



DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS ¹

Luís Ricardo Hillesheim

Resumo: O presente artigo relata as dificuldades, tanto técnicas como comportamentais, que uma empresa enfrenta ao tentar implementar um sistema de gestão informatizado. O objetivo deste trabalho é analisar e expor as principais dificuldades encontradas e como essas dificuldades podem atrapalhar o crescimento tecnológico e de gestão da empresa e como pode-se minimizar estas dificuldades. Para entender e tentar minimizar essas dificuldades, entrevistou-se diversos colaboradores de diversas áreas para se ter o entendimento de como a cultura organizacional na empresa é atuante e forte e quais sistemas existem na empresa atualmente. Constatou-se que, devido à intervenção direta da Diretoria executiva junto aos processos e aos colaboradores, é de suma importância envolvê-la em todo o planejamento da implantação do sistema.

Palavras-chave: Sistemas de gestão informatizado. Cultura organizacional. Dificuldades.

1 INTRODUÇÃO

O estudo foi baseado na experiência do autor atuando profissionalmente na área de TI em clubes esportivos, que por sua natureza não possuem a TI

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança de Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação.



como foco principal, e sempre foram muito antiquados e/ou arredios a novas tecnologias e a Sistemas de Gestão.

Para que se tenha resultados e percepções reais do que ocorre na empresa e quais impactos e riscos poderá ter uma implantação de Sistemas de Gestão, foi necessário passar por todas áreas da empresa e entender suas instalações físicas, processos, estratégias organizacionais, estrutura de cargos e recursos humanos e comportamentos e habilidades de seus colaboradores.

A empresa escolhida está situada em Porto Alegre no Estado do RS, possui 269 funcionários, e atende 7 mil associados e seus dependentes (filhos, esposas, netos), num público total em torno de 15 mil associados e com fluxo diário de 2 mil acessos.

Foi utilizado uma amostra de doze colaboradores de oito áreas diferentes da empresa em que participaram de uma pesquisa aplicada onde teve oportunidades de entender todo o processo de mudança, dar opiniões e esclarecer processos e seus funcionamentos. Essas escolhas foram baseadas nas áreas e nas pessoas que tem conhecimento dos processos e dos sistemas utilizados na empresa.

Para a coleta de dados, utilizou-se de um questionário que tratou de mudanças Físicas (instalações e equipamentos), Lógicas (Missão, Visão, Valores e objetivos estratégicos da empresa), Estruturais (revisão de cargos e níveis hierárquicos), Comportamentais (Atitudes, comportamento, conhecimento dos colaboradores) e Técnicos (processos e suas funcionalidades no atual cenário da empresa). Esses resultados trouxeram o embasamento de quais conflitos ou dificuldades e como fazer essa mudança acontecer com menores traumas e riscos possíveis



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As empresas tradicionais, que não possuem como foco principal a TI, apresentam dificuldades em fazer ou aceitar implementações de Sistemas de Gestão na sua empresa. Mas no mundo atual, as empresas precisam se modernizar, terem sistemas que façam a Gestão das informações com confiabilidade e segurança. Para Lima et al. (2000), a adoção de um ERP afeta a empresa em todas as suas dimensões, culturais, organizacionais ou tecnológicas. E isso pode trazer muitos benefícios para a empresa.

Para Davenport (1998), um sistema de Gestão, como um ERP por exemplo, é um software que promete a integração das informações que fluem pela empresa. São sistemas que utilizam as melhores práticas no mercado e cabe a empresa melhor se adaptar a esses padrões ou tentar ter uma maior aderência aos sistemas.

Com base no que o autor acima cita, é imprescindível que as dificuldades das empresas em aceitar o uso de sistemas de gestão passa pela Diretoria com maior poder de decisão até os colaboradores que possuem muito conhecimento dos processos e das eventuais melhorias nos mesmos. Estudos e pesquisas realizadas sobre sistemas de Gestão, como as dos autores Souza e Saccol (2003), mostram que a implementação de sistemas de Gestão é um processo de mudança cultural, e um fator crítico de sucesso é evitar que o projeto seja tratado como um projeto de informática. Mostram ainda que aspectos como envolvimento da alta direção, correto envolvimento dos usuários e gerenciamento de mudanças foram apontados como essenciais para o sucesso desses projetos.

De uma forma geral, a implantação é um processo caro, demorado e obriga a empresa a repensar sua estrutura e processos. A equipe de implantação deve conhecer o sistema e os processos de negócio da empresa. Souza e Zwicker (2000) ressaltam esta etapa como a mais crítica, destacando a importância de checar funcionalidades e adequação do sistema às particularidades da empresa e o fornecedor da solução.



Após a seleção, define-se um líder e a equipe de implantação. Fatores importantes na implantação são: experiência dos usuários com sistemas e conhecimento prévio sobre as discrepâncias entre o sistema e a empresa; comprometimento da alta direção; envolvimento das áreas usuárias e de tecnologia; e treinamento para os usuários finais. É um processo de mudança organizacional envolvendo mudança nas responsabilidades e tarefas das pessoas e nas relações entre os departamentos.

Segundo Stamford (2000), o sucesso de um sistema desse porte é determinado pela previsão do impacto para a empresa. Na prática, muitas organizações não levam em consideração todas as mudanças necessárias, as quais envolvem estrutura, operação, estratégia e cultura da empresa. Na implantação é preciso determinar os objetivos a serem alcançados e como as funcionalidades do sistema podem ajudar nisso. Essa etapa deve contemplar a análise dos processos atuais, a possibilidade de modificá-los e o envolvimento do usuário.

Com base nas diferentes abordagens conceituais sobre as dificuldades e quais são as etapas mais importantes na implantação de sistemas de Gestão, é possível notar semelhanças e algumas diferenças no que é primordial neste tema. A maior parte dos autores se dedicam a mostrar os melhores caminhos a seguir, baseados em experiências já comprovadas pelas empresas no mercado. Souza e Saccol (2003), validam que a mudança cultural numa empresa é muito emblemática e precisa envolver todos os níveis de pessoas da empresa, do alto escalão até o colaborador operacional. E tendo isso como ponto crucial, os riscos do insucesso de uma implantação de sistema de Gestão se torna bem menor e os ganhos da empresa serão claros e rápidos.

Vários autores concordam que um dos maiores obstáculos na implementação bem-sucedida de mudanças nas organizações é um processo social conhecido como resistência à mudança. De acordo com Lewin (1952), 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.



Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. E com isso precisa-se fazer a Diretoria da empresa entender e concordar que essas mudanças serão muito benéficas ao futuro da empresa. E isso se refletirá nos colaboradores.

Aproveitando ainda Chiavenato (1996) que divide as mudanças organizacionais em quatro tipos: (1) físicas, incluindo instalações e equipamentos, métodos e processos de trabalho, produtos ou serviços; (2) lógicas, incluindo missão, objetivos e estratégias organizacionais, além de novas soluções; (3) estruturais, relacionadas às estruturas de cargos, níveis hierárquicos e redes de comunicação empresarial; e (4) comportamentais, referentes às atitudes das pessoas, aos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, às relações interpessoais e sociais, e aos paradigmas organizacionais.

Na Cultura Organizacional de uma empresa, Motta (1997) nos traz que a resistência surge devido a alguns fatores inerentes ao processo de mudança e a percepções individuais sobre as consequências da mudança. A impossibilidade de conhecer o futuro, a dificuldade existente na transição entre o estado atual e o proposto, a dificuldade dos funcionários em lidar com condições novas e complexas, além de experiências negativas com mudanças anteriormente ocorridas fazem com que haja certo receio em relação a mudar.

Os colaboradores identificando que a Diretoria está mudando sua Cultura Organizacional, passa a seguir essas novas regras e esse novo comportamento, facilitando a transição e absorvendo novos aprendizados e corrigindo os processos que tenham inconformidades ou oportunidades de melhorias.

3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Foi preparado um roteiro de entrevistas com doze colaboradores de oito áreas diferentes da empresa. Utilizando alguns questionários com perguntas



pré-definidas, foram contatados os responsáveis por cada área e foi exposto este questionário e foi dada autorização para entrevistar os colaboradores. As entrevistas foram feitas de maneira informal para que eles se sentissem à vontade e colaborassem com maior empenho possível. Foram feitas todas entrevistas durante cinco dias, no horário comercial da empresa, em cada uma das áreas, onde os colaboradores trabalhavam, ou numa sala mais reservada caso tivesse atendimento ao público externo no momento.

Ao serem questionados acerca de “Quais os principais processos no atendimento aos clientes e quais os principais processos internos” , há uma unanimidade no entendimento da importância em saber e conhecer os processos. Foi identificado os sistemas que a empresa utiliza atualmente e os principais problemas ou inconformidades que os mesmos trazem e que um novo sistema teria de abranger para trazer ganhos ou melhorias aos processos. Percebe-se pelos dados coletados que vários processos são feitos manualmente, sem a interação de algum sistema. Dos 39 processos, 21 possuem controles manuais paralelos, um número bastante elevado.

Apesar de serem de áreas diferentes, apenas 1 dos 12 colaboradores entrevistados da parte física pois atuava numa sala bem antiga da empresa e dos apenas 2 dos 12 relataram os equipamentos utilizados em suas áreas poderiam ser melhorados.

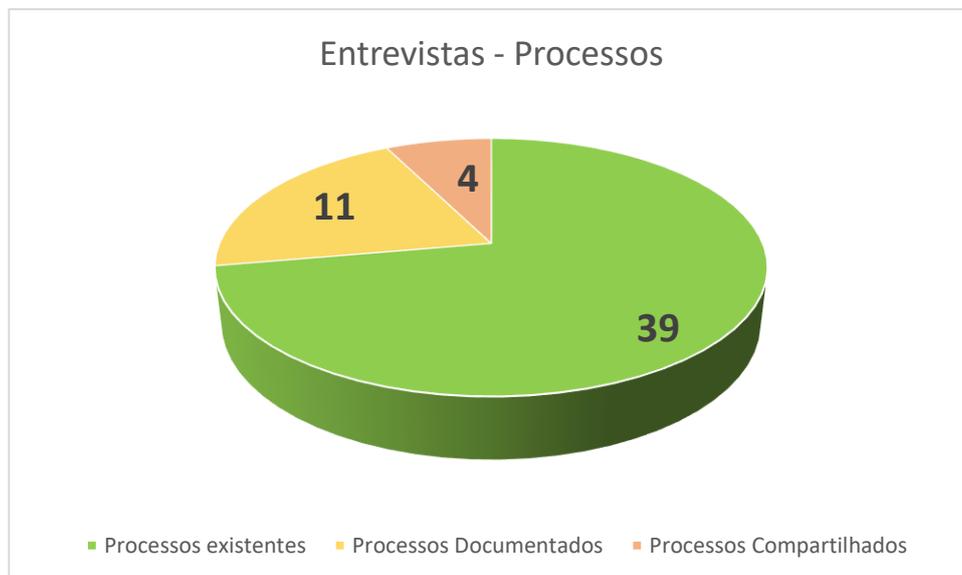
Tabela 01 – Descrição por Tópicos das perguntas

DESCRIÇÃO	TOTAL
Processos existentes	39
Processos Documentados	11
Processos Compartilhados	4
Controles Manuais	21
Oportunidades de melhorias	27
Equipamentos com problemas	2

Área física com problemas	1
Colaboradores entrevistados	12
Áreas entrevistadas	8

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Gráfico 01 – Processos



Nota-se que existem poucos processos documentados, do total de 39 processos, apenas 11 tem documentação. A parte física ou equipamentos estão de acordo (apenas 3 reclamações mas não que interfira no trabalho, apenas para que tenham equipamentos mais atualizados). O conhecimento está muito nas pessoas e é pouco compartilhado, ou a Diretoria da empresa detém o conhecimento (diagnóstico relatado pelos gerentes e supervisores das áreas) e os maiores problemas são a inexistência de controles nos sistemas atuais em virtude de um número grande de controle manuais feitos fora dos sistemas informatizados e a falta de documentação ou padrões de processos.

As entrevistas demonstraram que a empresa não tem preocupações com segurança da informação e dos diversos riscos que se tem não tendo um sistema de gestão informatizado. Foi questionado aos doze colaboradores sobre “Quais



as oportunidades de melhorias que você identifica na sua área com a Implantação de um Sistema informatizado de Gestão mais moderno “ e todos os doze disseram que gostariam que não precisasse controle paralelos ou manuais, que algum sistema controlasse isso. Os diversos controles manuais feitos e demonstrados nas entrevistas, demonstram que a cultura da empresa aceita isso como forma de controle dos dados. Falta à empresa uma visão de Segurança e de controle da Informação para que esta não fique atrelada às pessoas, algum colaborador ou alguém da Diretoria. A informação é da empresa, e por isso deve-se ser documentada e deve-se ter os controles feitos em um sistema de gestão informatizado onde os dados ficam seguros e com possibilidades de riscos bem pequenos.

Ao questionar sobre “Como você vê a empresa tendo um novo sistema de gestão informatizado?”, nota-se que a possibilidade de mudança causa desconforto aos colaboradores. Todos os 12 entrevistados mostraram reações de desconforto pelo desconhecido, por achar que não sabem se tem conhecimento suficiente para usar um novo sistema e isso poder causar seu desligamento da empresa. Fica claro que a empresa não possui um Gestor responsável pela área tecnológica e por isso a percepção de mudar sistemas deixa os colaboradores inseguros e receosos de quererem melhorar os processos ou encontrar melhores soluções para os mesmos.

Entende-se que aproximando a Diretoria dos colaboradores e mostrando que existem muitos processos com possibilidades de melhoria, e trazendo um Sistema de Gestão que tenha essas melhorias, seria de grande valia para a empresa e traria inúmeros benefícios ao próprio trabalho dos colaboradores.

Com os sistemas atuais bem defasados ou que não atendam pelo menos a maioria dos processos da empresa, é de suma importância essa atualização tecnológica.

Fica claro que as dificuldades para se implementar Sistemas de Gestão em empresas, principalmente as que não tem área de TI ou que o foco não seja TI, nasce essencialmente pela cultura organizacional da empresa imposta pelas suas diretorias, e depois pelos colaboradores que se preocupam apenas em



fazer suas tarefas, sem necessariamente tentar encontrar melhorias nos processos ou forma de garantir a integridade das informações ou documentações das mesmas.

4 CONCLUSÃO

As empresas que não possuem foco em TI, possuem maiores restrições ou têm mais dificuldades em querer mudar e aceitar incluir ou atualizar sistemas de gestão informatizados. Mas ao entrevistar essas pessoas que atuam nas áreas, identifica-se que eles temem com riscos por terem muitos controles manuais.

E em empresas como clubes esportivos possuem em sua Diretoria Executiva pessoas que não são remuneradas e necessariamente não tem formação em uma área específica, mas normalmente são pessoas que atuaram como administradores de empresas. Empresas deste tipo atendem seus associados na forma de lazer, esportes e eventos sociais e culturais, não identificando que a TI é uma fonte inesgotável de dados para tomar ações e decisões do negócio da empresa.

Normalmente a TI é vista apenas como uma área de suporte para quando algum problema no computador ou na internet para de funcionar, seja acionada. E a TI precisa ter os dados da empresa seguros e de fácil acesso para tomada de decisões, e os riscos documentados e em constante atualização para não ter danos futuros.

De um modo geral, essas empresas não possuem conhecimento de que para ter segurança e proteção dos dados e informações que a empresa tem, é necessário um sistema informatizado que armazene e proteja essas



informações. E utilizando Sistemas de Gestão, desenvolvidos com tecnologias modernas e seguras, esses riscos diminuem muito.

Nota-se nestas empresas em que o foco não é TI, os colaboradores e usuários se mantêm fechados a novas mudanças tecnológicas, sentem medo de sair de sua zona de conforto e ficam com medo de perderem seus empregos achando que os sistemas informatizados os substituirão.

A mudança de cultura precisa ser feita com muita comunicação e a informação passada a todos, desde a Diretoria executiva até os colaboradores e usuários finais, para que cada um entenda a sua importância em cada processo e como isso ficará depois de ter um sistema de Gestão adequado e aderente aos processos.

Durante um processo de implantação de Sistemas de Gestão, deve-se ter um planejamento adequado para que se tenha um alinhamento estratégico da Diretoria Executiva a curto e médio prazo, deva-se ter um Cronograma de treinamentos e comunicações entre todos funcionários e usuários, e um período de testes e documentação de tudo que esteja para que os sistemas tornem-se aderentes aos processos. É muito comum durante estas análises de processos, que os mesmos sofram alterações, pois os Sistemas de Gestão trazem melhorias de processos muito significativas.

Os resultados obtidos com estas mudanças tornarão a empresa muito mais segura e muito mais capacitada a tomar decisões e por consequência seus clientes terão maior satisfação dos serviços prestados.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVENPORT, Thomas H. Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review. p. 121-131, July /Aug. 1998

LEWIN, K. Field theory in social science: Selected theoretical papers. London: Tavistock Publications, 1952.

LIMA, A. D. A. et al. Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas. Artigo publicado pela KMPress. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br>, 13 fev. 2000.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

STAMFORD, P. P. ERPs: prepare-se para esta mudança. Artigo publicado pela KMPress. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br/00set 02.htm>, jun. 2000.

ZWICKER, R.; SOUZA, C.A. Sistemas ERP: Conceituação, Ciclo de Vida e Estudos de Casos Comparados In: SOUZA e SACCOL et al. Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): Teorias e Casos, São Paulo, Ed. Atlas, 2003.