



GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP – ESTUDO DE CASO NO ESTADO DO CEARÁ.

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Wellington Sousa Aguiar
wellington@tecsist.com

Patrícia Firmino
phfirmino@hotmail.com

Otávio Frota
otaviofernandesfrota@gmail.com

Henrique Mota
henrique.mota@exatasolution.com.br

Resumo: *O presente artigo tem como objetivo identificar evidências nas empresas, que implantam Sistemas ERP, quanto à importância que está sendo dada a gestão de pessoas na Era da Informação, quais os principais conflitos existentes durante o projeto e como os gerentes de projetos estão conseguindo solucioná-los durante a implantação do sistema. Como também, até que ponto os conflitos e divergências influenciam nos objetivos estratégicos nas implantações dos Sistemas ERP. Também, objetiva pesquisar a Gestão de Pessoas nas organizações, conceituar a gestão de projetos e suas boas práticas contidas no PMBOK Guide. A análise foi feita a partir dos resultados obtidos dos questionários aplicados nas empresas. Com esses resultados, observou-se que apesar dos conflitos encontrados, as pessoas constituem o principal elemento para o alcance de sucesso do sistema.*

Palavras-chaves: ERP, PMBOK, Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Um projeto de implantação de ERP é um evento importante na vida de uma organização. Espera-se mudar diversos processos e atividades, normalmente, geram muitas expectativas sobre os benefícios e as transformações que o projeto trará para a organização.

Projetos têm natureza temporária e têm datas de início e fim definidas. O projeto termina quando seus objetivos e metas satisfazem às partes interessadas. Projetos existem para viabilizar um produto, serviço ou resultado que não existia antes (HELDMAN, 2009).

No Gerenciamento de Projetos são utilizadas habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas que apoiam aos eventos necessários para atingir os objetivos do projeto (CRUZ, 2013).

O Gestor de Projetos é o responsável pelo planejamento, implantação e encerramento do projeto. Possui importantes responsabilidades dentro do projeto, por exemplo, gerenciar, medir o desempenho do projeto e controlar os seus resultados, adotar medidas corretivas, gerar relatórios e gerenciar a equipe do projeto¹.

A gestão de pessoas em projetos tem por objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho a mais produtiva e menos conflituosa possível. Os gestores têm procurado pessoas mais preparadas e criativas, que saibam resolver problemas, que trabalhem bem tanto individualmente como em grupo e que sejam extremamente eficientes.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham (CHIAVENATO, 1999).

Inserido neste cenário, este trabalho tem como objetivo identificar evidências nas empresas, que implantaram Sistemas ERP, quanto à importância que está sendo dada à gestão de pessoas em plena Era da Informação, quais os principais conflitos existentes durante o projeto, e como os gerentes de projetos estão conseguindo solucioná-los, durante a

implantação do sistema. Como também, até que ponto os conflitos e divergências influenciam nos objetivos estratégicos nas implantações dos Sistemas ERP.

Este estudo de caso foi realizado em empresas de médio e grande porte, em vários segmentos de atividades no Estado do Ceará. Na metodologia foi utilizado questionário com 11 questões fechadas, possibilitando uma visão estatística. Como também, foi utilizada pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos, publicações do ramo, da análise de sites, materiais jornalísticos que apresentassem dados e descrições do tema. Os resultados mostram que conflitos são comuns e inevitáveis em qualquer organização e o quanto é importante o fator humano em plena Era da Informação.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa quantitativa desenvolvida com base no método de levantamento de dados – survey – que é a “coleta de informação dos respondentes com o propósito de compreender e/ou dizer alguns aspectos do comportamento da população interesse” (TULL & HAWKINGS, 1976, p. 373).

Para Mello (2013), o questionário deve ser administrado pelo pesquisador, que pode enviá-lo aos entrevistados, por meio impresso ou eletrônico, sendo possível oferecer assistência ou não para o preenchimento ou fazer a pesquisa presencialmente ou ainda via telefone.

A pesquisa foi realizada através de survey por meio do correio eletrônico. Esta escolha foi realizada considerando-se “o baixo custo e a não presença do entrevistador – uma possível fonte de erro – assim como, a obtenção de resultados mais precisos, dentre os questionários respondidos, pois muitos não o são, podem ser relacionadas como as principais vantagens deste tipo de survey” (AAKER & DAY, 1990, p. 209).

A pesquisa é de caráter exploratório, proporcionando uma visão geral sobre Gestão de Pessoas em implantação de sistemas ERP, onde foi utilizado o questionário do tipo fechado e com múltiplas escolhas. Para dar suporte às conclusões da análise quantitativa dos dados, foram realizadas leituras e interpretações dos materiais coletados, traçando um paralelo entre a opinião dos gerentes, coordenadores de TI e gerentes de projeto de empresas de médio e grande porte no Estado do Ceará e o material pesquisado. Foram 10 empresas dos seguintes segmentos: indústria química, metalúrgica, bebidas, planos de saúde, saneamento, alimentício, etc.

O questionário foi aplicado no período de 12/10/2015 a 30/10/2015, utilizando o site de pesquisas grátis <http://www.encuestafacil.com>

3 ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)

Nas últimas décadas, muito se tem falado dos sistemas integrados, Enterprise Resource Planning ou simplesmente ERP, que nada mais são que sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema (Laudon, Padovoze).

Kurihara e Breternitz (1999) descrevem que sistema ERP é uma tecnologia capaz de integrar e organizar as informações de uma empresa, eliminando dados redundantes, racionalizando processos e distribuindo a informação on-line pelas várias áreas da mesma, de forma estruturada. O ERP pode ser considerado como um sistema de informação inovador que afeta as dimensões tecnológicas e organizacionais ao longo do processo de implementação.

Para que um projeto de implementação de Sistemas ERP possa ser iniciado deve ter o apoio incondicional e irrestrito da alta administração. A questão do apoio da alta administração é unanimidade na literatura acadêmica e especializada sobre Sistemas ERP. “A melhor condição é a de que o principal executivo seja o ‘patrono’ do trabalho, e o projeto deve estar entre as principais prioridades da organização” (PELEIAS, 2001, p.44).

Manter a competitividade em tempos de globalização é meta de muitas empresas. Dentre algumas estratégias adotadas para assegurar a competitividade, a implantação dos sistemas de informações (ERP) vem se destacando nas últimas décadas. Os motivos para implementar são os mais variados possíveis. Esses motivos podem ser classificados em classes. Para Colangelo Filho (2001, p. 30), existem três classes de motivos que levam uma empresa a implementar Sistemas ERP: negócios, legislação e tecnologia. Para cada classe citada por este autor existem suas razões. Para a classe negócios as razões podem ser: adoção de melhores práticas de negócios, necessidade de informações gerenciais, estruturação e preparação para o crescimento da empresa, maior competitividade, etc. Já em relação à legislação as razões são voltadas para atender as exigências, legais e fiscais, brasileiras e internacionais, como também atender a exigências fiscais específicas da área de atuação das empresas. E, por último, para classe tecnologia as razões podem ser: padronização e simplificação do processo de gestão, redução de custos de TI, Integração dos processos, etc.

Para Rocha e Brochado (2004),

Na grande maioria dos casos, pode-se perceber que os sistemas ERP trazem a possibilidade de ganhos muito grandes e reais de eficiência empresarial, pelo controle que proporcionam e pela sincronização das atividades que obrigam seu melhor planejamento.

De acordo com Souza (2004, p. 101), a decisão de implantação de um sistema ERP só deve ser tomada, após uma análise detalhada dos processos da empresa e das funcionalidades dos sistemas ERP. Também, deve-se levar em consideração, os impactos que a redefinição dos processos e a implantação do sistema terão na estrutura, cultura, e na estratégia de negócios da organização.

Os pontos importantes na implantação do ERP são a análises dos processos, adequação de funcionalidades, etapa crítica, estratégia, confiabilidade no fornecedor, gerência do projeto, mudança organizacional; profissionais com conhecimento técnico e de negócio, treinamento, comprometimento da alta direção, comprometimento dos usuários (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2000; LIMA 2000; CORRÊA, 1998).

4 PMI E PMBOK

A metodologia PMI foi criada pelo Project Management Institute, líder em gerenciamento de projetos em todo o mundo e continua sendo a mais utilizada. Estabelecido em 1969 e sediado na Filadélfia, Pensilvânia EUA, o Project Management Institute (PMI®) é a principal associação mundial sem fins lucrativos em Gerenciamento de Projetos.

O PMI é uma entidade internacional sem fins lucrativos que congrega os profissionais de áreas relacionadas à Gerência de Projetos (Project Management). Foi fundado em 1969 nos EUA e hoje está presente em todo o mundo, inclusive no Brasil, onde tem escritório em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Sua missão é promover o profissionalismo e desenvolver o “estado-da-arte” na gestão de projetos provendo aos seus associados serviços e produtos e estabelecendo a aceitação do gerenciamento de projetos como uma disciplina e uma profissão. (MARTINS, 2007, p. 3).

Com o passar do tempo, o PMI se tornou, e continua sendo, a principal associação profissional em Gerenciamento de Projetos.

O Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK, é um conjunto de práticas em gestão de projetos ou gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute (PMI) e constitui a base do conhecimento em gerenciamento de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de o Guia PMBOK.

De acordo com o PMI (2004), o principal objetivo do GUIA PMBOK é identificar o subconjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática (ARAGON, 2008, p.220).

O Objetivo do PMBOK é fornecer uma visão geral dos conhecimentos e processo em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como as melhores práticas, bem como a sua padronização.

As práticas estão organizadas em dez áreas de conhecimento e de gestão. São elas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições, Envolvidos do Projeto ou Partes Interessadas do Projeto Interessadas do Projeto (adicionada na 5a Edição).

Os processos de gerenciamento de projetos, representados pelas nove áreas de conhecimento são agrupadas, de acordo com o modelo, em (ARAGON, 2008, p.221):

- Grupo de processos de iniciação, que define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- Grupo de processos de planejamento, que define e refina os objetivos, e planeja as ações necessárias para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi idealizado;
- Grupo de processos de execução, que integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto;
- Grupo de processos de monitoramento e controle, que mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, visando a tomada de ações corretivas;
- Grupo de processos de encerramento, que formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

O PMBOK tem como público alvo os diretores, gerentes, gerentes de projetos, membros das equipes de projetos, clientes, educadores, consultores e pesquisadores. (GUIA PMBOK, 2004).

5 A GESTÃO DE PROJETOS

Para que se possa entender a gestão de projetos é preciso definir o conceito de projeto. Embora o conceito possa ser definido de várias formas e por vários autores, entende-se por projeto uma atividade empresarial com objetivo definido, dentro de uma perspectiva de prazos, custos e qualidade (KERZNER, 2006).

Para KEELLING (2002), genericamente, projeto significa empreendimento e como tal é um trabalho que visa à criação de um produto ou a execução de um produto específico, temporário, não repetitivo e que envolve certo grau de incerteza na realização. O trabalho normalmente é executado por pessoas que vão consumir horas, estão limitadas no prazo, custo e escopo. Como em qualquer empreendimento as atividades precisam ser planejadas, programadas e, durante a execução precisam ser controladas.

Segundo HELDMAN (2010), projetos existem para viabilizar um produto, serviço ou resultado que não existia antes. Isso pode incluir produtos tangíveis, serviços como consultoria ou gerência de projetos e funções de negócios que apoiam a empresa.

O **PMI** define projeto como: “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Os projetos possuem início e fim definidos e devem gerar como resultado algo novo, um produto ou serviço único, ou seja, não existem dois projetos iguais.

Destaca-se **PMBOK** (2004, p.7),

[...] um meio de organizar as atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Os projetos são, portanto, frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários a organização ou um prestador de serviço contratado.

Segundo Gattoni, o **PMI** (2000) divide um projeto em fases, sendo cada uma delas caracterizada pela entrega ou finalização de produtos, trabalhos ou resultados, que devem ser tangíveis e de fácil identificação. Objetivando um efeito didático, Meredith e Mantel Jr.

(2000) apresentam quatro fases genéricas considerando que pode haver projetos que contemplem quantidades e designações diferentes para suas fases específicas:

Fase de concepção: os objetivos técnicos do projeto devem ser especificados a um nível que permita o planejamento detalhado do estágio seguinte.

Fase de planejamento: está é a fase onde o projeto altera-se de um conceito geral para um conjunto de planos altamente detalhados; deve haver o comprometimento dos gerentes funcionais para a correta alocação dos recursos sob sua responsabilidade e para a execução de tarefas previstas para o projeto.

Fase de implementação: uma vez que os planos de projeto já foram desenvolvidos e aprovados por todos os envolvidos, o trabalho efetivo toma parte nesta fase; o controle do projeto é um dos principais desafios do gerente do projeto nesta fase.

Fase de encerramento: conclusão dos trabalhos do pessoal envolvido, com a entrega dos produtos e serviços finais do projeto, a finalização dos documentos abertos durante o projeto, o encerramento dos contratos firmados junto aos parceiros e fornecedores e aceite final do cliente do projeto.

Existem dez áreas de conhecimento denominadas, Áreas do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos do PMI descritas do PMBOK (Project Management Body of knowledge – 5ª Edição). Guia de Conhecimentos que descreve todos os requisitos necessários para se desenvolverem projetos com sucesso.

Para isso, o Um Guia (2004) tem como base as nove áreas do conhecimento:

1. **Gerenciamento de integração do projeto** – descreve os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

2. **Gerenciamento do escopo do projeto** - descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.

3. **Gerenciamento de tempo do projeto** - descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.

4. **Gerenciamento de custos do projeto** - descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

5. **Gerenciamento da qualidade do projeto** - descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.

6. **Gerenciamento de recursos humanos do projeto** - descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

7. **Gerenciamento das comunicações do projeto** descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.

8. **Gerenciamento de riscos do projeto** - descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.

9. **Gerenciamento de aquisições do projeto** descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.

Para o gerenciamento adequado de um projeto, o PMI (2004) indica que existem cinco áreas de especialização que a equipe deve entender e usar: conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos; conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto; entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, internacional, político e físico); conhecimento e habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização, formação de pessoal, etc.) e habilidades interpessoais.

É de fundamental importância que se saiba o que é um projeto bem-sucedido. Para HELDMAN (2009), um projeto é bem-sucedido quando alcança seus objetivos e atende ou excede às expectativas das partes interessadas. Partes interessadas são as pessoas (ou organizações) que têm direitos adquiridos sobre o projeto.

Segundo GUIA (2004), partes interessadas no projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem, também, exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido.

Para VARGAS (2009), “Um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”. O sucesso dos projetos também está diretamente relacionado com a capacidade que a organização tem de favorecer o ambiente para os projetos, uma vez que muitas vezes o gerente/coordenador do projeto não dispõe de autoridade suficiente para influenciar o sucesso dos resultados.

5.1 DEFINIÇÕES E HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

Os gerentes de projetos são profissionais generalistas, cujo repertório compreende uma série de competências. Sua responsabilidade é resolver problemas, mas podem atuar numa variedade de campos, HELDMAN (2009).

Para VARGAS (2009), o Gerente de Projetos possui importantes responsabilidades dentro do projeto, por exemplo, gerenciar, medir o desempenho do projeto e controlar os seus resultados, adotar medidas corretivas, gerar relatórios e gerenciar a equipe do projeto.

Segundo Heldman (2009, p. 11), os gerentes de projetos costumam ser comparados a pequenos empresários. Precisam conhecer um pouco de cada aspecto do gerenciamento. As competências gerais necessárias compreendem todas as áreas da administração, da contabilidade e do planejamento estratégico à supervisão, administração de recursos humanos e, assim, por diante.

Gerenciar projetos exige habilidades e técnicas únicas, diferentes daquelas que são requeridas para gerenciar operações corriqueiras. A gestão de projetos do século 21 desafia os gerentes a administrar um projeto caracterizado por altos níveis de incerteza, equipes multiculturais e competições globais por recursos humanos especializados (CAMARINI & SOUSA, 2006). Para fazer frente a esses desafios, segundo Verma (1996), é necessário o entendimento claro dos fatores humanos na gestão de projetos e o uso efetivo da habilidade de gestão dos recursos humanos que são exigidos para inspirar os stakeholders a trabalharem juntos para alcançar os objetivos do projeto.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência está baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que agregam valor social a ele e valor econômico à organização, por meio de um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades.

As competências constituem os fundamentos das boas práticas de gerenciamento de projetos. São elas: habilidades de comunicação, habilidades organizacionais e de planejamento, habilidades para elaboração de orçamentos, habilidades para resolução de conflitos, habilidades de negociação e influência, habilidades de liderança, habilidades para formação e motivação de equipes (HELDMAN, 2009, p.12-14).

5.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Um grande desafio do Gestor de Projetos é conseguir solucionar os conflitos durante o desenvolvimento do projeto. Segundo a American Management Association, os gestores gastam um mínimo de 24% do tempo lidando com conflitos.

O conflito é o choque ou o antagonismo entre elementos ou ideias oponentes. Ele ocorre quando o comportamento de um indivíduo ou um grupo deles ou mesmo o de uma organização impede ou dificulta a realização dos objetivos de outra destas partes.

O trabalho em gerenciamento de projetos também é caracterizado por conflitos e incertezas. Conflitos entre os departamentos funcionais e o time do projeto na concorrência por recursos, pessoal e dinheiro e conflitos de interesses entre os envolvidos (stakeholders) no projeto.

Conflitos, se não gerenciados adequadamente, podem ser destrutivos para o projeto. Eles podem baixar drasticamente o moral do time e produtividade, criando tensões entre pessoas, causando a formação de mecanismos de competição interna negativos. É importante que o gerente de projeto seja capaz de reconhecer as potenciais origens dos conflitos e quando, no ciclo de vida do projeto, esses serão benéficos ou maléficos para os trabalhos. (VARGAS, 2009, P. 131).

Ainda, segundo VARGAS (2005), cabe ao gerente de projeto lidar com os conflitos e administrá-los, fazendo com que o projeto se beneficie, permanentemente, das discussões e dos diferentes pontos de vista, evitando que os conflitos gerem perda de produtividade ou descontrole para o projeto.

6 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. O conceito de Gestão de Pessoas é interpretado como a maneira como uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho e é formada por todos os elementos que interferem, de algum modo, no comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004).

Na última década, ocorreu a transição do Administrador de Recursos Humanos para o Gestor de Pessoas, tornando-o um órgão que promovesse a Gestão de Pessoas. Este “passa a

assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual” (GIL, 2001, p. 60).

A Gestão de Pessoas tem sido a principal responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, 1999).

Apesar da recente revolução tecnológica e da informação na gestão de projetos, as pessoas são o centro de projetos, pois são elas que determinam o sucesso ou fracasso de um projeto, ao determinarem os objetivos, organizarem, planejarem, direcionarem, coordenarem e monitorarem as atividades dos projetos. (VERMA, 1996). Para Gramigna (2007), houve uma mudança nas justificativas para ser leal a uma empresa, uma vez que estabilidade, plano de benefícios abrangente ou a possibilidade de trabalhar em uma grande corporação já não atrai tanto. Segundo a autora, as pessoas buscam uma boa política de remuneração, oportunidade de carreira, delegação de responsabilidades, ética nas relações e um bom ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), as organizações precisam tratar seus recursos humanos, ou seja, as pessoas, como parceiros estratégicos, que contribuem com seus conhecimentos, competência e habilidades, possibilitando a tomada de decisões e gerando ações que fazem à dinâmica das organizações.

Hoje, o talento humano é visto como fator de competitividade. A gestão de pessoas em projetos tem por objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho a mais produtiva e menos conflituosa possível. Nesta concepção, as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser um dos pilares para um projeto bem-sucedido. A gestão de pessoas em projetos nada mais é do que o resgate do papel do ser humano no seu local de trabalho e a sua valorização (CHIAVENATO, 1999).

7. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso a seguir foi realizado em 10 empresas, de médio e grande porte, de vários segmentos de atividades, no Estado do Ceará. Com o intuito de identificar evidências nas empresas, que implantam Sistemas ERP, à importância que está sendo dada a gestão de pessoas na Era da Informação, quais os principais conflitos existentes durante o projeto e como os gerentes de projetos estão conseguindo solucioná-los durante a implantação do

sistema. Foi elaborada uma pesquisa com onze questões fechadas para ser respondidas pelos colaboradores das empresas (gerentes e coordenadores de TI, e gerentes de projetos). Os colaboradores selecionados foram pessoas diretamente envolvidas na área de TI e gestão de projetos, e que tiveram experiências em implantação de ERP.

Através das repostas coletadas foi possível a obtenção de índices estatísticos.

7.1 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa que foi realizada entre os colaboradores da área de TI (gerentes de projetos, coordenadores e gerentes de TI). O universo dessa pesquisa são empresas dos Estados do Ceará, e de diversos segmentos (indústria química, metalúrgica, bebidas, planos de saúde, saneamento, alimentício, etc.). A pesquisa foi enviada por endereço eletrônico.

Como pode ser observado na Tabela 1, a maioria das empresas possui gerente de projeto interno. Percebe-se que as empresas estão com seus profissionais qualificados para as implantações de projetos ERP.

Na tabela 1, percebe-se que a participação efetiva dos usuários “chaves” na elaboração do projeto e implantação foi na grande maioria bem aproveitada (60%). O envolvimento dos usuários chaves é um grande fator de sucesso para o projeto. Também, vale ressaltar, que houve a participação das gerências e da alta direção da empresa no projeto em (20%). Esse envolvimento da alta gerência e direção é determinante para que todos envolvidos no projeto tenham convicção da sua importância.

Tabela 1 – Quanto ao envolvimento e participação na implantação do projeto de Sistema ERP.

Item	Participantes	Percentual Participação
Houve participação efetiva de todos os usuários “chaves” (equipe) na elaboração do projeto e implantação.	6	60%
Houve participação das gerências e da alta direção da empresa no projeto.	2	20%

Ficou claramente definido os objetivos e metas esperadas pela empresa.	1	10%
O projeto foi concluído dentro do prazo esperado	1	10%

Fonte: Pesquisa do autor

A tabela 2 evidencia o quanto são importantes os treinamentos na implantação dos sistemas ERPs nas empresas. Predominaram as dificuldades dos usuários chaves no repasse das informações aos outros funcionários da sua área 6%, e a falta de treinamento influencia na obtenção de resultados eficazes do sistema em 6%. Isso demonstra que os treinamentos precisam ser mais bem gerenciados, tendo em vista que o sistema será a nova ferramenta de trabalho e poderá gerar um impacto nos negócios. Outros fatores relevantes foram: o nível de treinamento necessário aos usuários 4%; houve treinamento em todas as fases do projeto 4%; houve formação de grupos na implantação e que depois continuaram apoiando os outros usuários 4%. Os treinamentos sendo bem ministrados trarão uma melhoria nos resultados, nos processos e, o ERP estará bem implantado.

Tabela 2 – Quanto ao treinamento dos funcionários:

Item	1 a 3 Respostas por Participantes	Percentual Participação
Houve Dificuldade dos usuários chaves no repasse das informações aos outros funcionários da sua área.	6	25%
A falta de treinamento influencia na obtenção de resultados eficazes do sistema.	6	25%
Foi considerado o nível de treinamento necessário aos usuários.	4	16%
Houve treinamento em todas as fases do projeto.	4	17%
Houve formação de grupos na implantação e que depois continuaram apoiando os outros usuários.	4	17%

Fonte: Pesquisa do autor

Na análise da Tabela 3, observou-se que a principal ameaça que ocorreu na Implantação de ERP na maioria das empresas foi falha de comunicação, 60%. A comunicação inclui todas as atividades e comportamentos nos quais informações e ideias são transferidas entre o gerente de projeto e as pessoas que trabalham no projeto. A habilidade de comunicação efetiva de um gerente de projeto, de acordo com Verma (1996) é crucial para o sucesso do projeto uma vez que gerenciar um projeto envolve comunicação formal e informal em diferentes níveis na organização.

Tabela 3 – Selecione a principal ameaça que identificou no Projeto de Implantação de ERP na sua empresa.

Item	Respostas por Participantes	Percentual Participação
Falhas de comunicação.	6	60%
Movimentação no quadro de pessoal (demissões, doenças, afastamentos, etc.).	2	20%
Escopo mal definido.	1	10%
Outra forma de implantação (Por favor especifique)	1	10%

Fonte: Pesquisa do autor

Na Tabela 4, observamos que os conflitos ocorreram nas diversas fases do ciclo de vida do Projeto. As fases mais relevantes foram: implantação (27%), definição (27%), e treinamentos (18%). Na fase de implantação é onde os problemas são mais críticos, ocorrem mudanças de procedimentos e cultural. Os conflitos nessas fases podem ser nivelados com a equipe do projeto, realinhados, e podendo prevenir problemas futuros.

Tabela 4 – Selecione em quais fases do ciclo de vida do Projeto ocorreram conflitos:

Item	Respostas por Participantes	Percentual Participação
------	-----------------------------	-------------------------

Implantação.		6	27%
Definição.		6	27%
Treinamentos.		4	18%
Implementação	ou	3	14%
construção.			
Seleção	de	1	5%
tecnologia/fornecedores			
Acompanhamento inicial da		1	5%
operação.			
Estudo de viabilidade.		1	4%

Fonte: Pesquisa do autor

Na análise da Tabela 5, observam-se que os conflitos são bastante incidentes nos projetos, numa frequência muito elevada os mais relevantes foram: Prioridades (60%), Procedimentos Administrativos (50%), e Personalidades (50%). Contudo, os conflitos não devem ser entendidos como algo necessariamente ruim (SHENHAR, 2001). Quando tratados de forma positiva, eles podem tornar-se uma oportunidade para experiências positivas da equipe. Assim, a gestão dos conflitos que surjam durante a implantação de sistema ERP é um aspecto importante para a obtenção de resultados eficazes na área de TI.

Tabela 5 – Para cada uma das áreas de conflito abaixo, determine a frequência de ocorrências de conflitos.

Item	Nunca	Pouco	Regularmente	Frequentemente	Tempo Todo
Recursos humanos	0%	40%	30%	30%	0%
Custos	0%	30%	50%	10%	10%
Opiniões técnicas	0%	50%	30%	10%	10%
Prioridades	0%	0%	40%	60%	0%
Procedimentos administrativos	0%	20%	30%	50%	0%

Programação dos trabalhos	0 %	2 0%	60%	20%	0%
Definição de Responsabilidades	0 %	2 0%	50%	30%	0%
Personalidades	0 %	2 0%	10%	50%	20%

Fonte: Pesquisa do autor

A Tabela 6 contém os principais conhecimentos e habilidades do gerente de projeto identificadas nas empresas. Pode-se observar que em 16% das empresas a habilidade de comunicação predominou, em 13% procuram solução, e em 13% mantêm boas relações com as partes envolvidas. As habilidades do gerente de projeto evidenciadas mostram um excelente nível de maturidade, comunicação aberta e transparente, e facilidade à troca de ideias e opiniões. Desta forma, compreende-se que gerente de projeto deve possuir um conjunto de competências amplo e complexo, para que consigam realizar com sucesso a implantação dos projetos.

Tabela 6 – Quais os principais conhecimentos e habilidades foram percebidos no gerente de projeto.

Item	Respostas por Participantes	Percentual Participação
Facilita o processo de comunicação.	6	16%
Procura a solução.	5	13%
Mantém boas relações com as partes em disputa.	5	13%
Compreende os sentimentos dos envolvidos.	5	13%
Ouve para compreender mais do que para julgar.	5	13%
Conhece a organização.	4	11%
Esclarece a natureza do conflito.	4	11%
Conhece os membros da equipe.	2	5%
Sugere procedimentos para resolver as diferenças.	2	5%

Fonte: Pesquisa do autor

Na Tabela 7, percebe-se que a medida corretiva mais presente nas empresas é o comprometimento (50%), e a retirada apesar de presente foi a que obteve menor índice (6%). O comprometimento é o modo de resolução mais frequente adotado e a estratégia mais construtiva, isso mostra a busca na solução dos conflitos, e a flexibilidade existente entre as partes envolvidas. Um bom gerente de projetos deve ser capaz de identificar, em cada situação específica, qual a abordagem mais conveniente (KERZNER, 2002; SBRAGIA, MAXIMIANO e KRUGLIANSKAS, 1986).

Tabela 7 – Quais medidas corretivas foram tomadas para resolver os conflitos.

Item	Respostas por Participantes	Percentual Participação
Comprometimento - Negocia e busca de soluções que trazem algum grau de satisfação para as partes envolvidas no conflito.	8	50%
Confrontação - Envolve uma abordagem racional de solução de problemas.	3	19%
Prevalência - Prevalece o ponto de vista de alguns em prejuízo do de outros.	2	13%
Acomodação - Enfatiza áreas comuns de acordo e despreza áreas de diferenças	2	12%
Retirada - Retirada de uma questão em conflito.	1	6%

Fonte: Pesquisa do autor

Analisando a Tabela 8, observou-se que o Papel da TI mais relevante é o responsável pela TI ter posição destacada da hierarquia da organização 19%. Seguido da participação ativa na elaboração do planejamento estratégico 17%, e participação de grupos ou reuniões onde se discute assuntos estratégicos 17%. Outros pontos importantes a serem destacados nesta análise é que a TI é vista como um ponto estratégico por muitas empresas, visto que assume um papel muito mais importante nas organizações, e é integrada à estratégia de negócio.

Tabela 8 – Em relação ao Papel da TI na sua empresa.

Item	Respostas por Participantes	Percentual Participação
O responsável pela TI tem posição destacada dentro da hierarquia da organização.	7	19%
O responsável pela TI participa ativamente da elaboração do planejamento estratégico.	6	17%
A área de TI participa de grupos ou reuniões nas quais se discutem assuntos considerados estratégicos.	6	17%
A TI é uma área centralizada;	6	16%
As aplicações de TI são consideradas estratégicas pela alta administração.	5	14%
A TI está alinhada ao negócio da empresa.	5	14%
A TI é uma área descentralizada.	1	3%

Fonte: Pesquisa do autor

Percebe-se que conflitos são inerentes a qualquer tipo de projeto, e não necessariamente são ruins. Portanto, entender e gerenciar conflitos são habilidades que os gerentes de projetos precisam desenvolver cada vez mais nas empresas. Este cenário é bastante satisfatório, demonstra o amadurecimento e qualificação dos gerentes de projetos.

8 CONCLUSÃO

Este artigo apresenta o resultado do levantamento sobre a gestão de pessoas em implantação de sistemas ERP. Embora o tamanho da amostra não tenha sido grande, 10 empresas, alguns aspectos interessantes merecem ser destacados.

A gestão de pessoas é um assunto hoje amplamente discutido dado à importância das pessoas para o sucesso dos projetos de implantação de ERP. O

maior desafio em gerenciar um projeto é gerenciar as pessoas envolvidas, pois elas representam o maior ativo de qualquer organização e seu mais importante recurso. São as pessoas que definem os objetivos do projeto, planejam, organizam, coordenam, gerenciam, e controlam as atividades do projeto ao usar suas habilidades técnicas e humanas.

Outro resultado importante foram os conflitos que ocorreram nas diversas fases do ciclo de vida do Projeto e, com uma frequência muito elevada. Apesar de não ter uma causa isolada, percebe-se que o elemento chave são as pessoas envolvidas. Quer seja no choque de personalidades entre os envolvidos, na importância das atividades dentro da organização, ou nas políticas e práticas administrativas e operacionais dentro do ambiente do projeto. As pessoas estão diretamente relacionadas e influenciam nos resultados.

Em relação aos gerentes de projetos, conclui-se que, apesar de ter as habilidades, em sua grande maioria, não soube evitar as falhas de comunicação. É necessário que desenvolvam mais suas habilidades, e possam tomar providências preventivas e corretivas para o sucesso das implantações dos sistemas ERP. Os gerentes de projeto devem enfatizar os fatores humanos na gestão de projetos e criar um ambiente que proporcione liderança efetiva e facilite uma comunicação aberta e eficaz; um ambiente no qual todos os envolvidos se sintam comprometidos a produzir seu melhor e possam alcançar os objetivos do projeto.

Por meio desse estudo, pode-se observar que os conflitos existiram nos projetos de implantação de ERP. Esta pesquisa não apresenta um fim em si, mas fica evidente que outros estudos são necessários para melhor entender este contexto, visando criar condições para o seu adequado gerenciamento, dando-se ênfase em medidas preventivas que venham a minimizar o surgimento dos mesmos. O Conflito é comum e inevitável em qualquer organização, e, em especial, no âmbito de implantação de ERP, e, por isso, ele precisa ser admitido, entendido e administrado. Não deve ser entendido como algo ruim, e deve ser considerado como o resultado natural de um processo de mudança. O conflito surge quando duas (ou mais) pessoas têm entendimentos diferentes em relação a uma situação, problema, ou decisão dentro de um ambiente que é de alguma maneira, comum a elas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; DAY, George S. Marketing research. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, p 739, 1990.

BHATTI, T. R. Critical success factors for the implementation of enterprise resource planning (ERP): empirical validation. Second International Conference on Innovations in Information Technology. Dubai, UAE, sep. 2005. 10 p.

CAMARINI, Gládis; SOUSA, Valter João. As habilidades do gerente de projetos: um fator de sucesso para as organizações. Disponível em: [m://www.pmipe.org.br/web/arquivos/Perfil_Gerente_de_Projetos_pmipe.pdf](http://www.pmipe.org.br/web/arquivos/Perfil_Gerente_de_Projetos_pmipe.pdf)>. Acesso em: 20 fev 2006.

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

COLANGELO FILHO, Lucio. Implantação de sistemas ERP: um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, FABIO; Scrum e PMBOK Unidos no Gerenciamento de Projetos. 1. ed. Brasport: 2013.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU Vladimir. Implantando a governança de TI. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Construindo o conceito de competência RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. Destruição criativa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GATTONI, R.L.C. Gestão do Conhecimento – Aplicado à prática da Gerência de

Projetos. Série FACE – FUMEC, Belo Horizonte, 2004.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: 5ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KURIHARA, Takato e BRETERNITZ, Vivaldo J. Enterprise Resource Planning – ERP. In: XII Congresso Latino Americano de Estratégia, Anais. 1999.

KERZER, Harold. Project Management: A systems approach to planning scheduling and controlling. 6ª ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1998.

KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

LAHTI, Cristian B.; PETERSON, Roderik. Sarbanes-Oxley: Conformidade de TI usando COBIT e ferramentas Open Source. Rio de Janeiro: Alta Books, 2006.

LAUDON, Kenneth C. Sistemas de Informações gerenciais: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 61.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

MELLO, Carlos (Org.). Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou survey. Aula 09 da disciplina de metodologia de pesquisa na UNIFEI. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Slides-Mestrado/Metodologia_Pesquisa_2012-Slide_Aula_9_Mestrado.pdf>. Acesso em: 20 out. 2013.

MENDES, Juliana Veiga & ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Sistema Integrado de Gestão (ERP) em Empresas Médio Porte: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. In: Anais do ENANPAD, 2001

PADOVOZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivan Ricardo. Desafios e possibilidades para o Contabilista no ambiente dos Sistemas Integrados. RBC, nº 132, p. 39 a 53. Brasília, no/ dez. 2001

ROCHA, S. A.; BROCHADO, M. R. Sistema Integrado de Gestão baseado em ERP. A inserção em empresas brasileiras In: WorkComp Sul, 2004, Florianópolis. Anais. 2004.

SOUZA, Reginaldo Ferreira. Sistemas integrados e comércio eletrônico. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.

TULL, Donald S e HAWKINGS, Del L. Market research: meaning, measurement and method: a text with cases. New York: MacMillan, p. 736, 1976.

UM GUIA do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia

PMBOK®). 3. ed. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pensilvânia, USA, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm;

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Managing the "past vs. Future paradox": a



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

transformational view of people management. RAE electron., São Paulo, v. 5, n. 1, 2006.

Vijay K. Verma. Human Resource Skills for the Project Manager. 1996, vol. 2. Project Management Institute USA
Maria Rita Gramigna. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos 2007, 2ª edição – São Paulo: