



¹Mariana Pinheiro de Oliveira, ²Valdemir dos Santos¹, ³Willians Luiz Gomes

A GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIADA A IMPLANTAÇÃO DE ERP.

¹Tecnóloga em Gestão Pública

²Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação

³Especialista em Sistemas de Informação

Resumo

Diante da atual demanda nas organizações em se obter um sistema eficiente, sendo o mesmo integrado, disponível e confiável, encontra-se o ERP (Enterprise Resource Planning) que atende à essas especificidades. Porém no mercado há uma grande preocupação com a área da tecnologia e em contrapartida uma atenção reduzida com as pessoas envolvidas, desconsiderando seu desenvolvimento e responsabilidades no sucesso do sistema. Apresenta-se também a vantagem na prevenção diante da reparação e a necessidade de uma comunicação clara e coerente entre diferentes níveis. Contudo o artigo em questão se trata dessas temáticas relacionadas também à cultura organizacional e a maneira como as empresas devem agir antes mesmo da implantação.

Palavras chave: Sistema ERP, comportamento, gestão de pessoas, fator humano, Integração.

Abstract

Faced with the current demand in organizations for an efficient system, being integrated, available and reliable, is the Enterprise Resource Planning (ERP) that meets these specificities. But in the market there is a great concern with the technology area and in return a reduced attention to the people involved, disregarding their development and responsibilities in the success of the system. It also presents the advantage of prevention over repair and the need for clear and coherent communication between different levels. However, the article in question deals with these themes related also to organizational culture and the way companies should act even before implementation.

Keywords: ERP system, behavior, people management, human factor, Integration.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
DESENVOLVIMENTO.....	6
CONCLUSÃO.....	10
REFERÊNCIAS.....	11

INTRODUÇÃO

O sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) traduzido como Planejamento de Recursos empresariais se configura como um software, ou melhor, um conjunto de softwares rodeado de vários aplicativos que funcionam com a função de automatizar a gestão empresarial do básico ao avançado. Possui como foco alguns “princípios” como integração, disponibilidade e confiabilidade. Tendo como uma de suas principais características uma base de dados única, e uma solução genérica que pode ser adaptável para empresas de segmentos diferentes de acordo com suas devidas necessidades. Podendo-se citar como exemplos de diferentes empresas que usam o sistema atualmente: Woli tecnologia em RH, Casa Santa Luzia que é um grande empório, a fabricante de pães Limiar, Mundo Doce a principal distribuidora de doces da região de Ribeirão Preto, e por fim a *Oracle*. O sistema funciona baseado em módulos (esses que são adequados à realidade de cada empresa) e os mesmos trabalham de maneira integrada, com um conjunto de informações compartilhadas, isso só é possível mediante a tecnologia de *business intelligence*¹ e como consequência o ERP automatiza os processos complexos e os otimiza em corolário da modelagem de processos.

Um termo constante no sistema ERP, é o WMS- *Warehouse Management System* traduzido por Sistema de Gerenciamento de Armazém, que tem uma íntima ligação com o ERP ambos trocando informações todo o tempo, e devem, na medida do possível, formar um processo só. Aumentam a capacidade do processamento de pedidos por que coloca velocidade em todas as operações que acontecem em um armazém, é um processo totalmente automatizado, controlado, registrado e por fim rastreável.

Entretanto é válido mostrar outras formas existentes de sistemas integrados, que trazem como benefícios a redução de custos e a agilidade. O primeiro sistema é o banco a banco, que conta com a contratação de um profissional denominado DBA para realizar a integração, a desvantagem presente nesse modelo é o possível acesso de um banco de dados alheio. O segundo modelo é a troca de dados eletrônicos que funciona fazendo a tradução das mensagens de cada uma das ferramentas e transfere os dados à outra solução, a dificuldade presente neste sistema é a de que é um tanto complexo montar seu ambiente. Por fim uma terceira maneira apresentada como sistema de integração é o API que nada mais é do que a interface de programas de aplicativos resumidamente é um conjunto de padrões de programação que per-

¹ Que a tradução literal significa: inteligência de negócios, mas melhor se explicando é a inteligência empresarial. Tem como pilares os dados (sua organização, análise e compartilhamento) e a tomada de decisões (planejamento, mudanças e desempenho) .

mite a construção de aplicativos e a sua utilização de maneira não tão evidente para os usuários, mostrada como uma das melhores opções entre as três apresentadas acima.

Ao implantar um sistema integrado, em especial o ERP, se tem como opção sua natureza ser *On-Premise* ou SaaS. Sendo de maneira local (*on-premise*) onde é estabelecido fisicamente nos equipamentos de hardware e servidores da empresa e gerenciado pela equipe de TI, sendo assim exige maior investimento e uma licença específica, ou em nuvem (SaaS- *Software as a Service*) que é um serviço que não exige uma instalação física, mas seu acesso é feito de maneira online pela internet. Pesquisas recentes apontam que pequenas e médias empresas têm investido significativamente em sistema de nuvem.

Segundo o site Folha de Boa vista em junho de 2019:

“Nos últimos anos, essa tecnologia de computação em nuvem (cloud computing) tem ganhado cada vez mais investimento por empresas brasileiras. De acordo com o estudo "Desempenho Global sobre Computação em Nuvem", feito pela BSA com 24 países que lideram o mercado de Tecnologia da Informação (TI) mundial, o Brasil saiu da 22ª posição, em 2016, para a 18ª, em 2018, nesse mercado.”

O passo seguinte na implantação é a definição de qual modelo adotar, reengenharia² ou redesenho³. Para melhor aplicar o modelo certo para a organização alguns autores como Koch, Slater e Baatz (1999) mostram três métodos de implantação, são eles: Substituição total ou conjunta, também conhecida como big bang se resume em um modelo o qual adota a reengenharia de maneira radical pelo fato de implementar o sistema ERP de uma vez substituindo todo o sistema antigo de uma só vez, o que pode ocasionar ônus para a organização pelo fato de não haver um necessário know-how⁴ dos funcionários (fato esse do qual trataremos mais adiante). O segundo modelo é a estratégia de franquias ou também chamada de Franchising este se aplica á empresas que não tenham tantos processos em comum em suas devidas unidades, portanto é instalado um sistema ERP em cada unidade e então os processos que se encontrarem em comum são interligados. Por fim o último sistema apresentado é o Slam-Duck que é utilizado para planejar processos-chave na empresa, contudo não é muito recomendado pelo fato de ser um processo dispendioso para a empresa considerando-se o fato de se obter menos benefícios.

² Processo o qual começa do 0, segundo Hammer e Champy (1994) se inicia o processo como uma “folha em branco” fazendo tudo conforme as necessidades da empresa.

³ Este processo trata-se do fato de adaptar o novo modelo á empresa, conforme o objetivo final que se almeja, acontece uma remodelagem, ou seja, modificar, alterar o que for necessário.

⁴ Segundo definição no dicionário: Conhecimento ou habilidade técnica para realizar algo, experiência prática na sua realização, saber fazer.

É também necessário uma contextualização histórica para entender sua evolução. O desenvolvimento do sistema ERP começou há mais de 100 anos com o EOQ – *Economic order quantity* traduzido como Quantidade de ordem ou demanda econômica, feito para programar a produção, utilizado durante décadas até que se desenvolveu outro sistema, o MRP - *Materials Requirement Planning* traduzido para Planejamento das necessidades de materiais, o qual basicamente continuou usando os conceitos de EOQ e apenas os integrou a um computador o que evoluiu para o MRP II - *Manufacturing Resources Planning* sua tradução é o Planejamento dos recursos de manufatura, até que se desenvolveu novamente e tornou-se o conhecido ERP atualmente. Contudo não há precisamente registros de quando foi criado e começou a ser utilizado o sistema, porém algumas pesquisas afirmam que tem raízes na Europa e na indústria de manufatura em meados dos anos 90, que foi quando percebeu-se o crescimento motivado pela globalização e conseqüentemente a concorrência acirrada .

DESENVOLVIMENTO

Contudo, feito as devidas definições e contextualizações acerca do sistema, começaremos a entender a devida importância da gestão de pessoas no processo de implantação, veremos o quanto essa área da administração tem a agregar no resultado final, suas ferramentas de fundamental importância no processo para alcançar as metas predefinidas e o quanto elementar é a gerência do quadro de pessoal dentro da organização. Para iniciar o estudo acerca do tema abordado, apresento um gráfico (Figura 1), que é referência e foi pontapé inicial para a especulação da área de RH juntamente da TI, sobre aspectos comportamentais, mais especificamente sobre qual área da empresa é mais beneficiada com a utilização do sistema.



Figura 1 – RH com TI

O gráfico apresentado (Figura 1) é uma pesquisa panorama no mercado de ERP em 2017 que mostra que apenas cerca de 1,13% do benefício obtido ao implementar um sistema de ERP beneficia a área de RH, que é um percentual baixo tendo em vista sua devida relevância dentro da empresa e comparada a área que mais se beneficia que é a da administração e direção geral com cerca de 26,64% (Figura 2).

Figura 2 – Administração Geral

ÁREA %	EMPRESAS
Administração/Direção Geral 26,64%	1.294
Financeiro 19,72%	958
Contabilidade 12,93%	628
Vendas/Comercial 10,36%	503
Outros 6,63%	322
Manufatura/Produção 5,64%	274
Fiscal/Tributário 5,50%	267
Distribuição/Logística 2,92%	142
Tecnologia da Informação 2,90%	141
Projetos 2,74%	133
Suprimentos/Materiais 2,74%	133
Recursos Humanos 1,13%	55
Importação/Exportação 0,14%	7

Essa pesquisa refere-se ao período de novembro de 2017 á março de 2018, realizada com 5.435 pessoas de 4.857 empresas diferentes em todo Brasil. Portanto dá para ter uma ideia do quanto a alta administração de grande parte das empresas não tem a devida preocupação com a participação de outras áreas no momento da implantação de um novo sistema, e a realidade a qual existe é a de decidir um novo modelo e simplesmente impor a utilização aos seus funcionários, atitude essa a qual é equivocada e acaba gerando onerosidade á organização por não escolher um sistema que adapte suas necessidades atuais e futuras, não fazer uma prévia e identificação dos problemas e gargalos existentes, não perceber o quanto é melhor e mais vantajoso prevenir á reparar algum problema, e por fim não tratar os receios comuns aos colaboradores por se tratar de uma mudança, que geralmente afeta a organização por ter de sair da zona de conforto e incertezas quanto ao futuro, tudo é resultado do simples fato de ser uma mudança mal planejada. Logo iremos expor uma proposta para lidar com tais erros comuns á implantação, e uma série de atitudes que podem ser tomadas a fim de melhor gerir as organizações e ter como resultado uma melhor interação entre o quadro de pessoas, otimizar a

produtividade e reduzir falhas que podem ser evitadas com atitudes e ferramentas basilares apresentadas pela gestão de pessoas.

Inicialmente é de extrema importância uma conscientização quanto a prevenção de problemas diante da reparação, ou seja, fazer valer o ditado popular “*É melhor prevenir do que remediar*” não que seja uma tarefa fácil, ainda mais se tratando do Brasil onde já existe uma cultura de reparação, de esperar o problema acontecer para pensar em uma solução, e até mesmo de dar o “*jeitinho brasileiro*” mas não é uma tarefa impossível. Pois a prevenção a qual estamos tratando, se refere a um primeiro passo de levantamento de necessidades, esse devendo ser feito de maneira conjunta com todos os setores presentes na empresa, sendo preciso para definir qual natureza melhor de adapta (*on-premise* ou SaaS), qual as dificuldades existentes em cada área da empresa relacionadas ao sistema usado atualmente para poder tentar solucionar com a implementação do futuro sistema, qual os receios dos colaboradores diante da chegada de um novo sistema, quais as resistências apresentadas, e qual perspectiva de mudança existe. Diante desse levantamento de informações realizar uma análise até mesmo quanto ao aspecto comportamental dos colaboradores, tendo agora um diagnóstico é possível verificar quais indigências existem e partir para o segundo passo que se refere ao treinamento.

Ao se falar em treinamento, grande parcela das pessoas já a vêem com maus olhos, como um processo monótono e maçante, porque infelizmente as empresas não o aplicam de maneira adequada, com a devida orientação do RH e acabam se limitando a um único modelo, deixando de lado as inúmeras ferramentas trazidas pela gestão de pessoas, quanto esse recurso que tem o poder de orientar para o futuro aquele quadro de pessoal e aprimorar seus talentos e mantê-los motivados ou até mesmo revelar novos. A gestão de pessoas tem como funções: Criar, manter e desenvolver os recursos humanos para que atinjam seus objetivos individuais e a empresa alcance suas metas organizacionais. Dentro da função desenvolver encontra-se o processo treinamento e suas ferramentas, citarei três exemplos destas para demonstrar como o processo pode se tornar agradável e atrair os funcionários ao novo, ao aprender e mostrar uma nova perspectiva. A primeira maneira é o treinamento externo, onde são levados para um ambiente fora da empresa, como por exemplo, um hotel fazenda, um local para realização de cursos, participação de seminários ou até mesmo outra cidade, que trás benefícios por se tratar de um ambiente fora da empresa desperta interesse e os motiva a querer participar de uma vivência diferente. A segunda maneira é a rotação de cargos que nada mais se trata do que trazer experiências novas ao funcionário em várias posições e setores diferentes do seu habitual, por exemplo, uma pessoa do setor financeiro fica uma semana trabalhando no marketing,

isso resulta em um esforço em expandir suas habilidades, conhecimentos e atitudes á pessoa, que por consequência são pilares da gestão por competências⁵. E por fim, um terceiro método de treinamento que é o *coaching*, onde alguém devidamente capacitado orienta coletivamente, acompanha o aumento de produtividade, e estimula ao crescimento mútuo e integrado da equipe, semelhante á um treinador de futebol conduzindo sua equipe para melhores resultados. Portanto nessa etapa de treinamento, aplicando um dos instrumentos apresentados ou qualquer um dos métodos propostos pela gestão de pessoas, mostra-se qual a posposta do novo sistema a ser implementado, quais vantagens trará á equipe, quais processos serão mais eficientes, como se fará a parte operacional e sendo assim as resistências antes apresentadas vão se desconstruindo e um clima de segurança toma conta dos funcionários por se conhecer em que está trabalhando, isso também gera resultado como a redução de futuras falhas na parte operacional, por terem sido habituados a lidar com o sistema antecipadamente.

Depois de finalizado o processo de treinamento prévio, parte-se para a etapa de implementar de fato o sistema e de acordo com os resultados sendo obtidos reconhecer e recompensar a equipe, tratando-se da diminuição de fatores de risco que serão consequência do processo prévio e dinâmico. Quanto a duração dessa implementação, é um aspecto relativo por depender da complexidade do sistema dependendo do modelo contratado e sua extensão de módulos, por ser em nuvem ou de maneira local entre outros fatores que interferem no tempo de transição do antigo ao novo modelo. Tendo em vista tamanha relevância do fator humano na instituição, a coerência e clareza ao transmitir informações em relação a alta administração e os demais setores se faz fundamental para uma melhor cultura organizacional. Contudo os resultados obtidos do processo (respectivamente) do levantamento de necessidades e treinamento causam uma melhor aceção da transferência dos sistema.

Quanto aos impactos que podem ser causa do medo prévio ao processo, Jhon Belden da CIO (EUA) se refere a sua teoria do medo da escalada prematura ou FPE em inglês *Fear of Premature*, que ele identifica como causa raiz da aflição da equipe a qual apresenta sintomas como por exemplo o ego pessoal, o condicionamento cultural, a preservação do relacionamento e a falta de compreensão processual, entre outros .fatores esses apresentado pelo autor que concordo plenamente em sua teoria e que se não todos, ao menos mais da metade das causas podem ser solucionadas em um processo como o apresentado neste artigo.

⁵ Se propõe a orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização as competências necessárias á consecução de seus objetivos.

CONCLUSÃO

A mudança organizacional deve ser resultado de metas claras e eficazes e a descomplexificação dos procedimentos adotados, tornando as atividades simples e agradáveis, tendo a resolução dos problemas e a evolução dos colaboradores em sintonia é simplesmente a chave para uma gestão de pessoas alinhada a implantação do ERP. Então tendo como consequência do processo de adaptação e treinamento o efeito é cada funcionário se sentir parte de todo o percurso da implementação, entendendo e aplicando a proposta em seu dia a dia, se tornando menos operacional (realizando uma atividade somente por obrigação, sem entender de fato seus porquês) e mais estratégico (compreendendo a missão, visão, valores e estratégia adotadas).

A gestão por competências por sua vez, estimulando a percepção e as habilidades durante etapas como a sensibilização, identificação das competências, reavaliação dos cargos, treinamento, avaliação das qualificações e por fim avaliação de desempenho implica em integração do fator humano da empresa, mantém os talentos motivados e parte essencial da organização, fortalecem a cultura organizacional por uma melhor relação interpessoal tendo por impacto um ambiente agradável, dinâmico e produtivo. Sendo fortalecidas as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

REFERÊNCIAS

- <https://www.mxm.com.br/blog/10-artigos-mais-lidos-em-2016-sobre-sistema-de-gestao-erp/>. **Sistemas de Gestão ERP**. Acessado dia 5/6/2019
- <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n1/n1a08.pdf>. **Sistemas ERP: características, custos e tendências**. Acessado dia 5/6/2019
- <http://www.mestredoerp.com.br/author/mestredoerp/>. **Sistema WMS**. acessado dia 5/6/2019
- <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v3n3/04.pdf>. **IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP: TECNOLOGIA E PESSOAS NA IMPLANTAÇÃO DO SAP R/3**. Acessado dia 5/6/2019
- <https://www.totvs.com/blog/o-que-e-erp/>. **O que é ERP**. Acessado dia 5/6/2019
- <https://www.agendor.com.br/blog/erp-crm/>. **ERP ou CRM: qual deles sua empresa precisa no momento?** Acessado dia 5/6/2019
- <https://portalerp.com/>. **Sistemas ERP**. Acessado dia 5/6/2019
- <https://cio.com.br/medo-da-escalada-prematura-como-diagnosticar-e-tratar-o-problema-no-erp/>. **Escalada prematura: como diagnosticar e tratar o problema no ERP**. Acessado dia 5/6/2019
- http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752007000200005. **Capacidades e atores na gestão de sistemas ERP: um estudo exploratório entre usuários corporativos do ERP da SAP**. Acessado dia 5/6/2019
- <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-investem-cada-vez-mais-em-erp/>. **Empresas investem cada vez mais em ERP**. Acessado dia 6/5/2019
- <https://folhabv.com.br/noticia/Pequenas-e-medias-empresas-apostam-em-sistema-ERP/54094>. **Pequenas e médias empresas apostam em sistema ERP**. Acessado dia 6/5/2019