

# O fator humano e a necessidade de mudanças culturais em uma implantação de sistema integrado SAP/R3

ALEXANDRE GRACIOSO  
Consultor Sênior da Andersen Consulting  
Professor da ESPM

**O**s sistemas integrados têm se popularizado nos últimos anos. Cada vez mais as empresas têm se convencido da valia de ter todas as suas bases de informações unificadas para efeitos de tomada de decisão. O Brasil não está imune a essa tendência, e já temos notícia de grandes empresas que estão acreditando nos benefícios da integração, dispondo-se a pagar os custos, altos, de um sistema dessa natureza.

Um dos sistemas integrados que está tendo grande aceitação, não só no Brasil, como no mundo, é o R3 da empresa desenvolvedora de softwares alemã SAP. Entre nós, o sistema é frequentemente chamado de SAP. A implantação de um sistema como o R3 é uma tarefa complexa, que pode levar até 2 anos, e envolve toda a organização, afetando profundamente a forma de trabalhar das pessoas. Isso faz com que o aspecto humano seja bastante importante em um implantação de R3, tão ou mais que os aspectos técnicos.

O que a experiência, no Brasil e no exterior, está mostrando é que o sucesso de um projeto como a implantação de um sistema R3 depende fundamentalmente da aceitação da nova filosofia de trabalho pelas pessoas, que passa a ser fator crítico de sucesso da empreitada. Dessa forma, trabalhar o aspecto humano profundamente é parte integrante de qualquer implantação de R3 que pretenda ser bem sucedida.

## A filosofia do sistema R3

Em uma palavra, a filosofia de negócios que orienta o R3 é integração; integração de todo o negócio, fornecendo informações confiáveis a qualquer um que delas necessite. De acordo com

esta visão, a empresa funciona como um sistema de informações, que envolve pessoas, recursos (físicos e financeiros), nossos fornecedores e nossos clientes. Outro aspecto importante da filosofia SAP é que toda essa informação possui uma dimensão de validade temporal muito forte, ou seja, a informação somente possui valor quando disponível de forma precisa, correta e no tempo certo.

Indo um passo além, quando analisamos uma empresa qualquer, podemos observar intensa troca de informações entre pessoas que pertencem ao mesmo departamento e pessoas que pertencem a departamentos diferentes. Os sistemas que normalmente encontramos nas empresas, desenvolvidos para atender às necessidades de cada departamento, fazem exatamente isso, resolvem os problemas de cada departamento isoladamente. Porém esses sistemas não são adequados quando o foco deixa de ser um departamento e passa a ser a empresa como um todo, que envolve comunicação entre departamentos bastante intensa.

O R3 considera que existem três fluxos básicos de informação dentro de uma empresa qualquer: o primeiro é o fluxo de informações de planejamento. Estas informações são necessárias para o planejamento a longo prazo da empresa e são requisitadas de quando em quando. O segundo fluxo é o de informações táticas, que serve para realizar o planejamento de médio prazo da empresa. Essas informações, embora necessárias com mais frequência que as de longo prazo, ainda não são necessárias diariamente, por exemplo. O terceiro fluxo de informações é o de fluxo físico de produtos. Estas informações são necessárias diariamente e, uma vez requisitadas, devem ser fornecidas imediatamente para manter o seu valor. De forma

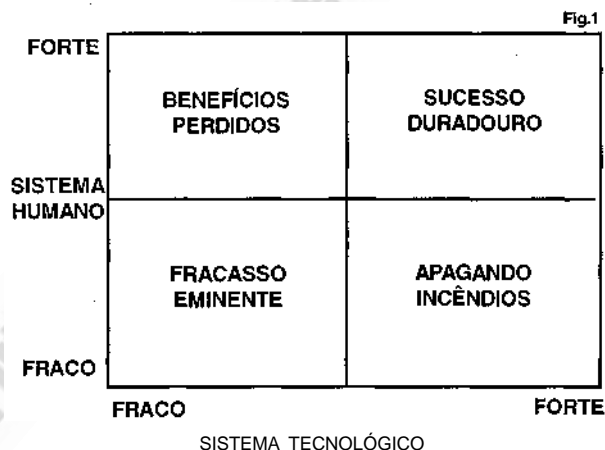
geral, atender a estes fluxos de informação eficazmente não é possível em sistemas não-integrados, orientados funcionalmente.

Como decorrência dessa preocupação em integrar todos os fluxos de informação e substituir os sistemas específicos de cada departamento, o R3 deve, obrigatoriamente, possuir uma orientação processual. Dessa forma, toda a arquitetura do sistema foi montada de modo a permitir a organização do trabalho da empresa em torno dos processos-chave que nela existem. Todas essas diferenças conceituais, mas principalmente a última, contribuem para que a implantação de um sistema R3 em uma empresa seja uma tarefa complexa, que desperta medos e dúvidas nas pessoas, que devem ser deliberadamente apoiadas em suas angústias.

### Impactos organizacionais em projetos de implantação de SAP/R3

A implantação de um sistema integrado como o R3 implica em grandes impactos organizacionais que podem ser agrupados em 3 conjuntos distintos: culturais, organizacionais-estruturais e processuais.

Todas essas mudanças ocorrem em duas dimensões organizacionais: o sistema humano e o sistema tecnológico. Para assegurar o sucesso duradouro das mudanças e da organização, ambos os sistemas devem ser fortes. Qualquer outra combinação conduz inevitavelmente ao fracasso (figura 1).



A pior situação em que uma empresa pode se encontrar é ser a infeliz proprietária de um sistema tecnológico medíocre manuseado por um grupo de

usuários mal preparados. Neste caso, as chances de sucesso da organização são mínimas.

Por outro lado, um sistema tecnológico, por melhor que seja, não irá operar sozinho, necessitará da intervenção humana. Se os usuários do sistema não estiverem suficientemente preparados para tirar o máximo da ferramenta, a empresa terá perdido todos os benefícios potenciais do novo sistema.

No caso de o sistema ser fraco, mas os usuários tecnicamente muito bem preparados, o tempo dedicado a "apagar incêndios", ou seja, fornecer dados e informações que o sistema deveria fornecer, mas não fornece, irá consumir quase todo o tempo útil dos profissionais.

A fim de atingir a situação ideal, que na verdade é a única vantajosa para a empresa, a mudança deve ser trabalhada adequadamente. Analisemos alguns efeitos mais comuns em termos de mudanças que ocorrem durante projetos dessa natureza.

1. Mudanças culturais: a filosofia do R3, por se basear em processos e não em departamentos, obriga a empresa que opta por esse conceito a derrubar as barreiras organizacionais de fato. Conceitos departamentais de trabalho tornam-se obsoletos, na medida em que as pessoas começam a perceber nitidamente o impacto de cada parte do trabalho no todo do processo e passam a interagir com profissionais que, anteriormente, pertenciam a outros departamentos.

Como seria de se esperar, essa mudança de atitude em relação ao trabalho causa um certo desconforto a quem estava acostumado a se ocupar somente com as suas próprias tarefas e não analisar o mundo ao seu redor. Outro fator de resistência é a perda de poder, real ou imaginária, dos "senhores feudais" que existiam na estrutura departamental e que em um modelo de processos terão que se adaptar ao trabalho em time com outras áreas da organização.

2. Mudanças organizacionais-estruturais: uma das consequências muito comuns em projetos de implantação de sistemas integrados, e do R3 em particular, é a alteração, por vezes bastante profunda, do organograma da empresa. O fato é que, normalmente, o organograma existente antes da implantação do sistema não atende às necessidades da organização após a implantação do mesmo.

Na verdade, o sistema não é o fator causal dessas alterações; o que realmente força a uma

revisão estrutural profunda são as modificações na forma como a empresa trabalha, ou seja, as mudanças funcionais e processuais. O que a experiência tem mostrado é que a estrutura tradicional da empresa não é a mais adequada à orientação por processos implantada juntamente com o R3 e por isso deve ser alterada.

3. Mudanças processuais: dizem respeito à forma como as pessoas trabalham. Um sistema integrado como o R3 força as pessoas a conhecer todo o processo e a se envolver ativamente em cada fase do mesmo. Além disso, os antigos sistemas isolados que cada departamento desenvolveu com tanto carinho ao longo de anos de trabalho precisam ser abandonados em prol da integração oferecida pela novo sistema.

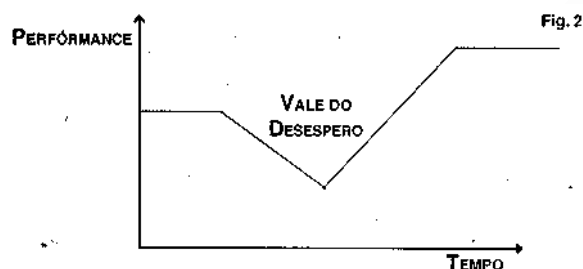
Os indicadores de performance utilizados para gerenciar a empresa também mudam, a fim de se adequar ao novo enfoque de trabalho. Em uma empresa gerenciada departamentalmente, indicadores como custo do departamento, número de funcionários de cada setor e quantidade produzida e vendida fazem sentido.

Em uma empresa organizada por processos, porém, essas medidas, embora ainda tenham a sua importância, são insuficientes, pelo simples motivo de que não se pode gerenciar adequadamente um processo somente pela medição do produto final. Na verdade, cada etapa do processo precisa ser medida, tornando possível a localização exata das disfunções.

### Lidando com as mudanças

As mudanças que ocorrem na empresa, durante a implantação de um sistema como o R3, causam reações as mais diversas nas pessoas, desde medo e apreensão até entusiasmo. Neste momento, estamos interessados nas reações de medo, que podem afetar negativamente o bom andamento dos trabalhos e a produtividade da empresa.

Em um primeiro momento, enquanto as pessoas ainda não aprenderam a trabalhar de acordo com o novo processo, é normal haver uma queda na performance dos processos. Essa queda dura um determinado período de tempo, até que os novos processos sejam assimilados e a performance, então, volte a subir e se estabilize em um nível superior ao anterior (figura 2).



O período de tempo compreendido entre o início da queda na performance dos processos e a superação da performance anterior é conhecido como "Vale do Desespero". É durante essa fase do processo de mudança que as pessoas estão mais vulneráveis a medos e ansiedades, pois o mundo que elas conheciam foi abandonado e algo melhor não foi colocado no lugar. É nessa fase, também, que muitas empresas desistem do processo de mudança.

É nesse contexto que deve ser inserido o esforço de gerenciamento das mudanças, que possui dois objetivos simultâneos, aumentar a absorção das mudanças e minimizar o tempo de permanência no "vale do desespero".

Para atingir o objetivo, os responsáveis pelo gerenciamento da mudança devem antecipar as reações e resistências das pessoas envolvidas, planejar a condução da mudança e empreender ações concretas no sentido de auxiliar as pessoas a atravessar esse período.

A implementação do gerenciamento de mudanças na prática esbarra, muitas vezes, em dificuldades provenientes do fato de as empresas não saberem muito bem o caminho das pedras. Nesse sentido, foi desenvolvido o modelo de gerenciamento da mudança (figura 3), que sugere um roteiro de trabalho e ferramentas específicas para serem utilizadas no esforço de tornar as mudanças menos penosas.

Fig. 3



Cada uma das fases apresentadas no roteiro possui objetivos, tarefas e técnicas específicas, que estão detalhadas na tabela abaixo.

FASE	OBJETIVO	TAREFA	TÉCNICAS
<i>Iniciar a mudança</i>	Assegurar que todos os esforços de gerenciamento de mudança estejam coordenados e integrados.	1. Planejamento e arquitetura da mudança. 2. Integração dos esforços e gestão dos programas de mudança. 3. Comunicação.	1. Levantamento dos impactos da mudança. 2. Avaliação de patrocinadores e agentes. 3. Delineação dos papéis da equipe. 4. Técnicas de comunicação interna.
<i>Liderar a mudança</i>	Conquistar o patrocínio para a mudança na equipe gerencial.	1. Desenvolvimento de agentes e patrocinadores da mudança. 2. Comunicação.	1. Ferramentas de liderança. 2. Programas motivacionais. 3. Técnicas de comunicação interna.
<i>Construir senso de propriedade</i>	Construir o sentido de propriedade de cada pessoa sobre a mudança, motivando e guiando os agentes de mudança.	1. Envolvimento e aconselhamento dos agentes de mudança. 2. Ajustes culturais. 3. Gerenciamento da resistência. 4. Comunicação.	1. Avaliação de desempenho e reconhecimento 2. Programas motivacionais. 3. Técnicas de comunicação interna.
<i>Capacitar a organização</i>	Construir mecanismos que viabilizem o processo de mudança.	1. Treinamento e capacitação. 2. Desenho da estrutura organizacional. 3. Ferramentas de apoio ao usuário. 4. Comunicação.	1. Treinamentos organizacionais, incluindo treinamento no R3. 2. Técnicas de arquitetura organizacional. 3. Desenvolver o sistema de ajuda do sistema.

A comunicação se destaca como uma das tarefas mais importantes de todo o projeto, sendo necessária em todas as fases. A experiência tem mostrado que, em momentos de mudança profunda na organização, é impossível superestimar a importância da comunicação, que passa a ser fator crítico de sucesso para atingir qualquer objetivo.

A comunicação eficaz durante todo o projeto reduz as angústias e evita a boataria normal em

corredores de empresas. Por outro lado, é importante saber o momento e a maneira correta de comunicar os acontecimentos. Além disso, nunca é demais lembrar: seja honesto em sua comunicação, não tente enganar os seus funcionários, a não ser que queira correr o risco de fracasso absoluto.

Outro aspecto interessante no roteiro proposto é o momento em que ocorre a capacitação da organização: somente após toda a organização ter absorvido as mudanças. A observância a essa sugestão garante que os usuários aproveitem ao máximo as informações dos treinamentos oferecidos pela empresa. Em outras palavras, não vale a pena treinar pessoas que não desejam ser treinadas.

## Conclusões

O aspecto humano da mudança, em uma implantação de sistema integrado é, no mínimo, tão importante quanto o aspecto técnico e, normalmente, é pouco contemplado.

Os riscos em que a empresa incorre por causa dessa falha de gerenciamento de mudança podem condenar todo o processo de implantação ao fracasso. Portanto, é necessário um esforço consciente de gerenciamento do lado humano da mudança, gerenciamento esse que começa com a integração de todos os esforços de mudança que estão sendo conduzidos paralelamente na organização e termina com a capacitação da organização para utilizar eficaz e eficientemente a nova ferramenta.

É importante ter sempre em mente, além disso, que a magnitude das mudanças se deve não somente à implantação de um novo sistema, mas, principalmente, à introdução de uma nova cultura de trabalho, com orientação processual, e que normalmente é bastante diferente da cultura existente até então na empresa.