



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA MOREIRA FERREIRA
ANA CAROLINA DE SOUSA ARAUJO

GESTÃO DA MUDANÇA: ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DO SAP
MÓDULO GERENCIAMENTO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA
SIDERÚRGICA

Volta Redonda/RJ

2014

AMANDA MOREIRA FERREIRA

ANA CAROLINA DE SOUSA ARAUJO

**GESTÃO DA MUDANÇA: ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DO SAP
MÓDULO GERENCIAMENTO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA
SIDERÚRGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. UALISON RÉBULA

Volta Redonda/RJ

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NOTA FINAL**

Nome do Aluno: Amanda Moreira Ferreira e Ana Carolina de Souza Araujo

Nome do Orientador: Ualison Rébula de Oliveira

Após análise do trabalho apresentado, a Comissão Julgadora do Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração, ECHS/PUVR), composta pelos seguintes membros:

1. 
(Ualison Rébula de Oliveira - Orientador)

2. 
(André Ferreira)

3. 
(Luis Carlos Rodrigues)


Atribuiu à aluna a nota: 8,5 (oito e cinco)

Considerando-a ☒ **APROVADO**

☐ **NÃO APROVADO**

Será aprovado o "Trabalho de Conclusão de Curso" que obtiver a média final igual ou superior a 6,0 (seis).
A Média Final deverá ser acompanhada do Resultado da Avaliação: **APROVADO** ou **NÃO APROVADO**.

Data: 11, 06, 14


Nome e assinatura do Presidente da Banca

AGRADECIMENTOS

À Deus que sempre nos guiou e nos deu força, não permitindo que desanimasse-nos diante das dificuldades,

À Universidade Federal Fluminense pela formação e possibilidade de ser bacharel em administração,

Ao Orientador Dr. Ualison Rébula por seu apoio, estímulo e paciência em nos orientar,

Aos colaboradores da Empresa Siderúrgica localizada em Volta Redonda pelo auxílio essencial na concretização deste trabalho,

Aos amigos e familiares, pela compreensão na realização deste sonho,

Obrigada a todos que de forma direta ou indireta nos auxiliaram na conclusão deste trabalho.

*“As nuvens mudam sempre de posição,
mas são sempre nuvens no céu. Assim
devemos ser todo dia, mutantes, porém
leais com o que pensamos e sonhamos;
lembre-se, tudo se desmancha no ar,
menos os pensamentos”.* (Paulo Beleki)

RESUMO

Atualmente as empresas buscam sistemas de gerenciamento que atuem não apenas como ferramenta estratégica, mas também proporcione a suave incorporação desta num mercado competitivo e cada vez mais homogêneo. O estudo aqui apresentado analisa as principais mudanças ocasionadas em uma empresa siderúrgica de grande porte do Sudeste, resultantes da implantação de um novo sistema de gerenciamento de pessoas informatizado, o SAP módulo RH que teve como antecessor o sistema PERSONNEL. Para a análise foi realizada uma pesquisa com os usuários deste novo sistema e com o gestor da área, para que desta maneira as informações encontradas fossem confrontadas e convergidas para um resultado imparcial. O levantamento destes dados ocorreu por meio da aplicação de questionários estruturados com parâmetros fixos, aplicados após a implantação do novo sistema. O resultado foi apresentado em um estudo de caso. E com o acompanhamento da implantação do sistema, o estudo do cenário e as novas práticas decorrentes da mudança em si observou-se que a participação dos usuários é extremamente importante para a boa transição e execução do novo sistema. É preciso que estes estejam envolvidos a ponto de absorver o novo conceito e também colaborar para o desenvolvimento do novo sistema de gerenciamento.

Palavras-chave: SAP módulo RH, Gestão da Mudança, Fator Humano, Setor Siderúrgico.

ABSTRACT

Currently companies seeking management systems that act not only as a strategic tool, but also provides the smooth incorporation of such a competitive and increasingly homogenous market. The present study analyzes the major changes brought about in a large steel company in the Southeast, resulting from the implementation of a new computerized management system people, SAP for worker manager had as predecessor PERSONNEL system. For the analysis a survey of users of this new system and the manager of the area was conducted so that the information found in this way were confronted and converged to a fair result. The lifting of this data occurred through structured questionnaires, with fixed parameters, applied after implementing the new system. The result was presented in a case study. And with monitoring the implementation of the system, the study of the scenario and new practices from the changeover itself revealed that user participation is extremely important for the smooth transition and implementation of the new system. It is necessary that these are involved to the point of absorbing the new concept and also contribute to the development of the new management system.

Keywords: SAP for Worker Manager, Change, Human Factor, Steel Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ebtida - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, que significa "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização"

ERP – *Enterprise Resource Planning*

RH – Recursos Humanos

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivos da Pesquisa.....	2
1.2. Objetivo Específico	3
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Delimitações do Estudo	3
1.5. Organização do Trabalho.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1. Enterprise Resource Planning – ERP	5
2.1.1. SAP como Tecnologia da Informação	8
2.1.2. Os ERP's na Gestão de Recursos Humanos	9
2.2. Evolução dos Recursos Humanos	11
2.3. Fatores Humanos: Cultura, Mudança e Resistência.....	13
2.3.1. Cultura Organizacional	14
2.3.2. Processo de Mudanças Organizacional.....	17
2.3.3. Resistência Organizacional	20
2.4. Aprendizagem Organizacional.....	24
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. Levantamento de Dados	28
3.2. A Empresa e a Implantação do SAP	29
3.2.1. Descrição da Empresa	29
3.2.2. A implantação do SAP Módulo RH.....	30
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1. Avaliação dos usuários finais do RH	36
4.2. Avaliação do Gestor.....	44
4.3. Considerações Finais.....	47
5. CONCLUSÃO.....	49
6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	51

1. INTRODUÇÃO

A globalização impulsiona à transformação organizacional e estimula as empresas a migrarem de um ambiente tradicionalmente estável e controlável para um ambiente incerto e volátil.

Nesse cenário de inseguranças a Tecnologia da Informação (TI) é a uma grande aliada. As organizações têm utilizado a TI como ferramenta de apoio para a criação de estratégias e realização de planejamento. Informatizar os processos se torna cada vez mais viável por permitir maior controle e a possibilidades de previsões e projeções futuras.

Uma das ferramentas tecnológicas bastante difundidas no meio empresarial global, de diferentes ramos de negócio é o SAP que tem como objetivo integralização de todos os processos empresariais. Para Hicks (1997), o ERP é uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informação entre todas as funções dentro de uma companhia, tais como logística, manutenção, finanças e recursos humanos.

A empresa estudada, localizada na região Sudeste, adotou o SAP como ferramenta de gestão integrada. Os módulos foram implantados em partes e recentemente ocorreu à migração do último módulo, o de Recursos Humanos, destinado para administração do capital humano na organização.

O novo sistema aliado ao atual cenário de transições da área de Gestão de Pessoas direciona a empresa XPTO para as tendências mundiais da área de RH. Além disso, promete a reorganização significativa do trabalho por proporcionar a flexibilidade e integração dos dados processados no módulo RH com toda a rede de trabalho interna, e ainda possibilita a redução do processo de trabalho manual auxiliando na desburocratização da tarefa.

É inegável que o SAP é uma ferramenta que gera vantagens competitivas as empresas, mas não deve ser confundida como incremento da eficácia operacional, pois a sua implementação, apenas, não converge as empresas a uma posição diferenciada no mercado.

Por isso existem algumas peculiaridades que devem ser consideradas e que podem ser uma barreira à funcionalidade do sistema.

Primeiramente, existem algumas particularidades acordadas com sindicato da classe que transcendem as adaptações realizadas no sistema para a legislação brasileira.

Segundo, os altos custos do sistema conduzem as empresas a adquirirem apenas a versão standard (padrão) para se equipararem as tendências tecnológicas mundiais, mas como as adaptações são dispendiosas, as organizações tendem a evitar.

E por fim, outro aspecto relevante é que a XPTO devido ao histórico institucional, ainda é controlada por uma forte burocracia. A proposta do módulo de RH é de promover a autonomia e eliminar fluxos na execução de tarefas. Esse fato é contrário à cultura existente na empresa, o que pode interferir no cotidiano dos empregados e gestores. Carvalho (1999) frisa que as pessoas e organizações resistem às mudanças que possam mexer com sentimentos de segurança, estabilidade, permanência, enfim, com o estado de equilíbrio estável que sempre usufruíram.

Gonçalves (1998) enfatiza que é preciso considerar que novas tecnologias sempre provocam mudanças no ambiente social das organizações e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida sem provocar algum efeito. Corroborando, Schein (1982) afirma que, para as organizações estarem preparadas para mudanças, é necessário desenvolver flexibilidade e capacidade de enfrentar uma série de novos desafios.

Diante do cenário exposto, a pesquisa pretende analisar a implantação e a utilização do SAP módulo RH para a gestão do capital humano por meio de um estudo de caso em uma empresa siderúrgica instalada na região Sudeste. Esta pesquisa analisa os principais impactos organizacionais que ocorrem com a implantação e utilização do módulo em questão.

1.1. Objetivos da Pesquisa

Com os avanços tecnológicos o mercado torna-se cada dia mais homogêneo, pois as informações vêm sendo compartilhadas em tempo real e com isso as ferramentas de gerenciamento tornam-se mais eficientes. Essa facilidade no acesso de informações tem afetado diretamente a competitividade das empresas, que buscam equiparar-se no mercado com a adoção de sistemas que possibilitem este diferencial no mercado. Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar os principais impactos organizacionais decorrentes da implantação e utilização do SAP módulo RH, que tem por finalidade a gestão do capital humano em uma empresa siderúrgica instalada na região Sudeste com acompanhamento dos cenários e com a identificação dos novos padrões de atividades resultantes da troca de sistema.

1.2. Objetivo Específico

- I. Acompanhar o início do módulo em produção
- II. Analisar o cenário da troca dos sistemas, panorama empresarial encontrado.
- III. Observar a reconfiguração do trabalho (aprendizagem organizacional), como as atividades exercidas se modificaram a partir da troca de sistemas.

1.3. Justificativa

Com o cenário econômico atual cada vez mais competitivo e globalizado as empresas vêm adotando novas formas de gerenciamento do capital humano, para que este atue não só como base para as demais operações da empresa, mas também como ferramenta competitiva no mercado. Através desta nova realidade organizacional, acredita-se que a pesquisa apresentada contribua para a discussão da adoção consciente dos sistemas informatizados que tem como finalidade não só a otimização do trabalho, mas também o posicionamento estratégico das empresas que os adotam.

1.4. Delimitações do Estudo

A ênfase do estudo está no acompanhamento da transição do atual sistema de gerenciamento de pessoas para gestão do capital humano (do PERSONNEL para o sistema SAP), evidenciando qual o impacto esta nova ferramenta ofereceu ao cotidiano do RH na empresa. Apresentando as mutações que as principais atividades exercidas nos processos administrativos sofreram as falhas e as melhorias resultantes dos novos processos. Análise será realizada através do acompanhamento das atividades nos momentos que antecedem e procede a implantação, desenvolvendo também o panorama desta fase.

1.5. Organização do Trabalho

No capítulo seguinte é apresentada, a fundamentação teórica usada para o desenvolvimento da pesquisa, baseada em uma revisão da bibliografia sobre os temas ERP's e SAP módulo gestão do capital humano, evolução do RH nos anos e fatores críticos: cultura, mudança e resistência. Finalizando com aprendizagem organizacional.

No capítulo 3 é apresentada metodologia usada para o desenvolvimento da pesquisa, assim como a empresa pesquisada suas características principais tais como missão, visão, valores e atuação no mercado.

No capítulo 4 serão abordados os resultados da pesquisa e também desenvolvida a análise e interpretação dos resultados obtidos a partir da observação e aplicação dos questionários em profissionais do departamento de Recursos Humanos e o Gerente sobre suas perspectivas das alterações de sistemas de gerenciamento de pessoas.

No capítulo 5, serão apresentadas as conclusões baseadas nas evidências encontradas no desenvolvimento do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Enterprise Resource Planning – ERP

O Enterprise Resource Planning é um sistema de gestão empresarial que atua como importante ferramenta estratégica para as organizações contemporâneas. Davenport (2002) o considera como pacotes de aplicativos de computador que dão suporte à maioria das necessidades de informação de uma empresa.

O sistema é uma releitura dos recursos de manufatura utilizados em larga escala pela indústria de maneira geral. Originalmente estes sistemas eram conhecidos como Processos de Lista de Materiais (*Bill of Materials Processing*), no qual a partir do programa mestre de produção e da lista de materiais, as necessidades de materiais eram calculadas, facilitando assim a atividade da produção.

Albetrão (2005, p.17) assegura que:

As raízes do ERP, que é uma filosofia de administração de empresas estão centradas no MRP (Material Requirement Planning – Cálculo das Necessidades de Materiais) e no MRPII (Manufacturing Resource Planning – Planejamento dos Recursos de Manufatura) uma evolução do seu antecessor, que é um processo o qual a empresa enxerga o seu negócio e interage com o mercado.

Para Farley (1998), o ERP está um passo à frente dos sistemas de manufatura centrado em material, mão de obra e produção, pois coloca o cliente no comando. Michel (1998), diz que o ERP automatiza e integra os negócios de manufatura, permitindo que a informação uma vez inserida no sistema possa ser utilizada de maneira clara e com fácil acessibilidade.

Estes sistemas integrados possibilitam a padronização dos processos e adequação das diversas ferramentas que o mesmo oferece pela empresa que pretende utilizá-lo. No cotidiano isso agrega credibilidade e rastreabilidade aos processos convergindo para uma maior segurança.

O ERP atua de forma a integrar e automatizar os processos de administração de pessoal, processos e produção e por isso sua adoção é crescente. Para Caldas e Wood (2001), há três classes de motivos que podem conduzir as empresas a adotarem um sistema de ERP:

- a) **Motivo Substantivos:** que são todos os motivos imperativos, problemas ou oportunidades que as organizações enfrentam, sendo o ERP uma resposta adequada e eficaz;

- b) **Motivos Institucionais:** são as forças externas que agem sobre a organização e a força a adotar um sistema de ERP;
- c) **Motivos Políticos:** refletem os interesses de grupos de poder e coalizão dentro da organização.

Os benefícios decorrentes da implantação de ERP de acordo com Gramel (2000) são:

- a) **Eficiência Organizacional:** possibilita a melhoria na realização dos processos;
- b) **Eficácia Organizacional:** auxilia a empresa a redefinir o que deve ser feito através de um estreito inter-relacionamento entre clientes e fornecedor;
- c) **Relacionamento com clientes e fornecedores:** Agrega e aproxima a empresa dos seus clientes e fornecedores, melhorando a relação entre eles;
- d) **Competitividade:** Possibilidade de fornecer um produto e serviço que a concorrência não terá condições de copiar rapidamente, principalmente se conseguir agregar fatores intrínsecos à empresa;
- e) **Marketing:** Permite manutenção constante do mercado;
- f) **Produção:** Através da melhoria efetiva do processo, fornece um diferencial competitivo para empresa em termos de qualidade dos produtos, serviços, atendimento e preços.

Para Viera (2006), as principais vantagens da utilização do ERP são: integração com os diversos processos da empresa, agilidade na execução da tarefa, otimização e automatização dos processos, o que aumenta a produtividade e contribui para a redução do custo.

Contudo, Palazzo et al. (2006) aponta algumas desvantagens:

- a) **Custo da Implementação:** apresenta um elevado custo e consome muito tempo;
- b) **Imposição a padrões:** as empresas modificam suas formas de trabalho a fim de que os módulos projetados possam ser implementados;
- c) **Grande repercussão dos erros:** um dado incorreto inserido no sistema repercute nos demais processos em cascata;
- d) **Elevado custo do erro:** qualquer falha pode levar a empresa a perder vantagem competitiva ou oferecer um espaço excessivamente grande para a concorrência;

- e) **Fornecedor Único:** a adoção de um sistema ERP causa dependência do fornecedor do pacote, uma vez que a empresa compradora não possui o domínio sobre a tecnologia;
- f) **Adaptação das Informações:** Apesar do grande volume de dados e informações no sistema, a sua customização para a geração de relatórios gerenciais não é um processo fácil e barato.

Para o desenvolvimento e utilização de um ERP, é necessário, segundo Souza e Zwicker (2000), passar por várias etapas: primeiramente, a etapa de decisão e seleção, na qual a empresa decide adotar o ERP como solução de informática e escolhe o fornecedor – é a fase de **adoção**; seguido da etapa de **implementação**, que é definida como o processo pelo qual os módulos do sistema são colocados em funcionamento em uma empresa; e, finalmente, a etapa de **utilização**, na qual o sistema passa a fazer parte do dia-a-dia das operações.

Os autores também apresentam alguns termos importantes relacionados ao ERP, importantes para compreensão dos aspectos envolvidos em sua utilização:

Termos	Descrição
Funcionalidade	É o conjunto total de funções embutidas em um sistema ERP, suas características e suas diferentes possibilidades de uso.
Módulos	São os menores conjuntos de funções que podem ser adquiridos e implementados separadamente em um sistema ERP. Tais conjuntos de funções correspondem a divisões departamentais de empresas (vendas, financeiro, produção, planejamento da produção, manutenção, entre outros).
Parametrização	É o processo de adequação da funcionalidade de um sistema ERP a uma determinada empresa.
Customização	A modificação de um sistema ERP para que este possa se adequar a uma determinada situação empresarial impossível de ser reproduzida através dos parâmetros já existentes. Os custos de manutenção crescem, pois muitas vezes os fornecedores não dão suporte para rotinas altamente customizadas.
Localização	É a adaptação (através de parametrizações ou customizações) de sistemas ERP desenvolvidos em outros países para a sua utilização na realidade brasileira (impostos, taxas, leis, procedimentos), Também é conhecido pelo termo “tropicalização”.
Atualização	Disponibilização dos aumentos nas funcionalidades e correções de problemas e erros.

Quadro 1 - Termos relacionados à ERP

Fonte: Adaptado Zwicker, (2001)

O mais difundido ERP no mundo empresarial no momento é o SAP (Sistema Integrado de Gestão), desenvolvido com mais profundidade no tópico a seguir.

2.1.1. SAP como Tecnologia da Informação

O SAP (Sistema Integrado de Gestão) é um ERP. Este sistema é uma aplicação de negócios funcionais, possui uma estrutura modular integrada que o torna flexível e expansível. O sistema foi desenvolvido com base em padrões da indústria em sistemas abertos com ambiente cliente/servidor e interface gráfica do usuário. A vantagem deste tipo de sistema é a possibilidade de um gerenciamento centralizado único.

O SAP está dividido em diversos módulos:

- ✓ PP (*Production Planning*) – Planejamento da Produção
- ✓ MM (*Materials Management*) – Gestão de Materiais
- ✓ FI (*Financial Accounting*) – Finanças
- ✓ CO (*Controlling*) – Controladoria
- ✓ HR (*Human Resources*) – Recursos Humanos
- ✓ PM (*Plant Maintenance*) – Manutenção das Instalações

Tipicamente estes módulos refletem as áreas funcionais de uma organização, entretanto a arquitetura é comum a todos eles e comum interface aos usuários das diferentes áreas.

O processo de implantação/migração é extenso podendo variar de um a cinco anos, duração que depende do tamanho da complexidade da planta e dos objetivos da empresa. A implementação adota diferentes maneiras de se realizar, isso depende basicamente do pacote que foi escolhido de acordo com as necessidades, funcionalidades e a metodologia da organização.

Existem diferentes métodos para a implantação de um ERP na organização. Um destes métodos, citado por Padilha e Marins (2004), possui três estratégias que são:

- a) **Substituição Total e Conjunta (*Big Bang*)**, onde todos os sistemas legados são substituídos ao mesmo tempo por um único sistema ERP;
- b) **Estratégia de Franquias (*Franchising*)**, onde os sistemas ERP independentes são instalados em cada unidade da organização;
- c) **Método *Slam-dunk***, onde o ERP substitui um sistema legado apenas em processos-chave, como, por exemplo, os processos financeiros.

Lopes et al. (1999) afirmam que o princípio do sistema é simples, porém sua implantação é difícil. Por se tratar de um produto flexível, o cliente faz o ajustamento do

sistema para suas necessidades e, assim, a implantação pode levar vários anos. Em geral, a implantação é conduzida por empresas de consultoria, o que eleva os custos do projeto.

O porte da empresa é tido como principal determinante no tempo de implantação, pois a empresa que optará pela complexidade do sistema e número de módulos como outros que acabam variando de uma para outra. E os resultados após a utilização do sistema, não são imediatos. Ressalta-se que estes geralmente são visíveis após um ano da instalação.

É necessário ressaltar que a decisão de adotar um Sistema Integrado requer muito estudo para a empresa, pois quando a implantação não é planejada adequadamente podem causar gastos maiores do que o previsto.

Para Buckhout *et al.* (1999), a implantação de um ERP tem sido arriscada por dois motivos: as organizações não realizam previamente as escolhas estratégicas para configurar os sistemas e os processos, por isso a implantação foge do controle da empresa. Muitas organizações encaram como um projeto de tecnologia e não como um projeto empresarial.

O erro mais comum no segmento corporativo é acreditar que apenas a aquisição de uma tecnologia vai criar fluxos de informação necessários à sua viabilização. Gramel (2000) adverte que caso a informação não circule na empresa, a ferramenta tecnológica pode não funcionar como deveria. A grande maioria dos projetos de implementação de ERP fracassam porque as empresas não possuem fluxos de informações apropriados.

Outra vertente para adoção de um ERP é o fator humano. Segundo Schmitt (2004, p.161), “a implantação de um sistema ERP envolve mudanças nos aspectos técnicos, cognitivos e comportamentais da empresa”. Por esse motivo, não é possível planejá-las sem considerar os impactos que causam nas pessoas. Mais do que uma tecnologia aplicada à melhoria dos fluxos de trabalho, o sistema produz uma alteração no perfil dos funcionários, exigindo conhecimento multidisciplinar e a predisposição para a quebra de paradigmas.

2.1.2. Os ERP's na Gestão de Recursos Humanos

O SAP ERP para a gestão do capital humano fornece diversas soluções para ajudar as empresas a aperfeiçoar o investimento em todos os empregados.

A seguir segue o quadro de funcionalidades do módulo:

Funções Principais	Estratégia	Análises	Soluções Possíveis
Pagamento dos Salários	Desenvolvimento Organizacional	Alinhamento Estratégico	Portais do Profissionais de HCM
Gestão Organizacional	Recruta Funcionários	Demonstração de Resultados Equilibrada	Portais dos Gestores
Gestão de Tempo	Rendimento Total	Gestão por Objetivo	Portais de Empregados
Relatórios Legais	Aprendizagem e Desenvolvimento	Análise de Força de Trabalho	Portais de Candidato
	Gestão do Conhecimento	Benchmarking e Relatórios	Computação Móvel

Quadro 2 – Funcionalidades do SAP Gestão do Capital Humano

Fonte: Adaptado site oficial do SAP

Segundo Cavalcanti (2001), este módulo compõe-se de atividades de planejamento de pessoal, recrutamento e plano de desenvolvimento de pessoal. Além de visar os controles de custos de trabalho através do planejamento da necessidade de trabalhadores, e ainda, oferece relatórios e outras atividades pertinentes ao setor.

As principais funções do módulo de RH contemplam uma série de processos de gestão essenciais aos profissionais de Recursos Humanos e fornecem diversas vantagens, tais como:

- a) Redução de custos administrativos;
- b) Conteúdos delimitados em função dos perfis estabelecidos pela diretoria;
- c) Avaliação do contributo dos funcionários para a estratégia da empresa;
- d) Histórico das ultimas 50 transações por empregado;
- e) Diversos relatórios padronizados que auxilia na tomada de decisão;
- f) Compartilhamento de dados e de trabalho em rede – Integração;
- g) Controle de Absenteísmo em tempo real;
- h) Autonomia para gestores operacionais e empregados.

Ainda, por meio do portal e intranet corporativa os empregados terão acesso a todo tipo de informações relacionadas ao RH, essa acessibilidade pode ser considerada a mudança mais significativa ocorrida nos último tempo. Para McCormick (1998), o autoatendimento é provavelmente a mudança mais significativa em termos de serviços de RH nos últimos anos.

Segundo Laudon e Laudon (2001, p. 16):

“O software de ERP modela e automatiza muitos processos básicos, como o preenchimento de um pedido ou a programação de uma remessa, com objetivo de integrar a informação em toda a empresa e eliminar ligações complexas e caras entre sistemas de computador em áreas diferentes do negócio”.

O SAP se encarrega das tarefas administrativas burocráticas e de controle, e permite os profissionais dos RH's a se dedicar as tarefas de natureza de estratégica, participando nas principais decisões e intervindo grandemente nos processos críticos de mudança organizacionais.

2.2. Evolução dos Recursos Humanos

A forma como uma empresa se organiza para gerir e orientar os seus trabalhadores no trabalho é denominado Recursos Humanos. O papel da área ao longo dos anos corresponde à demanda.

Segundo Tose (1997, apud Marras, 2006) A evolução do perfil do profissional de Recursos Humanos pode ser analisada na figura a seguir:

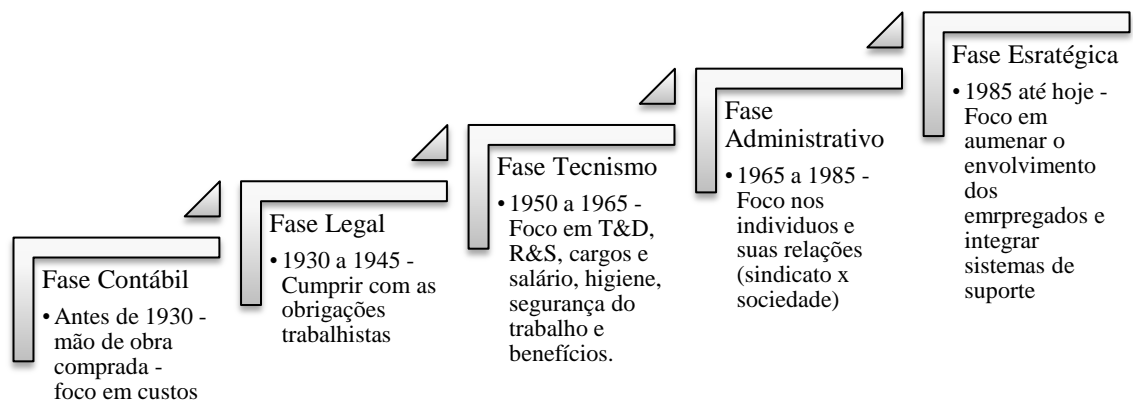


Figura 1 – As cinco fases do perfil do profissional de Recursos Humanos
Fonte: Adaptado Tosse (1997, apud Marras 2006).

É possível observar que ocorreram alterações significativas com o tempo, a partir inicialmente da necessidade de se contabilizar os empregados para a humanização das relações nas organizações nos dias atuais. As constantes mudanças refletiram no relacionamento com os empregados e gerou diferentes vínculos de trabalho.

A transformação observada por Marras (2000) é traduzida no que ele atribui como recursos humanos em nível estratégico. O autor descreve sobre a mudança de paradigma no processo seletivo, desenvolvimento de espelhos, remuneração estratégica, plataforma motivacional, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional e gerenciamento das mudanças.

Dessa forma o RH deve adotar papel estratégico, e atuar para atender as necessidades empresariais e contribuir para o sucesso do negócio. Lawler III et al. (2006) discorre sobre a função do RH tradicionalmente e estrategicamente. A seguir, quadro comparativo da evolução das funções do RH:

	Gestão Tradicional	Gestão como parceira nos Negócios
Objetivos	Orientar para os negócios; Providenciar serviços que surgirem pelas demandas ou pelos produtos	Alinhar a própria administração de RH com os objetivos dos negócios da empresa; Integrar membros e administrar equipes; Envolver a cultura com a estratégia e a visão da empresa.
Processos	Construção e administração do desempenho das capacidades; Desenvolvimento dos administradores ao ligar competências com os requerimentos do trabalho e desenvolvimento de carreira, sucesso de planejamento e capacidade de mudança organizacional; Construção da rede de relacionamentos da organização por meio do RH	Organização flexível em torno do trabalho a ser feito (programas e processos, terceirização) com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações (equipes, desenho organizacional); Elevação das competências para a administração dos temas de aprendizagem; Construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades.
Planejamento	Inspeção dos planos de negócios e de todas as outras funções de RH; Inserção de planejamento nos processos quando tiver demandas em RH	Integração da estratégia e dos negócios por administração de equipes.

Quadro 3 – Comparação entre a evolução das funções do RH

Fonte: Adaptado de Lawler III et al. (2006).

O autor ainda pontua que as empresas devam desenvolver sistemas e práticas que assegurem a competência efetiva do RH.

Na atual conjuntura a atuação do RH é de parceira para auxiliar os gestores na administração de seus empregados. O grande desafio desse profissional passa a ser o de orientar, acompanhar e desenvolver líderes. As ações de gestão de pessoas possuem foco no cliente interno, que deixa de ser o empregado e passa a ser o gestor e/ou líder de equipe deste empregado.

É crescente a adoção de consultoria interna, o profissional do RH passa a atuar com uma visão generalista e não mais especialista. Para Lacombe (2005) consultoria interna integra a área de Recursos Humanos aos negócios da organização.

De acordo com Lawler III et al. (2006), para o RH agregar valor como parceiro estratégico é necessário à confirmação de que as capacidades e competências existentes contribuam para o ambiente dinâmico afim de estabelecer o nível de cooperação, e ainda analisar se as mudanças esperadas ocorrem e se estão orientadas pela estratégia da empresa.

A consultoria interna é uma tendência que exige do profissional de RH um desempenho multidisciplinar. O consultor desempenha o papel de facilitador, através de diagnósticos realizados e propõem soluções para a gerência de linha além de, auxiliarem o

cliente interno a perceber, compreender e operar sobre as relações que ocorrem no seu ambiente e na consecução das práticas e padrões organizacionais.

O desenvolvimento da área demonstra o valor de seu papel para empresa, e o quanto pode desempenhar mais. Para a função de recursos humanos as mudanças foram necessárias, pois elas incorporam as pessoas na organização e determinam as políticas e práticas condizentes ao negócio da empresa.

2.3. Fatores Humanos: Cultura, Mudança e Resistência.

O desenvolvimento organizacional ocorre devido às mudanças internas, através da adoção de novas ferramentas de trabalho, diretrizes empresariais, implementação de uma nova cultura organizacional e também com a substituição de sistemas de gestão por outros mais tecnológicos que os atuais e que atendem com mais eficiência as necessidades, não só da empresa como do mercado na qual a mesma está inserida.

Motta (2000) parte da premissa de que a revolução empresarial moderna é produto de uma série de conquistas e inovações tecnológicas ocorridas separadamente ao longo dos anos; hoje essas conquistas se interligam na busca de maior eficiência, criando um todo empresarial diverso.

Essa transformação atinge a indústria, o comércio e os serviços. Assiste-se a uma revolução administrativa sem precedentes na história da humanidade. Muitas vezes as mudanças propostas não são bem aceitas, porque de certa forma propõe que se saia da inércia, adquirida por anos de uma mesma prática. Isso se torna natural no cotidiano de qualquer atividade laboral.

Para Carvalho (1999), as pessoas e organizações resistem às mudanças que possam mexer com sentimentos de segurança, estabilidade, permanência, enfim, com o estado de equilíbrio estável que sempre usufruíram.

A adoção de um ERP promove um processo de transformação organizacional significativa, conforme mencionado anteriormente por Schmitt (2004, p.161), “a implantação de um sistema ERP envolve mudanças nos aspectos técnicos, cognitivos e comportamentais da empresa”. A mudança implica em uma reestruturação da empresa, de suas formas organizacionais, de seus processos e das relações entre os seus trabalhadores.

Outro fator que pode ser citado como ameaçador é a segurança que as pessoas encontram na execução de uma rotina já consolidada, resultando na reorganização de tarefas que anteriormente já tinham sido tidas como ideais para o alcance dos resultados empresariais. Herzog frisa com propriedade que:

“A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva”. (HERZOG apud ROSSI, 2000, p. 36).

Apesar das mudanças quebrarem paradigmas, de acordo Tait *et al.*(1997) não se deve negligenciar a cultura organizacional, pois a introdução da TI pode causar desmotivação e resistências, influenciadas pela maneira como a mesma é inserida nas empresas.

Neste momento a flexibilidade se faz necessária como fator determinante entre o sucesso ou fracasso. Com isso pode-se dizer que a percepção dos gestores no processo de mudança pode ser tratada como ponto sensível no processo de introdução e manutenção do programa como um todo.

2.3.1. Cultura Organizacional

A globalização provoca um fenômeno nas organizações de inversões de investimento nos recursos humanos para informatização e automatização dos seus processos de trabalho. Tal fato altera a percepção da necessidade de valor dos trabalhadores. Nesse cenário, a cultura desempenha um papel básico ao desenhar a maneira como os trabalhadores entendem e reagem sobre as mudanças organizacionais, como exemplos, a adoção de novos sistemas de gestão.

Schein (1996, p.20), define cultura organizacional como conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Fleury e Fleury (1995, p.27), cultura organizacional é “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de

ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

Schein (1996) identifica cultura em diferentes níveis interdependentes para nas organizações:

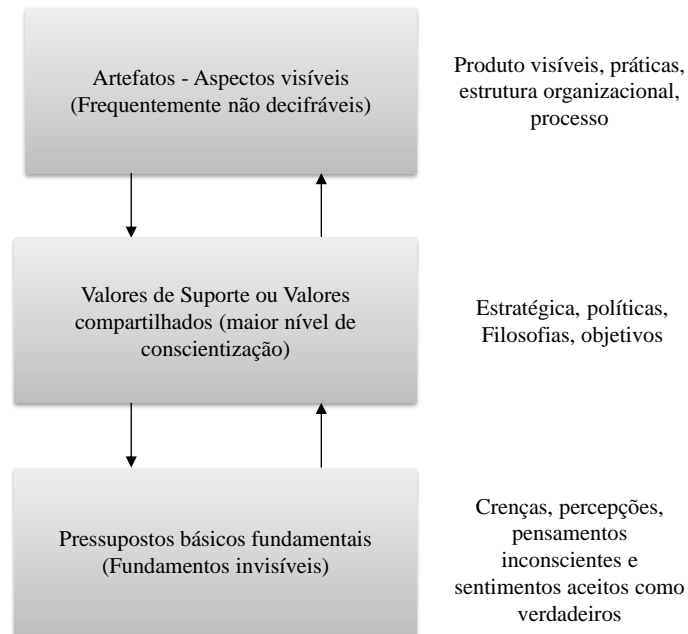


Figura 2 – Níveis da Cultura Organizacional e suas Inter-relações
Fonte: Schein (1996)

No primeiro nível as informações podem ser consideradas fáceis de serem obtidas, pois são palpáveis e perceptíveis como, por exemplo, na maneira de um grupo se vestir. O segundo nível é mais abstrato, por isso dificultoso a identificação, pode-se constatar na maneira como o grupo utilizam para julgar as situações ou objetos. E por fim, no terceiro nível encontram-se os pressupostos fundamentais que governam as ações, a interação com ambiente e as relações de poder são modelos das relações organizacionais.

As mudanças culturais podem acontecer de maneira revolucionária, pela incorporação de novos valores ou maneira gradual, novos valores vão sendo agregados aos já exercidos. A primeira mudança gera um processo radical de aniquilação dos elementos simbólicos, o que reflete na redefinição da à prática. (Fleury e Fleury, 1997).

Para Motta (2002), quando valores fundamentais são feridos, as pessoas reagem e tendem a resistir à mudança, na medida em que ela ocasiona, inexplicável ou desavisadamente, a quebra de relações e padrões pré-estabelecidos. Já, na segunda opção ampliam-se as opções de alternativas existentes para solução de problemas. O autor ainda argumenta que todas as dimensões técnicas e organizacionais podem estar preparadas para a

mudança, mas, se os valores da mudança não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não permanecer propensa à mudança, simplesmente nada acontecerá ou a proposta de inovação resultará em grande fracasso.

Por isso em qualquer processo de mudança na organização é válido entender a sua cultura e sua relação com ambiente. Quando são adotadas novas práticas, geralmente a cultura e sua relação funcional com ambiente são ignoradas. O reflexo disso são os inúmeros problemas internos observados tais como absenteísmo e queda na produtividade. Laudon e Laudon (2000) articulam que a cultura organizacional é uma restrição poderosa à mudança, especialmente à mudança tecnológica.

Para Obadia *et al* (2007) os processos de gestão a serem implementados na organização estão entrelaçados na cultura organizacional, por esses motivos são causa e efeitos das relações dinâmicas e não lineares que ocorrem entre si, dentro dos seus sistemas formal e informal. A figura abaixo ilustra esta relação:

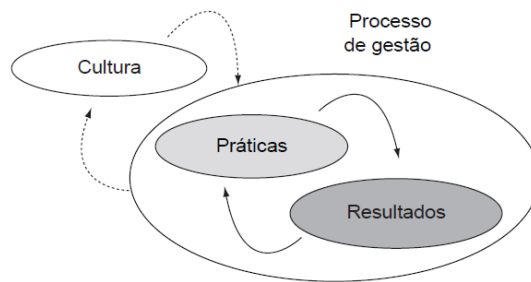


Figura 3 – Inter-relações complexas entre a cultura organizacional e implementação do processo de gestão
Fonte: Obadia et al (2007)

Portanto, para Obadia *et al* (2007) a organização deve ser encarada como um sistema aberto influenciado permanentemente pelos ambientes interno e externo, compondo-se um sistema complexo, cujos agentes são seres humanos, também de natureza complexa. Ainda os autores ressaltam que nenhuma estratégia de implementação ou normatização da cultura organizacional ideal pode ser recomendada para aplicações de nível global, ou seja, as estratégias estão delimitadas a cada organização e se converge a cultura adotada pelos grupos que estão contidos nelas.

Ainda, sem o profundo entendimento da cultura, as empresas ficam com as tentativas de intervenção aos problemas limitados. A tomada de decisão, neste caso, fica comprometida e condenada ao fracasso.

2.3.2. Processo de Mudanças Organizacional

Mudanças organizacionais se configuram com alteração, planejada ou não, na relação entre a organização e o meio com que se relaciona. Resultando em projetos que visam mudanças sutis ou profundas no cotidiano organizacional. De acordo Wood (1995):

“Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. (WOOD, 1995, p.190).

Esse conceito abrange as mudanças que podem estar presentes desde os processos mais simples até os mais complexos. Para que as organizações sobrevivam a este ambiente dinâmico e volátil, devem contemplar uma visão holística, considerando todo e qualquer aspecto, não restringindo o foco e não perdendo o controle.

Para a adoção de ferramentas adequadas dentro do processo de mudança é necessário um estudo aprofundado do ambiente empresarial, do mercado e do clima organizacional já estabelecido.

A adoção de novas tecnologias sempre provocam mudanças no ambiente social das organizações e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida sem provocar algum efeito, (Gonçalves, 1998).

Graeml (2000), afirma que não adianta investir em tecnologia sem a promoção das mudanças organizacionais necessárias. A TI. Laudon e Laudon (2002) complementam ao afirmarem que a organização e a tecnologia devam ser ajustadas entre si até que se alcance a harmonia entre ambos.

O uso de tais tecnologias faz com que ocorram mudanças organizacionais não só de relacionamento, como de expansão de negócios, inclusão de novos clientes e novos canais de comunicação. Portanto é importante uma administração bem direcionada desta mudança, para a melhoria e alcance dos objetivos estratégicos. Schein (1982) afirma que, para as organizações estarem preparadas para mudanças, é necessário desenvolver flexibilidade e capacidade de enfrentar uma série de novos desafios.

Para Dubrin (2003) a tecnologia da informação conduziu as múltiplas e intensas mudanças dentro das organizações, como por exemplo, os ERP que tornam as estruturas mais enxutas e exigindo uma mudança na forma de pensar e agir.

Segundo Kotter (2001), o volume de mudança pode ser traumático para os envolvidos diretamente no processo de utilização e o esforço feito pela organização para adaptação imediata às atividades propostas, resulta na qualificação da posição competitiva no mercado. O autor enumera oito erros que inviabilizam a postura de aceitação e viabilização de todas as atividades envolvidas em todo e qualquer processo de mudança:

- a) **Não ter sentido de urgência:** é preciso examinar o mercado, competidores, identificar crises (reais e potenciais) e as oportunidades que deverão ser aproveitadas.
- b) **Não envolver a alta direção e não formar uma equipe apoiada por ela para articular a mudança:** os altos executivos devem se comprometer com a mudança e apontar pessoas com poder suficiente para liderá-la e desenvolver um trabalho em equipe.
- c) **Subestimar o poder da visão corporativa:** a organização deve criar uma visão que direcione os esforços da mudança e desenvolver estratégias coerentes para atingir essa visão.
- d) **Não transmitir a visão da mudança:** a empresa tem que utilizar todos os veículos disponíveis para informar novas estratégias, desenvolvendo um modelo que atue como guia de padrão do comportamento dos funcionários.
- e) **Não fomentar o *empowerment*:** eliminar possíveis obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, alterar estruturas e sistemas que impeçam a visão de mudança e estimular a postura de assumir riscos e promover iniciativas não convencionais.
- f) **Não obter resultados em curto prazo:** reconhecer e recompensar os funcionários que contribuíram para os resultados, viabilizar melhoras visíveis e rápidas de desempenho.
- g) **Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças:** a empresa deve ter credibilidade para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixem com a visão de transformação. Promover, contratar e desenvolver pessoas que possam implantar e revitalizar os processos com novos projetos, temáticas e agentes de mudanças.
- h) **Não incorporar mudanças à cultura da organização:** a empresa deve desenvolver um comportamento orientado para o cliente e produtividade com uma liderança presente e gestão eficaz.

A direção e a velocidade com que as mudanças ocorrem na organização afetam as características dos procedimentos, influencia no ambiente cultural organizacional, confrontando o alinhamento com o mercado e suas exigências.

De acordo com Mintzberg (1999), a transformação que está sendo realizada é influenciada pelo volume da mudança praticada. A mudança englobará a organização se ocorrer em sua cultura e em seus valores, e demandará um forte gerenciamento. Contudo, se a mudança ocorrer no nível operacional, para um conjunto de indivíduos e/ou para produtos específicos, a gestão torna-se mais facilitada.

Kotter (2001) recomenda empregar um senso de urgência para que não ocorra complacência dentro da organização. Durante o processo sempre informar a organização da real situação e não negligenciar e alimentar uma postura extremamente otimista, mascarando assim possíveis frustrações que são normais dentro de qualquer processo, sobretudo os de mudança.

Ainda é proposta por Kotter (2001) a criação de uma equipe de orientação, formada por grupos influentes capaz de disseminar a mudança na organização. Esta precisa ter sugestões convincentes a todos de maneira simplista e fácil assimilação e não imposta de forma arbitrária. Se organizada de maneira coesa atua como amortecedor do sistema, segurança e menor atrito de fatores determinantes no processo de mudança.

No processo de acompanhamento da mudança, conforme orienta Kotter (2001), é preciso se certificar que as mesmas se transformarão em práticas e resultarão na adoção de novas ferramentas no dia a dia e não apenas, encará-las como melhorias isoladas que apenas contribuirão em etapas diferentes para o todo.

É preciso também, incorporar os resultados alcançados no processo e principalmente pela cultura empresarial, só assim a mudança terá contribuído de maneira efetiva. Com este comportamento é possível apontar mudanças drásticas com a decisão da implantação de uma TI, é necessário um planejamento muito detalhado e uma estratégia muito bem definida antes da escolha dos softwares que serão adquiridos. O investimento é de alto risco, pois envolve alto investimento em treinamentos, consultoria e licença do software.

Por fim, Kotter e Cohen (2002) asseguram que as pessoas precisam acreditar no benefício que a mudança trará para seus valores e sentimentos, para então concordarem com ela. O conceito Ver-Sentir-Mudar, apresentado pelos autores, reitera a importância de uma visão e comunicação adequadas para a mudança, feitas por pessoas com autoridade e credibilidade, com poder satisfatória para inibir as barreiras e implantar a mudança na cultura da empresa.

2.3.3. Resistência Organizacional

A resistência ao novo é comum no ser humano, talvez pela incerteza que está agregada ao processo de mudança. Segundo Pereira (1995):

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga" (p.116).

Muitas vezes a resistência não está embasada unicamente no medo do desconhecido e sim no apego a certas praticas que são incentivadas intrinsecamente pelas organizações, bem como por costume inerente à organização. Como aponta Motta (apud Moura, 2002, p. 40) alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: insegurança sobre o futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado.

Para Merrihue (1979), a resistência é iniciada pelos empregados ou grupos de empregados quando a “segurança” no trabalho ou nas relações de trabalho, em sua percepção, parecem ameaçadas pelo processo de mudança, muitas vezes pelos executivos. Tannembaum, Weschler e Massarik (1972) afirmam que os indivíduos desenvolvem uma “zona de conforto” ou uma “ilha de segurança” onde interagem em um ambiente conhecido e seguro, visto que este já se tornou familiar ao fazer parte da rotina do dia-a-dia. Com a mudança, o sentimento de segurança e conforto é ameaçado, gerando uma reação de rejeição ou resistência.

Entretanto a resistência não pode ser vista como um empecilho e sim como um caminho para transpor o costumeiro pelo inovador, desta maneira atua como ferramenta imprescindível para o sucesso com um gerenciamento orientado para tal.

Kurt Lewin (1948) traz a ideia de que as organizações são sistemas em equilíbrio quase estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantêm em estado de equilíbrio, status quo. Isso faz com que as tentativas de mudança sejam desenvolvidas através de forças que atuam em vários sentidos, sendo que estas podem favorecer o processo de mudanças ou gerar resistência a elas, ou seja:

As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. (LEWIN apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 33).

Com isso a resistência torna-se uma reação normal perante a qualquer aspecto de mudança, fato este que se torna potencializado no ambiente empresarial, porque este envolve

não só equilíbrio do indivíduo envolvido como da organização como todo. Ou seja, o indivíduo tem que desenvolver um comportamento receptivo para que a habitual resistência não se torne uma postura repelente na incorporação de mudanças propostas e agregar ao seu equilíbrio o equilíbrio da empresa como um todo.

Judson (1980) enumera algumas variáveis que causam comportamento baseado em resistência a mudanças: a) a ameaça à segurança; b) a incompreensão do que seja, ou possa significar a mudança proposta, ou seja, seu objetivo, o modo como essa mudança será implementada, e quais os seus benefícios e desvantagens; c) o não envolvimento dos indivíduos no processo de mudança, principalmente nas decisões relativas a esse processo.

Maurer (1997), completa ao afirmar que as pessoas criam o comportamento de resistência acreditando que a mesma resultará em algum mal para eles mesmos. Existem algumas razões que podem ser apontadas a este comportamento, como por exemplo: o desejo de não perder algo importante, a não assimilação dos motivos da mudança e pouca tolerância à mudança.

Nem sempre o ato de resistir apresenta fatores que podem ser evitados como objetivos individuais, culturas diferenciadas, sentimentos e interesses divergentes que irão afetar diretamente a recepção/aceitação do processo de mudança.

Robbins (2002) apresenta seis fontes para a resistência organizacional a mudanças:

a) **Inércia estrutural**: são mecanismos internos que dão condições de estabilidade da organização, entre eles está o processo de seleção que escolhe e rejeita certos tipos de pessoas; as regras e procedimentos que devem ser seguidas pelos funcionários. Novos funcionários, ao serem admitidos, adotam a postura de ajuste à organização e por isso, são moldados e orientados a se comportar de determinada maneira;

b) **Foco limitado de mudança**: as organizações são constituídas por subsistemas interdependentes, com isso, as mudanças afetam o todo, havendo mudança nos processos tecnológicos, surge à necessidade de ao mesmo tempo adaptar a mudança na estrutura para que esta seja mais bem aceita;

c) **Inércia de grupo**: as normas de grupos influenciam no comportamento individual, restringindo sua mudança de comportamento. Como exemplo, um indivíduo sindicalizado pode aceitar modificações nas suas atividades, mas se a recomendação do sindicato for para se rejeitar propostas unilaterais – certamente ele ficará com as orientações do sindicato;

d) **Ameaça à especialização:** alguns grupos especializados podem sentir ameaçados em sua exclusividade. Os sistemas de informação, por exemplo, possibilitando o acesso direto do usuário se constitui em uma ameaça aos especialistas;

e) **Ameaça às relações de poder estabelecidas:** a redistribuição de autoridade para a tomada de decisão pode ameaçar as relações de poder estabelecidas na organização, como por exemplo, as equipes de trabalho autogerenciadas;

f) **Ameaça às alocações de recursos estabelecidas:** grupos que controlam alguns tipos de recursos que possam sofrer frequentes cortes podem se sentir ameaçados. Esses grupos costumam aceitar as coisas como estão.

A resistência constitui um ponto comum e ao mesmo tempo complexo do processo de mudança. Para Motta (1998, p. 94), a mudança tecnológica contempla “alteração da tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais”.

As interações do indivíduo com a tecnologia são mais do que apenas racionais. De acordo com Cenfetelli (2004, apud Fetzner):

- i. Usuários mais do que tomadores racionais de decisão, também são influenciados por seus sentimentos;
- ii. Emoções negativas e positivas agem separadamente, sendo que as negativas têm mais efeito sobre o uso, influenciando mais fortemente crenças e intenções finais. Ele adverte que do ponto de vista de investimento é melhor evitar criar emoções negativas nos usuários do que assegurar positivas;
- iii. Emoções têm uma natureza multidimensional. Ele define como emoções positivas: alegria, felicidade, contentamento, afeição (carinho) e como negativas: ansiedade, irritação, preocupação, arrependimento, desgosto, raiva, nervosismo, medo;
- iv. É essencial avaliar reações emocionais e cognitivas quando analisando como usuários reagem à tecnologia e se irão adotá-la e usá-la.

A tecnologia da informação atua como um fator predominante de ameaça à zona de conforto criada pelos funcionários ao longo de suas carreiras. Zuboff (1994) explica que este sentimento é justificável, pois a TI possui uma ambiguidade de funções: substituir o esforço e a qualificação humana de maneira que os mesmos processos sejam realizados de forma mais ágil, a um custo menor e também pode ser usada para gerar informação.

Nem sempre esses profissionais estão aptos a acompanhar as modificações profundas que os sistemas de informação trazem consigo. Além de abandonar o comportamento confortável é preciso habituar-se às novas ferramentas, desenvolver domínio sob o novo software e acima de tudo comportar-se de maneira otimista frente a todas as mudanças implícitas com a adoção do novo sistema.

A postura resistente pode ser identificada no comportamento individual na persistência de não adoção dos novos objetivos, boicote, influencia para com dos demais. Por isso pode-se dizer que a organização exerce influencia direta na neutralização da resistência, esta por sua vez deve oferecer aos subordinados informação, atingindo o contexto em longo prazo. Segundo Lawrence (2002) a resistência não deve ser encarada como algo a ser suprimido, mas sim como um sinal de que alguma coisa está errada, solicitando uma análise mais rigorosa da ocasião. Silva e Vergara (2003) acreditam que as resistências nada mais são do que manifestações de emoções positivas ou negativas, e que devam ser expressas para que os indivíduos possam resolver suas ansiedades e as organizações tenham a oportunidade de captar as reais dificuldades para que as mudanças ocorram.

Com isso não se pode apenas caracterizar como negativo o papel da resistência em toda e qualquer mudança organizacional e sim como um fator estimulante, desde que gerenciado adequadamente. Tendo como foco o resultado a ser atingido visando o reestabelecimento da estabilidade após o período de inserção da mudança proposta e fazendo manutenção através do ajuste no aspecto estimulador.

A resistência pode atuar como fator estimulante, quando a organização assume uma postura aberta a ponto de ouvir os questionamentos, sugestões e críticas que surgem naturalmente dentro deste processo. Com isso pode ocorrer um aprimoramento e melhor aceitação. Caso não aconteça, mediar de maneira paciente toda e qualquer reação negativa, apresentando possibilidades construtivas e positivas sobre o aspecto.

Devido às mudanças de forte impacto no comportamento e na rotina dos usuários que o ERP introduz no âmbito, Armelim *et al* (2009) acredita que as principais dificuldades encontradas está ligada a resistência a mudança pelos empregados devido a dificuldade de adaptação, insegurança e resistência a tecnologia devido a readequação no trabalho; as dúvidas quanto a operacionalização do sistema; a falta de conhecimentos básicos em informática e de realizarem controles paralelos de dados por não confiarem nas informações extraídas do sistema.

Mendes e Escrivão Filho (2007) defende que estas barreiras podem ser suprimidas na implantação durante a etapa de conscientização e treinamento, cuja finalidade é reduzir e

esclarecer as mudanças organizacionais introduzidas na organização. Sob as diferentes perspectivas é preciso estabelecer um canal de comunicação direta, como fonte segura de informações para os funcionários fazendo com que estes possam não só ter acesso como também participar ativamente na atualização do mesmo. Isso faz com que ocorra de maneira mais fácil a assimilação e o desenvolvimento do trabalho em que a mudança terá impacto.

A capacitação dos administradores resulta em fator minimizador de reações negativas e atua no desenvolvimento de ferramentas alternativas com o objetivo de entender e gerenciar de perto os principais fatores de resistência. Assim como desenhar a mudança de maneira mais natural e menos nociva ao trabalho possível. Resultando numa visão diferenciada aspectos relevantes e apropriados para o uso benevolente no gerenciamento de tais resistências.

Com os conceitos apresentados é possível identificar uma resistência natural a qualquer processo de mudança, em diferentes situações e aspectos. Porém o comportamento humano muitas vezes torna-se previsível diante da necessidade de enfrentar novos desafios e muitas vezes este se apresenta diante de uma atitude tida como natural e compreensível. Entretanto não é possível desenvolver manuais que possam ser adotados como fórmulas, é possível apenas instruir gestores para que estes conheçam a fundo seus funcionários a ponto de convergir para uma orientação madura quanto às possíveis mudanças e com isso a minimização de futuras resistências.

2.4. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser considerada como uma solução alternativa para as mudanças enfrentadas pela empresa que busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências, construir o conhecimento e colocá-los em prática, contribuindo para um melhor desempenho e conseqüentemente a tornando mais competitiva.

Conceitualmente aprendizagem organizacional pode ser definida em:

“Um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, que nos levam a alterar as disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de comportamento. Pode-se dizer ainda que a aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas como doença, mutações genéticas e etc.” (Bordanave apud Boog, 1995, p.239).

Para alguns teóricos a aprendizagem está diretamente relacionada com treinamento, podendo o conhecimento das lições do passado ser incorporadas na rotina presente, e serem ensinadas aos membros. Por outro lado existem autores que argumentam que são duas coisas distintas, pois o treinamento é ensinado, está limitado a uma sala de aula enquanto a aprendizagem organizacional ocorre nas práticas cotidianas laborais.

Seja qual for o enfoque fica evidente que para as organizações possuírem sucesso na melhoria continua é necessário que percorram um caminho que estimule a comunicação e a cooperação dos membros.

Brown e Duguid (2001) afirmam que a criação de conhecimento é intimamente relacionada com a prática. Os autores propõem a criação de um ambiente de trabalho no qual os membros construam identidades compartilhadas, denominadas pelos autores comunidades de prática - desenvolvimento de uma identidade comum e um contexto social que auxilia no processo de compartilhamento.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada um fenômeno social, pois o conhecimento individual é totalmente dependente do conhecimento dos grupos, Figueiredo (2003).

A interação é o elemento essencial, pois possibilita os indivíduos a tomarem iniciativas de melhoria na execução das tarefas. Além disso, as perspectivas dos grupos fornecem uma conexão entre as observações e os entendimentos divergentes.

Para Senege (1994), existem cinco disciplinas da aprendizagem organizacional, onde é evidenciada a troca de conhecimento entre o individuo e o grupo numa rede de interação:

- a) **Domínio pessoal:** através do autoconhecimento as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e ver a realidade de forma objetiva;
- b) **Modelos Mentais:** são ideias profundas enraizadas, generalização e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas veem o mundo e as suas atitudes;
- c) **Visões partilhadas:** quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Alguns líderes têm objetivos pessoais que chegam ser partilhados na organização como um todo. Esta funciona muito mais devido a carisma do líder ou às crises que unem todos temporariamente;
- d) **Aprendizagem em grupo:** em grupos nos quais as habilidades coletivas são maiores do que as individuais se desenvolvem a capacidade para a ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras; começa com a

capacidade dos membros do grupo para propor suas ideias e participar da elaboração de uma lógica comum;

e) **Pensamento sistêmico**: constitui um modelo conceitual, composto por conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar nas futuras direções para o aperfeiçoamento.



Figura 4– As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional
Fonte: Senge (1994)

Senege (1995), ainda destaca que “uma organização capaz de atuar de maneira ativa e produtiva que continuamente aprimora a sua capacidade está na condição de aprendizado”. Para isso acontecer é necessário que a cultura organizacional se apresente predominantemente flexível e com foco nas resoluções de problemas, caso contrário qualquer mudança terá dificuldade em ser assimilada e praticada, pois os indivíduos não a idealizaram, logo não gerará o conhecimento.

Às vezes em processo de mudanças as organizações necessitam desaprender para aprender o novo. Trata-se de esquecer o passado. É preciso se desprender das visões sobre o funcionamento do mundo para dar espaço aos novos entendimentos, pois estas visões podem distorcer e limitar a maneira de pensar e agir, sendo uma barreira na implementação da mudança.

As contradições que geraram a resistência pode ser apenas uma forma restrita de enxergar o mundo pelos indivíduos, isso evidenciando que a realidade não é única. É

necessário sistematizar para que a transformação da aprendizagem individual e consequentemente do grupo.

3. METODOLOGIA

Para conhecer os impactos causados no processo de gestão de capital humano em uma empresa siderúrgica devido à implementação de um sistema ERP, foi utilizado o método de estudo que consiste para Yin (2001, p. 32) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A estratégia de pesquisa utilizada para esta investigação é a mais adequada. Yin (2001) ressalta a vantagem distinta dessa estratégia em relação a outras formas de investigação em situação nas quais é realizado um questionamento do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto moderno de acontecimentos e sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle.

Para Goldenberg (2002), o estudo de caso não se consiste em uma técnica, mas uma análise detalhada e profunda de um objeto, a partir do qual se julga a possibilidade de generalização do conhecimento. Uma vez que o objeto é considerado em sua totalidade, independente do nível ou escala adotada, sendo utilizados para estudo de pessoas, grupos sociais e até organizações.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa siderúrgica localizada na região sudeste, de grande porte e com foco em aços planos. Para a realização deste trabalho foram feitas entrevistas com os usuários finais do novo sistema e seu gestor da área. O motivo desta escolha era de averiguar a percepção que estes tiveram sobre o processo de troca. O estudo analisou documentos, como apostilas de treinamento e as observações dos pesquisadores.

3.1. Levantamento de Dados

A pesquisa buscou conhecer os dados específicos sobre a implementação do sistema ERP na empresa e as modificações ocorridas no processo. Para tanto as entrevistas com os profissionais da empresa abordam temas como envolvimento, comunicação, capacitação e mudanças no processo de trabalho.

Primeiro foi enviado um questionário para os empregados destinados a manusear o sistema diariamente, identificados neste estudo como usuários finais ou usuários. O departamento de RH da XPTO é composto por 46 profissionais que são responsáveis por

atividades de admissões, rescisões, férias, recolhimento de contribuições e outras atividades ligadas a registros e controles de pessoal. Obteve-se nesta primeira etapa a participação de 26 profissionais.

A coleta de dados dos usuários finais foi realizada no período de 07 a 14 de abril do presente ano. Foi aplicado o questionário do Apêndice A, formulada com treze perguntas da escala Likert, a qual se caracteriza por exprimir um conjunto de alternativas onde o respondente é conduzido a concordar ou discordar com seu conteúdo. E ainda duas questões abertas opcionais que eram condicionadas a resposta negativa do participante. As perguntas foram construídas levando em consideração os cenários de apresentação do novo projeto; a equipe de projeto e suporte; o treinamento ministrado; as novas funcionalidades integradas ao sistema; os impactos na rotina; e a comparação entre os substituído, o PERSONNEL e o SAP.

Em seguida foi realizado o levantamento de dados com gestor da área a fim de obter a visão gerencial sobre a troca sistêmica e um melhor entendimento acerca do processo de implantação como todo. Os resultados obtidos a partir das entrevistas com os usuários foram tabulados e apresentados a fim de que este conhecesse a percepção de seus subordinados. Após a apresentação foram aplicadas as oito perguntas abertas e opcionais, Apêndice B, para avaliar a percepção deste profissional sobre a implantação do SAP e ainda para um posterior confronto das avaliações dos usuários finais.

Além das entrevistas realizadas o estudo também foi composto de observação das atividades e acessos a documentos da organização. O estudo teve como objetivo uma análise global das mudanças na organização com a inserção da nova fermenta tecnológica.

3.2. A Empresa e a Implantação do SAP

3.2.1. Descrição da Empresa

A empresa onde o estudo foi realizado atua no setor industrial e se encontra instalada na região sudeste. A XPTO integra um Grupo composto por mais 21 empresas distribuídas em diversos países, de diferentes ramos de atuação: Cimentos, Energia, Logística, Mineração, e Siderurgia.

A atuação do grupo em todo o processo produtivo desde a extração até a comercialização permite que a empresa possua um dos custos mais baixos de produção no

mercado mundial, além de assegurar sua posição de liderança no mercado brasileiro. A empresa em questão atua na fabricação de aços planos destinados para o setor automotivo, construção civil, embalagens, linha branca entre outros.

A XPTO encerrou o ano de 2013 com lucro líquido de R\$ 534 milhões. A siderurgia se manteve como a maior geradora de receita líquida para o Grupo, sendo responsável por 63,3% do faturamento do ano em questão, porém o negócio mineração em termos de geração de caixa ultrapassou a siderurgia: a produção de aço representou 43% do Ebitda enquanto a mineração 45,9%.

O módulo SAP para o gerenciamento do capital humano foi adquirido e implantado em todas as unidades do Grupo situadas no Brasil. O Grupo possui um quadro de colaboradores de aproximadamente 21.500, sendo que quase 50% estão concentrados na empresa onde se passou o estudo.

A implantação do módulo ocorreu em concomitante nas Unidades e contou com representação dos profissionais de RH das diversas empresas no projeto de implantação. Pois, como já elucidado o grupo é composto por diversos negócios que possui cultura diferente entre si, e ainda são regidos por acordos coletivos diferentes.

3.2.2. A implantação do SAP Módulo RH

No fim de 2013 um novo sistema de gestão de Recursos Humanos teve sua implantação concluída em todas as unidades e empresas da empresa XPTO no Brasil.

O novo sistema era desejado pelo Grupo, pois o RH era o único departamento que não era controlado por um ERP. O módulo integra todos os subsistemas de Recursos Humanos com as demais áreas e unidades, permitindo a realização de uma gestão diferenciada nos procedimentos da organização.

Com a integralidade proporcionada pelo software os processos de RH são padronizados e têm como benefícios a redução dos custos e de variabilidade nos processos de trabalho.

O projeto de implantação iniciou em maio de 2011, com início da operacionalização programado para maio de 2013. Devido alguns imprevistos, o começo das atividades foi postergado para novembro. O projeto foi subdividido em etapas:

I. Decisão e Seleção

Nesta etapa inicial foi selecionada a consultoria especializada (NGA Arinso) que seria responsável pela implantação do sistema e também foi contratado um profissional com experiência na adoção do SAP para gerenciamento de pessoal em outra empresa para o gerenciamento do projeto.

Ainda, como recomendado pela consultoria, foi montada uma equipe multidisciplinar composta por membros detentores do conhecimento operacional das atividades relacionadas abaixo, denominados *key-users* (usuários chaves):

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (PA)	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento sobre a administração de Dados Mestres dos Empregados para o controle de pessoal;
BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento sobre a política de Benefícios
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento do Organograma da Empresa para a atribuição de uma posição para cada colaborador;
FOLHA DE PAGAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento em processamento de folha de pagamento, geração das guias de recolhimento (DARF, GPS, GRFC), emissão de relatórios e arquivos eletrônicos operacionais e legais, tais como crédito de salários, pensão alimentícia, SEFIP e CAGED; e rescisões contratuais;
FREQUÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento em controle de tempo de empregados (férias, ausências, descansos, presenças...);
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S)	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento em recrutar e selecionar pessoas;
REUMUNERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento sobre análise de Custo de Salário
RESCISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento do processo de desligamento de empregado;
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional com conhecimento sobre o processo de treinamento e desenvolvimento de empregados

Figura 5: Qualificação dos *Key-Users* (usuário chaves).

O objetivo desta equipe era de determinar como o novo sistema funcionaria, a nova forma que as pessoas deveriam trabalhar e, ainda, transmitir o seu conhecimento técnico do processo a equipe funcional de consultoria. Esta equipe foi deslocada para um ambiente exclusivo destinado a mantê-los mais focado nos objetivos que os unia naquele momento.

A Gerência de Tecnologia era responsável pelo ambiente do projeto e do sistema, desenvolvendo e montando a infraestrutura tecnológica necessária para operar o módulo. Além disso, forneciam suporte aos envolvidos no projeto.

II. Configuração

Fase de construção do sistema. Nesta etapa foram feitas a revisão e adaptação dos processos operacionais à nova realidade sistêmica pela equipe de projeto. As atividades foram revisadas com a finalidade de averiguar se existiam particularidades que o SAP não abrangia, para que assim fossem executadas as parametrizações, customização e/ou alteração do fluxo de trabalho.

Ainda, nesta fase, foram executadas a parametrização e especificação da carga do banco de dados (migração dos dados) e de interface entre os sistemas. Foi estabelecido também, que a carga de dados somente abrangeria os empregados ativos até a data do corte (out/13). O legado deveria ser consultado através do sistema substituído, porém, somente alguns usuários teriam o acesso.

III. Testes

Na etapa de testes do sistema, foram realizados testes individuais de cada subárea e testes integrados com todas as etapas do ciclo de permanência do empregado na organização, desde a admissão ao seu desligamento.

IV. Treinamento

Etapa final do projeto onde o foco é o treinamento dos usuários que ocorreu em etapas. A equipe de projeto era responsável pela transmissão do conhecimento para as frentes - membros eleitos pelas plantas para serem os multiplicadores. Posteriormente, as frentes deveriam capacitar os demais usuários em sua unidade.

Em meados de maio de 2013 deu-se início dos treinamentos das frentes na cidade de São Paulo, estes tiveram duração de aproximadamente um mês. Logo em seguida as frentes multiplicaram o conhecimento para dois grupos distintos: Gestores e Usuários de RH.

O treinamento dos Gestores teve aproximadamente dois meses de duração. A empresa XPTO possui aproximadamente 500 gestores, que estão subdivididos em supervisores, coordenadores, gerentes e gerentes gerais. Este grupo recebeu o treinamento sobre a nova interface, disponível na intranet, para administrar seus subordinados.

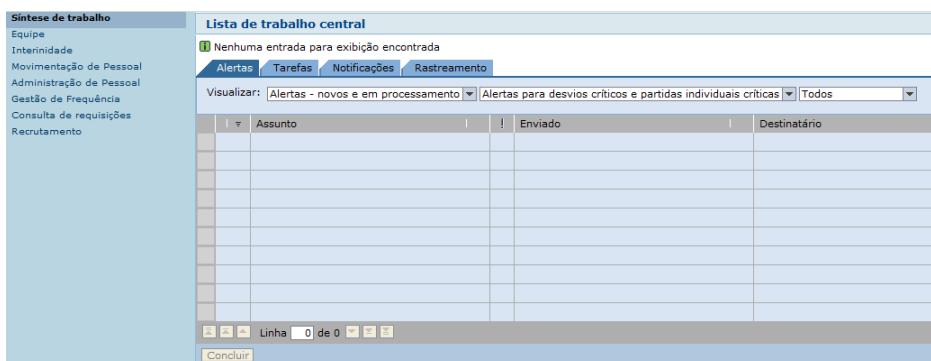


Figura 6— Tela Principal do Portal do Gestor SAP.

A nova ferramenta diferente da antiga proporciona mais autonomia aos gestores. Ao acessar o módulo de administração de pessoal, por exemplo, cada gestor pode programar as férias de sua equipe, solicitar ou aprovar desligamentos, bem como solicitar alterações de dados pessoais por meio de um portal.

No módulo de frequência, o gestor pode efetuar trocas de horários, gerar relatórios de controle, solicitar notas de pagamentos, entre outros. Nos módulos de avaliação de competências e treinamento, o gestor tem a possibilidade de, respectivamente, responder às avaliações de competências de empregados e gerir e visualizar os treinamentos realizados e necessários para cada um.

Os gestores também foram instruídos a transmitir, aos seus subordinados, o conhecimento sobre o Portal do Empregado. Esta ferramenta é totalmente inovadora em relação para seus empregados e introduz o autoatendimento na rotina organizacional. Esta é essencial para a implantação do Centro de Serviço Compartilhado em RH, programada para o próximo ano.

Através do Portal do Empregado, todos têm acesso ao banco de dados de seus benefícios e podem solicitar alteração do tipo de plano médico, inclusão ou exclusão de dependentes no plano, solicitar reembolso de creche, entre outros recursos.

As demandas dos colaboradores deixaram de ser realizadas excepcionalmente no setor de atendimento pessoal, que passava pelo intermédio de um profissional de RH, e são realizadas através de qualquer computador que acesse a intranet da empresa.



Figura 7– Tela Principal do Portal do Empregado

Finalizado o treinamento dos gestores, iniciaram-se os treinamentos dos usuários de RH referente a cada área de atuação, um mês antes do *start up* programado. Aliado aos treinamentos funcionais do SAP, a empresa também forneceu treinamento no Microsoft Excel.

O SAP introduz novas formas de trabalho e faz com que os profissionais aprimorem e adquiram novos conhecimentos funcionais para o tratamento das informações geradas.

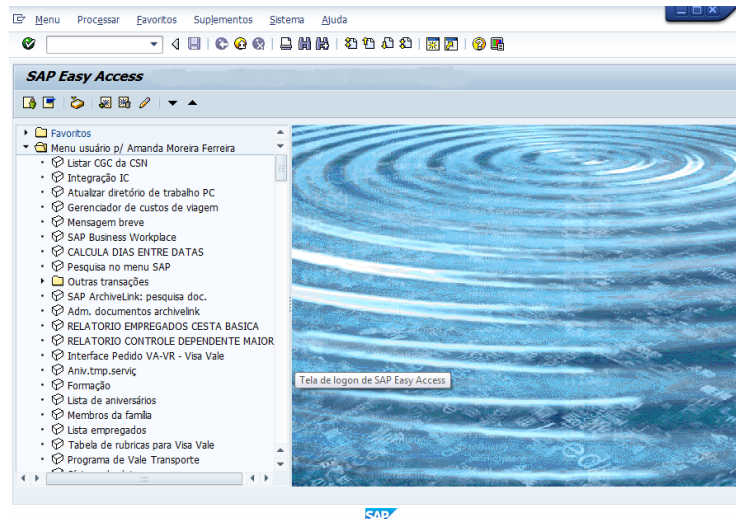


Figura 8- Tela Principal do SAP módulo RH

V. Período de Escuridão

Na etapa final da fase de implantação do sistema, houve o congelamento do banco de dados do antigo sistema. Este procedimento teve como objetivo preservar o banco de dados

do *PERSONNEL* e assim realizar a importação para o módulo. A partir deste momento, quaisquer alterações em dados mestres dos empregados estavam proibidas de serem realizadas, sendo possível apenas consulta às informações.

Faltando duas semanas para o início das atividades, o *PERSONNEL* saiu do ar, dando início à escuridão total de informações, com esta suspensão garantiu-se a segurança do banco de dados.

As movimentações inevitáveis que ocorreram no período de escuridão tiveram que ser realizadas por fora do sistema para serem lançadas no início da entrada do módulo em produção.

VI. Entrada do SAP em produção

A empresa optou pela entrada de substituição total e conjunta denominada por Padilha e Marins (2004) como *Big Bang*, onde os sistemas legados são trocados ao mesmo tempo por um único sistema ERP. Com início das atividades do novo módulo as equipes experimentaram a nova realidade sistêmica e operacional e se readequaram para realizar seus trabalhos. No próximo capítulo será apresentada a percepção dos usuários finais e de seu gestor sobre a mudança do software de gerenciamento de pessoas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo os dados obtidos através da coleta de informações serão apresentados para cumprir com o objetivo da pesquisa.

4.1. Avaliação dos usuários finais do RH

Adentrando-se na análise dos resultados aplicados nos usuários finais do novo módulo do SAP, na primeira afirmativa buscou identificar como foi a apresentação do novo sistema e quais os benefícios que este proporcionou para a área.

Com as informações encontradas através do gráfico 1, conclui-se que o sistema não foi apresentado de maneira completamente compreensível. Esta é uma etapa essencial para se iniciar a mudança organizacional necessária, dessa forma ela deveria ter sido mais abrangente.

Conforme apresentado no capítulo 2, é muito importante a participação de todos os indivíduos nos processos de mudança. As pessoas precisam acreditar no benefício que a mudança trará para seus valores e sentimentos e fazer sentido para que então possam colocá-la em prática.

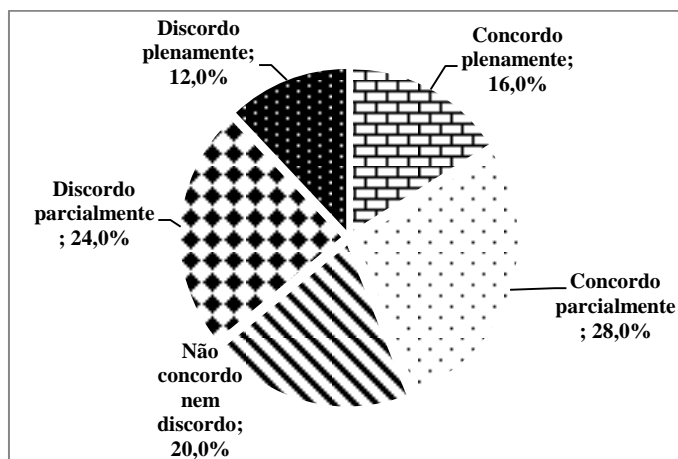


Gráfico 1 – O sistema foi apresentado de forma compreensível bem como seus benefícios para área.

No gráfico 2 foi avaliado a comunicação acerca do projeto de implantação e constatado que os entrevistados estavam insatisfeitos 38,5% e 19,2% discordaram plenamente e parcialmente.

Para Braga e Marques (2008) a comunicação não acontece por si só, ela gera envolvimento, comprometimento, motivação e troca. Drucker (2001) ressalta que as mudanças não podem ser arbitrariamente controladas, por isso faz-se necessário o

desenvolvimento de uma rede de comunicação eficaz e eficiente. Quanto melhor o entendimento, melhor será o bem-estar, tornando as pessoas mais produtivas.

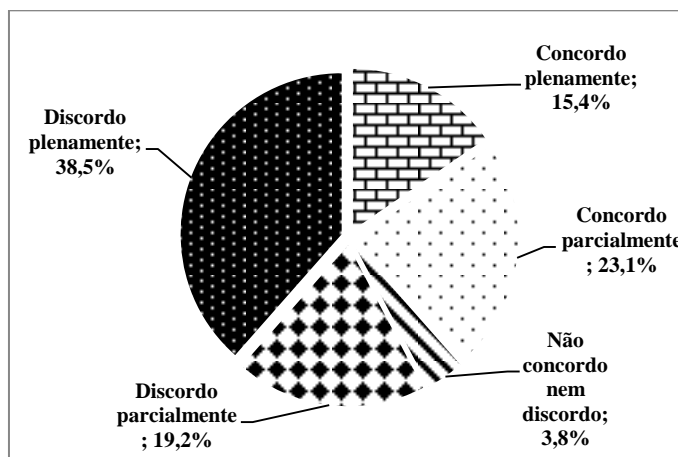


Gráfico 2 – Durante o projeto de implantação estive ciente de todas as etapas envolvidas.

O próximo item avaliado foi o envolvimento do usuário para o desenvolvimento do projeto. Através da análise do gráfico 3 fica evidente que mais de 50% dos respondentes não foram consultados.

Sabe-se que adoção ou substituição de um sistema de gerenciamento de pessoas direciona a organização para mudanças profundas. Estimular a participação ativa das pessoas conduz ao compromisso com a mudança e ainda pode conduzir para o valor compartilhado e disseminado por todos.

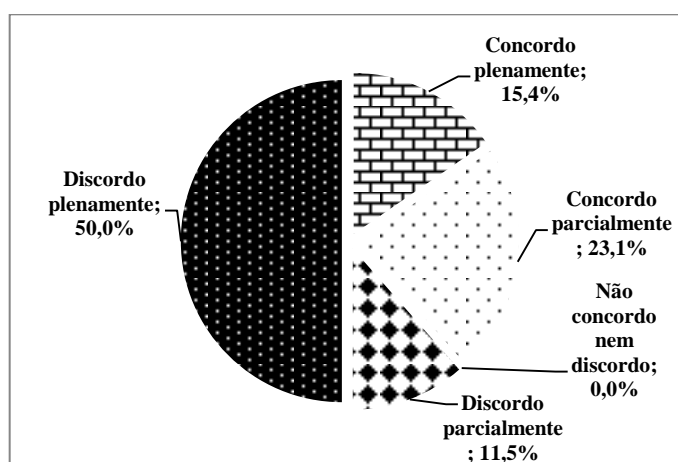


Gráfico 3 – Durante a fase de implantação fui consultado e pude contribuir com seu desenvolvimento.

A próxima afirmativa analisava o treinamento recebido para a operacionalização do sistema. No gráfico 4, definitivamente os entrevistados ficaram insatisfeitos com 38,5% e 26,9% discordaram totalmente ou parcialmente.

Observa-se que a capacitação recebida pelos usuários finais não foi considerada como fonte de aprendizagem real do sistema a ponto destes se sentirem confortáveis para o manuseio. Os treinamentos foram realizados apenas no momento de escuridão, um curto espaço de tempo para que novas práticas sejam incorporadas de imediato no novo cotidiano proposto pela mudança.

Além disso, caso os itens avaliados anteriormente nas afirmativas 1,2 e 3 tivessem sido conduzidos com mais profundidade, os usuários finais provavelmente já estariam mais adaptados com o sistema e neste momento teriam maior confiança, diminuindo os riscos de falhas. A mudança precisa ser assimilada e praticada, pois caso os indivíduos não a idealizem não gerará conhecimento e logo não haverá aprendizagem organizacional.

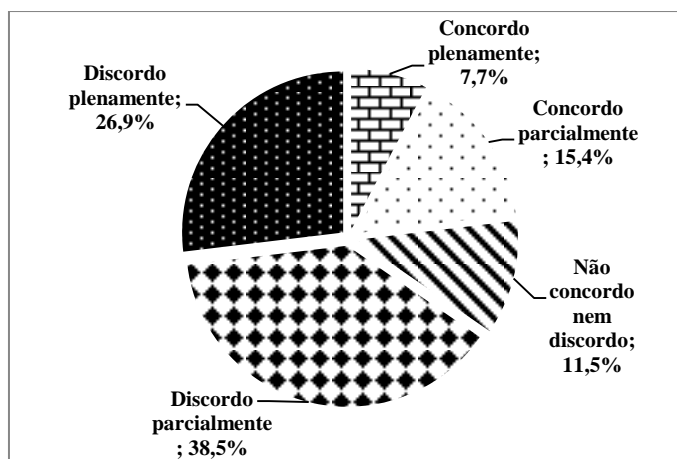


Gráfico 4 – Me senti devidamente treinado e preparado para a entrada do sistema em produção.

O próximo foco de avaliação é o suporte durante a entrada do módulo em produção para poder obter um embasamento geral de como os usuários perceberam o atendimento fornecido. O gráfico 5 demonstra que a grande maioria dos participantes não estavam satisfeitos com 72% de rejeição da afirmação.

Os envolvidos citaram que durante o processo de treinamento muitas questões foram levantadas, como dúvidas, possíveis falhas, questionamentos sobre a nova rotina e estes não foram respondidos antes da entrada do sistema. Isto contribuiu para a falta de segurança e credibilidade da equipe de suporte do serviço oferecido.

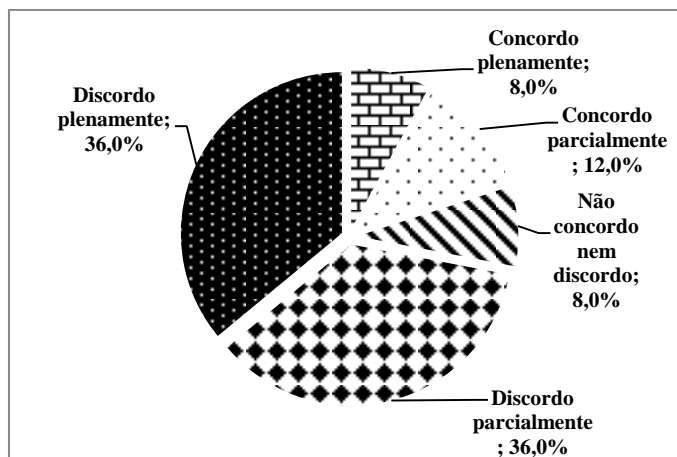


Gráfico 5 – Todas as dúvidas que tive após a entrada do sistema em produção foram esclarecidas prontamente, me deixando seguro para operacionalização do sistema.

No gráfico 6, o intuito foi de verificar o suporte depois do período de turbulência do início das atividades. Aqui pretendia avaliar evolução e o aperfeiçoamento do atendimento. Como o sistema entrou simultaneamente nas unidades, esta equipe estava com os esforços voltados para a estabilização sistêmica. Porém, mais uma vez este foi avaliado negativamente e 46,2% discordaram parcialmente desta afirmativa.

É notável que a resistência organizacional iniciou-se com a incerteza dos procedimentos adotados pela equipe de suporte. Na pesquisa há indícios de que esta tenha ocorrido também devido a não assimilação do novo sistema por seus usuários. O SAP apresenta uma interface padronizada com um gerenciamento único, tendo como fonte a unificação da indústria atual.

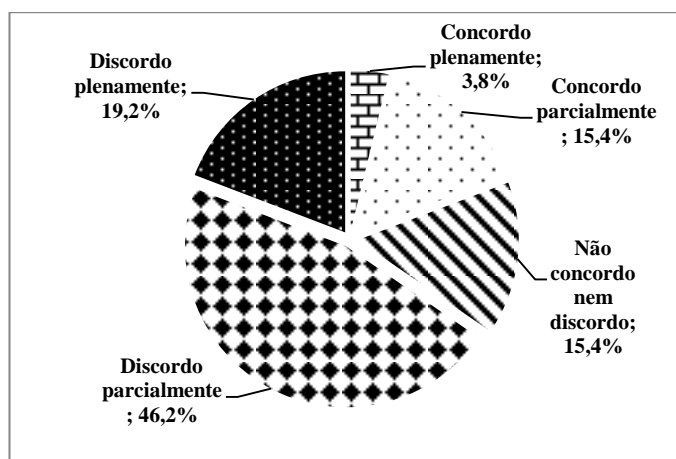


Gráfico 6 – Hoje, me considero prontamente atendido pelo suporte e tenho minhas duvidas resolvidas ou esclarecidas dentro do tempo de resposta do chamado.

Sobre as mudanças decorrentes no sistema após a implantação, como correções de erros e customização, observa-se que a soma dos 50% e do 26,9% denota negativamente uma maioria nos dados, contra a soma de 3,8% e 15,4% das respostas positivas, gráfico 7.

O processo de comunicação não foi estabelecido, comprometendo a aprendizagem e a relação de confiança entre suporte e os usuários. Essencial que a empresa adotasse um fluxo de informações que percorresse todos os envolvidos e capturasse as alterações e as desempenhem com sucesso.

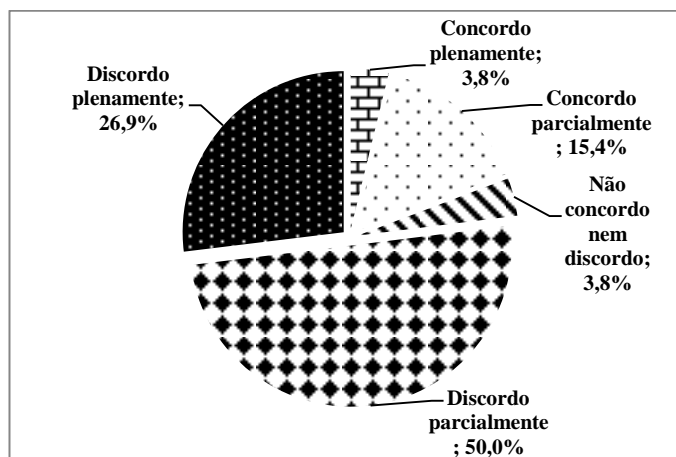


Gráfico 7—A comunicação sobre as mudanças ocorridas no sistema é feita de maneira clara e objetiva.

As afirmativas 8 a 13, tinham como finalidade analisar a impressão sobre desempenho do SAP módulo RH no cotidiano dos usuários. Primeiramente, foi avaliado o interesse de saber se a ferramenta tecnológica aperfeiçoou a execução das atividades. Observa-se que a maioria dos entrevistados rejeitaram o item, gráfico 8.

A plataforma foi considerada muito desgastante e repetitiva. Foi citado que para a execução da rotina aumentou o volume de digitação e cliques tornando o trabalho mais dispendioso e cansativo. Outro agravante mencionado é a quantidade de erros que o sistema ainda apresenta, de acordo com os usuários ainda é difícil trabalhar no programa sem saber se realmente a informação será regularizada.

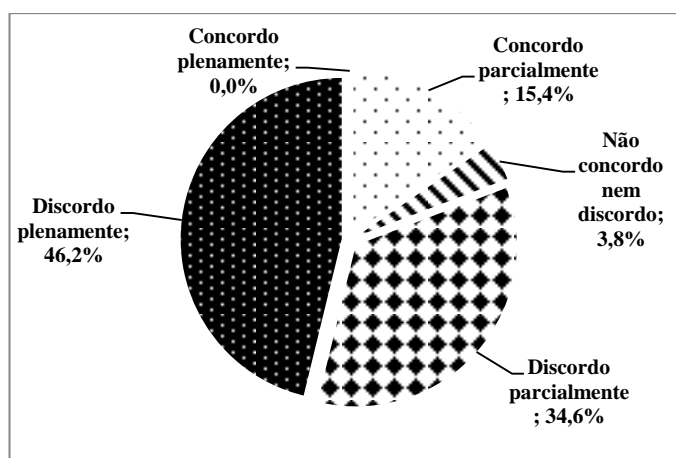


Gráfico 8 – O SAP módulo RH aperfeiçoou o meu cotidiano e eliminou atividades/rotinas me proporcionando tempo para outras atividades.

O próximo gráfico, corrobora com o item anterior, entretanto aqui a finalidade é saber se os participantes da pesquisa percebem na rotina os benefícios do módulo. Observa-se um empate sobre a afirmação, com 34,6% que concordando plenamente e 34,6% preferiram não opinar.

Em comparação ao antigo sistema o atual torna-se superior, com interface legível, mas ainda não apresenta facilidade de manuseio. São muitas telas, que a princípio não aperfeiçoaram o trabalho, pelo contrário, estão demandando mais pessoas para que o resultado esperado seja atingido. Como os benefícios são apontados após cerca de um ano de uso, este pode ser considerado um forte indício do empate apresentado no resultado.

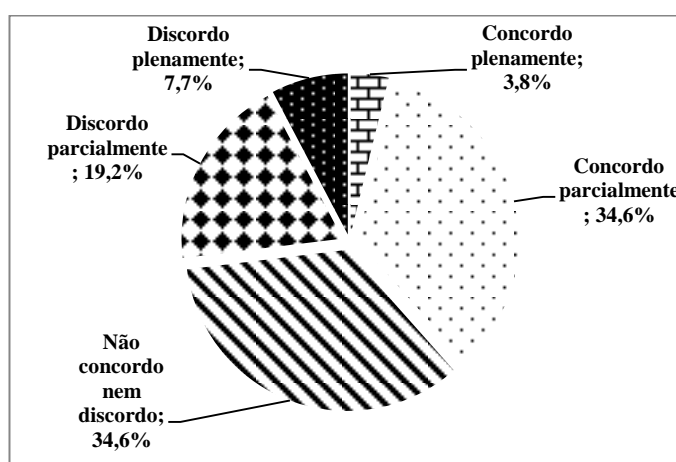


Gráfico 9 – Com o decorrer dos meses após a implantação, eu consigo apontar benefícios trazidos pelo SAP.

Os participantes também foram indagados sobre a autonomia na operacionalização do sistema, constata-se no gráfico a seguir que 19,2% e 34,6% discordaram totalmente ou parcialmente, afirmando assim que ainda falta segurança na execução das transações no sistema.

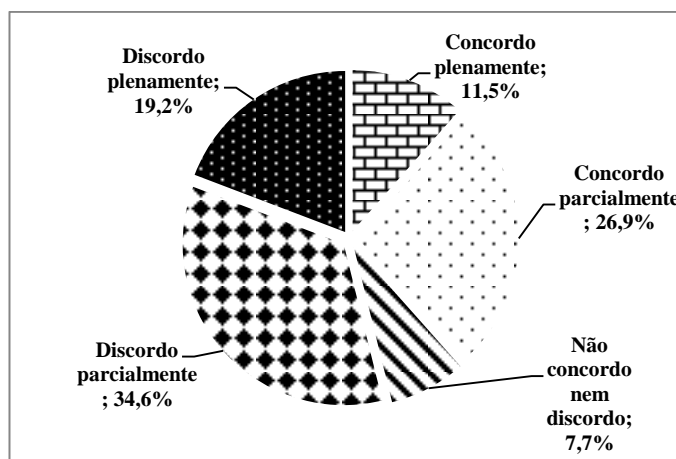


Gráfico 10 – Hoje, depois de seis meses de sistema me considero autossuficiente para a utilização corretamente do SAP.

Outro ponto avaliado foi a ferramenta integrada ao SAP, o autoatendimento. Dos pesquisados 11,5% e 42,3% concordaram totalmente e parcialmente, gráfico 9.

O autoatendimento pode ser contextualizado como uma automatização do trabalho que antes era desempenhado unicamente por esforço humano convertido em prestação de serviço. Com o resultado observa-se que os funcionários reconhecem que o autoatendimento pode acarretar em ganho para a rotina, mas sua utilidade ainda não foi completamente reconhecida ou até mesmo implantada inteiramente pela empresa, fazendo com que alguns profissionais se manifestassem parcialmente em desacordo e se sintam desconfiados frente a esta ferramenta.

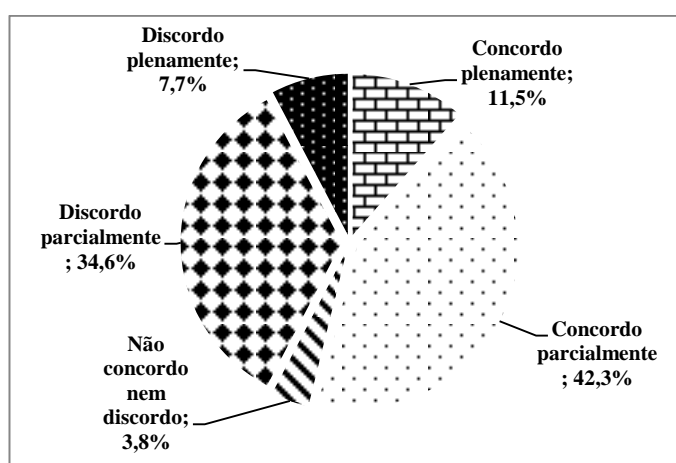


Gráfico 11 – A novidade integrada ao SAP, o autoatendimento é sem dúvidas um ganho para a rotina.

Sobre as mudanças na rotina advindas da implantação do SAP, no gráfico 12 estas não foram consideradas parcialmente negativas por 32% e 16% consideraram-na totalmente negativa. Ainda, 16% não souberam opinar sobre o item e os demais se posicionaram a favor. Sendo assim os participantes transmitiram que o sistema ainda não aprimorou a rotina.

Um profissional relata que “O SAP está transformando o trabalho, onde as rotinas estão sendo adaptadas para atender o sistema e não ao contrario. Exige muito retrabalho e conferência exaustiva com informações ainda limitadas”.

Existem fatores, como treinamento, suporte e instrução que podem ser trabalhados como base para uma aceleração na mudança organizacional. Os impactos de um novo sistema de gestão são facilmente perceptíveis para seus usuários, fato este que não se resume apenas a mudanças positivas. Muitas vezes o impacto é visto como obstáculo para o bom funcionamento dos processos antes desenvolvidos sem dificuldade.

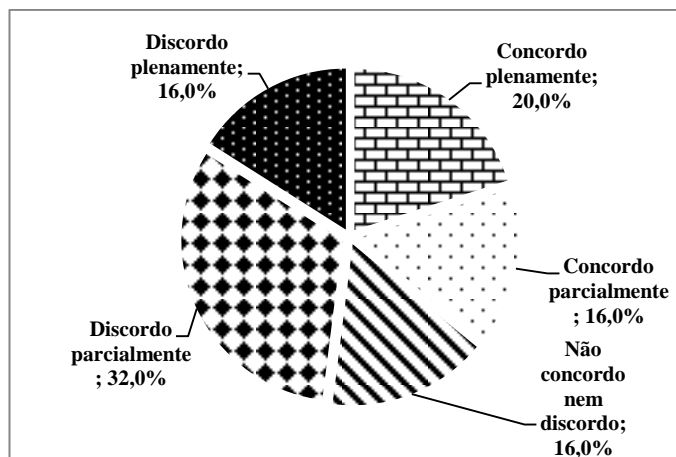


Gráfico 12 – Considero as advindas com o novo sistema mudanças na rotina minha positivas e de grande impacto na área em que trabalho.

Em seguida os entrevistados foram questionados se consideravam o novo software superior ao antecessor. Com a apuração dos dados exibidos no gráfico 13, encontra-se um equilíbrio entre as opiniões emitidas.

As comparações são inevitáveis, porém conforme foi apontado na avaliação gerencial, se a gestão da mudança fosse desenvolvida neste processo, a funcionalidade do sistema faria sentido e provavelmente os funcionários visualizariam o sistema de maneira mais amigável. E com isso o conhecimento passado seria apenas o alicerce para complementar a assimilação do novo sistema.

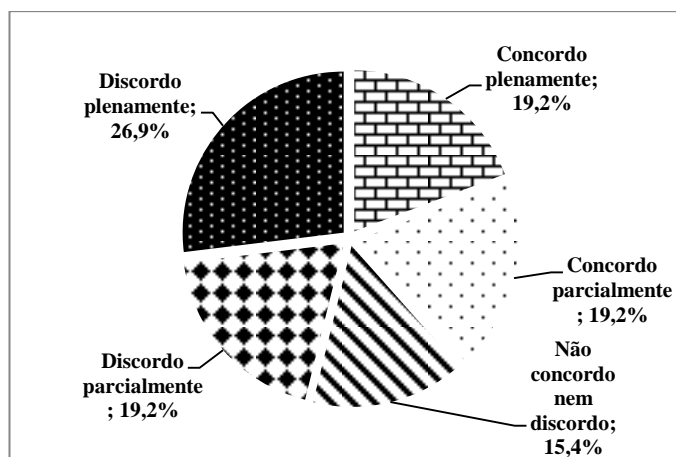


Gráfico 13 – Avalio o novo sistema superior ao seu antecessor, com uma interface (layout) amigável e intuitiva.

As questões 14 e 15 complementavam a questão anterior, onde abordava se o SAP era melhor que o sistema substituto. Esta pergunta continha apenas duas alternativas: sim e não. Caso o entrevistado assinalasse a alternativa negativa deveria justificar a sua resposta.

Os resultados obtidos acima foram contraditórios aos resultados das afirmativas 11, 12 e 13 cuja grande maioria posicionou-se negativamente ao novo sistema. A necessidade de justificativa da resposta pode ter influenciado o resultado.

Dentre os relatos dos pesquisados que se expressaram contra, foram citados a falta de treinamento e suporte, plataforma repetitiva e desgastante, adequação da rotina ao sistema com crescente trabalho manual. Outro fato elucidado pelos entrevistados foi o fato do sistema ser fechado e controlado por uma consultoria externa.

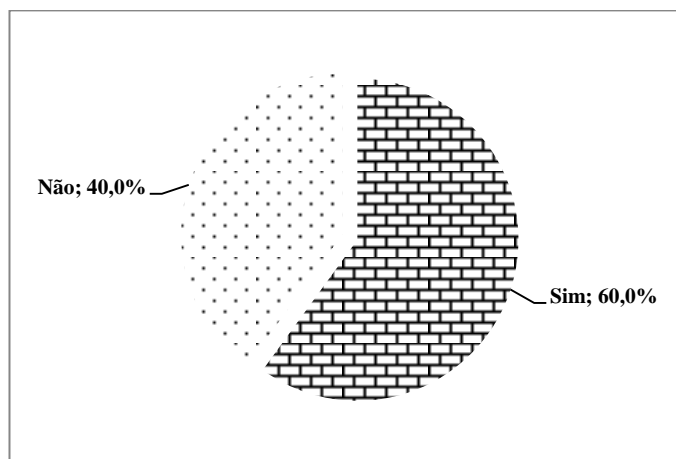


Gráfico 14 – Comparação entre os sistemas (SAP X PERSONNEL)

Por fim as recomendações de implantação dos usuários para os responsáveis do projeto, as mais citadas foram o envolvimento do usuário final, a escolha de uma planta piloto com quadro pequeno de funcionários para ajustes iniciais e posteriormente a migração para o grupo.

4.2. Avaliação do Gestor

Os resultados obtidos a partir das entrevistas com os usuários foram tabulados e apresentados para o Gestor de RH da Unidade para que este conhecesse a percepção de seus subordinados. Em seguida a fim de confrontar estes resultados, foram aplicadas oito perguntas do questionário do Apêndice B para avaliar a percepção gerencial sobre a implantação do SAP. É importante ressaltar que o gerente não participou do projeto de implantação, sua análise é baseada nas suas experiências profissionais.

É inegável para qualquer gestor que as mudanças realizadas no âmbito organizacional são passivas de resistência, principalmente de um sistema que é sinônimo de redução de

custos. A consequência deste significado é refletida na rejeição do módulo pelos membros de sua equipe oriunda da desconfiança de perda de emprego ou de poder.

Porém avaliou-se que os resultados obtidos no item 4.1 podem ser consequência de outros fatores que na percepção do gerente foram trabalhados superficialmente pela equipe de projeto e que corroboram com a rejeição do sistema.

Primeiramente para a parametrização do sistema se fazia necessário que ocorresse o levantamento de processos do sistema que antecedeu o mesmo. Este foi considerado limitado e baseado apenas no conhecimento dos *key-users*. Para o gestor este mapeamento deveria ter sido mais ativo e presencial.

O panorama atual da organização deve ser outro fator levado em consideração, uma vez que os processos administrativos que antecederiam a implantação não foram organizados e analisados corretamente, erros ocasionais podem ser repassados para o novo sistema utilizado e assim arrastando os mesmos para a nova rotina.

Devido à diversidade do Grupo que seria atendido pelo novo módulo, era importante responder as seguintes questões “Como fazer? Por que fazer? Qual o impacto dessa atividade para a empresa?”. Definir o que é feito, comparar, confrontar e unificar eram etapas essenciais para que o sistema atendessem plenamente o setor.

Agravando a falta de levantamento de informações encontra-se o contato tardio dos usuários finais com o módulo, que ocorreu para muitos apenas na etapa de treinamento. A partir deste puderam estimar os impactos do sistema em sua rotina e também pontuar sobre os itens não contemplados na construção do sistema, que se faziam essenciais para execução das tarefas.

Para o alcance do sucesso é necessário que a empresa adote um fluxo de informações que percorra toda a organização para que os indivíduos compreendam o processo de mudança, e para a organização captar as opiniões, reivindicações ou sugestões e assim atuar sobre elas.

Quando o sistema começou a ser utilizado no dia-a-dia organizacional tornou-se possível verificar os acertos e as falhas do projeto, isto é, impactos positivos e negativos e problemas nas funcionalidades implantadas e outras que poderiam ter sido trabalhadas, mas que, por algum motivo, foram deixadas de lado.

Outro apontamento é sobre a entrada do módulo em produção. A substituição total dos sistemas foi considerada equivocada pelo gestor. Para este tipo de adoção, tudo precisa ser bem testado, usuários bem treinados e familiarizados com a plataforma, pois não existe espaço para imprevistos.

Na opinião do Gestor, a troca poderia ter sido realizada de outra forma como, por exemplo, a implantação em uma unidade piloto com quadro de empregados menor para que os erros pudessem ser tratados num micro ambiente para futura multiplicação nas demais unidades e, ou, troca gradual dos sistemas com soluções funcionais que talvez minimizassem as incoerências sistêmicas apresentadas.

O *big-bang* gera um choque de identidade nos indivíduos, uma vez que novas práticas de trabalho são introduzidas no contexto organizacional subitamente. Ocorre a quebra de relações e padrões pré-estabelecidos, os pressupostos fundamentais da cultura são feridos e as pessoas tendem a reagir negativamente. Essa reação é esperada, é o mecanismo de defesa do que eles acreditam como verdade.

A cultura da organização não é favorável para este tipo brusco de mudança. Empresas de grande porte adotam a burocracia como fonte de controle. Para o *big-bang* é preciso uma cultura flexível para enfrentar os desafios arbitrários impostos.

A falta de sinergia da equipe de projeto foi considerada outro fator agravante. Os participantes estavam voltados apenas para os ajustes de sua área funcional, corriqueiramente falando era “cada um no seu quadrado”. Faltou interação entre as partes e uma visão holística que é fundamental para o sucesso de qualquer trabalho.

O envolvimento da equipe era fundamental para a troca de conhecimento do processo. O SAP é um sistema integrado, onde qualquer erro pode comprometer o fluxo da informação parcial ou inteiramente até que aquele dado seja resolvido. Pela característica do sistema era para que esta equipe atuasse integrada da mesma forma que o ERP para a construção do módulo destinado à gestão do capital humano e que ainda transcendessem o RH analisando a ferramenta tecnológica para todo o processo produtivo.

E por fim, a ausência efetiva de Gestão da Mudança, esta é essencial em qualquer projeto que introduz novas formas de trabalhar. É fundamental a conexão entre o propósito da mudança a ser realizada e a nova realidade para as pessoas em seu ambiente de trabalho. Precisa ter sentido para garantir a melhor aceitação à mudança e “evitar o apego ao passado”.

Hoje, as comparações com o sistema antigo são inevitáveis: “no PERSONNEL eu podia fazer X atividade, tinha acesso à informação X, agora no SAP... eu não posso fazer nada disso”. As pessoas se prenderam ao passado devido à dificuldade de adaptação, insegurança, resistência à nova tecnologia e falta de confiança nas informações fornecidas pelo sistema.

Hoje o sistema funciona com diversos “jeitinhos” dados pelos usuários para garantir a realização da rotina. A inclusão do trabalho manual e exaustivas conferências é resultado da ausência do levantamento de rotinas eficazes. Após a entrada do módulo em execução,

qualquer alteração no sistema é muito dispendiosa, se estas tivessem ocorridas durante o processo de desenvolvimento do projeto fariam parte do pacote de implantação.

Quando se encontra alguma inconsistência que precise melhoria, as frentes devem se reportar aos *key-users* para que eles acionem a consultoria. Esta, por sua vez realiza o orçamento da alteração sistêmica e retorna para os responsáveis que as inserem em uma escala de prioridade. É analisado junto a Diretoria de RH qual o risco da falha para o Grupo, seja jurídico ou funcional, para que enfim a melhoria seja implantada.

Para este ano de 2014 a meta da equipe de projeto é a estabilização do SAP, visando que o desempenho da organização cresça em função do uso deste módulo, para que dessa forma os benefícios possam ser auferidos.

4.3. Considerações Finais

Em uma implantação de ERP é importante que as organizações estudem a situação em que se encontram para ver se o investimento valerá a pena. E caso optem por ela é necessário que previamente realize o levantamento dos fluxos de informação para que a configuração do sistema seja bem desenvolvida para desenho do escopo e transcorra sem imprevistos. Verifica-se que os motivos substantivos, conduziram a organização na escolha do SAP para gerenciamento do capital humano.

A adoção do módulo foi uma oportunidade encontrada para a unificação com as demais áreas funcionais, ou seja, as operações foram integradas, simplificando os seus processos, otimizando as tomadas de decisões e melhorando a empresa.

O RH usava um sistema não homogêneo com um banco de dados diferente e com isso ocorriam erros e inconsistências durante a transferência dos dados para a unificação destas informações. Mas, mesmo sendo o principal resultado esperado, a integralidade pode ser um problema, pois qualquer falha na informação pode ter como consequência a interrupção sistêmica total até a sua correção.

Por fim, a empresa deve ter atenção especial para a gestão da mudança. As incertezas advindas da inserção de novas práticas poderiam ter sido minimizadas desde o começo se houvesse uma preocupação maior com o envolvimento dos demais usuários. Essa participação efetiva contribuiria para a construção de uma visão da mudança e estimularia o comprometimento dos colaboradores e não somente dos diretamente responsáveis pelo

processo de mudança. Conscientização e treinamento atuam como instrumentos capazes de reduzir as resistências e esclarecer as mudanças organizacionais introduzidas na empresa.

5. CONCLUSÃO

As transformações decorrentes da adoção de uma nova ferramenta de gestão tem um grande impacto nos procedimentos já estabelecidos pela organização, sobretudo visando um novo comportamento coletivo, possibilitando uma adequação da estratégia competitiva assim como a adaptação ao processo de mudança.

Neste trabalho foi apresentado como panorama o processo de mudança decorrente desta troca assim como as ações tomadas pela empresa que contribuíram para a integração e desenvolvimento do RH, tornando-o mais homogêneo com as demais áreas da empresa.

Com isso foi estabelecida a análise mediante o objetivo com três propósitos: o primeiro acompanhar o início do módulo RH em produção, o segundo estabelecer o cenário antes e depois e o terceiro apresentar a aprendizagem organizacional.

O acompanhamento da implementação do SAP módulo RH na empresa XPTO, identificou que o principal benefício foi a conexão estabelecida pelo novo sistema com as demais áreas funcionais da empresa que já faziam uso do mesmo. Mas, mesmo sendo o maior resultado esperado, a integração pode ser um problema, pois com o início das atividades do módulo qualquer erro do usuário interfere diretamente na rotina e procedimentos dos demais departamentos.

O cenário que precedeu a adoção do sistema apontou que se fazia necessário uma análise de todos os processos e que uma estruturação conduzida corretamente pode ser apontada como a chave para que os usuários entendam um pouco de cada processo e estejam cientes de todas as transformações que o módulo ocasionará em seu trabalho.

Também, é importante que estes usuários participem preferencialmente desde a fase inicial do projeto e tenham oportunidade de expressar as dificuldades que possam enfrentar com a nova funcionalidade sistêmica em sua rotina, para que assim minimize a possibilidade de rejeição à implantação e operacionalização do mesmo.

Ainda, para reduzir o impacto e a resistência dos funcionários, é indicado que haja esclarecimento, apresentação de panoramas e muitos treinamentos, antes, durante e após o início das atividades do módulo em produção. O ideal é proporcionar o envolvimento do usuário construindo um ambiente de confiança. No começo é comum que haja resistência, mas a participação na implantação do sistema faz com que a equipe fique familiarizada e confiante com o módulo.

No processo de aprendizagem organizacional, a implantação do módulo resultou em uma considerável alteração na distribuição e rotina do trabalho, embora existissem

expectativas de redução, examinou-se que, o volume de trabalho aumentou significativamente devido a necessidade de outras formas de controle.

E com isso surgiu à necessidade de que os funcionários se qualificassem para obter a aptidão necessária no cumprimento das novas tarefas agregadas através da entrada do sistema, assim como o mínimo conhecimento desta tecnologia de informação e também dos demais processos. A mudança dos procedimentos operacionais, imposta pelo novo sistema, exigiu o desenvolvimento de novas competências por parte da maioria dos empregados da empresa estudada.

Com o apontamento do gestor é possível identificar que o impacto nas relações interpessoais dentro da organização, é necessário que todos, mas principalmente os envolvidos diretamente nas mudanças conscientizem-se sobre possibilidade de conflitos. Para tal destaca-se o objetivo da mudança e o surgimento de novas oportunidades profissionais.

Importante ressaltar que os desapontamentos com as novas ferramentas tecnológicas se devem, em sua maioria, não por problemas na tecnologia em si, mas são resultados do descaso com os fatores humanos que interferirão no resultado final e que, por serem previsíveis, poderiam ser parte integrante da metodologia da implantação de sistemas integrados de gestão.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBETRÃO, S. E. **ERP Sistemas de Gestão Empresarial: metodologia para avaliação, seleção e implantação para pequenas e médias empresas.** 2.ed. São Paulo: IGLU, 2005.

ARMELIM, A. BITTENCOURT, C. NUNES, R. ALVES, V. Resistência dos Usuários na implantação de Sistema de ERP: Um caso na telefonia. Centro Universitário Fundação Santo André (CUFSA), 2009.

BRAGA, C. D.; MARQUES, L. M. **Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional.** Rev. FAE, Curitiba, v.11, n.1, p.9-17, jan./jun. 2008

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: **A social-practice perspective.** *Organization Science*, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

CALDAS, M.P., Wood Jr, T. **Fad and fashions in management: the case of ERP.** *Revista de administração de empresas.* São Paulo, v.40 n. 3, p.8-17, Jul/Set 2000.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança.* Cengage Learning Editores, 1999. ISBN: 8522101949.

DRUCKER, Peter. *The essential Drucker.* New York: Harperbusiness, 2001.

FETZNER, M.A.M., FREITAS, H. Repensando questões sobre Mudança, Afeto e Resistência na Implementação de SI. In: Encontro Nacional da ANPAD. *Anais do XXXIII ENANPAD*, São Paulo/SP, 2009.

FIGUEIREDO, P. **Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel.** *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 3, p. 607-643, 2003.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.* 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.* 6ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. 107p.

GONÇALVES, José E. L. Os Impactos das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, jan-fev, 1998.

GRAMEL, Alexandre Reis. *Sistema de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa.* São Paulo: Atlas, 2000.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE – Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001.

HICKS, D. A. The Manager's Guide to Supply Chain and Logistics Problem-Solving Tools and Techniques, IIIE Solutions, Vol. 29, Iss.10, p. 24-29, 1997

JUDSON, A.S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTTER, John P. Leading Change. Harvard Business Press, 2001.

KOTTER, John P. e COHEN, Dan S. **The heart of change: real-life stories of how people change their organizations**. Harvard Business Press, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAWLER III, Edward E. BOUDREAU, John W.; MORMAN, Susan A.; MARK Alice Y.; NEILOS, Beth; OSAGANIAN, Nora. Achieving Strategic Excellence: An Assissemment of Human Resource Organizations. SatanforUniversitt Press.Satanford, California, 2006

MERRIHUE, W. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. 3° ed. São Paulo: Futura, 2000.

OBADIA, Isaac José; VIDAL, Mario Cesar Rodriguez; MELO, Paulo Fernando Frutuoso. **Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 125-138, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/10.pdf>>. Acesso em: nov. 2013.

PALAZZO, V. B.; YOO, S.T.; GOZZI, S.; FEDICHINA, M. A. H. Sistemas ERP: análise das vantagens e desvantagens para a decisão e implementação. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006. Anais... São Paulo: USP, 2006.

SCHEIN, E.H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHMITT, C. A. Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – UFSC/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SELDIN, Renata; **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão** – uma abordagem sobre resistência a mudanças. Rio de Janeiro:2003.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

TAIT, Tania F.C. et al. Uma abordagem para integração dos sistemas de informação nas organizações. Revista Tecnológica, Maringá, v.1, n. 6, out. 1997.

TANNEMBAUM, R.; WESCHLER, I.R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização: uma abordagem da ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.

WOOD, Thomaz Jr. (Coordenador). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2002. 205p.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: As duas faces da tecnologia inteligente – RAE – Revista Administração de Empresas. São Paulo. Nov/Dez – 1994. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n6/a09v34n6.pdf>> Acesso em junho/2014.

APÊNDICE A – Questionário usuário final

Considerando os aspectos de aquisição e projeto de implantação do Sistema SAP módulo RH pode-se afirmar que:	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente
1. Quando a empresa optou em adquirir um novo sistema para gestão de pessoas, este foi me apresentado de forma compreensível bem como seus benefícios para área de Recursos Humanos.					
2. Durante o projeto de implantação estive ciente de todas as etapas envolvidas.					
3. Ainda, na fase de implantação, fui consultado e pude contribuir com seu desenvolvimento.					
Considerando o início do módulo RH em produção, você avalia que:	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente
4. Senti-me devidamente treinado, por isso me senti preparado para o início das atividades do Sistema.					
Considerando a Equipe de Suporte (Consultoria, Frentes e Key-users), você avalie que:	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente
5. Todas as dúvidas que tive no início do módulo em produção foram esclarecidas prontamente, me deixando seguro para operacionalização do sistema.					
6. Hoje me considero prontamente atendido pelo suporte e tenho minhas duvidas resolvidas ou esclarecidas dentro do tempo de resposta do chamado.					
7. A comunicação sobre as mudanças ocorridas durante o desenvolvimento do projeto foi feita de maneira clara e objetiva.					
Analisando a aplicação do novo sistema de gerenciamento de pessoas você afirma que:	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente
8. O SAP módulo RH aperfeiçoou o meu cotidiano e eliminou atividades/rotinas me proporcionado tempo para outras atividades.					
9. Com o decorrer dos meses após a implantação é possível apontar benefícios trazidos pelo SAP.					
10. Hoje depois de seis meses me considero autossuficiente para utilização correta do SAP.					
11. A novidade integrada ao SAP, o autoatendimento, é sem dúvidas um ganho para a nossa rotina.					
12. Considero que as mudanças na minha rotina advindas com SAP, são positivas e de grande impacto para área que atuo.					
13. Avalio o novo sistema superior ao seu antecessor, com uma interface (layout) amigável e intuitiva.					
14. Em sua opinião e analisando de forma geral, o novo sistema de gerenciamento de pessoas é melhor que seu antecessor? () Sim () Não Caso a sua resposta na questão anterior tenha sido "NÃO", por favor, nos ajude a entender o motivo. Expresse no espaço abaixo quais motivos contribuíram para sua resposta ter sido negativa.					
15. Caso a sua resposta sido da questão 14 tenha sido "NÃO", para finalizar esse questionário, por favor, escreva abaixo três recomendações que você daria aos responsáveis pelo projeto da implantação do novo sistema de gerenciamento de pessoas, de forma que ele pudesse dar certo. Obs.: Se você tiver mais de três recomendações, escreva apenas as três recomendações mais relevantes:					

APENDICE B – Questionário Gestor de RH

De posse dos resultados acima, extraídos de uma amostra de 26 usuários diretos do sistema, gentileza responder as seguintes questões de pesquisa:

1. Quais fatores contribuíram para tais resultados?
2. Você considere que está havendo alguma rejeição por parte de seus subordinados? Qual motivo?
3. Se fosse possível alterar alguma fase do processo, algum insumo, algum detalhe, etc., qual seria essa (ou essas) alteração?
4. Porque os treinamentos foram realizados apenas no momento de escuridão de informações?
5. Porque os treinamentos duraram tão pouco tempo? Não seria necessário mais tempo de treinamento?
6. Qual o impacto do novo sistema para a rotina?
7. Como as falhas foram gerenciadas ao longo do processo de substituição do sistema antigo pelo novo módulo?
8. Qual é o tempo previsto para que os resultados positivos esperados do módulo comecem a aparecer?