



Faculdade de Pindamonhangaba



Alcineu Mont Serrato de Souza Junior

Daniela de Oliveira da Silva

**CULTURA ORGANIZACIONAL: O FATOR CHAVE PARA O
SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP**

Pindamonhangaba – SP

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Alcineu Mont Serrato de Souza Junior

Daniela de Oliveira da Silva

CULTURA ORGANIZACIONAL: O FATOR CHAVE PARA O SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de bacharel pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba sob a orientação da prof. Tatiana Livramento.

Pindamonhangaba – SP

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



**ALCINEU MONT SERRATO DE SOUZA JUNIOR
DANIELA DE OLIVEIRA DA SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: O FATOR CHAVE PARA O SUCESSO DA
IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de bacharel pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba sob a orientação da prof. Tatiana Livramento.

Data: 01/12/2014

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Tatiana Livramento, Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Profa. Me Viviane Dinês de Oliveira Ribeiro Bartho, Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Me Rodolfo Anderson Bueno de Aquino, Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Dedicamos este trabalho a nossos familiares;
são a base de nossa vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa Universidade para Todos – PROUNI, pela bolsa de estudos que permitiu que estudássemos e nos formássemos.

À professora Tatiana Livramento, pela excelente orientação.

À Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, pela estrutura e corpo docente.

Você deve ser a causa das coisas e não o resultado delas.

Autor desconhecido

RESUMO

Com o objetivo de aperfeiçoarem seus processos, a migração das empresas para um sistema integrado, um ERP (Enterprise Resource Planning), é uma atividade cada vez mais comum nas organizações. A Cultura Organizacional é um fator essencial na implantação desse novo sistema, pois o comportamento da organização durante o processo de implantação ditará o eventual sucesso, ou o fracasso. O presente trabalho visa principalmente alertar sobre como as relações humanas podem interferir no sucesso da implantação de um novo sistema de operações. Visa também demonstrar as funcionalidades e vantagens de uma ferramenta de apoio à decisão. Destacamos o papel dos líderes, que terão uma função de grande evidência para guiarem seus liderados diante da nova dinâmica cultural. Os pontos teóricos e acadêmicos deste estudo se basearam em material documental bibliográfico que, analisando a questão de maneira holística, afirmam que a Cultura Organizacional é a forma com que a organização se comporta, realiza seus processos e negócios, e é ainda a maneira como os indivíduos se comportam dentro da organização. Sendo assim, podemos concluir que toda intervenção que inevitavelmente afete procedimentos e processos de uma organização, afetará o comportamento organização, e a Cultura Organizacional é o que vai determinar o desfecho dessa intervenção.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. ERP (Enterprise Resource Planning). Liderança.

ABSTRACT

With the objective of optimize their processes, migration of companies to an integrated ERP system (Enterprise Resource Planning) is becoming an increasingly common activity in the organizations. The the Organizational Culture is an essential factor for implantation of this new system, since the behavior of the organization throughout the process of implantation will dictate eventual success or failure. This work prioritizes mainly warn of how human relationships can be interfere on to successful of deployment of a new system of operations It also aims to demonstrate the features and benefits of a decision support tool. Also emphasize the role of leaders who will have a function of great evidence for guiding their team ahead of the new cultural dynamics. The academics of this study were based on documentary material theoretical literature points and analyzing the issue holistically say, Organizational Culture is the way the organization behaves, and performs its business processes, and is still the way individuals behave inside the organization. Thus, we conclude that any intervention that inevitably affect procedures and processes of an organization affect their organizational behavior, and the Organizational Culture is what will determine the outcome of this intervention.

Key words: Organizational Culture. ERP (Enterprise Resource Planning). Lead.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	MÉTODO	11
3	REVISÃO DA LITERATURA	12
3.1	Sistema ERP	12
3.1.1	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	13
3.1.2	FUNCIONALIDADES	14
3.1.3	HISTÓRICO	15
3.2	Sistemas ERP no Brasil	16
3.3	O Retorno Esperado com a Implantação de Sistemas ERP nas Organizações	17
3.4	Principais Vantagens e Dificuldades da Implantação de Sistemas ERP	18
3.5	Cultura Organizacional, Liderança e Clima	20
3.5.1	A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS X RESISTÊNCIA HUMANA	22
3.5.2	RESISTÊNCIA HUMANA: UMA BARREIRA TRANSPONÍVEL	23
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Devido à enorme concorrência, o ambiente empresarial atual estipula metas de constante crescimento e melhoria contínua. Diante de tais metas, para se obter informações consolidadas com maior precisão, torna-se necessária uma ferramenta que faça a integração de todas as informações: surge, então, a necessidade de um sistema integrado de informação, um ERP.

O sistema *Enterprise Resource Planning* - ERP (ou planejamento de recursos empresariais, em tradução livre) é considerado uma das mais completas ferramentas de apoio à decisão gerencial, pois contempla os mais diferentes módulos como: finanças, produção, logística, entre outros, e mostra que é possível um sistema integrar todas as informações em tempo real.

Em suas várias possibilidades de resultados, há fatores de vital importância durante o processo de implantação, e para que ele seja bem sucedido, é necessário observar os seguintes fatores: envolvimento do usuário, apoio da direção, definição clara das necessidades, planejamento adequado, expectativas realistas, marcos intermediários, equipe competente, comprometimento, visão e objetivos claros, equipe dedicada, infraestrutura adequada e a constante atualização da equipe usuária.

Mas antes de se aplicar uma ferramenta que irá inicialmente otimizar as operações, é necessário um forte estudo, pois os impactos são inevitáveis. Para que eles não sejam negativos, é necessário o alinhamento das estratégias da empresa, caso contrário haverá perda de recursos financeiros e principalmente, segundo Kruse (2006) e Avison e Malaurent (2007), de recursos humanos. E nesse caso, o fator humano pode causar impactos de repercussão que podem até ocasionar uma mudança drástica na cultura da organização, pois há mudança de comportamento das pessoas conforme Calisir e Calisir (2004 apud OLIVEIRA; HATAKEYAMA, 2012).

Assim, este trabalho será norteado no sentido de esclarecer se a Cultura Organizacional seria responsável pelo sucesso durante a implantação de um sistema integrado. Por ser uma ação que atingirá o comportamento das pessoas, haverá mudanças no estilo da Cultura Organizacional. Segundo Schein (2009), “a cultura só surge quando as suposições individuais levam experiências compartilhadas, solucionam problemas de sobrevivência e integração interna do grupo”. Então, o que influencia o fator humano a gerar bons resultados? O que conduz a cultura ou o clima organizacional para que o ambiente se

torne propício à implantação do sistema? O papel do líder poderia ser esse fator facilitador ou catalisador?

2 MÉTODO

Ao observarmos o comportamento das pessoas em organizações que estão passando pelo processo de implantação de sistemas, encontramos a resistência humana interferindo diretamente no desempenho do processo de implantação. Observamos, então, o fator humano como o principal fator decisivo para o êxito ou o fracasso desse processo.

Algumas organizações, com a intenção de reverter ou minimizar tal fenômeno, fazem altos investimentos em treinamento. Entretanto, o que percebemos nessas organizações é que os colaboradores não são simplesmente os usuários do sistema. Os colaboradores são o meio necessário e a fonte de informações para a implementação.

Isso porque o ERP é moldado de acordo com as necessidades da empresa, sendo abastecido de informações e dados e o colaborador será a fonte de todas as informações, pois ele possui o conhecimento de todos os detalhes do antigo processo.

Nesse ínterim, destacamos o papel dos líderes que, ao darem exemplo, demonstram comprometimento, proporcionando segurança aos liderados para que sigam a direção indicada.

Para tornarmos o nosso estudo válido, pesquisamos autores que afirmam a importância da pesquisa bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), pesquisa bibliográfica é “a existência de obras pertinentes ao assunto em número suficiente para o estudo global do tema”, e é também, conforme diz Marconi e Lakatos (2010), todo o material escrito, filmado ou gravado que já se tornou público relacionado ao tema de estudo.

A escolha do tema para o trabalho partiu da observação do fenômeno a partir da vivência pessoal em situações semelhantes, com o questionamento base do presente trabalho, conforme expõem Marconi e Lakatos (2003), as fontes para a escolha do assunto podem originar-se da experiência pessoal ou profissional. Já para Garcia (1988), a observação faz parte do indivíduo que desenvolve essa habilidade por meio da observação e da comparação de fenômenos.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. A partir da fundamentação teórica, partimos para a pesquisa bibliográfica do estudo.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Sistema ERP

As organizações buscam cada vez mais otimizar seus processos internos. Ao nos depararmos com essa tendência, vemos constantemente as organizações aplicando novas ferramentas gerenciais de melhoria de sistema, para otimizar seus processos. De acordo com Laudon e Laudon (2007), com a finalidade de se tornar uma empresa mais eficiente, num mercado cada vez mais competitivo, a inovação tecnológica é um dos requisitos primordiais para que a organização se mantenha viva no mercado.

Segundo Stair (1998), os sistemas de gestão integrada não foram criados com essa finalidade, entretanto evoluíram e os sistemas de informação passaram a integrar dados. Com o passar dos anos, obtiveram essa resultante e a partir de então tornou-se uma das suas principais características e passaram a ter grande importância no processo decisório das organizações.

A sigla ERP (Enterprise Resource Planning) traduzida literalmente significa Planejamento dos Recursos da Empresa, o que não reflete exatamente o que esse sistema faz. Uma tradução mais adequada ao que ele faz e como ele é chamado aqui no Brasil é Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, e tem como principal característica a integração de todos os módulos da empresa, de acordo com Padilha e Marins (2005, p. 104):

Os ERPs controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa. Todas as transações realizadas pela empresa devem ser registradas para que as consultas extraídas do sistema possam refletir o máximo possível a realidade da organização.

Podemos definir que um Sistema ERP é um sistema de Gestão integrado, que processa as informações da organização em um único banco de Dados. E justamente por essa característica é que hoje em dia é tão valorizado pelas organizações. Sua capacidade de fluxo de dados em tempo real faz com que sejam eliminados muitos processos redundantes, e hoje é considerado um instrumento para a melhoria do processo de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Resumindo, o sistema ERP é capaz de visualizar por completo as transações da empresa, desenhando um amplo cenário dos negócios (CHOPRA e MEINDL, 2003).

3.1.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Por se tratar de um sistema que agrega vários módulos, e por ser um Sistema de Apoio Gerencial, o ERP, conforme dizem vários autores dentre eles Chopra e Meindl (2003), possui características únicas e dentre elas estão:

- Banco de Dados unificado: a integração das informações, onde as informações são processadas, isso faz com que a velocidade de processamento e resposta seja rápido e as informações sejam processadas uma única vez, interligando todos os setores que fazem uso daquela informação.
- Personalização: capacidade de se adaptar às necessidades relativas a cada empresa. Esta adaptabilidade do ERP oferecido por algumas empresas tem a finalidade de torná-lo mais flexível e ajustável aos processos das empresas.
- Arquitetura Simples: maneira como as informações são dispostas em sua arquitetura de software que facilita o fluxo da informação e, por consequência, facilita as soluções (implementação).

Dentre suas principais vantagens, estão a eliminação do uso de interface manual, a otimização do fluxo da informação, o aumento da qualidade da informação dentro da organização, a otimização do processo de tomada de decisão, a eliminação de redundâncias das atividades e retrabalho, a redução dos limites de tempo de resposta ao mercado, além da redução das incertezas do *lead time*, a incorporação de melhores práticas (codificadas no ERP) aos processos internos da empresa, a redução do tempo dos processos gerenciais e redução de estoques (GOH, 2006).

Com um banco de dados único, as entradas são processadas tornando os resultados mais consistentes. Desta maneira, as informações são mais confiáveis, uma vez que elas refletem o exato momento em que a empresa vive, tornando assim a tomada de decisão mais fácil. De acordo com Chopra e Meindl (2003), a implantação do sistema traz também outros benefícios como a adoção de práticas de negócio com base na funcionalidade do sistema, resultando em maior produtividade e maior capacidade de resposta da organização.

3.1.2 FUNCIONALIDADES

Conforme Davenport (apud PADILHA; MARINS, 2005), na figura 1, demonstram-se as funcionalidades de um sistema ERP, dividindo-as em funções internas e funções externas, *back-office* e *front-office* respectivamente.

- Funções Internas: é composto pela Manufatura, Finanças, Recursos Humanos;
- Funções Externas: Contempla os módulos de Vendas e Serviços;

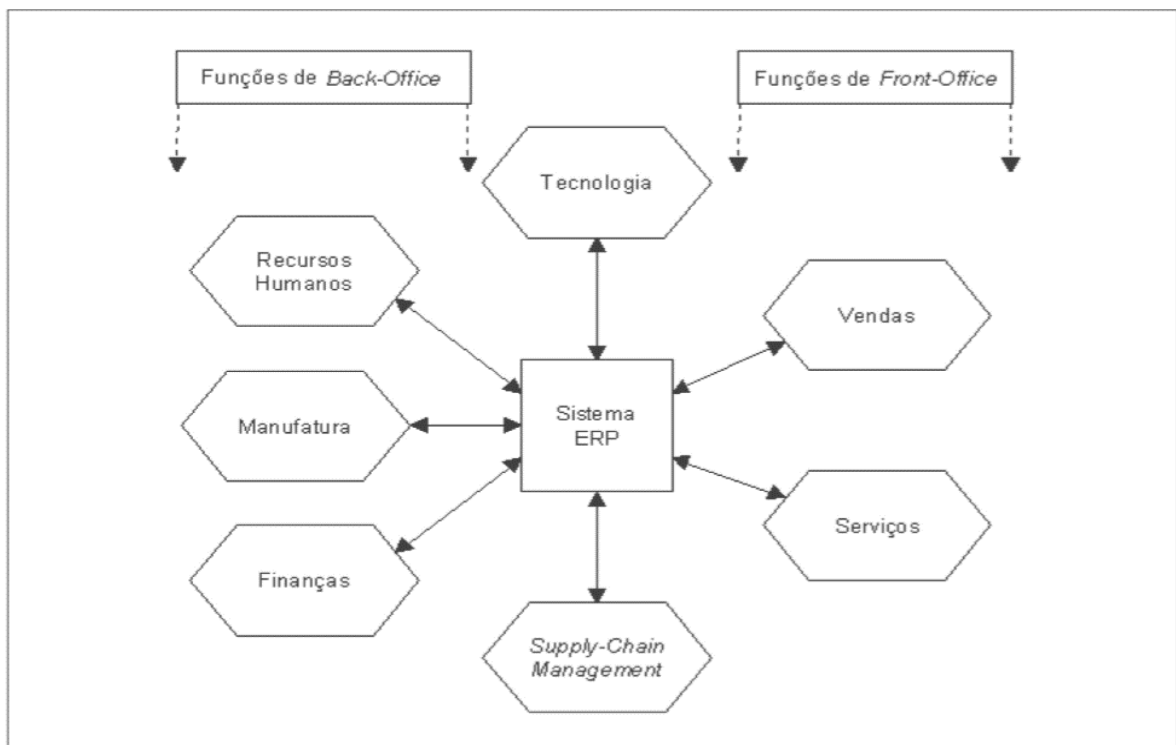


Figura 1. Funcionalidades do Sistema ERP – Davenport (1998 apud PADILHA; MARINS, 2005)

Além das funções externas e internas, existem os módulos de tecnologia e de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Esses módulos são os mais frequentes nos Sistemas ERP, entretanto, existem alguns deles que ainda oferecem módulos de Gerenciamento de Projetos, Qualidade, Manutenção, etc.

Para Goh (2006), os sistemas ERP compreendem as três esferas de uma organização: operacional, tática e estratégica. Por ser uma ferramenta considerada de grande valia gerencial, uma vez que pode atender ao cliente de maneira mais eficiente e eficaz, aumenta assim, a proximidade com o cliente. Muitas organizações optam por inserir tal ferramenta em seus processos, sempre com a finalidade de aumentar a produtividade e reduzir custos.

No centro das operações está o ERP, com sua base de dados única: os módulos conseguem acessar e manipular os dados sempre em tempo real, indicando qualquer tipo de modificação. Um exemplo prático: quando o departamento de Vendas efetua entrada de um pedido de cliente, o sistema já calcula a quantidade de matéria-prima que será utilizada para atender ao pedido, quanto será produzido por dia, e por consequência, ao acessar outros módulos, os estoques, por exemplo, o ERP desencadeia um processo de mensagens e em casos de falta de matéria-prima, ele já comunica o departamento de compras e já aponta quando, como e qual matéria-prima estará em falta nos estoques. Em algumas empresas, a mensagem já vai direto ao fornecedor, que também inicia seu processo produtivo. O ERP já calcula também o tempo em que os pedidos serão atendidos, tudo sempre com base nas informações em seu banco de dados.

3.1.3 HISTÓRICO

De acordo com Corrêa, Gianese e Caon (1999), o Sistema ERP, como conhecemos hoje, surgiu a partir de dois sistemas o MRP e MRP II, que em português significa, Planejamento das Necessidades de Materiais (*Materials Requirement Planning*) e Planejamento dos Recursos de Manufatura (*Manufacturing Resources Planning*) e eram plataformas que operavam independentemente. O primeiro abrangia as necessidades da produção, como programação de materiais, manufatura, cadeia de suprimentos etc. Já o segundo abrangia necessidades, como contabilidade, recursos humanos, finanças etc. A junção desses dois sistemas resultou no que chamamos hoje de ERP.

Apesar das vastas informações encontradas sobre o ERP, não há uma data exata de quando ele surgiu, e nem de quando começou a ser chamado de ERP, o que se sabe é que ele surgiu na Alemanha em uma indústria em 1979, chamada SAP (Systeme, Anwendungen, und Produkte in Datenverarbeitung – Sistemas, Aplicações e Produtos em Processamento de Dados). Entretanto, na mesma época, a IBM (International Business Machine) oferecia o Sistema COPIX, ambos com as mesmas características, a integração de vários módulos, o ERP como conhecemos hoje.

O *e-business* surgiu criando novas maneiras de vendas, distribuição e comunicação dos negócios. A aproximação do cliente se tornou ainda mais evidente na cadeia produtiva, tornando o ERP uma ferramenta crucial para as organizações modernas.

O Sistema ERP começou a tomar forma nos anos 90 com o evento da globalização.

Com isso, muitas empresas se viram obrigadas a evoluir, pois as informações estavam sendo processadas cada vez mais rapidamente e a tendência apontava que a velocidade seria cada vez maior. A concorrência, antes regional, passou a ser internacional: a empresa mais eficiente, rápida no atendimento aos clientes saía na frente na corrida para permanecer no mercado. De acordo com Padilha e Marins (2005), com a globalização, o protecionismo no mercado foi caindo por terra e a concorrência entre as empresas vem crescendo cada vez mais, determinando novos padrões de qualidade e criando novos processos para que os custos continuassem sendo reduzidos gerando a maximização dos lucros.

3.2 Sistemas ERP no Brasil

Os sistemas ERP no Brasil surgiram por volta dos anos 90. Com a abertura econômica internacional, muitas empresas, para se manterem vivas no mercado, viram-se forçadas a melhorar muito suas competências, melhorando todos os seus processos e tornando-se mais competitivas. O desafio de atuar no mercado mundial era traduzido pelo pensamento: as empresas que não se equiparavam às concorrentes internacionais tinham “garantia” de falência. As melhorias tornaram-se necessárias sob o ponto de vista gerencial, reestruturando a organização por completo e abrangendo todos os departamentos da empresa, como finanças, produção, logística etc.

Conforme Oliveira e Hatakeyama (2012), um sistema ERP surge como uma ferramenta que oferece resultados de grande eficiência. Com sua principal característica, a integração de todos os módulos, o ERP é a mais completa ferramenta que, proporcionando a automatização de processos, eliminação de duplicidades e desperdícios, e um melhor fluxo das informações, consegue assim, abranger todos os departamentos de uma empresa, tornando-se a única ferramenta capaz de suprir todas as necessidades de uma organização.

As empresas que optaram por tal ferramenta e que obtiveram a boa execução na implantação desse sistema, obtiveram melhoras significativas em seu desempenho, tornaram-se empresas mais eficientes, com maior competitividade, agilidade no atendimento aos clientes e, por consequência, maiores lucros.

De acordo com pesquisa realizada por Oliveira e Hatakeyama (2012), cerca de 57% das empresas brasileiras pesquisadas apontaram que o fator de maior importância para se implantar o sistema foi a adaptação do sistema aos processos de negócios. Ou seja, é de conhecimento das empresas a maneira como o sistema ERP se adapta perfeitamente aos

processos das empresas e como esses processos podem ser otimizados pelo sistema. Este é outro ponto em que o fator humano está diretamente ligado ao sucesso de implantação do sistema, uma vez as pessoas são a principal e mais importante fonte de informações para o alinhamento das necessidades da empresa com o planejamento do novo processo, o que é um requisito crucial para o sucesso da implantação do novo sistema.

Outro fator que também foi de grande destaque na pesquisa de Oliveira e Hatakeyama (2012), foi compreender a relevância de tornar o sistema amigável e de fácil acesso pois apontou que 47% dos usuários acabaram tendo seu desempenho afetado por não se adaptarem às novas funcionalidades e usabilidade do sistema. Tal resultado mostra o fator humano como um ponto crítico. Dessa maneira, a operacionalização ganha um grau de dificuldade por consequência da resistência dos usuários ao processo de implementação.

3.3 O Retorno Esperado com a Implantação de Sistemas ERP nas Organizações

Antes da implantação de um sistema ERP, obviamente, estudou-se a clássica relação entre custo e benefício, a qual Oliveira (1988 apud CAIÇARA JUNIOR, 2011) explica: “a eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício de seu uso”.

Para Oliveira (2012), “tem-se dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais, ou seja, a melhoria no processo decisório”, mas como lembra-nos Caiçara Junior (2011), o benefício, em muitos casos, é intangível, e “para exemplificar, podemos citar benefícios como a satisfação do cliente ou a boa imagem da empresa perante o mercado em que atua”.

Claro que os benefícios tangíveis podem ser medidos, quantificados e valorados, e para isso devem ser levados em conta os “custos de coleta, processamento e distribuição das informações” (CAIÇARA JUNIOR, 2011). Rosini (2012) também nos recorda outros benefícios como “integração de funções e dados, aumento de interações com clientes por meio de ferramentas CRM, aumento de vendas e diminuição de custos, qualidade de serviços (...)”.

Dentre um dos mais importantes valores intangíveis de uma organização e para a qual se direciona parte deste estudo, elencamos a informação, que, para Rezende e Abreu (2000 apud CAIÇARA JUNIOR, 2011), tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, indivíduos ou instituição. Ela está presente em todas as

atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos e tecnologias.

Assim, podemos concluir, como Oliveira (2012), que o sistema de informações, gerando informações para o processo decisório, contribui para a eficácia do executivo no exercício das funções, seja de planejamento e organização ou direção e controle, na gestão das empresas. Portanto, “o SIG (Sistema Integrado de Gestão) auxilia (...) a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação” (OLIVEIRA, 2012).

E não há como mencionar a importância da informação, sem levar em consideração que “o valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização (STAIR, 2004 apud CAIÇARA JUNIOR, 2011).

Para Haddad (2000 apud CAIÇARA JUNIOR 2011, p. 205):

A informação tem sido um dos elementos geradores de mudanças sociais, culturais e organizacionais. O volume de informação à nossa disposição, em vários meios de comunicação e mídias, tem crescido intensamente, entretanto, o seu valor não está necessariamente vinculado à explosão informacional. Ele depende intimamente, não somente do seu potencial de utilização, mas, sobretudo, da sua efetiva utilização nos momentos oportunos, isto é, o valor da informação é tão maior quanto maior for o benefício alcançado com sua utilização.

E para Caiçara Junior (2011), quanto maior for a personalização da informação, ou seja, quanto mais ela for ajustada a uma pessoa ou finalidade específica, mais valor ela tem. E este ajuste deve ser constante, pois, para Rosini (2012), um dos principais benefícios da implantação de um sistema ERP, é a mudança contínua da organização que “deve seguir uma política de mudanças contínuas e planejadas para permitir aprendizagem organizacional”.

3.4 Principais Vantagens e Dificuldades da Implantação de Sistemas ERP

Dentre suas vantagens está a capacidade de interação de todos os setores da empresa, gerando confiabilidade, integridade e rapidez nas informações. Seu banco de dados único, quando atualizado, permite que todos os módulos que necessitam desta informação tenham a mesma informação (PADILHA; MARINS, 2005).

Mesmo sendo desenvolvido em outro país, o ERP adapta-se à realidade brasileira, respeitando a legislação vigente, pois há em seu desenvolvimento um parâmetro denominado localização, esse processo faz com que o ERP se adapte adequadamente.

Atualização constante é outro ponto positivo, as desenvolvedoras desse tipo de sistema estão constantemente liberando atualizações com melhorias. Os *upgrades* servem para a

eliminação de erros e melhoramento de processos que já funcionam corretamente.

Para que uma empresa opte por um Sistema ERP, é necessário que se faça uma análise detalhada das dificuldades na implantação. Ressalta-se que essas dificuldades são pontos imprescindíveis para a escolha ou desistência da implantação.

Dentre os vários tipos de ERP, existem aqueles que são genericamente programados, possibilitando alguma redução de custos, uma vez que são pacotes mais baratos. Entretanto, vale ressaltar que, justamente por se tratar de um pacote básico, pode não corresponder às necessidades da empresa. Nesses casos, seria interessante a empresa analisar se sua estrutura organizacional estaria preparada ou não para a adaptação de uma nova estrutura dos processos. Davenport (1998 apud PADILHA; MARINS, 2005) afirma que “é o fornecedor que define o que é melhor, e não o cliente. Porém, em alguns casos as definições do sistema podem atender aos objetivos da empresa”.

Dificuldade que também será encontrada é o custo de aquisição de um ERP que é muito alto. Para a adaptação da empresa à implantação do ERP, além dos custos com a licença, é preciso considerar gastos com a infraestrutura de hardware e software, treinamento para os funcionários e consultoria para o período de adaptação. Devido à complexidade das operações na fase de implantação e implementação, é necessária também a contratação de profissionais que tenham um conhecimento profundo do ERP e das necessidades da empresa. Por ser este um profissional em falta no mercado, acaba se tornando uma mão de obra cara. Além disso, muitas vezes a empresa precisa ceder alguns profissionais de diferentes departamentos da empresa para se dedicar integralmente à implantação (PADILHA; MARINS, 2005), o que eleva a relação custo por hora trabalhada.

Como se trata de um sistema que irá otimizar processos, haverá alterações nos processos administrativos e produtivos da empresa. Conforme afirma Padilha e Marins (2005), “Estas alterações são complexas e podem causar, no início, uma série de inconvenientes até que todos estejam adaptados à nova realidade”. Lembrando que essas alterações e o inconveniente devem ser previstos e eliminados no processo de implementação.

Outra dificuldade encontrada e também um fator importantíssimo que pode resultar no insucesso da implantação, é a resistência humana, pois na implantação do ERP as pessoas terão que se preocupar com o processo como um todo e não apenas com o seu trabalho de maneira isolada. Padilha e Marins (2005) afirmam que, “devido à integração do sistema, um problema de uma área poderá se alastrar rapidamente para outros departamentos”. Em muitos casos, o problema pode chegar a afetar toda a empresa.

A maneira como as atividades serão realizadas acaba afetando a rotina de trabalho do

colaborador, tirando-o de sua zona de conforto. É exigido dos profissionais a multidisciplinariedade, pois onde antes as atividades eram realizadas individualmente e manualmente, ou pelo sistema antigo, serão integradas e automatizadas pelo ERP. Assim, é comum que muitos profissionais se sintam ameaçados. É necessário investir em treinamentos para os funcionários, conforme dito anteriormente, para que eles se adaptem à nova realidade, pois serão exigidas algumas habilidades e conhecimentos que, na maioria das vezes, os profissionais não possuem. O perfil dos profissionais será alterado, às vezes sendo necessária a substituição de alguns deles. Conseqüentemente, surgem a desconfiança e a resistência humana, pois o compartilhamento das informações é a base do ERP, e se não forem fornecidas, ou se estiverem incorretas, resultarão em distorções nos resultados, afetando de maneira negativa as decisões da empresa. (PADILHA; MARINS, 2005).

Prazos de instalação e orçamentos também serão afetados diante da resistência humana, rotatividade dos funcionários treinados, qualidade dos recursos humanos internos e da equipe de consultoria contratada, além das dificuldades em integrar o ERP aos sistemas antigos ainda existentes na organização. Por mais que se planeje uma margem para imprevistos, na maioria das vezes, o cronograma e os orçamentos não são cumpridos devido ao grande número de interferências.

Os sistemas ERP são ferramentas extremamente caras e de difícil implementação se comparadas aos sistemas desenvolvidos alguns anos atrás. Deste modo, as justificativas de retornos de investimento são também bastante difíceis de serem defendidas (PADILHA; MARINS, 2005, p. 109).

3.5 Cultura Organizacional, Liderança e Clima

Toda organização possui sua própria cultura que, em linhas gerais, expressa seus valores, crenças, costumes, comportamento. Por traduzir todas essas variáveis, pode estar alinhada com os objetivos da empresa ou pode, em muitos casos, prejudicar o desempenho da organização.

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. (...) Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais (CHIAVENATO, 2010, p. 402).

Para Chiavenato (2010), a Cultura Organizacional tem como um de seus elementos o Clima Organizacional que, segundo Schein (apud CHIAVENATO, 2010), são os “sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou

elementos externos”. No entanto Glen (1976 apud CHIAVENATO, 2011), nos dá uma definição mais completa do que vem a ser Clima Organizacional, explicando que “o Clima Organizacional constitui (...) a atmosfera psicológica característica de cada organização”, e pode ser saudável ou doentio dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. Por se tratar de “atmosfera psicológica” e sentimentos, podemos dizer o clima é algo momentâneo, pontual, enquanto a Cultura é algo mais duradouro por se tratar de princípios e valores.

No entanto, como explica Macêdo et al. (2007, p. 157):

Os valores culturais devem ser igualmente aceitos pelos integrantes do grupo; senão, este poderá fragmentar-se em subgrupos que, ao longo do tempo, acabarão por sedimentar-se em subculturas (...). Aliás, o fortalecimento dessas afinidades tanto pode comprometer o desempenho quanto ajudar a vencer dificuldades e impulsionar o grupo.

Aqui podemos fazer uma clara distinção entre grupo e equipe com o que nos esclarece Moscovici (1994 apud MACÊDO et al., 2007): “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento”. Ainda segundo Moscovici (1994 apud MACÊDO et al., 2007), “um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas”.

Sendo assim, a coletividade se comportará como meramente um grupo ou como verdadeiramente uma equipe de acordo com a coesão dos valores e princípios impressos à cultura organizacional.

Diante da cultura organizacional, a liderança exerce um fator fundamental, tanto na manutenção da cultura existente, quanto em mudança. Nesta última situação, há o desafio de atrair e unir os liderados, rearranjando elementos da cultura antiga com novos elementos, empregando tanto suas qualidades pessoais (autoconfiança, convicção, comunicação, etc.), como também ritos de degradação (demissão ou mudança de gestores) (BEYER e TRICE, 1987 apud BARRETO et al., 2009).

Para Chiavenato (2010), a mudança consiste na transição de uma situação para outra e envolve, além da transformação, interrupção, perturbação e ruptura, dependendo da intensidade. De acordo com Lewin (1947 apud CHIAVENATO, 2010), essa transição consiste em descongelamento, fase na qual práticas ultrapassadas são “derretidas” e abandonadas; mudança propriamente dita, que consiste no experimento de novas atitudes, que passam a fazer parte de um novo comportamento; e recongelamento, fase em que o novo comportamento é definitivamente incorporado.

Ainda no conceito de Lewin (1947 apud CHIAVENATO, 2010), há uma tarefa específica para o gerente, ou entenda-se, em conceitos mais atuais, o líder. Para cada uma das fases do processo, ou seja, durante o “descongelamento”, deve-se criar um sentimento de necessidade de mudança, seja por meio de bom relacionamento com as pessoas envolvidas, seja pela minimização das resistências manifestadas à nova cultura. Durante o processo de mudança em si, devem-se implementar as características novas, identificando novos comportamentos, escolhendo alterações adequadas ou agindo para colocar as mudanças em prática. Enfim, durante o “recongelamento”, deve estabilizar o processo criando a aceitação dos novos comportamentos, estimulando e apoiando as mudanças e usando recompensas para o desempenho e o reforço positivo.

Sendo assim, não há o que se questionar ao se falar da importância da liderança na implantação de qualquer processo produtivo, haja vista que qualquer implantação implica em mudanças de comportamentos pessoais, ou seja, de cada um dos colaboradores envolvidos. Ora, na implantação de um sistema ERP, envolve-se, senão todos, a grande maioria dos colaboradores.

3.5.1 A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS X RESISTÊNCIA HUMANA

Apesar de oficialmente muitas empresas se enxergarem totalmente adaptadas e satisfeitas com a implantação e utilização de um novo sistema, o que ocorre é que a dificuldade de adaptação das pessoas a um novo processo fica oculta, e as pessoas temem informar suas dificuldades ou até mesmo não informam que o sistema não está satisfazendo às reais necessidades.

Ao observarmos algumas organizações, nota-se que, mesmo com um excelente sistema instalado, existem controles secundários, como planilhas e sistemas menores, até mesmo ultrapassados, com os quais os usuários se sentem mais confortáveis em relação aos resultados. Em alguns casos, nota-se que os usuários desconhecem todas as funcionalidades do ERP. Desta maneira, notamos uma falta de confiança por parte dos usuários em relação ao sistema ERP que, por sua vez, não é usado em sua capacidade total.

Para que a implantação de um sistema ocorra com sucesso, é necessário que os usuários confiem nessa nova sistemática, e que sejam fornecidas todas as informações necessárias de como é o processo de trabalho, pois as informações prestadas aos desenvolvedores do Sistema ERP são um fator crítico. Entretanto, o compartilhamento das

informações requer confiança, tempo e esforço, o que às vezes não é tão simples como parece. Conforme diz Rêgo, Fontes Filho e Lima (2013, p. 501):

Enquanto muitas pesquisas têm examinado métodos e sistemas que podem facilitar o compartilhamento do conhecimento, são menos frequentes as que estudam os fatores que influenciam o desejo de compartilhá-lo com outras pessoas em uma organização. Um desses fatores é a confiança, considerada fundamental no sucesso desse compartilhamento.

A resistência humana, analisada sob o ponto de vista do indivíduo, é algo que pode fazê-lo perder o seu diferencial e não querer compartilhar o que sabe. Devido ao medo de perder o poder percebido relativo a esse conhecimento é um movimento comum dentre as pessoas (GOMAN e BOISOT, 2002 apud RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2013).

Ao ser abordado, o indivíduo é convidado a compartilhar seus saberes, pede-se que ele dedique seu tempo, informando todos os pormenores da sua função e do seu departamento, fazendo-o com que se sinta exposto, então o indivíduo não informa tudo o que faz, no pensamento dele, o usuário acredita que caso faça isso, pode acabar resultando na extinção de sua função, o que, na maioria das vezes, não é verdade. Buscar pormenores e pensar em otimizar, reduzir e agilizar processos é a base do sistema ERP, ou seja: ao não informarem de maneira completa, o sistema acaba não correspondendo às expectativas.

O trabalho de French e Raven (1959 apud RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2013) mostra que aquele que tem o conhecimento é aquele que detém o poder, e uma vez que seu conhecimento é revelado, ocorre uma erosão no poder individual do revelador.

3.5.2 RESISTÊNCIA HUMANA: UMA BARREIRA TRANSPONÍVEL

Antes que uma empresa seja pensada como um conjunto de máquinas e equipamentos, ou como uma estrutura formal que distribui funções ou procedimentos, sistemas e computadores, talvez deva ser pensada como organização social, humana. Esse lembrete, embora óbvio, torna-se cada dia mais importante, pois se constata que muitos administradores e especialistas estão progressivamente mergulhados em soluções técnicas, em soluções racionais, ao mesmo tempo que o clima, do ponto de vista humano, parece estar, em boa parte das empresas, cada dia mais tenso, desgastante, pouco motivador, etc. (BIO, 2008, p. 84).

Ainda para Bio (2008), a “estrutura emocional, as necessidades, os desejos e a tensão, peculiares a cada pessoa, diante de uma determinada situação de trabalho, também podem refletir em comportamentos muito variados”.

Forçoso concluir que, de um lado, o fator humano pode se tornar uma barreira quando

o gestor desconsidera a organização como “corpo social” mantendo uma visão simplista e meramente técnica, e de outro lado, temos as pessoas que vão lidar diretamente com o sistema, que podem ter reações adversas ante a eminente mudança.

Diante desse impasse, levemos em conta que:

A mudança dos sistemas implica percepções, sentimentos, ações grupais, aspectos culturais, questões políticas, o que é tão natural quanto o fato de que um programa de computador convenientemente estruturado e testado gera o resultado esperado (BIO, 2008, p. 85).

Aqui, diante da insegurança natural do ser humano diante da mudança, é priorizado o papel do líder e da cultura organizacional como fatores de coesão entre as pessoas, e o alinhamento do comportamento geral com os objetivos da organização.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é um fator predominante no desempenho das organizações, e com a finalidade de melhorar o desempenho, muitas organizações tentam inserir a ideia de mudança cultural planejada.

Uma das sugestões apontadas por vários autores seria a adaptação gradativa das operações, por meio dos líderes, que são agentes inspiradores e formadores de opinião. Desta maneira, a nova dinâmica seria inserida aos poucos juntos aos colaboradores. Segundo Shein (2009), a inserção de novos significados e valores devem ser transmitidos por meio de seminários, *workshops*, *coachings*, mídias, todos os veículos de comunicação da empresa e sempre sendo reforçados a partir do discurso de cada líder em cada setor.

A criação de uma força tarefa multidisciplinar seria uma solução aplicável: essa força tarefa seria criada para entender os processos e apresentar as mudanças aos usuários, e estabelecer uma relação de proximidade e confiança, na qual será dada o *feedback* com a finalidade de se conhecer se a nova rotina atende as necessidades dos departamentos e usuários.

Para Chiavenato (2010), a mudança da cultura organizacional se mostra mais fácil quando ocorre uma crise ou modificação na liderança, quando a organização é pequena e jovem, ou tem uma cultura organizacional fraca. Para esses casos, são sugeridas mudanças na conduta dos dirigentes, que devem assumir uma postura positiva, assim como seleção, promoção e apoio aos empregados que adotam os novos hábitos. São consideradas também mudanças no sistema de recompensas e utilizar a participação dos funcionários, criando um clima de alto nível de confiança.

Neste ambiente de mudança organizacional, é importante estabelecer o *empowerment* dos colaboradores, o que, para Chiavenato (2010), **umenta o controle**, incrementa a

autoestima e impulsiona a qualidade dentro da organização, fazendo com que cada funcionário torne-se mais ativo e responsável, agregando a ele poder, motivação, liderança e desenvolvimento.

A maneira de lidar com essas transformações é por meio dos líderes que, num primeiro momento, inserem o processo de evolução cultural, mostrando suas crenças, expondo aos liderados a importância da implantação do novo sistema e ainda os motiva a aprender a nova sistemática de operações. De acordo com Schein (2009), uma cultura se torna gerenciável com líderes cientes de seus papéis como inspiradores e manipuladores de manifestações e entendimentos culturais.

Os líderes devem inserir a nova dinâmica da cultura junto a seus liderados, fazendo com que a transição seja menos traumática possível, sempre ouvindo e entendendo as dificuldades e se elas representam algo isolado ou geral. Nesses casos, estudar a melhor maneira de dirimir a dificuldade com uma solução que irá tranquilizar e aumentar a confiabilidade entre líder e liderado, de acordo com o que propõe Schein (2009): a solução de problemas e redução da ansiedade, e que apesar de ser um fenômeno histórico, pode ser transformada por meio da intervenção gerencial.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, foi possível estudar como um sistema integrado, um ERP, é de extrema importância como ferramenta de apoio à decisão gerencial. A partir deste ponto, vimos que o ERP deve sua eficiência à base de dados única, eliminando, assim, processos redundantes e fazendo com que a informação correta chegue a quem precisa em tempo real. Por ser uma ferramenta que tem como principal característica a otimização e melhoria de processos, muitas empresas optam por tal ferramenta como alternativa para se fortalecer e permanecer no mercado.

Pôde-se observar ainda suas principais características, assim como suas vantagens e desvantagens, mostrando que, apesar de ser uma ferramenta extremamente eficiente, quando não aplicada da maneira correta, tem o efeito contrário ao esperado.

Em decorrência da pesquisa bibliográfica, identifica-se que muitos autores ressaltaram que um dos pontos críticos para o sucesso na implantação de um sistema integrado é o fator humano. Na fase de implantação do ERP, ele precisa ser abastecido por informações fornecidas pelos futuros usuários, e por ser esta uma ação que expõe os pormenores da função, o indivíduo teme divulgá-los por acreditar que, ao realizá-lo, reduzirá sua utilidade para a organização.

Com o estudo do comportamento humano dentro das organizações, deparamo-nos com a Cultura Organizacional, cujas principais características são o comportamento, a missão, a visão e os valores da organização. Os principais autores sobre o assunto apontam que, quando se faz necessária a mudança de cultura, os líderes são os principais agentes condutores dessa mudança. Mostrando confiança aos liderados e observando as ações sobre o que não é dito por meio de palavras.

Investir em treinamentos para os colaboradores não é suficiente. É importante que se faça um trabalho de adaptação e saber previamente se tal mudança será bem aceita pelos futuros usuários. É necessário, também, que tal transição seja feita gradualmente na organização, pois, quando as implementações são impostas de maneira vertical, ou seja, de cima para baixo, sem um período prévio de adaptação e aceitação, as mudanças são muito traumáticas, podendo causar um grande impacto negativo na produtividade dos colaboradores. Dessa maneira, para que a melhoria não resulte em um desastre tendo resultados opostos aos esperados, é necessário que haja a interação com os usuários.

Podemos concluir, após o estudo realizado, que há uma forte relação entre mudança de

Cultura Organizacional e implantação de um sistema ERP: esta depende daquela. O sucesso da implantação vai depender da capacidade de mudança e adaptação da Cultura Organizacional. Independente das modificações que o ERP inevitavelmente poderá impactar, como qualquer outra ferramenta de apoio gerencial, deve se adaptar às reais necessidades da organização e não o oposto disso.

E para que essa implantação termine em sucesso, o fator humano é o maior e mais complexo fator que deverá ser entendido e desenvolvido, pois o sucesso da implantação depende exclusivamente da adaptação das pessoas. E os líderes têm papel imprescindível diante da mudança das operações, pois é por meio deles que serão detectadas distorções, resistências, problemas no processo de implantação e realizada a adaptação do novo processo. O líder guiará as pessoas e facilitará o processo.

Colecionando informações e pensamentos vindos de autores diversos, foi constatado que a liderança interfere nesse processo e que uma liderança consistente acaba suprimindo as necessidades, tanto da empresa, como do empregador, instaurando, assim, uma nova cultura, desenvolvendo ferramentas de gestão de pessoas e encontrando a melhor maneira de promover a integração de uma nova cultura na empresa.

REFERÊNCIAS

- AVISON, D; MALAURENT, J. Impact of cultural differences: a case study of ERP introduction in China. **International Journal of Information Management**, v. 27, n. 5, p. 368-374, 2007.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?**. Natal: RN. 2009.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GARCIA, F. L. **Introdução crítica ao conhecimento**. Campinas: Papyrus, 1988.
- GOH, B. H. Creating Intellingent enterprises in the Singapore construction industry to support a knowledge economy. **Building and Environment**, Singapura, v. 41, n. 3, p. 367-379. 2006.
- CAIÇARA JUNIOR, C. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: Uma abordagem gerencial**. Curitiba, PR: Editora Ibpex Dialógica, 2011.
- KRUSE, G. See no evil, hear no evil, speak no evil: the reality about enterprise resource planning implementations is often shrouded in mistruths. **The IET Manufacturing Engineer**, v. 85, n. 2, p. 40-43, 2006.
- LAUDON, J.; LAUDON, K. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- MACÊDO, I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, L. S.; HATAKEYAMA, K. **Um Estudo sobre a implantação de sistemas ERP: pesquisa realizada em grandes empresas industriais**. Francisco Beltrão: 2012.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, curtos e tendências. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 102-113, jan./abr. 2005.

RÊGO, R. C. de A.; FONTES FILHO, J. R.; e LIMA, D. de F. P. Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 500-511, set./out. 2013.

ROSINI, A. M. **Administração de sistemas de informações e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: LTC, 1998.