

## **Implantação de um Sistema ERP – SAP e seu Impacto no Cotidiano dos Colaboradores**

### **Autores**

Areta Maria Guimarães Mattos <sup>1</sup>

Júlia Gabrielly Garcia da Silva <sup>2</sup>

Márcia Cristina Ananias da Silva Rubez de Castro<sup>3</sup>

### **Resumo**

Por meio da tecnologia as organizações visam crescer, para isso buscam obter resultados em diversas ferramentas de gestão, para que a mesma se qualifique e tenha destaque sobre seus concorrentes. Este artigo enfatiza o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento dos Recursos da Empresa) – SAP (*Systems Applications and Products* - Sistemas, Aplicações e Programas) conhecido mundialmente por sua eficiência em operações. O artigo teve como objetivo verificar como os colaboradores se adaptaram com a implantação do sistema na organização. Por meio de uma revisão bibliográfica foi resgatado informações de autores sobre mudança organizacional, além de informações sobre sistema novo de gestão. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa terceirizada prestadora de serviço situada na cidade de Lorena – SP, no setor do almoxarifado. Os dados obtidos por meio de um questionário apontaram a constante variância do sistema, mostrando que os colaboradores ainda não estão todos satisfeitos com o novo sistema, dificultando a adaptação. Os dados também apontaram que os colaboradores anseiam por mais treinamentos. Conclui-se também que o processo da mudança organizacional ocorre em longo prazo, quando da implantação de um novo sistema de gestão.

**Palavras Chave:** Sistema de Gestão Empresarial. Informações. Mudança organizacional. SAP.

### ***IMPLEMENTATION OF AN ERP SYSTEM - SAP AND ITS IMPACT ON EVERYDAY OF COLABORATORS***

### **Abstract**

Through technology, organizations aim to grow, to seek qualifications and to stand out in their clients. This article emphasizes the Enterprise Resource Planning (ERP) system - SAP (Application and Product Systems, Applications and Systems). The article had as objective to verify how the devices are adapted with the implantation of the system in the organization. Through a bibliographical review, the organization of the organizations was carried out, as well as information about the new administration system. For that, a case study was carried out in a third party service provider located in the city of Lorena - SP, in the warehouse sector. The data obtained through a certain type of data point to a constant variation of the system, while the problems are still not satisfied with the new system, making adaptation difficult. The data also showed that the efforts were analyzed by more training. It is also concluded that the process of change is a long process, when the implementation of a new management system.

**Keywords:** Business Management System. Information. Organizational change. SAP.

<sup>1</sup> Graduação em Administração pelo Centro Universitário Teresa D'Ávia – Unifatea. E-mail: aretamattosadm@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduação em Administração pelo Centro Universitário Teresa D'Ávia – Unifatea. E-mail: juliagabrielly2007@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestrado em Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade pela Unifei, professora no Unifatea e na Fatec Prof. Waldomiro May

## **1 Introdução**

No século XXI as constantes mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional têm afetado de modo intenso as rotinas e procedimentos de trabalho. Especialmente, observa-se que a gestão de empresas necessita de processos cada vez melhores e que propiciem agilidade, qualidade e segurança na informação. Desta forma, percebe-se o investimento na tecnologia, o que se busca é um sistema do qual tenha uma sincronia com todos os processos da organização, podendo ser obtido por meio dos softwares de gestão empresarial – o ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento dos Recursos da Empresa) possui as ferramentas de gestão que auxiliam para que tudo isso aconteça. Nota-se que muitas empresas no país estão implantando ou já trabalham com o mesmo. O mercado de sistema de gestão fornece soluções para as micro e pequenas até às grandes empresas, mesmo sendo um sistema caro e demorado para implantar.

O ambiente organizacional tende a ser afetado quando ocorre a implantação de sistemas ERP, pois a mudança pode acarretar problemas e agregar tarefas na rotina de trabalho dos colaboradores. Dependendo do comportamento organizacional diante da implantação de um ERP podem ocorrer reações que causam problemas no resultado esperado pela tecnologia que está sendo implantada, podendo estar relacionada à dificuldade de adaptação, não aceitação da mudança, falta de perspectiva de crescimento, colaboradores sem vontade de aprender, etc.

Diante do exposto o presente estudo tem como objetivo verificar como os colaboradores reagem às diversas mudanças com a implantação de um sistema de gestão empresarial.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Mudança organizacional**

Constantemente a mudança está presente no cotidiano dos indivíduos e, por conseqüência, nas organizações. Seja a mesma de forma crescente e sutil ou de forma arrebatadora, no entanto, junto com a mudança, ocorre seus impactos, transformações, antecipar-se a ela virou necessidade. (MOTTA, 2001).

Pode-se analisar a mudança como uma inovação de algum processo, serviço, método, entre outros, ou seja, toda inovação tem como resultado determinadas mudanças que ocorrem nas organizações, porém, nem toda mudança precisa ocasionar uma inovação. (SOUZA, 2010).

Para que se alcance o sucesso, as organizações precisam ter a capacidade de responder à concorrência. Tendo agilidade, desenvolvendo rapidamente novos produtos e lançando-os no mercado. Terão de conseguir reduzir os processos produtivos, com ciclos menores de produtos e uma linha de novidades contínua. Precisarão ser flexíveis. Contando com uma força de trabalho que também precisa ser flexível, que saiba se adaptar às mudanças que acontecem de forma rápida e, às vezes, radicais. (ROBBINS, 2005).

As diversas mudanças no atual mundo globalizado, ocorridas por meio da informação, união de países e diversas culturas, da comunicação de mercados, fatores de produção, tem acirrado a competitividade cada vez mais elevados, visando ser caracterizado como ameaças e oportunidades que devem ser consideradas pela organização. (OLIVEIRA, 2010).

Por isso um dos maiores desafios do século XXI é gerar mudanças em ambientes de trabalho turbulentos, do qual a empresa busca alcançar a eficácia, para isto, necessita de um líder capacitado para realização deste processo de forma contínua. (DRUCKER, 1999).

Para que isso aconteça os colaboradores precisam de tempo para processar e aceitar as mudanças no meio organizacional. A empresa precisa estar ciente das prováveis resistências e esclarecer bem os fatos de forma clara para que os convença de que a mudança é necessária. (CHIAVENATO, 2010).

Para se manter no mercado, as empresas estão necessitando romper as barreiras e se realinharem as novas perspectivas do mundo globalizado, para tanto, a maneira como a organização é dirigida é totalmente responsável por seus resultados. (NEIVA, 2004). Por meio de um ambiente de competição e concorrência, de clientes versáteis em seus desejos e evolução tecnológica, a adaptação e mudança se constituem na essência da gestão no cotidiano atual. (MOTTA, 2001).

“A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os executivos enfrentar a resistência quando ela é aberta e imediata. O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada. Os traços de resistência de forma implícita são mais sutis e, portanto, mais difíceis de identificar”. (ROBBINS, 2005, p. 425).

Os fatos que alteram as variâncias da organização, pessoas, produtos, estrutura, projetos, serviços entre outros, podendo ser de caráter formal ou informal, alcançando a maior parte dos membros da organização. (ARAUJO, 2001).

E para que o processo da mudança organizacional seja duradouro é necessário inseri-lo a cultura da empresa, visando transformá-lo no modo que as coisas são feitas. Esta ação precisa ocorrer ao final do processo não no início. Dois fatores são necessários para que isso ocorra o primeiro é destacar as vantagens e melhorias que o efeito da mudança pode trazer para a empresa. O segundo fator é proporcionar para as novas gerações de líderes uma personificação nessa abordagem, com isso as sucessões de cargos, levarão em consideração os novos perfis de líderes, caso isso não ocorra, em um curto período de tempo, todo trabalho é perdido. (KOTTER, 2013).

A adaptação e o desempenho da organização estão ligados por meio da necessidade da mesma, moldando-se de acordo com o ambiente interno do qual se está atuando, produtos, serviços oferecidos, mercado. (MANDELLI, 2003).

O aprendizado é uma das essências fundamentais da mudança organizacional. (SENGE, 1990).

Somente sobreviverão neste ambiente global de constante mudança as empresas que se mantiverem competitivas e inovadoras no meio empreendedor, buscando sempre o conhecimento e o desenvolvimento conduzindo as adaptações. (MAGALHÃES, 2012).

Compreende-se como mudança qualquer produto, processo, método ou serviço que foi de alguma forma inovado. A inovação é resultado de determinadas mudanças que acontecem nas organizações e no ambiente, porém nem toda mudança causa obrigatoriamente uma inovação. (SOUZA, 2010).

Existem vários tipos de mudanças e isso se adéqua também ao tipo de organização.

### **2.1.1 Tipos de mudança**

Santos (2006) aponta que é necessário que se tenha a preocupação com o ambiente externo e com os fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos que tenham influência nas atividades realizada pela organização e assim visando aproveitar os fatores citados como oportunidades, diminuindo ou eliminando totalmente as ameaças ambientais.

A interação da organização com o ambiente externo resulta em considerações essenciais sobre a missão da organização, pois parte do princípio que a organização capta recursos no ambiente externo, transforma-os e os devolve à sociedade. A forma na qual os recursos são processados, são a expressão da eficiência e da eficácia da organização, já que a resultante dessa combinação é expressa como lucro. (SANTOS, 2006, p. 36).

Os colaboradores precisam estar abertos para as mudanças necessárias que haverá na empresa, pois “A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja

disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessário deve ser útil”. (PADOVEZE, 2004, p. 52).

A mudança organizacional apresenta até seis aspectos do qual atuam como desencadeadores da mudança: o ambiente em relação à força do trabalho, a inovação da tecnologia, o desenvolvimento econômico, o mercado concorrente, a propensão social e a política no mundo. Os aspectos são decorrentes no cotidiano empresarial fazendo pressão sob as organizações. É uma ação tomada intencionalmente voltada para obtenção de metas da empresa e crescimento. (ROBBINS, 2010).

Por meio de um modelo organizacional pode existir diversos tipos de mudança. Podendo ser classificadas em três tipos: Humanas, Estruturais e Tecnológicas. Esses três tipos determinam a eficiência da organização, pois os fatores tecnológicos englobam os processos, as máquinas e os equipamentos, os fatores estruturais englobam a política e as estratégias, os fatores humanos englobam as atitudes, liderança e comunicação. Afirmando o conceito sobre os três fatores, a tecnologia faz com que a empresa tenha a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica, para obter destaque sobre seus concorrentes, buscando lucro e satisfação dos clientes. A estrutural visa o aumento da eficiência da organização, podendo mudar a cultura já existente da empresa. A mudança humana está ligada com o comportamento dos colaboradores dentro da organização por meio de treinamentos, os colaboradores são os que mais influenciam essa mudança, sendo assim se busca sempre a satisfação dos mesmos. (CERTO, 2003).

Marques (2015) sugere que as mudanças podem ocorrer por diversos motivos, sendo por meio do declínio da empresa, mau posicionamento no mercado devido seu produto ou serviço já ultrapassado, necessidade de melhorias para os colaboradores, processos mais eficientes. A mudança pode ser classificada entre incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária. Com tudo, a mudança incremental busca a implantação de melhoria no processo já existente na organização, buscando o aumento da capacidade de produção, tendo como o resultado o sucesso da empresa, a mesma ocorre de forma natural, pois é algo que está sempre acontecendo de fácil implantação. A mudança transformacional, o próprio nome já diz “transformar”, é uma grande alteração nos processos da empresa, acontece quando se possibilita uma nova estratégia, e usa dessa ferramenta para ocasionar a mudança. Geralmente acontece quando o mercado está em crise ou para a empresa se reposicionar no mercado, a implantação ocorre por um todo desde os colaboradores, processos e produtos/serviços, do qual exige uma aceitação dos colaboradores. (MARQUES, 2015).

Ainda conforme o autor, a mudança evolucionária acontece por meio de um propósito específico, tem como objetivo se enquadrar na evolução da empresa, acontece de forma gradual, por meio dos resultados da empresa, a mesma vai auxiliando nas possíveis escolhas conforme vai surgindo algum problema entre outro. A mudança revolucionária ocorre de forma mais brusca e ousada, a implantação acontece por meio de uma mudança radical no princípio da empresa, na gestão ou no serviço. Tendo muitas vezes que resolver a problemática da empresa para a mesma sobreviver ou cumprir sua missão. Podem ocorrer dificuldades em empresas que tem uma cultura organizacional tradicional difícil de ser moldadas, porém às vezes são as que mais necessitam para inovarem. Essa implantação pode abrir portas para novas atuações no mercado, no modelo de gestão, objetivos entre outros.

Implantar um sistema que muda toda a rotina causa impacto, mas com o tempo os colaboradores reconhecem melhorias em seu trabalho.

## **2.2 Sistemas de Gestão Empresarial – ERP (*Enterprise Resource Planning - Planejamento dos Recursos da Empresa*)**

A evolução tecnológica com o aumento da memória dos computadores, softwares com uma linguagem mais fácil de ser interpretada, além dos outros meios de comunicação dentre os computadores, abriu mercado para que a informática se desenvolvesse crescendo de forma contínua dentro da organização. Com a globalização houve a integração sistêmica das empresas que estão desenvolvendo a necessidade da adoção de software como o SAP (*Systems Applications and Products - Sistemas, Aplicações e Programas*), do qual é dedicado a existir em áreas operacionais da empresa fazendo um elo com o externo e o conhecimento dos colaboradores com as práticas novas para a condução dos negócios. O sistema é uma solução para a amostragem de suas capacidades competitivas e podendo estabelecer vantagem competitiva. Não se deve esperar, que depois da implantação do SAP os problemas atuais sejam solucionados, pois se leva tempo, e tem que estar ciente dos possíveis novos problemas em virtude do uso da ferramenta, espera-se que os colaboradores vejam a importância com o comprometimento do uso, para sua efetiva utilização, esse comprometimento dos colaboradores pode ser ligado com os treinamentos, por meio da aceitação e o esclarecimento das mudanças que irão existir no ambiente de trabalho. (MARTINS, LAUGENI, 2006).

De acordo com Santos, Andressa (2008) uma implantação de ERP (*Enterprise Resource Planning - Planejamento dos Recursos da Empresa*) exige diversas mudanças dentro

da empresa, pois precisa reorganizar todo o processo nos departamentos da organização, onde todas as informações necessárias serão compartilhadas e não individualizadas. A empresa por meio da sua estratégia e personalidade que irá sobreviver no mercado, não será o ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento dos Recursos da Empresa) que a tornará mais competitiva, o mesmo irá dar suporte para os negócios se manterem no mercado competitivo. (SANTOS, 2008).

Existem características dos sistemas ERP que os tornam distintos dos outros, os ERPs são pacotes comerciais, o ERP é desenvolvido por meio dos padrões e processos da organização, possui integração de vários departamentos da empresa, o banco de dados é centralizado, é um processo que exige uma atenção e demanda redobrada, pois é complexo.

Existem fatores que contribuem para a etapa da implantação ser complexa, os custos elevados, as mudanças no processo e na administração, o impacto sobre os colaboradores, do qual terão que se preocupar com todo o processo e não mais só com sua tarefa específica a resistência na aceitação do ERP. (ROTTA, 2015).

A visão agregada do sistema pode ser encontrada diversas características que em muitas vezes não se observa isoladamente. (PADOVEZE, 2004).

Como resultante do enfoque sistêmico o todo deve ser mais que a soma das partes. No ambiente empresarial, esta resultante tem sido denominada de sinergia, que significa que a ação conjunta de diversos componentes sistêmicos ou entidade podem obter desempenho melhor do que aquele possível de se obter isoladamente. (PADOVEZE, 2004, p. 30).

Analisa-se que é o conjunto de diversos elementos institucionais, naturais, entre outros, que de forma mista e bem organizada realizam o objetivo da empresa que é estar desenvolvida por meio do novo sistema integrado.

### **3 Metodologia**

A metodologia utilizada para realização desse artigo foi a pesquisa bibliográfica, para que ocorresse a coleta de dados de forma qualitativa por meio de um questionário que foi desenvolvido com base na fundamentação teórica e aplicado para 13 colaboradores via internet para que pudessem respondê-lo de forma prática e rápida. O principal problema de pesquisa foi saber se a mudança de sistema que ocorreu dentro da empresa alterou de alguma forma os colaboradores, se os mesmos conseguiram se adaptar ao novo sistema, ou se o antigo método de trabalho funcionava melhor na opinião deles. O questionário foi elaborado de

forma clara e sucinta para que a pesquisa pudesse ser aplicada e os resultados fossem apurados rapidamente, destacando a motivação dos colaboradores com as mudanças.

Para essa pesquisa utilizou a bibliográfica e a exploratória que segundo Gil (2007) esse desenvolvimento de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior relacionamento com o problema, na busca de torná-lo mais explícito para se construir possíveis hipóteses. Tendo envolvimento com levantamento bibliográfico, entrevista com os colaboradores que tiveram experiências com o problema pesquisado, podendo ser interligada com estudo de caso, que para YIN (2005) o estudo de caso pode ser uma estratégia de pesquisa do qual aborda os fenômenos como um processo dinâmico, utilizando as evidências encontradas, tendo como objetivo explicar de forma global toda a complexidade.

Como objeto de análise, realizou-se um estudo de caso em uma empresa terceirizada, localizada na cidade de Lorena/SP, que está passando por uma grande mudança no seu processo de estoque por implantar o Sistema de Gestão Empresarial – ERP (SAP). Em torno de 16 colaboradores utilizam direta ou indiretamente esse sistema. Foi necessária a implantação do novo sistema para aprimorar os procedimentos, tornando-os mais rápidos.

Os sujeitos da pesquisa foram 16 colaboradores, que utilizam de forma direta ou indireta o sistema implantado, e para os quais foi encaminhado questionário e respondido por 13 colaboradores. Um número significativo para análise de dados levando em consideração a população de estudo disponível.

O instrumento utilizado foi o questionário do qual pode ser definido:

“Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado e questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Gil (1999, p.128).

O mesmo foi elaborado de forma clara e sucinta para que todos pudessem responder rapidamente. Esse questionário foi divulgado para os colaboradores por meio do site Survey Monkey, que inclusive gerou os gráficos no momento em que cada colaborador dava sua resposta, facilitando a análise.

#### **4 Análise dos Dados**

Com base nos dados obtidos por meio da pesquisa que foi aplicada via internet pelo Survey e análise dos gráficos pôde-se observar que grande parte dos colaboradores da empresa não teve um retorno positivo do sistema implantado, o que era para facilitar a rotina e

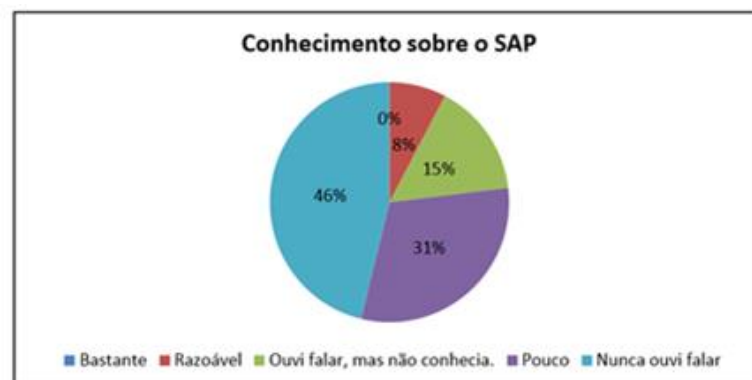


melhorar os processos de forma prática e rápida acabou não obtendo esse resultado, por mais que o treinamento tenha sido considerado muito bom, a adaptação com o sistema não ocorreu da mesma forma, talvez por que alguns colaboradores nunca tinham ouvido falar do sistema antes dele ser apresentado durante o treinamento, ou seja, foi uma grande mudança essa implantação e foi possível destacar com os gráficos como os colaboradores acham que essa mudança afetou o comportamento dos mesmos.

A empresa fez um investimento alto para implantar esse sistema, disponibilizou tempo para que o treinamento ocorresse, para que todos aprendessem como utilizar a nova ferramenta, mas a maioria acha que deveriam ter mais treinamentos sobre o novo sistema, pois essa implantação afetou a rotina de trabalho deles, alterou o que todos estavam acostumados a fazer, tirou todos da zona de conforto e a empresa precisa da boa vontade de cada um para aprimorar esse processo, é preciso que todos procurem aprender sobre o sistema, não depender apenas do que foi passado no dia do treinamento.

A adaptação dos colaboradores com a mudança pode ser baseada com o grau de envolvimento que se têm com o que está sendo desenvolvido, se os colaboradores estiverem motivados e determinados a desempenhar de maneira satisfatória suas tarefas a rotina de trabalho se tornará cada vez mais fácil, juntamente com a prática e busca por conhecimento.

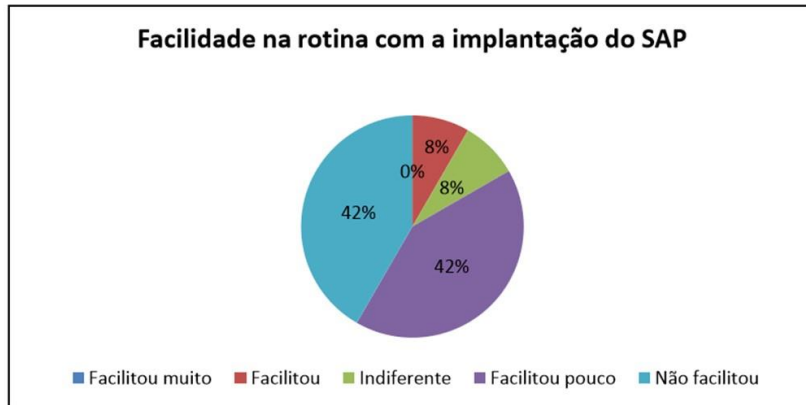
**Pergunta 01:** Antes da implantação do sistema SAP na empresa, você já tinha conhecimento do mesmo?



**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 01 nota-se que grande parte dos colaboradores nunca ouviu falar do sistema, conforme Motta (2001) afirmava que junto com a mudança, acontece seus impactos, antecipar-se a ela virou necessidade. Os colaboradores não tinham conhecimento, o que pode ter ocasionado os problemas de adaptação.

**Pergunta 02:** A implantação do sistema SAP facilitou a sua rotina de trabalho?

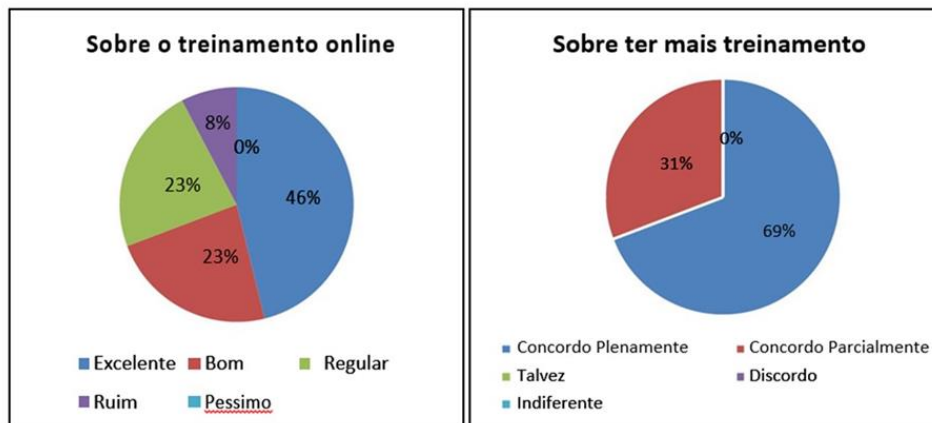


**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 02 mostra que os colaboradores afirmam que o novo sistema não facilitou a rotina do trabalho, conforme Robbins (2005) os mesmos precisam ser flexíveis, a força de trabalho também, para que saibam se adaptar as mudanças que acontece de forma rápida e nesse caso radical. O processo é demorado, a visão negativa da implantação pode ocorrer ainda por estar recente essa adaptação, e que os mesmos não possuem o conhecimento necessário.

**Pergunta 03:** O que você achou do treinamento através do curso online?

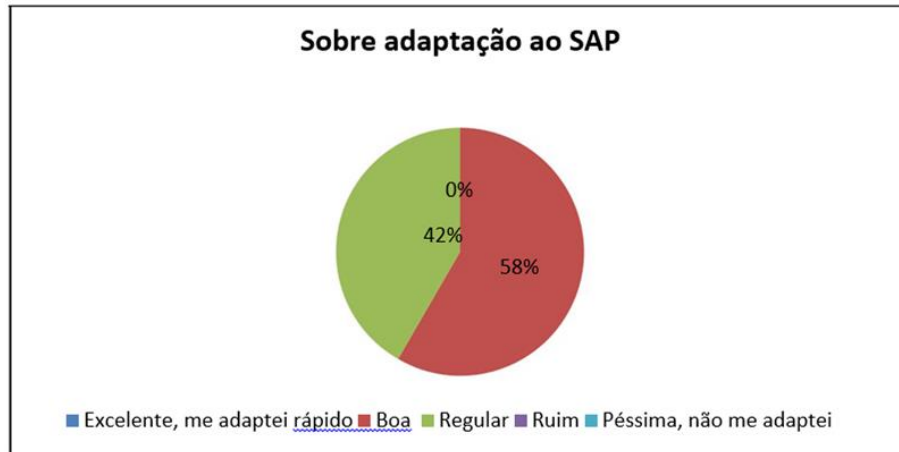
**Pergunta 05:** Em sua opinião deveria haver mais treinamento sobre o sistema?



**Fonte:** Dados da pesquisa

Com base nos Gráficos 03 e 05 pode-se perceber que por mais que o primeiro treinamento online tenha sido considerado excelente, os colaboradores necessitam de mais treinamentos para adaptação ao Sistema. Conforme afirmava Senge (1990) o aprendizado é uma das essências fundamentais da mudança organizacional. Além de conhecer o sistema, devem entender como o mesmo funciona, e colocar em prática as habilidades aprendidas. (SENGE, 1990).

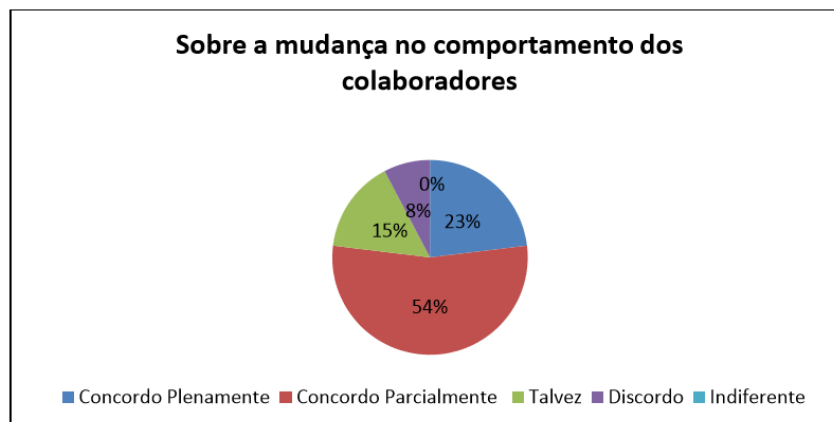
**Pergunta 04:** Como está sendo sua adaptação com o novo sistema?



**Fonte:** Dados da pesquisa

O Gráfico 04 destaca que os colaboradores se adaptaram ao novo sistema, conforme afirmava Padoveze (2004) a informação deve ser desejada para ser necessária, para ser necessário deve ser útil. Os colaboradores conseguem enxergar a necessidade da adaptação, mesmo com todos os problemas, houve uma boa administração dos mesmos com o sistema.

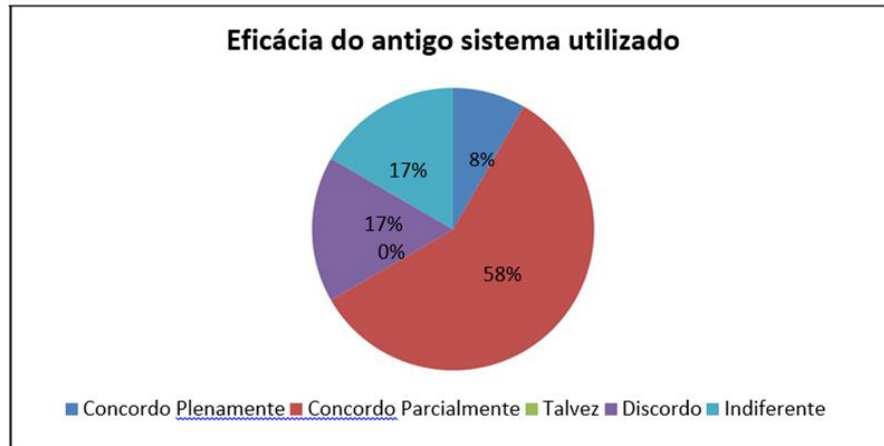
**Pergunta 06:** Em sua opinião após a implantação do sistema houve mudança no comportamento dos funcionários?



**Fonte:** Dados da pesquisa

O Gráfico 06 mostra que metade da organização concordou parcialmente que houve mudança no comportamento dos funcionários, conforme Certo (2003) a mudança humana está ligada com o comportamento dos colaboradores dentro da organização por meio de treinamentos, os mesmos são os que mais influenciam essa mudança, sendo assim se busca sempre a satisfação dos mesmos, para que a empresa alcance seus resultados.

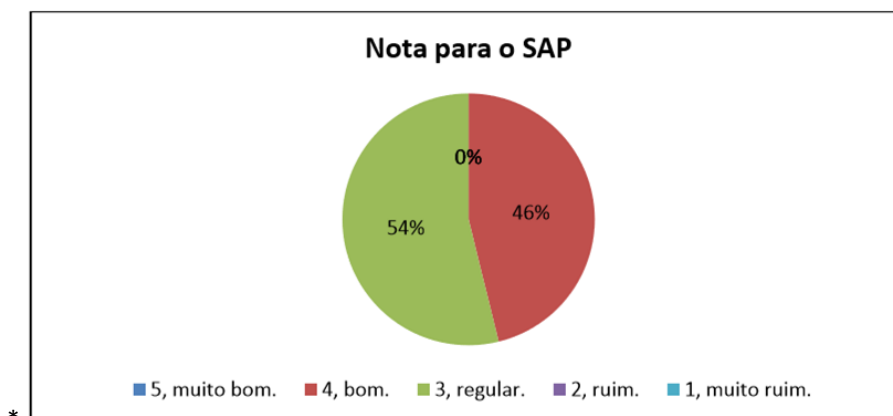
**Pergunta 07:** Em sua opinião o sistema anterior era mais eficaz?



**Fonte:** Dados da pesquisa

O Gráfico 07 mostra que mais da metade dos colaboradores concordam que o antigo sistema era mais eficaz, mas isso pode ocorrer devido à falta de habilidade com o novo sistema, e maior conhecimento sobre o que antes era utilizado. Conforme Chiavenato (2010), a empresa \*precisa estar ciente das prováveis resistências e esclarecer bem os fatos de forma clara, para que os convença de que a mudança é necessária. Com a aceitação dos colaboradores à mudança, esse processo de implantar algo novo dentro da organização se torna mais fácil e mais propício ao sucesso, pois todos estarão focados a alcançar o mesmo objetivo.

**Pergunta 08:** Em uma escala de 1 a 5 qual sua nota para o sistema SAP?



**Fonte:** Dados da pesquisa

No gráfico 08 podemos verificar que uma boa parte colocou uma nota boa para o SAP, o que mostra que os colaboradores estão buscando se adaptarem ao novo sistema. Apesar do

sistema SAP não ser totalmente aceito pelos colaboradores, é possível destacar que os mesmos conseguiram identificar pontos positivos com a implantação.

## 5 Considerações Finais

Para que as organizações consigam implantar mudanças sem afetar os colaboradores, deverão focar em bons treinamentos, saber passar as informações para todo tipo de pessoa que estará direta ou indiretamente relacionada à mudança. Terão que contar com colaboradores dispostos a aprender, e que busque agregar valor a empresa não dependendo apenas da organização para passar o conhecimento.

Quando algo está sendo alterado esse processo necessita de tempo e se a mudança está acontecendo é porque foi considerado o melhor para empresa, então isso deverá ser destacado aos colaboradores, todos precisam saber que algo está sendo melhorado, para que não resistam ao processo de implantação.

Conseguimos destacar que quanto maior a interatividade e participação dos colaboradores durante o processo de mudança mais fácil a adaptação dos mesmos.

## Referências

ARAUJO, L. C. G. DE. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas.2001

CERTO; Samuel C. **Administração Moderna**. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER. Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo : Atlas , 2008

KOTTER, John P. **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MAGALHÃES, Marcos F. **Excelência Competitiva: Planejamento Estratégico de**

**Terceira Geração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2012.

MANDELLI, Consultores Associados. **A disciplina e a arte da gestão de mudanças organizacionais: como integrar estratégias e pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2003

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.1992

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARQUES, José Roberto (2015). **QUAL O CONCEITO E OS TIPOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/>> Acesso em: 08/10/2017.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitmark. 2001

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais.** Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil.2004

OLIVEIRA Jr, M. M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global.** Porto Alegre. 2010

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS. Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/NiloCorra/comportamento-organizacional-stephen-p-robbins-livro>>. Acesso em: 11/10/2017.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional** – Teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTTA, Mauricio. **Artigo: conheça os fatores críticos de sucesso para implantação de um erp.** Disponível em: <http://www.sajdigital.com.br/colunistas/implantacao-de-um-erp/>. Acesso em: 22/10/2017.

SANTOS, Andressa (2008). **Artigo sobre um estudo sobre o processo de implementação de erp sap-r3 2008.** Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/46180.pdf> . Acesso em : 22/10/2017.

SANTOS, A. R. P. **Contribuição à estruturação de sistemas de informações de**

**controladoria estratégica: um estudo de caso exploratório em empresas de grande porte.**

2006 Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização De aprendizagem.** São Paulo: Best Seller 1990

SOUZA, B. C. C. **Revista de Ciências Gerenciais** (Vol. 14, n. 19) Faculdade Anhanguera de Valparaíso. 2010

SURVY MONKEY: <<https://pt.surveymonkey.com/>>. Acesso em: 06/10/2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.