário a descentralização e a utilização de normas que cooptassem as pessoas dentro da organização. Os trabalhos estruturalistas baseavam-se na estrutura, no poder e na motivação (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Os trabalhos de Emery e Trist (1965), que faziam parte do Instituto Tavistock, detectaram que através da influência do ambiente as organizações adaptavam-se às necessidades deste ambiente modificando sua estrutura. Segundo os autores, em ambientes mais turbulentos era eficiente uma estrutura descentralizada e, em ambientes mais estáveis, uma estrutura centralizada e mais simples era mais eficaz (FARIA, 2007).

A partir do combate entre as duas contraditórias escolas da administração, a clássica e a humanista, foi que se chegou à conclusão que cada uma delas possuía suas vantagens dependendo da forma de organização, originando a partir de então, os estudos contingenciais, na década de 50 (DONALDSON, 1998).

De acordo com Donaldson (1998, p. 108), Burns e Stalker (1961) foram responsáveis pelo enunciado seminal e que iniciou a abordagem contingencial da estrutura organizacional. Eles distinguiram a estrutura mecanicista, em que os papéis organizacionais eram firmemente definidos por superiores, que detinham o monopólio do conhecimento organizacional, e a estrutura orgânica, em que os papéis organizacionais eram definidos de forma menos rígida, como resultado de discussão entre as partes, pois o conhecimento necessário ao desempenho das tarefas estava diluído entre os empregados. Burns e Stalker argumentaram que quando uma organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais efetiva; mas onde a organização enfrenta um alto grau de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica é necessária (DONALDSON, 1998, p. 108).

Woodward (1965) sustentava que o futuro pertenceria ao estilo de administrar orgânico de relações humanas, e que isso seria imposto à administração pela evolução tecnológica. A tarefa da pesquisa seria chamar a atenção dos administradores para essas descobertas, de maneira que se evitassem as ineficiências como consequência de uma não adaptação das estruturas organizacionais com a rapidez necessária, às evoluções da tecnologia (DONALDSON, 1998, p. 109).

A teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais (DONALDSON, 1998, p. 105).

Há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Essas características organizacionais, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais e assim ao ambiente (DONALDSON, 1998, p. 105).

O conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização pode ser considerado como sendo a estrutura da organização, o que inclui (sem se restringir a isso), os relacionamentos de autoridade e de subordinação como representados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de

comportamento, englobando tanto a organização formal oficialmente prescrita, quanto a organização de fato, não oficial e informal (PENNINGGS, 1992 apud DONALDSON, 1998).

Palvia; Sharma; Conrath, (2001) ressalta que a estrutura organizacional possibilita a realização do trabalho. Hall (1984) estabelece que a estrutura indica qual o objetivo da empresa, diminui as incertezas de origem comportamental e determina como ocorre o processo de tomada de decisão e o local de cada atividade na empresa.

Hall (1984, p. 90) faz uma observação bastante interessante ao abordar as modificações de estrutura organizacional, relatando que “sempre que as organizações mudam forma-se uma nova estrutura. Essa nova estrutura serve como base para as ações organizacionais e para as ações em resposta à organização. A mudança organizacional resulta da estrutura e conduz a estrutura”.

Donaldson (1988) enfatiza a relação do ambiente com a estrutura organizacional ao afirmar que a estrutura de uma empresa deve ser adequada às contingências de seu ambiente, pois o desempenho positivo está intimamente relacionado à adequação ao ambiente em que esta empresa esteja inserida. Para Donaldson (1998) é relevante a influência dos fatores contingenciais, como estratégia, na estrutura, com isso alcançando em melhores resultados e melhores desempenhos, opinião reforçada por Gerstein (1994), ao afirmar que a empresa obterá melhor desempenho quando sua estrutura estiver em conformidade com a função por ela desempenhada.

2.2 Recursos Humanos

Dias; Lopes; Dalla, (2007) observam que inicialmente a administração de recursos humanos tinha uma concepção limitada, apenas de controle e registro de pessoas, onde ficou conhecida como departamento pessoal. Como os trabalhadores eram considerados um fator dentro do processo de produção, essa visão racional explica a origem do DP nos Estados Unidos, no final do século XVIII. Já no Brasil, Albuquerque (1987) ressalta que a administração de recursos humanos assumiu inicialmente um papel essencialmente protocolar.

A partir da observação de Fischer (1998), ressaltando que o departamento pessoal cria uma nova vertente como gestão de recursos humanos, passando a atuar também sobre o comportamento das pessoas, verifica-se que a gestão de RH abandona uma visão taylorista, de foco na tarefa e no resultado, para assumir também uma visão humanista, com foco no comportamento das pessoas. Os recursos humanos “deixariam de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar no comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998, p. 101).

Através das citações de Fischer (1998) e Cordeiro apud Albuquerque (1987, p.10), observa-se a fundamentação do desenvolvimento dos sistemas de gestão de RH. Fischer (1998) denota que a mudança de foco da gestão de recursos humanos absorve novas técnicas como: planejamento de alocação das pessoas no trabalho, comunicação com os empregados, gestão dos empregados e de seus custos e benefícios, e gestão de desenvolvimento. Também métodos como a descrição de cargos, a avaliação de desempenho e a pesquisa salarial, entre outros, passaram a incorporar o vocabulário de recursos humanos (CORDEIRO et al. apud ALBUQUERQUE, 1987, p.10).

Ainda em se tratando de tecnologia da informação associada a recursos humanos, Lawler III e Morhman (1995) mencionam que a estrutura de RH e sua evolução estão associadas também à evolução dos sistemas de informação, utilizados para gerenciar e implementar a qualidade dos serviços prestados. Estes afirmam que a inovação e as novas arquiteturas organizacionais podem representar uma ameaça e uma oportunidade para o RH, pois para sobreviver é necessário criar sistemas que agreguem valor à organização.

Ulrich (2000) complementa com uma observação importante sobre a importância da tecnologia da informação para o RH, ao afirmar que o RH precisa renunciar à condição tradicional de normatizadora e fiscalizadora do cumprimento das políticas, para trabalhar com eficiência e eficácia em suas atividades. O autor corrobora com a visão presente na literatura, que os sistemas de informação contribuem para a reformulação e reestruturação dos processos geridos pela área.

Isso posto, a tecnologia da informação pode servir de apoio ao RH, no que diz respeito aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos, no planejamento e gerenciamento das relações trabalhistas e desenvolvimento das equipes (TURBAN et al., 1996).

Ruggiero e Godoy (2007), a partir do que foi exposto, reforça a necessidade de um sistema de informação que subsidie os processos de recursos humanos, auxiliando na tomada de decisões, na produtividade, na inovação e no controle gerencial do setor. Citam ainda que um sistema de informação de RH possibilita ao gestor, através da visão do departamento, analisar e monitorar as tendências, com suas implicações para a estratégia da empresa, evitando decisões de caráter meramente empírico.

Percebe-se a participação efetiva dos Recursos Humanos na estrutura organizacional como um fato ainda um pouco distante. Essa percepção é dada através de Fischer (1998, p. 6), que apesar das novas variáveis no cenário de RH, prática ainda é meramente operacional e de pouca consistência estratégica. A relação com os objetivos gerais da organização ainda se resume de maneira tímida, onde “o papel de Recursos Humanos se resume a adaptar-se à estratégia de negócio e implementar sua diretriz específica”.

Fischer (1998) ressalta um modelo que enaltece a participação do RH na estrutura organizacional, propiciando resultados para a empresa e para os indivíduos. As características do modelo, dentre outras, seriam: maior autonomia, responsabilidade e participação dos atores nas decisões; integração à estratégia da empresa focada nos clientes; descentralização, estrutura flexível e formação de redes; desenvolvimento/implantação de sistemas de RH.

Avaliando as atuais tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras, Fischer e Albuquerque (2004) constataram que tais empresas se encontram em constante busca de competitividade, e que nesse contexto o modelo de Recursos Humanos tende a sofrer mudanças significativas em suas estratégias, políticas e práticas de gestão. Num sentido evolutivo, Dias; Lopes; Dalla, (2007) ressaltam que a gestão de recursos humanos perpassa por diferentes formas de política e relações de trabalho, que delineiam as características assumidas pelo RH em suas diversas concepções.

Fischer (1998) considera que além das mudanças dos modelos de gestão de pessoas comparados aos modelos de departamento pessoal, essa nova modelagem permitiria o estabelecimento de uma vantagem competitiva para a organização, pois num ambiente competitivo as competências humanas seriam o diferencial de competitividade e a gestão de desenvolvimento de competências caberia à organização.

2.3 Sistemas Integrados de Gestão

No cenário em que as organizações necessitam cada vez mais de informações precisas e confiáveis, de forma rápida e integrada, os sistemas de informação passam a ganhar maior popularidade e importância, em especial os sistemas integrados de gestão, também denominados pela sigla de ERP (DAVENPORT, 2002).

Os ERPs são sistemas de gestão que integram todos os departamentos de uma empresa. Surgiram a partir dos *softwares* de controle de estoque e produção, que foram lançados no mercado pelos sistemas de *Materials Requirements Planning* ou MRP I e *Manufacturing Resource Planning* ou MRP II, diferenciando-se em relação a estes devido ao fornecimento de

informações de todas as áreas da empresa e não somente do planejamento de materiais e produção (DAVENPORT, 2002; CORRÊA; GIANESI; CAON, 1999).

Para Markus e Tanis (2000), os ERPs são pacotes comerciais que permitem a integração de dados advindos dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios que permeiam uma organização. Os ERPs são sistemas compostos por módulos administrativos, comerciais, financeiros, produção, todos eles integrados, tornando possível um único evento ser compartilhado e trabalhado por diversas áreas dentro da organização, dentro do escopo de cada área específica. Desta maneira, a empresa pode ter acesso às informações integradas, padronizadas e através de uma única ferramenta (BIETHAHN et al., 1997).

Os sistemas ERP possuem características que, se tomada em conjunto, permitem distingui-los de sistemas desenvolvidos internamente nas empresas e de outros tipos de pacotes comerciais, podendo ser resumidas como: pacotes comerciais de software, modelos de processos de negócios incorporados; utilização de um banco de dados corporativo, possuem grande abrangência funcional e, finalmente, requerem ajustes para utilização em determinada empresa (DAVENPORT, 2002).

A origem do ERP e sua contextualização na estrutura são abordadas a partir de Hall (1984), ao afirmar que o surgimento destes sistemas de gestão integrada, nos anos 90, sinalizou um novo estágio no uso da tecnologia da informação para a reestruturação da organização do trabalho e implementação de mudanças organizacionais.

É notório o crescimento do uso de ERPs por parte das empresas e é indubitável a sua participação na eficiência interorganizaional e eficácia organizacional (SACCOL et al., 2003). Mabert; Soni; Venkatraman, (2003) concordam com a posição anterior, porém, enfatizam que os benefícios variam de acordo com o porte da empresa, pois as empresas de grande porte reportam melhorias nos indicadores financeiros, enquanto as de menor porte indicam melhorias nos processos de produção e logística.

No que tange os impactos à estrutura organizacional provocada pela implantação de ERP, Rockart e Morton (apud SACCOL et al., 2003) apresentam três dimensões para classificar as mudanças relacionadas ao processo de implantação de ERPs: tecnologia, estrutura e comportamento. Quanto à tecnologia, envolve a adoção de novas ferramentas e mudança na forma de operação da empresa; quanto à estrutura, observam-se mudanças nas atividades organizacionais ou nas estruturas que influenciam o comportamento das pessoas; e, finalmente, a comportamental, onde se demonstra a necessidade de otimização dos subsistemas técnico e social, estes influenciando-se mutuamente. Hall (2002) ainda observa como motivador destas mudanças, o fato do ERP trabalhar em cima da comunicação integrada de dados. Todas as informações utilizadas e informadas passa a ser visualizada e por outras áreas da empresa

A visão corrente é que a tecnologia da informação é fator de mudança estrutural na organização, não havendo uma abrangência de estudo que denote a presença de estrutura necessária para a predominância adequada do sistema sociotécnico tecnologia da informação. Ou seja, um ERP pode alterar a estrutura organizacional, mas não se vê presente na literatura uma abordagem sobre uma estrutura organizacional ineficaz que para implantação de um ERP. Essa literatura é comprovada através de Applegate; Cash Jr.; Mills, (1988), em que tecnologia da informação é caracterizada como uma ferramenta de reestruturação; Keen (1991), a TI permite formalizar a estrutura das empresas dentro de ERP's; Zanela et al (1999), a introdução de uma nova TI deve ser acompanhada por mudanças organizacionais em suas estruturas; e, Davenport (2002), na implantação de um ERP a organização passa por um período de adaptação ao novo sistema.

Os ERPs vêm aumentando sua presença nas organizações nos últimos anos, forçando as empresas a tentar reorganizar suas estruturas, o que às vezes não é possível, pois muitas das empresas brasileiras têm pela primeira vez a presença de um software de gestão integrando todas as áreas, que por sua vez exige uma mudança nos processos e adoção ou criação de novas técnicas de trabalho, fato não presente nestas empresas, terminando por gerar uma série de dificuldades de implantação.

Uma das principais desvantagens dos sistemas ERP, apontada por artigos e pela mídia especializada é a dificuldade encontrada nesses produtos, quanto a sua implantação. (SOUZA, 2000). Faz-se necessário, para o sucesso do projeto de implantação, que a empresa se adapte ao software, pois existem uma série de empecilhos que impedem os sistemas ERP de se adequarem por completo aos processos da empresa (DAVENPORT, 1998).

De acordo com a Delloite Consulting (1998), alguns aspectos são relacionados como causadores de problemas de implantação de sistemas ERP. Em um momento inicial, a empresa cita a resistência à mudança, a adequação do pessoal interno as novas necessidades e correto gerenciamento do projeto como principais dificuldades. Implantado o sistema, surgem problemas relativos ao gerenciamento de mudanças e novas necessidades, treinamento na utilização do sistema, o suporte prestado pelo fornecedor e a necessidade de novas funcionalidades.

Quanto às mudanças nos processos ou estrutura, Venkatraman (1994) ressalta que a interdependência dos processos de negócios, que está relacionada com a interdependência de papéis e responsabilidades entre linhas funcionais distintas, cabe somente à própria empresa.

Venkatraman (1994) cita que o aproveitamento de uma ferramenta de tecnologia depende fundamentalmente da qualificação de mão-de-obra que deverá utilizá-la. A literatura comprova que um ERP não é uma ferramenta simples, que gera insegurança e resistência, exigindo maiores conhecimentos em informática para utilizá-lo e requer maior análise de informações (DAVENPORT, 2002; SACCOL; MACADAR; SOARES, 2003; HEHN, 1999, ZANELA; MACADAR; SOARES, 1999).

3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Conforme Gil (2002), este tipo de pesquisa possui caráter exploratório devido ao fato de visar proporcionar maior familiaridade com o problema, tentando torná-lo explícito ou construir hipóteses a respeito. Se o intuito é descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis possui caráter descritivo. Complementando, Gil (2002) destaca que as pesquisas exploratórias objetivam o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, e são, junto com as descritivas, as pesquisas que mais realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, objetivando investigar se fatores contingenciais exercem influência na implantação e utilização de sistemas informatizados voltados aos processos de recursos humanos. Segundo Yin (1994), um estudo de caso único se caracteriza devido uma pesquisa ter sido realizada em uma única empresa e destaca a vantagem desta estratégia em relação a outras formas de investigação, pois realiza questionamentos sobre o 'como' e o 'por que' de uma série de acontecimentos no qual o pesquisador tem pouco e, às vezes, nenhum controle.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa fornecedora de sistemas integrados de gestão, considerada uma das maiores da América Latina, tendo recebido diversos prêmios

como melhor empresa de software de recursos humanos. Neste estudo, foi analisada a unidade situada na cidade de Fortaleza, que atende a todo o Estado do Ceará.

A escolha da empresa fornecedora de sistema de recursos humanos foi realizada por caráter de conveniência (SELLTIZ et al., 1988). Isso se deve ao fato dos autores possuírem relação direta com a mesma, conhecendo os processos utilizados no levantamento e venda destes *softwares* de gestão, o que possibilitou a captação de informações necessárias para a condução e conclusão do presente estudo.

A pesquisa de campo foi dividida em dois momentos. A primeira fase da pesquisa consistiu na aplicação de entrevistas semi-estruturadas. Em estudos qualitativos a base para generalização é analítica, centrada na expansão, generalização de teorias, e não no estabelecimento de probabilidades e freqüências de determinados fenômenos. Segundo Mattar (2001), uma entrevista é caracterizada pela existência de uma pessoa que fará perguntas e anotar as respostas, podendo fazê-las pessoalmente, por telefone ou em grupo. Um instrumento de coleta de dados semi-estruturado significa que apenas os assuntos a serem abordados estão listados, e tanto o entrevistador quanto o respondente estão livres para perguntar e responder com suas próprias palavras (MATTAR, 2001).

Foram entrevistados quatro analistas de implantação, que são os responsáveis pela instalação e configuração dos recursos necessários para o correto funcionamento do sistema, e dois gerentes de projeto, que fazem todo o acompanhamento da metodologia e processos a serem utilizados. Essas seis pessoas foram selecionadas por atenderem aos seguintes critérios: estarem trabalhando a mais de dois anos com *softwares* de recursos humanos e terem implantado e acompanhado mais de dois projetos.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com duração média de uma hora, sendo gravadas e posteriormente transcritas para análise. A entrevista semi-estruturada teve como objetivo principal investigar quais fatores são determinantes para o sucesso na implantação de *softwares* de recursos humanos. Esses fatores foram classificados para serem utilizados como direcionadores dos estudos da próxima fase.

A segunda fase foi realizada através da pesquisa documental. Os dados obtidos junto às empresas e que já foram coletados e catalogados com outros objetivos são chamados de dados secundários internos (MATTAR, 2001). Na pesquisa documental foram coletadas informações a respeito dos clientes da empresa estudada, em especial aqueles que adquiriram soluções voltadas para o controle dos processos de recursos humanos. Nesta pesquisa documental buscou-se informações a respeito de possíveis fatores de sucesso citados pelos entrevistados da primeira fase, além de dados como área e segmento de atuação, faturamento, quantidade de funcionários, quantidade de funcionários que trabalham no departamento de recursos humanos e sistemas utilizados.

Como forma de melhor evidenciar as relações existentes entre as informações colhidas neste estudo, foram escolhidos os métodos da análise de conteúdo e análise documental. Segundo Bardin (1995), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que objetivam através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção dessas mensagens.

Ainda em Bardin (1995) a análise documental pode ser definida como observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se reproduzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles.

Na análise de conteúdo realizada neste estudo, foram observadas as respostas obtidas através das entrevistas semi-estruturadas, objetivando captar as possíveis relações existentes

entre fatores contingenciais e o sucesso de implantação e uso de *softwares* de recursos humanos. Em seguida, com o relacionamento destas informações foi realizada uma análise de conteúdo, conforme exposto anteriormente, que viabilizou a ligação dos dados e informações obtidas com o referencial teórico exposto no primeiro capítulo do presente estudo.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo está dividido em duas fases: na primeira fase abordando as informações fornecidas pelos entrevistados, em seguida retrata uma análise dos autores sobre os dados colhidos através da pesquisa documental.

Quanto à fase de entrevistas, os resultados percebidos denotam que, quanto à caracterização dos entrevistados, todos possuem graduação superior nos cursos de administração de empresas, sistemas de informação e ciências da computação. Em relação ao caráter das informações percebe-se que os entrevistados possuem experiência no processo de implantação de sistemas de RH em empresas de portes diversos.

Na análise das entrevistas pode-se perceber, por parte dos implantadores uma grande crítica aos colaboradores das áreas de recursos humanos no que referem-se aos conhecimentos de tecnologia, processos e sistemas. A fala abaixo reflete um pouco dessa crítica.

Na etapa comercial, onde são demonstrados todos os recursos, a equipe de RH do futuro cliente fica encantada. Todos comentam o quanto vai ser importante possuir um software como esse, o quanto vai facilitar a vida de toda a equipe, que os currículos serão colocados diretamente no site, e que todo o processo será feito de forma muito mais tranqüila. Muitos não sabem nem que a empresa não possui ainda um site, quanto mais colocar o currículo na web. [...] a falta de conhecimento do que é tecnologia, do que é um processo dentro de uma empresa, e principalmente, do que é o negócio da empresa, sempre atrapalha o processo de implantação. Aqui fica como crítica mesmo ao pessoal de RH, que viaja bastante quando se trata de tecnologia, e não consegue implantar nem os recursos básicos de um software de RH. [...] dos 4 anos que já trabalho com implantação, o que mais conseguimos é implantar folha de pagamento, primeiro porque a equipe de DP não tem o mesmo perfil da do RH, segundo porque se não implantar ninguém recebe o salário. [...] querer sistema de RH todos querem, muitos inclusive brigam nas suas empresas por um, mas conseguir implantar e utilizar são outros quinhentos. (Entrevistado 2).

Através dos relatos dos entrevistados, também percebeu-se a dificuldade de implantação do software de recursos humanos por parte dos funcionários das empresas, em virtude da gama de dados necessários para o bom andamento do sistema, requerendo nesta fase da implantação um tempo hábil para o cadastro das informações. Como geralmente essas tarefas não são concluídas, pois exige uma alta carga de trabalho a ser realizada pelo cliente, as implantações atrasam e não são finalizadas. O relato abaixo retrata esse ponto:

Realmente existe uma dificuldade muito grande na implantação de soluções de RH. A grande questão é que o sucesso desse tipo de implantação não depende apenas do fornecedor, mas principalmente do cliente. Eu até acredito que, para o implantador, é um dos sistemas mais simples de implantar. [...] é muito comum escutarmos dos clientes que o sistema tem muitos recursos, até mais do que ele precisa [...] a questão é que chegamos a implantar alguns recursos, mas os clientes deixam de utilizar. Cadastram uns treinamentos, fazem uma seleção, alguns até chegam a usar recursos mais novos como avaliação de desempenho, mas quando começam a utilizar o software, desistem, pela quantidade de informação que tem que ser lançada. [...] são poucos os que conseguem realmente utilizar o sistema. [...] O que me deixa mais curioso é que deixam de usar, mas continuam fazendo tudo em planilhas e em controles paralelos. Digitar as informações num sistema dá trabalho, mas colocar na planilha, ou ficar anotando em cadernos não dá! (Entrevistado 4).

Em relação as principais dificuldades encontradas na implantação de *softwares* de RH, os fatores contingenciais relacionados ao tamanho da empresa e a quantidade de colaboradores trabalhando na área de recursos humanos foram citados por cinco dos seis entrevistados, conforme se verifica em alguns exemplos de falas transcritos colocados abaixo:

[...] é uma questão também de tamanho da empresa. Não que somente as grandes tenham ou façam realmente RH, mas é que nas pequenas o RH não é tão pressionado a mostrar os dados dos seus resultados. Numa empresa pequena não temos muita demanda por relatórios como a rotatividade dos funcionários, os perfis de competência, enfim, o nível de expectativa sobre o software é apenas para controlar os processos, e não pra ajudar na gestão e acompanhamento. [...] acaba ficando caro manter um sistema, alimentando os dados necessários, simplesmente pra possuir essas informações, que não serão utilizadas. [...] já nas grandes a situação é um pouco diferente. As pessoas do RH precisam mostrar pra diretoria os seus resultados, e nesse caso os dados precisam virar informações, ou seja, os relatórios extraídos do sistema passam a ter mais utilidade. (Entrevistado 5).

[...] especificamente na área de recursos humanos, os subprocessos envolvidos são muitos, e são bem distintos. Temos psicólogos fazendo recrutamento e seleção, outros controlando cargos e salários, controles de treinamentos e desenvolvimento, enfim, são muitos subprocessos dentro do RH. Isso tudo exige gente pra alimentar as informações no sistema. Eu costumo dizer que o módulo do sistema de RH é na realidade um pacote de 9 *softwares*, pois tem um mini sistema pra controlar cada subprocesso desse. Precisa, portanto, ter gente pra alimentar a ferramenta. Pra alimentar e pra controlar mesmo o RH. Será que uma empresa que tem apenas um único funcionário no RH, que as vezes ainda faz parte da folha de pagamento, consegue controlar todo o universo de processos que existe dentro do RH? (Entrevistado 3).

[...] ai é quantidade de pessoas mesmo. O sistema exige muitas informações, e as pessoas precisam ter tempo e realmente quererem alimentar. (Entrevistado 1).

[...] querer eles querem tudo. Quando a pessoa do RH compra o sistema, quer utilizar até o que ainda não existe no software A questão é na hora de lançar as informações. Ai começa a aparecer comentários como: ou eu faço minhas seleções ou fico sentada digitando as informações; e tenho muita coisa pra fazer, aqui sou eu sozinha pra fazer tudo no rh.

Quatro entrevistados fizeram uma relação do sucesso de implantação com a capilaridade da empresa. Segundo os mesmos, quando a empresa possui unidades fora do estado, em que a necessidade de controle dessas pessoas passa a ser uma necessidade, o sucesso da implantação do software passa a ser mais provável, como se verifica na fala abaixo:

[...] fica muito mais fácil implantar e rodar o sistema em empresas que tenham funcionários e escritórios espalhados fora do Estado. Porque ai precisa gerenciar essas pessoas a distância, e o software por auxiliar. Quando digo a distância não significa que não existam estruturas e pessoas de RH nessas unidades, mas o responsável geral pela área vai querer ver o todo. Nesse caso, a necessidade e cobrança por informação passa a ser muito maior. [...] pra consolidar as informações do RH, o sistema passa a ser ferramenta essencial. (Entrevistado 3)

Um dos entrevistados levantou a possibilidade de existir uma relação com o segmento de atuação da empresa, pressupondo uma facilidade de implantação em indústrias:

Particularmente acredito que o funcionamento do sistema em empresas industriais é mais fácil, porque mesmo possuindo muitos funcionários, a maioria está nos mesmos cargos. A maioria está na produção, isso simplifica a implantação e utilização do software. Fazendo por exemplo os cadastros de cargos, funções e

competências para a produção, já se está controlando uns 80% das pessoas da empresa (Entrevistado 1).

A quantidade de funcionários da empresa a ser implantada também foi comentada pelos entrevistados, em conjunto com as afirmações relativas ao porte e tamanho das empresas. Um dos entrevistados fez o seguinte questionamento:

Quando falamos do tamanho da empresa, tem um negócio que me deixa bastante curioso. Eu acredito que é preciso ter estrutura, ter a cultura e só consegui implantar o sistema nas empresas que possuíam uma grande estrutura, um funcionário pra fazer cada coisa dentro do RH. Por exemplo, implantei um cliente que tinha uns 1100 funcionários e possuía 7 pessoas no RH. Isso dá uma média de umas cento e poucas pessoas pra cada pessoa no RH. Nessa lógica, uma empresa que tem uns 200 funcionários era pra conseguir implantar tendo apenas 1 pessoa no RH. Lógico que tem muita coisa envolvida, não é só o numérico. Mas não vejo empresas com poucos funcionários implantando a ferramenta. A maioria tem mais de 500 funcionários. (Entrevistado 2).

A rotatividade das pessoas no departamento de recursos humanos durante o processo de implantação, a necessidade de treinamento nos módulos, a barreira existente por possíveis mudanças nos processos e uma possível falta de conhecimentos dos técnicos da empresa fornecedora em alguns processos de recursos humanos também foi apontada por alguns dos entrevistados:

É claro que um sistema de recursos humanos não vai ser matemático, ou seja, não vai ser uma ferramenta pra somar 1 mais 1 e dar 2. Que os profissionais de RH viajam quando vamos falar de implantação de sistema, eles viajam mesmo. Mas também tem a questão do conhecimento do técnico que está implantando. Muitas dessas viagens podem ser diferenciais competitivos, pode ser a forma como o RH encontrou de motivar e diferenciar a sua empresa. E nesse momento o técnico de implantação precisa ter muito conhecimento pra argumentar com o cliente se realmente é uma viagem, ou não. [...] alguns fornecedores possuem implantadores de folha de pagamento, e não implantadores de soluções de gestão de pessoas. (Entrevistado 2).

[...] tem que ver também a questão da rotatividade. Treinamos um funcionário, ele começa a utilizar o sistema e um belo dia sai. Aí temos que refazer praticamente tudo, pois o novo responsável pelo RH vem com pensamentos e formas de trabalhar diferente. (Entrevistado 1)

[...] todo sistema tem que vencer a tendência do próprio homem em relação a mudança. Não tem pra onde correr. Ainda mais quando falamos de um perfil de pessoas que são muito levadas pro lado humano. Não é todo mundo que quer burocratizar seu dia-a-dia, criar regras, necessidade de estar preenchendo informações, alimentando sistemas. Eu particularmente acho que esse ponto não é muito a cara dos profissionais de RH. (Entrevistado 5).

A próxima etapa da pesquisa, que foi analisar os clientes da empresa em estudo, foi realizada pelos pesquisadores junto aos documentos fornecidos pela empresa. A empresa estudada possui, no Estado do Ceará, uma base instalada de 143 clientes. Essas empresas foram classificadas de acordo com o segmento de atuação, faturamento, quantidade de funcionários e quantidade de funcionários no departamento de RH. A partir destas variáveis, que foram identificadas na fase das entrevistas, o estudo buscou identificar possíveis relações entre as mesmas e os clientes do software de recursos humanos.

Das 143 empresas estudadas, foi observado que 103 adquiriram e utilizam o módulo de controle de departamento pessoal, enquanto que apenas 64 adquiriram o sistema de gestão de recursos humanos. Percebe-se, portanto, uma grande quantidade de empresas que não

adquiriram a solução de RH, o que não significa que elas não possuam o departamento de recursos humanos formalizado e atuante, e sim que não possuem a ferramenta integrada com a folha de pagamento para gerenciar os processos de RH.

Do total de 64 empresas que adquiriram o software de recursos humanos, ou seja, que possuem o acesso para utilização da ferramenta, a maioria é representada por empresas com faturamento anual inferior a 100 milhões de reais por ano. O gráfico 4.1 expõe a quantidade de empresas que possui o sistema de recursos humanos, por faixa de faturamento. Observa-se numa ordem decrescente, que das empresas que possuem o software de recursos humanos, 21% delas têm faturamento entre 101 e 500 milhões, 7% destas empresas possuem faturamento entre 50 e 100 milhões, 23% faturam entre 11 e 59 milhões e, finalmente, 49% faturam entre 1 e 10 milhões.

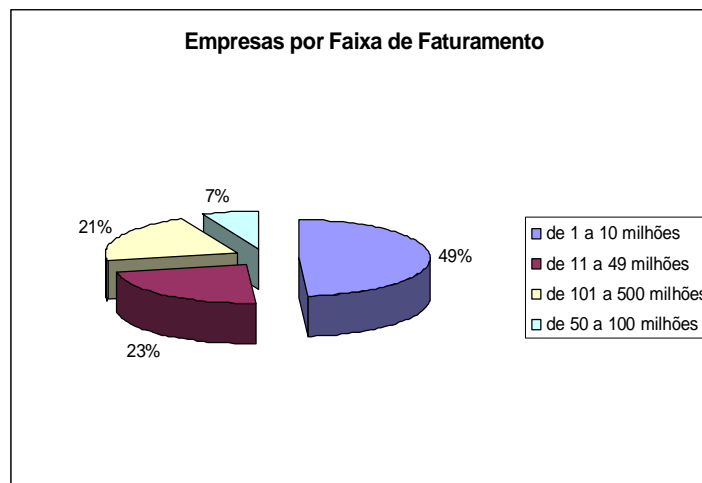


Gráfico 1 - Empresas por faixa de faturamento que adquiriram o software de RH.

Fonte: elaborado pelos autores.

Através do gráfico 1 infere-se que se tratando da aquisição de *softwares* de recursos humanos, as pequenas e médias empresas têm realizado investimentos. Essa informação corresponde a algumas afirmações dos entrevistados, em que os mesmos afirmam que as pequenas e médias empresas fazem investimentos em software de RH. Entretanto os mesmos afirmam que essas mesmas empresas não conseguem implantar a solução.

Continuando a análise dos clientes, identificou-se que das 64 empresas que adquiriram o sistema, apenas 12 delas estavam utilizando o software para o gerenciamento do recursos humanos. O gráfico 2 mostra as empresas que utilizam o software de recursos humanos divididas por segmento de atuação e o gráfico 3 mostra essas mesmas empresas por quantidade de funcionários. Observa-se através da exposição dos gráficos, que das empresas que utilizam o software, a maioria pertence ao segmento industrial, num total de 50%, sendo as outras distribuídas em 25% para o segmento de saúde, 17% para o segmento do comércio e 8% do segmento de serviços.

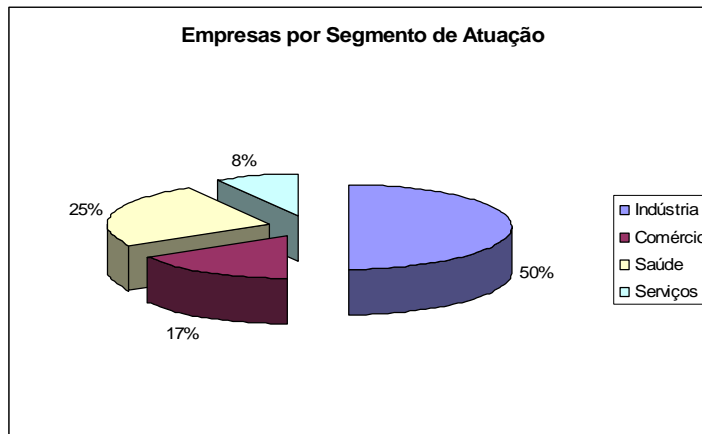


Gráfico 2 - Empresas por segmento de atuação

Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando o gráfico 2, observa-se uma predominância bastante acentuada do uso de software de recursos humanos no segmento industrial. Ao se realizar uma breve observação entre os gráficos 2 (por segmento de atuação) e o 3 (por quantidade de funcionários), pode-se analisar a relação da predominância de uso de software de recursos humanos no setor industrial com a quantidade de funcionários nas empresas deste setor. Neste caso, indicando uma maior frequência de utilização nestas empresas com grande quantidade de funcionários.

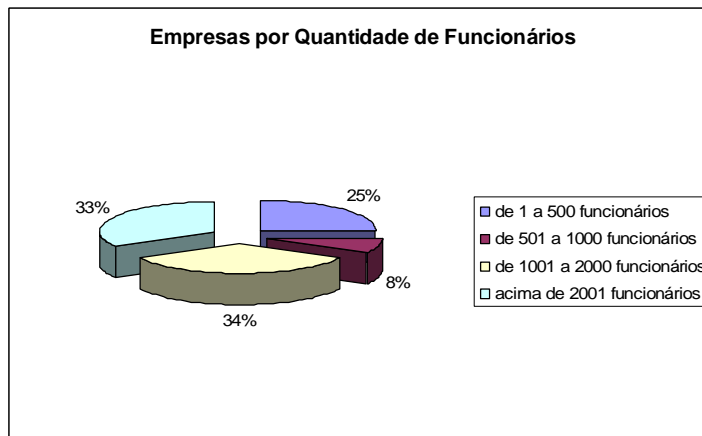


Gráfico 3 - Empresas por quantidade de funcionários

Fonte: elaborado pelos autores.

O gráfico 3 (empresas por quantidade de funcionários) mostra uma predominância do uso de software de recursos humanos nas empresas que possuem acima de 1.001 funcionários, totalizando 67% das empresas. Das empresas que possuem entre 501 e 1000 funcionários, 25% utilizam o software de recursos humanos, e das empresas que possuem entre 1 e 500 funcionários, apenas 8% das empresas possuem um sistema de RH em uso.

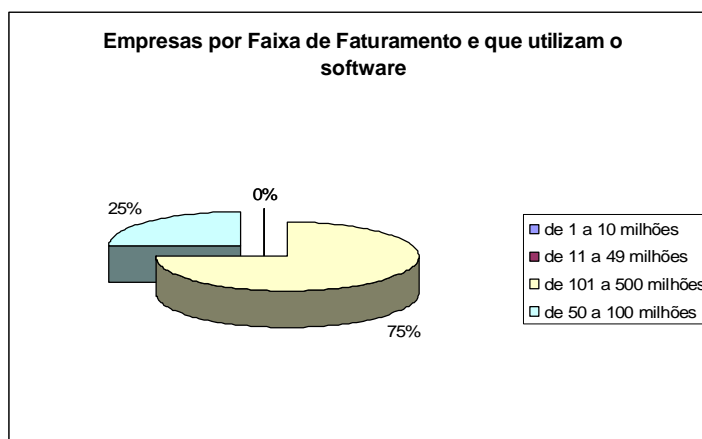


Gráfico 4 - Empresas por faixa de faturamento que utilizam o software.

Fonte: elaborado pelos autores.

O gráfico 4 expõe as empresas por faixa de faturamento e que realmente utilizam o software de recursos humanos. Aqui se observa um dos detalhes mais interessantes: das empresas com faturamento entre 1 e 10 milhões e entre 11 e 49 milhões, que foram identificadas no gráfico 4 como das empresas que mais adquiriram soluções de RH, não existe nenhuma utilizando o software, mesmo tendo adquirido a ferramenta. Essa informação foi obtida através de relatórios produzidos pelos consultores. Das 12 empresas que estão utilizando a ferramenta, todas possuem faturamento igual ou superior a 50 milhões de reais anuais, sugerindo que o faturamento e consequentemente o tamanho da empresa é fator que exerce influência no sucesso da utilização do aplicativo.

Como foi observado anteriormente, a maioria das empresas utiliza apenas o software de folha de pagamento. A tabela 4 expõe a relação entre a existência dos departamentos de pessoal e de recursos humanos nas empresas que utilizam a solução de RH. Percebe-se que todas que utilizam o sistema de RH possuem em sua estrutura um departamento de recursos humanos (segunda coluna da tabela), com equipes diferentes, fazendo com que cada área utilize o sistema de seu departamento. Um detalhe que chama atenção é que todas as empresas que implantaram e estão utilizando a solução de gestão de RH possuem entre 3 e 6 funcionários especificamente para o setor de RH (quarta coluna da tabela), com quantidades totais de colaboradores situadas acima de 300 funcionários.

Tabela 4 - Relação entre departamentos e quantidade de funcionários

Possui DP	Possui RH	Quantidade Média de funcionários da empresa	Quantidade de funcionários no RH
SIM	SIM	300	3
SIM	SIM	1600	3
SIM	SIM	300	3
SIM	SIM	550	6
SIM	SIM	4000	5
SIM	SIM	1200	3
SIM	SIM	3000	6
SIM	SIM	400	3
SIM	SIM	2100	5
SIM	SIM	1600	4

SIM	SIM	1900	4
SIM	SIM	2300	3

Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando as informações da tabela 4, pode-se perceber que as empresas que utilizam *softwares* de recursos humanos possuem, no mínimo, 3 funcionários para gerenciar o software, o que indica a necessidade de uma estrutura organizacional adequada para uso desta ferramenta de gestão de pessoas. Além disso, todas elas também possuem um departamento específico para cada uma das áreas, o que demonstra a integração entre os dois departamentos, conseqüentemente, entre os dois *softwares*, de pessoal e de recursos humanos.

5. Considerações finais

O presente estudo analisou possíveis relações existentes entre a estrutura das empresas e a implantação e utilização de sistemas de recursos humanos. A primeira fase da pesquisa identificou que fatores contingenciais como o tamanho, quantidade de pessoas e porte da empresa aparenta possuir uma relação e influência no sucesso da implantação do software.

Dessa forma, percebeu-se que existe o interesse por parte das empresas na aquisição e implantação de sistemas para gestão de RH. Entretanto, apenas as empresas com grande faturamento, alto número de funcionários e com estrutura e quantidade de funcionários trabalhando exclusivamente no departamento de recursos humanos tem conseguido implantar as soluções. Dessa forma, as pequenas e médias empresas, em virtude de não possuírem estrutura e quantidade de pessoas necessárias, terminam por não obter retorno prático sobre a ferramenta de TI.

Este estudo tem como possíveis limitações o fato de ter sido realizado em uma única empresa fornecedora de sistemas de gestão de recursos humanos e ter analisado apenas a visão dos consultores dessa empresa, excluindo possíveis concorrentes.

Estudos realizados em outras empresas fornecedoras de software são sugeridos pelos autores, pois serão úteis para identificar se as relações entre os fatores contingenciais e o sucesso da implantação dos sistemas abordados neste estudo não são apenas uma necessidade dos sistemas do fornecedor estudado. Também sugere-se estudos mais aprofundados que contemplem a percepção dos clientes em relação as questões levantadas.

6. Referências bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 1987. 260 p. Tese (Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- APPLEGATE, L.; CASH JR, A.; MILLS, Q. Information Technology and Tomorrows Manager. **Harvard Business Review**, Boston, p. 128 a 136, Nov./Dec. 1988.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BIETHAN, J.; STUMMEYER, C.; ALMSTEDT, M. Using SAP in education. **Anais do 21o Encontro da ANPAD** (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Rio das Pedras, RJ: Área temática: Administração da Informação, p. 44 do caderno de resumos; 21 a 24 set. 1997).
- CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVENPORT, T.H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, Jul.-Ago./1998.

DAVENPORT, T.H. **Missão crítica**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DELOITTE CONSULTING. ERP `s Second Wave: Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes. **Relatório de pesquisa publicado pela Deloitte Consulting**.

DIAS, C.; LOPES, F.; DALLA, W. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. **XXXI EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S; C. HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1 São Paulo: Atlas, 1998.

FARIA, José H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2007. vol. 2.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010**: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras. 2004. 60 p. Relatório Final de Pesquisa. FEA/USP. 2ª edição. São Paulo, 2004, p. 101.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, R. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HEHN, H.F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

KEEN, P. Redesigning the Organization through Information Technology. **Planning Review**, v. 19, n. 3, 1991.

KRAEMMERGAARD, P. et al. ERP implementation: an integrated process of radical change and continuous learning. **Production Planning & Control**, Junho 2003, v.14, n.4, p.338-348.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica. In: GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. **Organizando Para Competir no Futuro**. São Paulo, Makron Books, 1995.

MABERT, V.; SONI, A.; VENKATRAMAN, M. **The impact of organization size on enterprise planning (ERP) implementations in the US manufacturing**. Omega, v.31, n.3, p. 235-246, 2003.

MARKUS, M.; TANIS, C. The enterprise system experience – from adoption to success. In: ZMUD, R. (Ed.) **Framing the domains of IT research**: glimpsing the future through the past. Cincinnati: Pinnaflex, 2000.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Ministério das Comunicações, Brasília. Diretrizes gerais para a abertura do mercado de telecomunicações: Sumário executivo. Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/biblioteca/publicacao/diretriz1.htm?cod=1979>.

Acesso em: 14 de abril de 2008.

MORAES NETO, B.R. **Marx, Taylor, Ford**: as forças produtivas em discussão. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1991. (Caps. 1 e 2).

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. 3 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

_____. **I. Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

PALVIA, S.C.; SHARMA, R.S.; CONRATH, D.W. A sócio-technical framework for quality assessment of computer information systems. **Industrial Management & Data Systems**, (2001).

RUGGIERO, A.; GODOY, A. A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos. **XXXI EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SACCOL, A.Z.; MACADAR, M.A.; SOARES, R.S.. Mudanças organizacionais e sistemas ERP. In: OZAKI, A.M. **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Ed. Herder, 1965, 715p. *Tomorrows Manager*. Harvard Business Review, Boston, p. 128 a 136, Nov./Dec. 1988.

SOUZA, C. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

TORKZADEH, G.; DOLL, W. The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work. **Omega**, n. 27, v. 3, 1999.

TURBAN,E.;McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information Technology for Management: Improvising quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELOS, Flávio C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, mar/abr, 2006.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From Automations to Businesses Scope Redefinition. **Sloan Management Review**. Winter, 1994.

YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. 2. ed. London: SAGE, 1994.

ZANELA, A.C.; MACADAR, M.A.; SOARES, R.S. Mudança organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: uma proposta de estudo. **XXIII EnANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.