

A IMPLMENTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE SISTEMAS ERP: UM ESTUDO DOS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃ E NA GESTÃO DE PESSOAS

Claudio Luiz de Oliveira Costa
claudioluizoc@ig.com.br
UFF

Leonardo De Almeida Soares Francisco
leonardosoares@id.uff.br
UFF

Dário de Andrade
dbedardna@hotmail.com
UFF

Luciana Aris da Silva
lucianaaris@yahoo.com.br
UFRRJ

Caroline Linhares de Souza
caroline.puc@gmail.com
UFRJ

Resumo:No mundo atual, em que as Empresas se encontram cada vez mais em ambientes altamente competitivos, o acesso à boa informação gerou uma extrema importância aos sistemas de informações gerenciais, já que facilitando o acesso à informação de qualidade, melhores decisões são tomadas e boas decisões são essenciais para a sobrevivência das Empresas. Os Sistemas de Enterprise Resource Planning surgiram no início dos anos 90 para ajudar ainda mais as organizações neste novo cenário. Estes sistemas permitem a automação integrada de informações que resultam das operações de diversos processos dentro da empresa. Com um banco de dados único, o acesso à informação fica mais rápido e a empresa trabalha em tempo real. Este artigo apresenta os conceitos relacionados a este sistema, mostrando desde sua evolução até a decisão, seleção e implementação dentro das organizações. Será discutido também o impacto desta implementação na organização e nas pessoas, tratando os temas mudança organizacional e gestão com pessoas. Como resultado apontar-se-ão os fatores críticos de sucesso, informando onde as empresas devem focar maior atenção para a implementação não fracassar. Conclui-se que os benefícios que os sistemas ERP fornecem são inúmeros e que seus resultados positivos refletidos dentro de uma organização superam toda problemática envolvida em sua implementação, fazendo o investimento valer

à pena.

Palavras Chave: Sistemas de ERP - Implementação - Mudança Organizacional - Gestão com Pessoas

-

1. INTRODUÇÃO

As organizações tem investido pesado em tecnologia da informação para serem pioneiras no mercado. Muitas investem recursos em Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), buscando melhorias em seus processos para alcançar uma vantagem competitiva. Os SIG's tem o objetivo de “auxiliar o executivo a tomar melhores decisões, prevê informações para dar suporte às funções de operação, administração e tomada de decisões da empresa” (ALBERTÃO, 2005, p. 72-730.).

O Sistema ERP (Enterprise Resource Planing) é um Sistema de Informação Gerencial que surgiu na década de 90 como soluções corporativas de informática (SOUSA e SOCCOL, 2003, p. 63). Entre as muitas explicações para este fenômeno estão as pressões competitivas sofridas pelas empresas.

Souza e Saccol (2003, p. 19) definem os sistemas de ERP como “sistemas de informação adquiridos na forma de pacotes comerciais de software que permitem a integração de dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios ao longo de uma organização”.

Apesar da expectativa de benefícios gerados pelos sistemas ERP's, deve-se tomar certo cuidado. Albertão (2005, p. 19) ressalta que “qualquer sistema de informação é a espinha dorsal de uma organização. Pode conduzir a empresa sem grandes problemas, como também pode ocasionar terríveis dores. É como um remédio: usado na dose correta pode curar, porém utilizado de modo errado, pode levar a graves consequências”.

Junior (2008, p. 103) acredita que aspectos relativos às pessoas são considerados um fator crítico de sucesso de empresas que implementam os sistemas ERP: “quando há mudanças em uma empresa, geralmente há resistência por parte das pessoas. Diversos projetos de implementação de ERP fracassaram devido ao fato de as organizações não prepararem sua força de trabalho para as novas formas de organização impostas pelo sistema”.

Sobre as mudanças ocorridas com a implementação de sistemas ERP, Albertão (2005, p. 16) cita que “a empresa deverá estar preparada para receber as inovações. Devem-se trabalhar as pessoas antes de uma nova implantação. É nessa parte que a maioria das empresas tem dificuldades. A aceitação do novo tem de ser plena”.

Todas essas reflexões farão parte do referencial teórico deste artigo.

1.1. OBJETIVOS

O objetivo geral deste artigo consistem em analisar os impactos gerados pela implementação de um sistema ERP com foco nas pessoas através da gestão da mudança ocasionada pelo sistema. E é justamente com este foco que devem ser guiadas as implementações de sistemas ERP como afirma Joia (1994, p. 02) quando diz que:

As mudanças são inevitáveis, devemos nos preparar com antecedência para elas. Essa preparação nos permitirá discernir de que forma as mudanças nos afetarão e de que modo devemos nos posicionar pra obter benefícios da mesma.

Senge (1999, p. 21) faz a seguinte afirmação sobre o processo de mudança:

A sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar, compreender a natureza dos processos de crescimento e saber como catalisá-los. Mas também temos que compreender as forças e os desafios que impedem o progresso e temos que desenvolver estratégias viáveis para lidar com estes desafios.

- Os objetivos intermediários são os seguintes, a saber:
- Fazer levantamento sobre Organização e Gestão de Pessoas;
 - Conceituar Cultura Organizacional, mudança, resistência e sistemas ERP;
 - Definir os objetivos que as empresas buscam ao implementar sistemas ERP;
 - Listar as defesas e críticas aos sistemas ERP;
 - Identificar as principais razões que levam os funcionários a resistir a mudanças;
 - Definir impactos organizacionais gerados com a implementação de sistemas ERP;
 - Apresentar as ações necessárias para administrar da melhor maneira estes impactos organizacionais e ações para contorná-los.

Sendo assim, este artigo procura analisar o seguinte, a saber: **Quais os possíveis impactos na Organização e na Gestão de Pessoas gerados pela adoção de um Sistema ERP nas Organizações?**

Rodriguez e Ferrante (1995, p. 03) na citação abaixo analisam como deve se deve agir em situações de mudança:

A evolução tecnológica irá produzir mudanças extremamente importantes na forma de conduzir os negócios de uma organização. Para enfrentar esta situação, temos somente uma escolha: ou nos tornamos agentes de mudança, tomando as inovações como uma vantagem, ou resistimos à mudança, arriscando-nos a ficar profissionalmente obsoletos. Esta mesma escolha está hoje presente nas organizações.

1.2. SUPOSIÇÃO

Os Sistemas ERP, com sua premissa de integrar os dados dentro da empresa, gerando acesso mais rápido a informação de maior qualidade, surge como uma ferramenta de grande vantagem competitiva para as Organizações no mercado. Porém, Lourindo e Mesquita (2000, p. 330) afirmam que:

Apesar da promessa de tantos benefícios, há entraves nesta alternativa tão promissora. Em primeiro lugar, ao invés da fórmula tradicional de desenvolvimento ou aquisição de um sistema que seja adequado à empresa, é a empresa que necessita se adaptar às características do sistema ERP adotado; isto pode ter diferentes impactos conforme o tipo de negócio e de estrutura que a empresa apresenta.

Supõe-se que a adoção de sistema ERP acarreta grandes mudanças em todas as áreas da organização como, por exemplo, mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Considerando que estas mudanças geram impactos em seus funcionários, e sendo os funcionários o mais valioso bem da organização, deve-se administrar da melhor maneira os possíveis impactos desta implementação nestes, já que o sucesso e o futuro da empresa dependem da boa gestão destas mudanças e do desempenho de seus funcionários.

1.3. METODOLOGIA

Quando aos meios a metodologia adotada foi a pesquisa bibliografia como consulta a obras de referência, livros, monografias, revistas, artigos, sites e demais fontes de informações. Além disso, adotaram-se quanto aos fins às pesquisas descritiva, explicativa e exploratória. Na exploratória, abordou-se o tema sistemas de informação, mas com foco na gestão com pessoas, o que é pouco estudado geralmente, em virtude de o usual focar na parte tecnológica. Nas descritivas e explicativas pretendeu-se descrever e explicar os principais

conceitos atrelados aos temas como Cultura Organizacional, mudança, resistência, informação, sistemas de informação e sistemas ERP.

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este artigo pretende abordar os impactos da implementação de um sistema ERP na gestão com pessoas, não sendo abordados outros impactos organizacionais gerados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AS ORGANIZAÇÕES E SUA CULTURA

As empresas atualmente estão utilizando os avanços da Tecnologia da Informação para suportar suas atividades e os sistemas ERP estão dentro destas ferramentas que prometem integrar toda a empresa, gerando como benefício uma grande vantagem competitiva no mercado, já que quanto mais integrada, mais rapidamente são realizados os fluxos de processos, mais rapidamente as informações são alcançadas e menos informações obsoletas e em excesso são armazenadas.

Joia (1994, p. 04) cita como o início dos anos 90 foi marcante para o mercado, incluindo a utilização da Tecnologia da Informação:

O início dos anos 90 constituiu-se num divisor de águas para o mundo dos negócios do ocidente. Conceitos enraizados tiveram o mesmo destino do Muro de Berlim. Um novo paradigma de atuação das empresas está sendo consolidado. Esse novo modelo contextualizado se traduz por: o modelo de “empresa de classe mundial”, a proeminência das empresas de serviço, o imperativo da qualidade, a focalização no conhecimento, a reavaliação da função de produção e o uso da Tecnologia da Informação como propiciadora da inovação de processos e transformação de negócios.

Foi neste mesmo início dos anos 90 que os sistema ERP surgiram com força total, ou seja, na década dos anos 90 o surgimento do ERP estava intimamente ligado ao crescimento acelerado da globalização e, conseqüentemente, ao aumento da concorrência entre as organizações. O ERP se tornou a principal ferramenta tecnológica de vantagem competitiva (MESQUITA, 2008, p. 24).

Porém, a implementação de um sistema ERP gera muitas mudanças dentro de uma organização. Mudanças estas estruturais, tecnológicas e organizacionais. Para uma implementação ser bem sucedida, a gestão da mudança deve ser bem administrada. Esta gestão da mudança deve ter uma atenção especial nos funcionários da empresa, garantindo que estes estão comprometidos positivamente com a mudança. Isto é essencial para o sucesso da implementação.

2.1.1. ORGANIZAÇÃO

Um dos maiores teóricos brasileiros da administração, Chiavenato (1999, p. 359), define organização como:

Uma unidade ou entidade social em que as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos comuns. Neste sentido, a palavra organização significa qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 04) organização consiste em “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”.

Para uma organização ser bem estruturada, deve-se entender o sentido da palavra organizar que Chiavenato (1999, p. 360) define como:

Organizar significa agrupar, estruturar e integrar os recursos organizacionais, definir a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelecer a divisão do trabalho através da diferenciação, definir os níveis de autoridade e responsabilidade. As organizações precisam ser organizadas para funcionar melhor, e para organizar, deve-se ter uma organização que deva ser estruturada e moldada.

Stoner e Freeman (1999, p. 06) complementam o significado de organizar, enfatizando a necessidade deste para o sucesso de uma organização quando diz que “organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”.

2.1.2. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Para Chiavenato (1999, p. 367), a estrutura organizacional é “a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula todas as suas partes integrantes”. Para o autor citado, existem dois caminhos para abordar a estrutura organizacional: a especialização horizontal e a especialização vertical.

A especialização vertical conduz aos níveis hierárquicos, caracterizados por diferentes tarefas e níveis de autoridade e responsabilidade, e a especialização horizontal, a áreas de departamentalização, ou seja, criação de departamentos e unidades com homogeneidade de tarefas. As estruturas verticais, segundo Monteiro (2006, p. 64): “são conduzidas por um número elevado de níveis hierárquicos, onde prevalece a especialização e o trabalho individual com foco na busca da eficiência funcional e a perda da visão do negócio”.

Já a organização horizontal está voltada aos processos do negócio, sendo mais flexível. “Essa especialização horizontal recebe o nome de departamentalização ou grupo de tarefas e pessoas” (CHIAVENATO, 2005, p. 107).

Essa especialização contribui para a organização manter sua estrutura bem coesa. Joia (1994, p. 20) possui uma visão otimista quando diz que “a empresa do futuro é a empresa de entrelaçamento horizontal de grupos de trabalho. A lateralidade sobrepõe-se à verticalidade”.

2.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2005, p. 125) afirma que “da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa”.

Cury (2005, p. 286) define cultura organizacional como “um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento”. E Chiavenato (1994, p. 52) complementa esse pensamento ao dizer que a “cultura organizacional significa modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização”.

Este assunto cultura organizacional é de extrema importância neste estudo, já que qualquer mudança em uma organização, no caso de mudança gerada pela implementação do Sistema de ERP, só será bem sucedida se atingir sua cultura organizacional.

3. O SURGIMENTO DOS SISTEMAS ERP E MRP

No início da década de 70 a expansão econômica e a maior disseminação computacional geraram o antecessor dos ERP's, os MRP's (Material Requirement Planning). Eles surgiram na forma de conjuntos de sistemas chamados de pacotes que conversavam entre si e que possibilitavam o planejamento do uso dos insumos e a administração das mais diversas etapas dos processos produtivos. (FERREIRA e SILVA, 2004, p. 14).

Os sistemas MRP citados acima são utilizados para o controle de material como seu próprio nome diz: planejamento das necessidades de material. Com o aumento da competitividade no mercado foi surgindo a necessidade de melhoria do MRP, gerando com isso o MRP II (Manufacturing Resource Planning). Este sistema surgiu como um MRP mais evoluído, pois possuía algumas funções a mais como, por exemplo, não controlava somente a parte material, mas também a parte de máquinas e mão de obra.

Os sistemas MRP II, apesar dos benefícios potenciais que podiam trazer para a área de planejamento da produção, não satisfaziam plenamente as necessidades das empresas. Isto se devia a limitação da abrangência e as dificuldades de integração com os outros sistemas utilizados nas diferentes áreas da empresa (LAURINDO e MESQUITA, 2000, p. 329).

A dinâmica dos negócios, porém, continuava exercendo pressão em direção a um sistema mais integrado. Foi aumentando então a necessidade de um sistema integrado de gestão que possibilitasse às empresas uma maior visibilidade das informações operacionais, garantindo uma melhor utilização de seus recursos.

No início da década de 90 com a evolução dos sistemas MRP II surgiram os sistemas integrados chamados de ERP. Este sistema surge com uma maior abrangência que os MRP's, já que atinge além da área produtiva das empresas como, por exemplo, a área contábil e financeira.

3.1. OS SISTEMAS ERP

Junior (2008, p. 84) define sistema ERP como “sistema de informação adquirido na forma de pacotes comerciais de software que permitem a integração entre dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios de uma organização”.

Nesta mesma linha de pensamento, Albertão (2005, p. 18) considera os sistemas ERP como “uma arquitetura em que a informação é disponível e circula por todas as atividades da empresa, tais como logística, manufatura, finanças, recursos humanos; portanto, estamos falando de um sistema integrado de gestão”. Haberkorn (2007, p. 15) complementa dizendo que:

A solução ERP é um sistema que considera, além da manufatura, a parte financeira, contábil, controle dos ativos, RH e gestão do conhecimento. Com a ajuda da informática, a empresa planeja todos os seus recursos, para obter maior eficiência, ser mais ágil econômica e lucrativa.

3.1.1. CARACTERÍSTICAS DO ERP

Os sistemas integrados de gestão possuem diversas características. Porém, Monteiro (2006, p. 50) enfatiza a principal característica de um sistema ERP:

Os sistemas ERP se caracterizam pela sua capacidade de integrar todos os processos informacionais básicos de uma organização, tais como: processos financeiros, de comercialização, de suprimentos, de recursos humanos e de produção.

A falta de integração pode trazer problemas para a organização. Para Junior (2008, p. 82), a falta de integração de informações é um problema crítico dentro das organizações que ocasiona a falta de agilidade no fornecimento das informações, tanto para os usuários internos do sistema quanto para os clientes da empresa quando ele diz:

Um cliente entra em contato com o vendedor de uma empresa fornecedora de aço. O vendedor consulta o estoque e informa que há disponibilidade da quantidade de aço requerida pelo cliente. No entanto, outro vendedor efetuara uma venda minutos antes. Assim, como os sistemas de vendas e de estoque não são integrados neste exemplo, certamente faltará aço para algum cliente. É possível imaginar agora como ficará a satisfação do cliente que for prejudicado por tal falha.

Verifica-se que há muitos benefícios tangíveis e intangíveis advindos da integração dos sistemas, dentre eles pode-se citar os seguintes, a saber:

Benefícios tangíveis: redução de pessoal, aumento da produtividade, aumento das receitas/lucros e entregas pontuais.

Benefícios intangíveis: aprimoramento dos processos, padronização de processos, satisfação dos clientes e flexibilidade e agilidade.

3.1.2. BENEFÍCIOS DOS SISTEMAS ERP

Como benefícios de implementação de sistemas ERP, Junior (2008, p. 89) levanta os seguintes pontos:

Elimina redundância e redigitação de dados: como os dados que são digitados no sistema ficam armazenados em um banco de dados único e compartilhado, é possível evitar a ocorrência de dados duplicados e o retrabalho na sua inserção.

Possibilita maior integridade das informações: sempre que um dado é alterado no sistema, este se reflete em todos os módulos, permitindo, assim, que a informação esteja sempre atualizada.

Aumenta a segurança sobre os processos de negócios: a arquitetura de um ERP que tem base nas Best practices, concede aos processos de negócio maior segurança. Além disso, os controles de permissões de acesso, baseados em login e senha também favorecem o aumento de segurança.

Permite rastreabilidade de transações: como uma pessoa, para se tornar um usuário do sistema, deve possuir login e senha, todas as transações efetuadas ficam armazenadas em um arquivo de log, passível de auditoria.

Pode ser implantado por módulos: como um ERP é composto por módulos que podem trabalhar independentemente uns dos outros, alguns fornecedores abordam seus clientes através de vendas parciais, contribuindo para a empresa que não possui recurso financeiro necessário para adquirir um sistema completo.

Padronização de sistemas: é comum nas organizações a existência de mais de um sistema de informação funcionando paralelamente, de fabricantes diferentes, desenvolvidos com tecnologias distintas e que apresentam interfaces nada padronizadas. Esse fato acaba gerando um problema para a empresa.

Dentre eles, pode-se destacar a necessidade de equipes de suporte distintas e mais onerosas e a dificuldade de adaptação de um funcionário quando é remanejado para outro departamento, tendo que ser treinado em outra plataforma, comprometendo, dessa forma, sua produtividade e adequação à nova função. Através da implantação de um sistema ERP, todas as aplicações são padronizadas independentemente do departamento.

3.1.3. DEFESAS E CRÍTICAS AOS SISTEMAS ERP

Ao utilizar sistemas ERP, as empresas esperam obter diversos benefícios. Entre os apresentados está, principalmente, a integração dos sistemas, fator já discutido neste estudo que permite o controle da empresa como um todo. A atualização tecnológica, a redução de custos e a disponibilização de informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisão.

Quando uma empresa implementa um sistema ERP, um grande atrativo é a possibilidade dela se integrar e padronizar as informações, cada qual fornecida por um sistema de informações específico, permitindo também que haja a padronização dos sistemas das diferentes áreas da empresa. a integração do ERP evita transtornos de uma integração frequentemente problemática e extremamente custosa, entre diferentes sistemas. Laurindo e Mesquita (2000, p. 330) afirmam que:

Integração dos sistemas de informações traz também a expectativa de que o sistema pronto (mesmo com customizações) seja menos custoso do que desenvolver internamente uma arquitetura de sistemas igualmente eficientes e integrados. Além da possibilidade de custos serem diminuídos, a integração traz embutida a vantagem de uma maior integração das diferentes funções do negócio, aumentando o desempenho de toda organização.

Contudo, uma série de críticas tem surgido em torno dos sistemas ERP. Afirma-se que estes são inflexíveis, caros e de difícil implementação. Souza (2003, p. 45) afirma que:

A principal desvantagem dos sistemas ERP é a grande dificuldade para sua implementação. Tal dificuldade decorre da necessidade de introdução de mudanças organizacionais profundas, pois as empresas, normalmente orientadas a uma visão hierárquica e departamental, são obrigadas a adaptar-se a uma visão orientada a processos, isto é, conjunto de atividades que integram e cruzam departamentos.

Ele cita também as dificuldades nas operações de manutenção como atualização de versões e testes devido a alta complexidade dos sistemas ERP. Todas essas operações passam a exigir extensas rodadas de negociação com a comunidade usuária e diversas vezes deixa o departamento de TI na linha de fogo entre alterações urgentes, requeridas por um departamento que não podem ser implementadas devido a procedimentos de outro departamento.

4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

O dicionário Aurélio (1988) define mudança como “ato ou efeito de mudar, remover, deslocar, alterar, tornar-se diferente do que era”. Rodrigues e Ferrante (1995, p. 35) fazem o seguinte questionamento em relação à mudança:

Por que mudar? Porque as dificuldades que surgem nas organizações hoje não podem ser removidas sem mudança. Estas mudanças será drásticas e cada vez mais frequentes, trazendo junto a si muitas oportunidades importantes.

4.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O que seriam mudanças organizacionais? Baptista (2002, p. 01) aponta que:

Em primeiro lugar, já que é concedido que as organizações passam por transformações crescentes ligadas aos avanços na área científica e tecnológica.

Essas transformações levam a modificações não apenas de equipamentos, mas também nos processos de trabalho e na gestão de pessoas.

Chiavenato (1994, p. 01) corrobora com este pensamento quando diz que:

O fenômeno é mundial. É mais amplo e rápido do que se supõe. Estão ocorrendo mudanças – rápidas e intensas – no mundo das empresas. As mudanças mais profundas e mais marcantes, todavia, não são percebidas pelo grande público, que somente consegue perceber o que ocorre na ponta do iceberg. Essas mudanças são internas. Elas ocorrem dentro das empresas. Mais do que isso: elas são definitivas e irreversíveis, de tal modo que as empresas nunca mais serão as mesmas.

A organização ao implementar um sistema ERP gera a necessidade de um redesenho organizacional, adaptando seus processos ao novo sistema. Este redesenho precisa levar em conta as pessoas envolvidas no processo, exigindo uma redefinição dos perfis humanos necessários para o desempenho nas novas funções desenhadas. Estas mudanças nos processos de trabalho requerem uma conexão estratégica entre pessoas e tecnologia.

Para que as empresas e seus componentes possam ter respostas adequadas ao processo de mudança é necessário um conjunto crítico de habilidades gerenciais que, para Lima (2005, p. 12):

São descritas como a capacidade da gestão da mudança: orientar a organização em direção a um futuro melhor, mediante a atenção ao processo de implementação, e as pessoas afetadas à mudança; à receptividade e ao aprendizado dos agentes de mudança.

Senge (1999, p. 12) afirma que:

Os líderes deveria se focar nos processos que poderão limitar ou impedir a mudança. E ainda, compreender os processos que estimulam o crescimento, o que se faz necessário para catalisá-los e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra.

As mudanças geram tensões e provocam temor, ansiedade e ressentimento em muitas pessoas. Ainda abordando o medo e a ansiedade, Lima (2005, p. 12) afirma que:

Sem uma razão convincente para mudar, as pessoas resistem às mudanças porque temem que terão que adotar rotinas com as quais não estavam familiarizados, algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidades, temem realocação de pessoal, outras não estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho e, como protesto, resistem às mudanças.

4.1.1. RESISTÊNCIA A MUDANÇA

O dicionário Aurélio (1988) define resistência como “ato ou efeito de resistir; porca que se opõe a outra; obstáculo”. Para que uma mudança aconteça, conforme cita Chiavenato (2005, p. 438) “é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal”, justamente para então evitar a ocorrência de resistência. Chiavenato (1999, p. 161) complementa este pensamento quando afirma que “a resistência à mudança significa um comportamento contrário à sua efetivação”.

Stoner e Freeman (1999, p. 305) acreditam que a resistência à mudança é:

Um sinal para os administradores de que há algo errado com a proposta, ou de que houve equívocos em sua apresentação. Assim, os administradores devem determinar as causas da resistência a ser suficientemente flexíveis para superá-las de modo apropriado.

Como justificativa para a natural resistência à mudança, pode-se citar como fatores limitadores do novo o comodismo, medo do novo, medo do desconhecido, receio de perder o poder, desconhecimento do conteúdo das vantagens ou desvantagens das mudanças que surgem e o desconhecimento das mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo. Costa (2009) afirma que são comuns as frases abaixo em situações em que a mudança é necessária:

*Sempre fizemos assim e sempre deu certo, por que mudar?
Da forma que fazemos é melhor.
Está tudo tão bem, para que mudar?
Temos receio do que possa acontecer, é melhor não arriscar.
Isto não vai dar certo.
Não se mexe em time que está ganhando.
Precisamos de um tempo para ver isto.*

Muitos consideram a resistência a grande vilã da mudança organizacional, já que muitas vezes as pessoas não aceitam as mudanças propostas e, naturalmente, resistem. E, várias vezes este fato é consequência habitual da implantação dos processos de mudança. É possível encontrar aspectos positivos na resistência à mudanças? Waddell e Sohal apud Chu (2003, p. 04) acreditam que sim e ilustram alguns destes aspectos:

1. A resistência a mudanças pode possuir papel crucial ao influenciar a organização em direção à estabilidade, podendo ser fator mediador entre necessidade de mudança e estabilidade, evitando o excesso;
2. A resistência pode apontar aspectos de mudanças que podem ser inapropriados, mal planejados ou que sejam prejudiciais à organização;
3. A resistência traz um influxo de energia à organização podendo aflorar aspectos motivacionais e energéticos, tão necessários para a implementação de transformações;
4. Propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes, tornando-se importantes fontes de inovação.

4.2. GESTÃO COM PESSOAS

As pessoas são o meio para se chegar a um objetivo que seria uma implementação de sucesso de sistemas ERP. Chiavenato (1994, p. 249) explica a utilização desta palavra:

Existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso as pessoas são o objeto da gerência. Elas são guiadas e controladas para o alcance de determinado objetivo. No segundo caso as pessoas são o sujeito ativo da gerência. Elas é que guiam e controlam para alcançar determinados objetivos individuais e organizacionais.

Vasconcelos (2008) também concorda com a utilização da expressão Gestão com Pessoas:

Significa trabalhar junto com as pessoas e não utilizar-se passivamente delas como meros objetos para se obter resultados. Traduz-se em um conceito aprofundado de companhia, de participação e de envolvimento; afinal, pessoas não são figuras passivas, irracionais ou inanimadas que friamente podem ser administradas.

Segundo Chiavenato (1994, p. 249), gerenciar com pessoas é a principal consequência da gerência participativa. Para chegar lá, os passos são aproximadamente os seguintes, a saber:

*Mudar a cultura organizacional: sintonizar as atitudes, decisões e ações da empresa aos tempos modernos.
Abrir portas e janelas às pessoas: adotar uma administração transparente.
Concentrar no “core business”: definir claramente qual é o negócio da empresa.*

Eliminar o supérfluo: o gerente precisa ser objeto e sua objetividade deve traduzir-se em saber exatamente o que é importante e o que deve merecer seu tempo e atenção.

Mudar, mudar, mudar sempre: o gerente precisa estar preparado para mudar e modificar constantemente no sentido de melhorar e desenvolver continuamente.

Rodriguez e Ferrante (1995, p. 72) afirmam que:

Os fatores fundamentais para uma organização competitiva na sociedade da informação são os recursos humanos e a informação. A introdução de mudanças drásticas ocasionadas pela aplicação de técnicas de reengenharia podem produzir um sentimento de instabilidade em muitas pessoas.

5. IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP: IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO E NAS PESSOAS

A implantação de sistema ERP envolve um processo de mudança cultural, de visão departamental da organização para uma visão baseada em processos. É importante evitar que o projeto seja tratado apenas como um projeto de “informática”, pois a participação de usuários, gerentes e alta direção, é essencial para o sucesso do projeto. Laurindo e Mesquita (2000, p. 331) complementam que:

A importância do envolvimento da alta direção deve-se ao fato de que a implantação de um sistema tão abrangente causa impactos na estratégia e na cultura da empresa, podendo trazer grandes modificações (não necessariamente para melhor) no posicionamento da empresa no mercado.

5.1. ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA EM IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP

As pessoas e os processos formam o principal ponto da administração da mudança organizacional que engloba atividades como o desenvolvimento de maneira a medir, motivar e premiar o desempenho de seus funcionários.

A administração da mudança envolve a análise de todas as mudanças enfrentadas pela organização e o desenvolvimento de programas para reduzir os riscos e custos e maximizar os benefícios alcançados. E recomendam:

- Envolver o máximo possível de pessoas na reengenharia;
- Fazer da mudança constante parte integrante da cultura;
- Dizer a todos o máximo possível sobre tudo e com a maior frequência possível, se possível pessoalmente;
- Fazer uso liberal de incentivos e reconhecimento financeiro;
- Trabalhar dentro da cultura da empresa, não em torno dela.

5.1.1. LIDERAR MUDANÇAS BEM SUCEDIDAS E ENFRENTAR RESISTÊNCIA

Ao optar por implementação de um sistema de ERP, a organização entende que este sistema pode atender às suas necessidades, porém é possível que este não atenda às necessidades dos seus futuros usuários. Segundo Junior (2005, p. 67):

A mudança fundamental não acontecerá facilmente por mais que um observador de objetivos possa enxergar claramente algumas razões (que os custos são altos demais, ou que os produtos não são suficientemente bons, ou que as necessidades inconstantes dos clientes não estão sendo atendidas adequadamente),

a mudança necessária ainda pode estagnar devido a culturas centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, à políticas provincianas, à um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, às atitudes arrogantes, à falta de liderança na gerência intermediária ao medo que o homem tem do desconhecido.

Geralmente, ao optar por implementar um sistema ERP, a organização entende que este sistema pode atender às suas necessidades, porém é possível que este não atenda às necessidades dos seus futuros usuários. Para Jesus e Oliveira (2007, p. 320):

São três os aspectos críticos envolvidos em um projeto: pessoas, tecnologia e processos. Há necessidade de um tratamento equilibrado entre esses fatores para que se obtenha êxito na implantação. Logo, além do trabalho relacionado à implantação do software, há o trabalho de realinhamento das pessoas, ou seja, uma realização de mudanças nos modelos mentais e demais elementos estruturais.

O fator mais crítico na gestão da mudança é lidar com a resistência dos empregados quanto a tudo que é novo. A modificação de procedimentos e controles, por mais adequada que seja, situa os indivíduos diante de situações novas e isto, por si, causa grande desconforto (HEHN, 1999 apud MEDEIROS; FERREIRA, 2003).

Para obter sucesso ao fim do projeto de implementação, a empresa deverá se adequar e superar os desafios do ambiente em que está inserida. Entra em cena a então já citada gestão da mudança, atuando em todos os momentos do projeto, atentando à harmonia entre desenvolvimento do projeto e inserção dos usuários e comunicados permanentes sobre o andamento das ações. Manter os usuários a parte do projeto, fazendo com que eles se sintam parte do projeto, a empresa inteira como um time só. É importante, para buscar um pouco de apoio, diminuindo naturalmente sua resistência, já que com o pensamento de “eu faço parte” o usuário acaba por aceitar melhor a novidade. Nesta mesma linha de pensamento, Serpa (2006, p. 62) afirma que:

Devem ser criados meios de sensibilizar, conscientizar os usuários sobre os benefícios que a organização e trabalhadores terão além de envolvê-los o máximo possível nas discussões, participação nos grupos de trabalho, banco de sugestões e tira-dúvidas, além de promover um clima de segurança em torno do tema manutenção de empregos, fato gerador de grande parte dos boicotes.

5.1.2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ESPERADAS EM UMA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA ERP

Na visão de Souza e Saccol (2003, p. 177), há uma divisão nas mudanças organizacionais ocorridas em uma implementação de sistemas ERP:

Mudanças Tecnológicas: mudanças na tecnologia de informação (TI), mudanças nas técnicas de gestão e processos de trabalho, mudanças nos produtos e na eficácia organizacional, mudanças na qualificação técnica das pessoas;

Mudanças Estruturais: mudanças quanto aos mecanismos de coordenação, mudanças nas partes básicas da organização, mudanças quanto aos parâmetros de desenho das organizações;

Mudanças Comportamentais: mudanças na cultura organizacional, mudanças quanto ao grau de motivação dos funcionários, mudanças nas habilidades e capacidades requeridas das pessoas.

5.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO AO IMPLEMENTAR SISTEMAS ERP

Bergamaschi (1999, p. 35) cita os nove fatores críticos considerados por Bancroft et al. (1998) em sistemas complexos do tipo ERP:

*Compreender a cultura da empresa;
Iniciar a mudança nos processos de negócios antes da implementação;
Manter uma comunicação constante, mas não ter termos técnicos;
Garantir um forte apoio dos executivos para o projeto;
Possuir um gerente de projetos que possa negociar em todos os níveis;
Escolher uma equipe de projeto balanceada (entre a área de sistemas e a área de negócios);
Escolher uma boa metodologia de projeto;
Treinar os usuários e garantir apoio para mudanças de cargos;
Esperar que problemas surjam.*

Uma organização que está implantando um sistema ERP deve considerar os recursos humanos e organizacionais associados. Normalmente os projetos de implantação desses sistemas são complexos e tem grandes impactos sobre a empresa, sua organização e seus processos de negócio (JUNIOR, 2005, P. 60). Esta implantação implica em mudanças nos processos de negócios, em atribuições e responsabilidades dos indivíduos, fronteiras departamentais e estruturas organizacionais.

5.3. SUCESSOS E FALHAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Larsen e Myers (1997) afirmam que não existe um consenso claro para definição de sucesso ou fracasso de um projeto. Sauer et al. (1997) sugerem que o sucesso e o fracasso de um projeto variam com o tempo e que só podem ser constatados mediante a opinião de diversos interessados.

Por outro lado, Laudon e Laudon (2001) afirmam que o sucesso ou não das implementações de sistemas dependem, em grande parte, dos seguintes fatores:

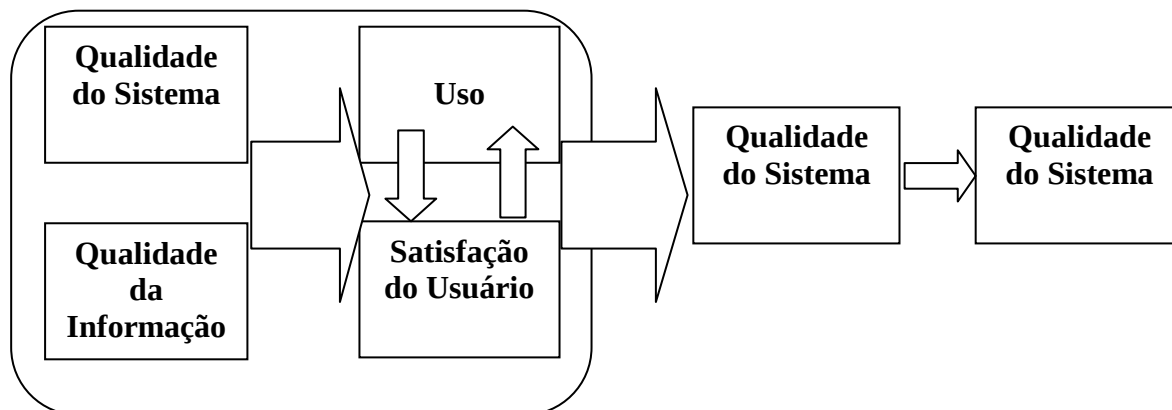
Envolvimento e influência do usuário: o grande envolvimento dos usuários no projeto e na operação pode dar-lhes mais oportunidades de moldar o sistema de acordo com suas prioridades. Também há uma maior probabilidade deles reagirem positivamente ao sistema, uma vez que foram participantes ativos no processo de mudança. Um dos maiores cuidados a ser tomado é a comunicação entre os projetistas/implementadores e os usuários finais. Usuários e especialistas tendem a ter diferentes informações, interesses e prioridades e, frequentemente, perseguem diferentes metas;

Suporte gerencial: se um projeto de sistema de informação tiver o apoio e aprovação da gerência em vários níveis, provavelmente ele será percebido mais positivamente tanto por usuários como pelo pessoal de serviços de informação técnica. A retaguarda gerencial também assegura que um projeto de sistemas receberá verba e recursos suficientes para se bem sucedido;

Nível de complexidade e de risco: os sistemas diferem drasticamente em seu tamanho, escopo, nível de complexidade e componentes organizacionais e técnicos;

Gerenciamento do processo de implementação: os conflitos e as incertezas inerentes a qualquer projeto de implementação de sistemas, inclusive ERP, serão ampliados quanto este projeto for mal gerenciado e mal organizado. Um projeto de desenvolvimento e implementação de sistema sem o gerenciamento adequado provavelmente sofrerá mais com vastas extrapolações de custos, maiores deslizos de tempo e desempenhos técnicos e baixo nível de treinamento aos usuários finais.

Delone e Mclean (1992, p. 60) definem na figura abaixo as dimensões interdependentes do sucesso de projetos de sistemas de informação:



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Cada uma dessas dimensões interdependentes define o sucesso de um projeto: a qualidade do sistema, a qualidade da informação utilizada, o uso do sistema, a satisfação do usuário, o impacto nos indivíduos e o impacto na organização. Sauer et al. (1997) complementam as seguintes razões para uma implementação ser considerada um fracasso:

- Fracasso de correspondência: o sistema não corresponde aos requisitos;*
- Fracasso de processo: estouro no custo ou prazo previsto, desenvolvimentos ou implementações problemáticas;*
- Fracasso de interação: o sistema não é usado.*

6. CONCLUSÃO

Este artigo analisou os impactos gerados pela implementação de sistemas ERP nas organizações. Este sistema de gestão empresarial está cada vez mais sendo utilizado pelas empresas, pois uma boa gestão da informação passou a ser um meio para estas alcançarem seus objetivos, como, por exemplo, redução de custos e diferenciação de seus produtos e serviços no mercado.

Foram utilizadas bases teóricas que capacitassem o entendimento de sistemas ERP e suas características, assim como os temas mudança organizacional e gestão com pessoas. Conforme apresentado, o sistema ERP é o reflexo da prática empresarial, ou seja, a empresa que desejar implementá-lo precisará alinhar o ERP a suas ações, processos e estratégias. Mas, para isso, é necessário ter consciência que uma implementação de ERP não consiste somente em uma mudança tecnológica, mas sim em algo mais profundo, envolvendo a organização como um todo, sendo uma nova maneira de conduzir o negócio da empresa, com custo de um alto investimento.

Nesta linha de pensamento surgiu o assunto analisado neste estudo que foi: “Quais os possíveis impactos na organização e na gestão com pessoas gerados pela adoção de um sistema ERP nas Organizações? Já que, conforme citado acima, um projeto de implementação de um sistema ERP é bem mais que um simples projeto de tecnologia. Estes impactos seriam as mudanças geradas nas pessoas, na tecnologia e nos processos da empresa, e estes três itens necessitam da mesma atenção, já que os três são de grande importância.

Através deste estudo ficou claro que apesar dos diversos benefícios que o sistema ERP oferece, sua implementação é bastante complexa e sujeita a fracassos devido às grandes mudanças que este sistema gera nas organizações. Para evitar isto, são necessários uma adequada seleção do fornecedor do sistema, da consultoria responsável pela implementação e

um bom gerenciamento dos impactos que as mudanças ocasionam nas organizações e nas pessoas envolvidas.

De nada adianta então uma empresa acreditar que implementando um ERP todos os seus problemas serão resolvidos e que esta será uma tarefa simples. Muito pelo contrário. Os responsáveis pelo projeto de implementação precisam ter consciência do impacto que este novo sistema causa e administrar bem isto, pois caso contrário uma má gestão da mudança pode até levar ao fracasso de uma implementação.

Pode-se concluir que os benefícios que os sistemas ERP fornecem são inúmeros e que seus resultados positivos refletidos dentro de uma organização superam toda problemática envolvida em sua implementação, fazendo o investimento valer à pena.

7. REFERÊNCIAS

ALBERTÃO, Sebastião Edmar. **ERP Sistemas de Gestão Empresarial: Metodologia para Avaliação, Seleção e Implantação**. 2ª. Edição. São Paulo: Iglu, 2005.

AURÉLIO. **Mini Dicionário Aurélio**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

BANCROFT, Nancy H. et. al. **Implementing SAP R/3: how to introduce a large system into a large organization**. 2. Edition. Uppe Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

BAPTISTA, Renato Dias. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**. 2002. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>. Acesso em 25/04/2014.

BERGAMASCHI, Sidnei. **Um estudo sobre projetos de implementação de sistemas para gestão empresarial**. São Paulo, 1999. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-27122003-224740/. Acesso em 18/04/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª Edição. São Paulo. Editora Makron Books, 1994.

CHU, Rebeca Alves. **Resistência as mudanças: aspectos positivos**. ENAMPAD, 2003, EAN BRASIL. Atuação setorial da ean Brasil: calçados. Disponível em: www.eanbrasil.org.br. Acesso em 21/04/2014.

COSTA, Flavio Martins da. **Resistência a mudanças**. 2009. Disponível em: www.rh.com.br. Acesso em: 29/05/2014.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8ª. Edição. São Paulo, Atlas, 2005.

DeLONE, William H., McLean, Ephraim R. **Information systems success: the quest for the dependent variable**. *Information Systemm Research*, v. 3, n. 1, p. 60-95, mar-1992.

FERREIRA, Denise. **A resistência à mudança**. 2008. Disponível em: www.fesppr.br/~denise/Psicologia_Social/Textos/Resist_Mudanca.doc. Acesso em: 20/04/2014.

HABERKORN, Ernesto. **Um bate papo sobre A Gestão Empresarial com ERP**. São Paulo. Editora Saraiva, 2007.

HEHN, Herman F. Peopleware. **Como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP)**. São Paulo. Editora Gente, 1999.

JESUS, Renata Gomes de; OLIVEIRA, Marilene Olivier Ferreira de. **Implantação de sistemas ERP: Tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3**. Disponível em: www.jistem.fea.usp.br. Acesso em: 09/05/2014.

JOIA, Luiz Antonio, **Reengenharia e Tecnologia da Informação: O paradigma do Camaleão**. São Paulo; Pioneira Administração e Negócios, 1994.

JUNIOR, Cícero Caiçara. **Sistemas Integrados de Gestão ERP**. 3. Ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

JUNIOR, Luiz Carlos Valeretto. **Análise dos impactos organizacionais na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial: um estudo de caso**. Taubaté – SP. 2005. Disponível em <<http://www.scribd.com/doc/4672875/Tere-Estudo-de-Caso-Analise-nos-impactos-organizaais-Implementacao-de-ERP>>.

Acesso em: 05/05/2010

LARSEN, Melissa A., MYERS, Michael D. **BPR sucesso or faiulure? A business process reengineering Project in the financial services industry**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 18, 1997, Atlanta, Georgia, Proceedings... Atlanta, Georgia: [s.n], 1997.p.367-382.

LAUDON, K.C.; LAUNDON, J.P. **Gerenciamento de Sistema de Informação**. 3.ed.Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

LAURINDO, Fernando José Barbin; MESQUITA, Marco Aurélio de. **Material Requirements Planning: 25 anos de história – uma revisão do passado e prospecção do futuro**. Dez de 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v7n3/v7n3a08.pdf>> Acesso em 01 Jul 2009.

LIMA, Cicero Adriano de **Gestão da mudança organizacional – Estudo de caso do processo de mudança na secretaria de finanças (SEFIN) do município de dias d'avila/BA**.