



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS - CCSAH
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS LINHARES BENÍCIO

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP: ESTUDO DE CASO EM UM
HOSPITAL NA CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ

2022

MATHEUS LINHARES BENÍCIO

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP: ESTUDO DE CASO EM UM
HOSPITAL NA CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda – UFERSA.

MOSSORÓ

2022

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

B467i Benício, Matheus.
A implementação de um sistema erp: estudo de caso em um hospital na cidade de mossoró/rn / Matheus Benício. - 2022.
39 f. : il.

Orientadora: Ana Lúcia Miranda.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de Administração, 2022.

1. implementação. 2. erp. 3. mudança de sistemas. 4. sistema hospitalar. I. Miranda, Ana Lúcia, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

MATHEUS LINHARES BENÍCIO

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP: ESTUDO DE CASO EM UM
HOSPITAL NA CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda
Presidente

Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre
Primeiro Membro

Prof. Dr. Pablo Marlon Medeiros da Silva
Segundo Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais José e Luzia, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, me guiando e acreditando que eu concluiria esse momento com êxito.

Agradeço aos meus professores, pelos ensinamentos, pelas críticas construtivas, pela paciência, pelo incentivo e carinho que cada um teve comigo.

Agradeço aos meus colegas de curso, com quem convivi e passei por momentos ímpares durante todos esses anos, pela ajuda e companheirismo.

Agradeço à minha companheira de vida, minha namorada Hyasmim, pelo apoio e amor que me deu, por ter aguentado meus momentos de tristezas e alegrias, do início ao fim da graduação.

Por fim, agradeço à minha orientadora, Dra. Ana Lúcia, por todo o suporte prestado, pelos ensinamentos, por me deixar tranquilo e com a sensação de estar sempre no caminho certo.

“Se quiser receber o que o mundo tem de melhor a oferecer, ofereça ao mundo o que tem de melhor para dar.”

(O Que Eu Sei De Verdade)

Oprah Winfrey

RESUMO

A utilização de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) se faz cada vez mais presente em empresas de todos os setores, pelo fato de que eles melhoram o fluxo de informações, e ajudam nas tomadas de decisões. O presente estudo apresenta a temática de implementação de sistema de gestão em um hospital, discutindo sobre a importância de sistemas de informação em ambientes empresariais, aborda os conceitos de ERP, maneiras de implementá-lo na organização e os benefícios trazidos com essa implantação. No contexto do trabalho que se segue, é observada uma mudança ocorrida em virtude da migração de um sistema simples para um mais completo, busca-se de modo geral avaliar os motivos, efeitos e causas que essa mudança traz para o ambiente de trabalho e os funcionários envolvidos. A pesquisa se enquadra como qualitativa descritiva e estudo de caso, aplicada em um hospital situado no município de Mossoró-RN, tendo como objeto de pesquisa e coleta de dados uma entrevista semiestruturada aplicada em determinados setores, na qual foram mobilizados 4 colaboradores, que tiveram suas rotinas modificadas a partir dessa implementação. A partir da análise dos dados colhidos notou-se que a implementação foi bem-sucedida até certo ponto, houve dificuldade na adaptação e utilização, sendo uma dessas dificuldades a complexidade para executar tarefas, devido à nova interface ser mais completa e exigir mais dedicação. Além disso, pode-se afirmar que a decisão e seleção sobre a aquisição do sistema ocorre de forma centralizada. Por fim, é esclarecido quais limitações impactaram na realização desse estudo e qual sugestão fica para estudos futuros.

Palavras-chave: implementação; erp; mudança de sistemas; sistema hospitalar.

ABSTRACT

The use of integrated business management systems (ERP) is increasingly present in companies of all sectors because they improve the flow of information, and help in decision making. The present study presents globally the implementation of the management system in a hospital, it discusses the importance of information systems in business businesses, addresses the concepts of ERP, the ways to implement the organization and the benefits brought with this implementation. No change of work ensuing is observed a change occurring due to the migration of the context from one system to another one, if in general it assesses the reasons, effects and causes for the work environment and the employees involved. The research framed as descriptive qualitative and case study, applied in a hospital located in Mossoró-RN, having as object of research and data collection a semi-structured interview applied in sectors, in which 4 were mobilized, that had their modifications modified from this implementation. From the analysis of the data collected, it was noted that the implementation was successful to a certain extent, there was difficulty in adapting and using it, one of these difficulties being the complexity to perform tasks, due to the new interface being more complete and requiring more dedication. In addition, it can be said that the decision and selection on the acquisition of the system occurs in a centralized way. Finally, it is clarified which limitations impacted the performance of this study and what suggestion remains for future studies.

Keywords: implementation; erp; systems change; hospital system.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida sistemas ERP.....	17
Figura 2 - Riscos e vantagens do modo de início de operação.....	20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP	Enterprise Resource Planning
TI	Tecnologia da informação
MRP	Manufacturing Resource Planning
BI	Business Intelligence
CRM	Customer Relationship Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 ERP.....	15
2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP.....	16
2.3 ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO.....	17
2.3.1 Decisão e seleção.....	18
2.3.2 Implementação.....	18
2.3.3 Utilização.....	19
2.4 MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	19
2.5 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA ADOÇÃO DE UM SISTEMA ERP.....	20
2.6 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS NA REDE HOSPITALAR.....	21
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	23
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	23
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	24
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	26
4.2 MUDANÇA DO SISTEMA.....	26
4.3 SUPORTE.....	27
4.4 MELHORIAS TRAZIDAS COM O ERP.....	29
4.5 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	31
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A.....	39

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço constante da tecnologia, empresas de diversos segmentos e tamanhos entendem que aderir sistemas de gestão se faz necessário para melhor vinculação de informações, armazenamento de dados, entre outros benefícios. Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial ou apenas ERP (Enterprise Resource Planning) surgem como uma melhoria de um sistema muito conhecido do setor produtivo, o MRP II (Manufacturing Recourse Planning). Nesse novo tipo de software, é incluído muito mais do que o sistema produtivo de uma empresa, setores como recursos humanos, contabilidade, compras, vendas e produção agora fazem parte. Araújo (2000) afirma que um sistema ERP não é inteiramente restrito à organização, pois usuários, clientes, fornecedores e parceiros comerciais podem fazer uso do mesmo software. Então, um só sistema tem a possibilidade de interagir com outros sistemas, que por sua vez estão compartilhando dados que auxiliam na execução de atividades de compra e venda, lançamento de notas fiscais, emissão de boletos, transferências financeiras, entre outras atividades.

Colocar em prática na organização um sistema tão abrangente requer um bom planejamento por parte da gerência e de todo pessoal envolvido, o gestor que está na frente do projeto precisa de objetivos claros sobre o porquê está adotando um ERP, os fatores que antecedem a implantação têm tanta importância quanto o treinamento e utilização do software em si. Deve-se levar em conta também a maneira de como esse novo sistema vai substituir um sistema já presente na empresa, se a substituição vai ser por partes, se vai ser instantânea, ou se vai funcionar em paralelo, já desligando os módulos antigos à medida que forem sendo ensinados no novo sistema. Caso a implementação do sistema não ocorra de forma correta, tal mudança pode gerar problemas organizacionais, colocando em risco todos os setores de uma organização. Para isso surge a necessidade de despertar motivação nos funcionários, ter uma boa equipe de treinamento, um ambiente propício para criar um interesse coletivo.

O estudo a seguir aborda a implementação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) em um hospital no município de Mossoró/RN, nesse ambiente hospitalar já existia um software em operação, ou seja, o novo ERP surge como uma necessidade de substituí-lo, objetivando uma melhoria empresarial. Para isso foi mobilizado alguns fatores chave nessa tarefa, como por exemplo: funcionários de diversos setores, custos para obtenção do software e necessidade de uma equipe de treinamento e acompanhamento. Busca-se com esse estudo analisar essa mudança na prática e apontar as descobertas mais relevantes.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A utilização de sistemas integrados de gestão é fundamental para empresas de todos os segmentos, na gestão hospitalar esse tipo de sistema é bastante importante pois auxilia todos os setores de forma direta ou indiretamente. Por meio dele é possível criar e executar pedidos de compras, controlar folhas de ponto, apontar os faturamentos dos atendimentos, fazer o levantamento de estoque, buscar e acompanhar prontuários médicos, entre outras várias funções.

O presente trabalho visa acompanhar a implementação desse sistema em um hospital de grande porte, viu-se a importância e necessidade de estudar esse tema, devido ao fato de que, tanto na empresa em questão, quanto em outras empresas, os projetos de implementação focam mais na substituição e utilização rápida de um sistema, mas não dão atenção suficiente às etapas que antecedem o uso. Então, é notório que se tenha, antes de tudo, um bom treinamento e suporte durante o projeto. Uma matéria do site Administradores, escrita pelo Pimenta (2022), reforça a ideia de que um suporte de excelência é fundamental para o mercado de sistemas ERP, pois dentro de um cenário de implantação tecnológica existem fatores críticos que se não forem bem alinhados e planejados, podem ocasionar um investimento sem retorno.

Então, o principal objetivo desta pesquisa é responder a seguinte questão: “Como acontece o processo de implementação de um novo sistema integrado de gestão empresarial (ERP) em um hospital na cidade de Mossoró/RN?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar o processo de implementação de um novo sistema ERP em um Hospital na cidade de Mossoró.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a mudança de sistemas na organização;
- Identificar o suporte durante a implementação do novo sistema;
- Avaliar as melhorias trazidas a partir da implementação do novo sistema.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo em questão visa apontar as etapas de implementação de um novo sistema em um Hospital, analisar quais fatores foram fundamentais para a troca do sistema atual para um novo, sendo um deles, de acordo com o administrador hospitalar, o monitoramento de execução de atividades e relatórios em tempo hábil, por meio de novos artifícios que só o novo sistema seria capaz de trazer. Dificuldades para os funcionários foram encontradas no momento de sua substituição, visto que a implementação requer muitas adaptações e bastante preparação.

Desta forma, pretende-se com esse trabalho, contribuir para o leitor e para outras empresas que podem vir a fazer implementação de novos sistemas, externando as principais funcionalidades de um ERP (Enterprise Resource Planning), e mostrando como ambientes organizacionais podem estar gerenciando mudanças significativas, e como podem reduzir retrabalhos se levarem em conta as necessidades de todos os seus colaboradores.

Um outro motivo para a escolha do tema foi o fato do pesquisador fazer parte da equipe de funcionários da empresa, atuando no setor de compras de suprimentos, onde presenciou na prática algumas situações ocorridas. Ficou evidente que é necessário bastante atenção por parte de todos os envolvidos, e um bom engajamento da equipe que se propõe a substituir algo já existente e funcional.

A disponibilidade de estudos na área também foi um fator primordial, sendo muito útil entender como outros pesquisadores observaram projetos de implementações em organizações no decorrer dos anos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ERP

Araújo (2013) define o Enterprise Resource Planning (ERP), como um sistema de informação, que tem a capacidade de integrar todos os processos realizados por uma organização, não importando em qual ramo atue. Logo, tal integração se dá pela utilização de módulos, que são partes do sistema, formando as áreas funcionais, como por exemplo: finanças, logística e recursos humanos. O ERP é um software que tem o objetivo de ajudar a organização a planejar, organizar, gerir e controlar todas as suas atividades.

Então, os sistemas ERP são softwares de gestão, que auxiliam todos os setores da organização em tempo real, devido ao seu banco de dados único e de fácil acesso. Informações que antes eram coletadas separadamente, quando colocadas agora num sistema ERP, trazem mais rapidez aos processos internos da empresa, devido a sua capacidade de integralização e comunicação.

De acordo com Gonçalves (2017) o ERP é uma arquitetura de software que melhora o fluxo de informações entre as áreas funcionais de uma organização, conforme seu tamanho. Tem por objetivo facilitar os processos de uma empresa, por meio de uma integração de informações entre os setores, onde tenta eliminar interfaces caras e complexas, restando algo mais funcional.

Armelim *et al.* (2009) define ERP como um sistema de gestão empresarial que possibilita um fluxo de informações mais claro e contínuo, trazendo consistência para toda a empresa, devido a sua única base de dados. Essa ferramenta melhora os processos organizacionais como a produção, compras ou distribuição, com informações em tempo real e on-line.

Esses sistemas de gestão integrados, são comercializados em formas de Software, e são geralmente divididos em módulos que se adaptam ao tamanho da empresa. Esses módulos formam então base de dados única, onde informações adicionadas em um módulo podem ser visualizadas e utilizadas em outro.

Segundo Grillo et al. (2009) a grande maioria dos sistemas ERP disponíveis no mercado, dentre eles: SAP, Oracle, PeopleSoft, no Brasil Datasul, Microsiga etc. estão divididos em módulos com todos os setores da empresa presentes ali dentro, cada um desses módulos possui sua funcionalidade específica, onde completam a base de dados compartilhada e executam uma aplicação única.

Para o Hospital em questão, todos os departamentos foram inclusos nos planos de adoção do sistema ERP, todavia, no primeiro momento, apenas alguns fizeram parte da implementação. Um dos objetivos da implantação, segundo a direção, era o monitoramento em tempo real das atividades desenvolvidas tanto nos setores operacionais quanto nos administrativos e de suprimentos, para isso seriam novos módulos para mostrar os indicadores desejados.

Apesar de já existir um sistema operante na organização, a falta de módulos que outrora não fossem tão necessários, mas que agora são, fez com que o seu ciclo de vida fosse chegando ao fim, sendo necessário a implementação de um sistema que abrangesse todas as necessidades atuais e futuras da gestão da empresa.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP

A partir do momento em que uma empresa tem uma definição clara dos seus objetivos fica mais fácil entender a finalidade de implantar um sistema ERP na sua realidade. Para essa etapa é necessário envolvimento de todos os setores e um bom gerenciamento dessa mudança, que pode acontecer de várias formas.

Para Mendes e Filho (2002) a adoção desse tipo de sistema requer analisar quais processos são executados pela empresa e se devem ser modificados, modernizados ou mantidos. A adequação das funcionalidades deve ser vista na fase de escolha do sistema, com intuito de saber se são aderentes às necessidades da empresa.

Um ponto a ser levado em conta é quem vai estar à frente da implantação do sistema na organização, pois pode haver diferentes abordagens com diferentes métodos, segundo Gonçalves (2017) alguns gestores e outros funcionários selecionados podem perder ou ganhar responsabilidades durante o processo. Os usuários chave junto aos técnicos que conheçam bem o novo sistema, vão tomando decisões que moldarão o escopo do funcionamento do software na empresa. Essas decisões implicam tanto no número de módulos do software que serão implantados, como na parametrização e customização do sistema.

O sucesso da implementação, segundo Lima et al. (2000 *apud* Mendes e Escrivão Filho 2002) está ligado ao alinhamento entre software, cultura e objetivos de negócio da empresa:

É necessário ter: articulação entre os objetivos do projeto e expectativas de mudança da organização; boa gerência; comprometimento da alta administração e dos proprietários dos processos; e os usuários devem compreender a mudança. Na seleção deve-se avaliar o sistema mais adequado à empresa. A implantação é um processo

caro, demorado e obriga a corporação a repensar sua estrutura e processos. A equipe de implantação deve conhecer o sistema e os processos de negócio da empresa. Lima (2000).

Corrêa (1997) aponta que quando se trata de implementação de sistemas, é onde o sistema vai se tornar um potencial para a competitividade da empresa, nessa etapa, é necessário empenho do pessoal envolvido e um comprometimento geral da organização.

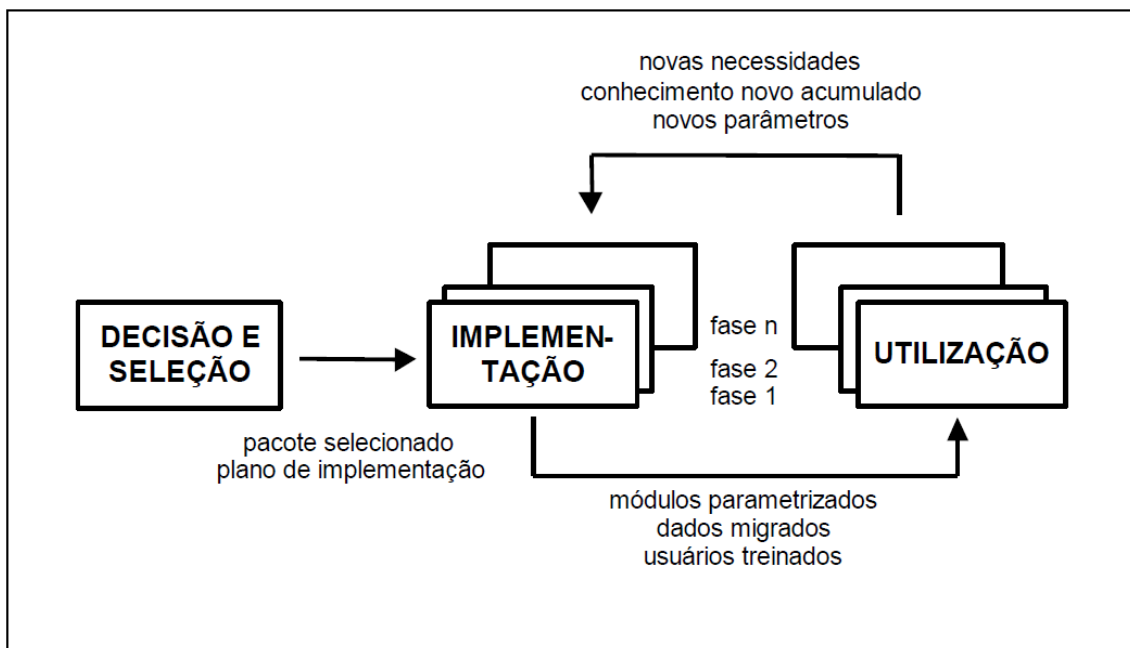
2.3 ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

O processo de implementação de um sistema ERP ocorre em algumas fases e podem ser utilizados alguns métodos distintos.

- Souza e Zwicker (2000) apresentam um modelo que demonstra o ciclo de vida de um sistema ERP e é dividido em três etapas: Decisão e seleção, Implementação e Utilização.

A figura 1 demonstra a ligação entre as etapas do ciclo de vida:

Figura 1: Ciclo de vida de sistemas ERP



Fonte: Souza e Zwicker (2000)

A partir dessa demonstração, percebe-se alguns pontos, tais como, o fator antecessor de uma implementação é justamente a decisão e seleção de algum software, o que consiste em gerentes buscarem no mercado, quais sistemas se enquadram melhor nas suas expectativas.

O segundo retângulo representa a implementação, e todos os planos que são traçados para que essa etapa ocorra tal qual foi planejado, então, é nesta etapa que os módulos são inseridos nos setores, os bancos de dados são vinculados, e os usuários são treinados para utilizar o sistema.

No último retângulo (utilização), é quando o sistema passa a ser tratado como o meio em que os setores executem suas atividades diariamente na empresa, durante esta etapa podem ocorrer novas necessidades, fazendo com que seja necessário voltar para a fase anterior, e verificar o que ficou pendente na implementação.

2.3.1 Decisão e seleção

Nessa etapa é onde o ERP é visto como uma alternativa tecnológica para a empresa. Através de muita consulta é nessa parte que o software será escolhido pela gestão responsável pela mudança. Algumas vezes essa decisão pode ser afetada por fatores como a necessidade de atualização imediata dos sistemas, ou consolidação de sistemas em decorrência de junção de empresas (Souza e Zwicker, 2000).

É interessante comparar várias alternativas disponíveis no mercado, para obter algo que mais se encaixe no objetivo traçado, o critério que mais merece atenção é a adequação do pacote aos requisitos do usuário.

Após feita a seleção pelo fornecedor, é de extrema importância o trabalho em equipes das duas partes, é nesse momento que o gestor tentará alcançar seus objetivos primários fazendo uso de alguma estratégia.

2.3.2 Implementação

A implementação representa a segunda etapa, é o processo em que coloca os módulos para funcionamento na organização, é um dos pontos mais importantes e propícios a erros. Para Filho e Santos (2015) na implementação é fundamental ter acuracidade para resultados eficazes. É sugerido que os usuários sejam bem treinados para saber operar, mantendo sempre o comprometimento e tentando se desvincular da melhor forma do sistema anterior.

É importante saber lidar com as solicitações que rotineiramente irão surgir, a adaptação está sujeita à problemas inesperados, descaso de funcionários, não aceitação, mal funcionamento do sistema, por isso é importante deixar o ambiente estável para a utilização.

2.3.3 Utilização

Por fim, a utilização é o momento em que o sistema passa a fazer parte do dia a dia das operações, nessa etapa é esperado que o sistema esteja favorável para atender todas as demandas.

Padilha (2005) afirma que a utilização de sistemas ERP melhora o fluxo de informações e torna mais simples o acesso aos dados organizacionais. Possibilita também uma tomada de decisão mais assertiva, devido ao fato das informações se tornarem mais consistentes e enxutas.

2.4 MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO

É necessário conhecimento de como implementar um ERP no tipo de organização que se está trabalhando. Souza e Zwicker (2003) descrevem três maneiras de implantações distintas:

- Em fases: em que é escolhido um módulo, acontece a implementação e após isso outro grupo de módulos para ser introduzido.
- Big-Bang: onde todos os módulos contratados são implementados de maneira completa e simultânea em todos os setores.
- Small-Bang: de maneira um pouco parecida com a anterior, o small-bang funciona para quando a empresa possui mais de uma sede, e a implementação completa acontece na sede de menor porte, para obter uma experiência primária sem comprometer a grandeza de toda a organização.

A figura 2 mostra as vantagens e desvantagens da escolha desses diferentes métodos:

Figura 2: Riscos e vantagens do modo de início de operação

	Desvantagens/Riscos	Vantagens
<i>Big-Bang</i>	- aumenta risco de parada total da empresa - difícil retorno ao sistema anterior - exige grande esforço da equipe na etapa de estabilização - concentração de recursos durante o projeto	- menor prazo de implementação - maior motivação das pessoas - elimina o desenvolvimento de interfaces - gera “senso de urgência” que facilita o estabelecimento de prioridades - melhora a integração entre os vários módulos
<i>Small-Bang</i>	- aumenta risco de parada total da localidade - difícil retorno ao sistema anterior - é necessário o desenvolvimento de interfaces	- maior motivação das pessoas - gera “senso de urgência” que facilita o estabelecimento de prioridades - viabiliza o aprendizado a partir da experiência
Fases	- é necessário o desenvolvimento de interfaces - não há envolvimento de toda a empresa - requisitos de módulos futuros são ignorados - módulos em implementação acarretam mudanças em módulos estabilizados - simultaneidade dos processos das etapas de implementação e estabilização - possível perda de foco do projeto - maior movimentação de recursos humanos	- menor risco de parada total da empresa - pode-se “voltar atrás” em caso de problemas - menor concentração de recursos ao longo do projeto - módulos “funcionando” aumentam confiança no desenvolvimento dos subsequentes - menor intervalo de tempo entre a modelagem e utilização de cada módulo

Fonte: Souza e Zwicker (2003)

A escolha de algum método de início de operação é relativa, tudo depende dos objetivos e estratégias anteriormente traçadas pela empresa. Pode-se perceber do quadro acima que todos possuem vantagens e desvantagens quanto ao modo de início de operação.

No método “Big-Bang”, um ponto importante que se pode destacar é que o sistema pode ser implementado mais rapidamente na empresa, visto que é algo mais “instantâneo”, entretanto, isso acarreta mais risco nesse método.

No método “Small-Bang” uma característica chave é que a empresa tem a chance de aprender com os erros e acertos da implementação na primeira sede, gerando assim menos risco na posterior, todavia, a primeira está sujeita a uma paralisação total.

E, no método “Em Fases”, pode-se considerar menor risco, devido ao fato das instalações de módulos serem mais pausadas, entretanto pode ser que o projeto de implementação fique mais disperso, pois serão feitos vários retrabalhos.

2.5 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA ADOÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Segundo Souza et al. (2007) são benefícios esperados com a implantação de um sistema ERP: avançar nos processos de internacionalização, com as facilidades que o sistema traz para acompanhar processos em outros países a partir do mesmo programa. Também esclarecer as

metas estratégicas da empresa com os indicadores de desempenho corporativos, que poderão ser controlados e vistoriados pelas áreas de interesse. Além disso eliminar gargalos nos setores produtivos, acelerar o processo decisório, avançar na inovação com criação de novos produtos competitivos, mostrar a qualidade das demonstrações financeiras, melhorar custos e controle de estoque.

Dificuldades também serão encontradas, de acordo com Padilha (2005) a implantação é um processo caro e de custo elevado. Em que se destacam custos de treinamento, aquisição da licença para uso do ERP, conversão de dados e consultoria para implantação.

Então, avaliar os custos é algo primordial nesse primeiro momento, um ERP apresenta bastante complexidade para ser implementado, deve-se ter em mente que o retorno do investimento que está sendo realizado pode não voltar de imediato.

Padilha (2005) também diz que os sistemas apresentam dificuldades nos cumprimentos de prazo de instalação. Devido a resistência por parte dos funcionários, rotatividade de funcionários, qualidade dos recursos humanos e da equipe escolhida para prestar consultoria, limitações acerca do próprio produto e dificuldades na integralização com sistemas já existentes.

2.6 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS NA REDE HOSPITALAR

As organizações de saúde lidam com crescentes demandas por serviços diversos, tivemos nos últimos anos um aumento maior ainda devido a pandemia. É importante ter um meio de gerenciamento interno e externo que supra todas as necessidades de pacientes e colaboradores, para que ambos atinjam seus objetivos sem dificuldades, pois tudo está ligado ao bem-estar e vida de pessoas.

A utilização de sistemas de informação podem ser uma saída para uma boa gestão hospitalar, Paschoal et al. (2010) afirmam que para manter os serviços realizados com qualidade e eficiência é preciso ter um bom gerenciamento dos custos e dos materiais utilizados, uma vez que boa parte do capital será utilizado com isso.

A informatização na rede hospitalar traz benefícios como um bom controle de estoque, onde podem ser inseridas máquinas de leitura de códigos de barra, menor utilização de papel, melhor comunicação com fornecedores, controle de prontuários, convênios etc.

Carvalho et al. (2008) afirma que os fornecedores ERP de rede hospitalar baseiam seu marketing no controle de gastos, melhoria de prestação de serviços, integração de sistemas de gestão administrativa e hospitalar, utilização de prontuários eletrônicos e análise de

informações médicas, fazendo uso de ferramentas de BI (inteligência artificial) e soluções CRM (Customer Relationship Management) para fidelizar clientes.

Então, a implantação dos sistemas ERP nos hospitais, de maneira geral, segue uma linha em que se tenta uniformizar e gerar facilidade no acesso as informações em tempo real, para que tanto os gestores, quanto os próprios pacientes sejam beneficiados com isso.

No seu estudo sobre implantação de um ERP Carvalho et al. (2008) mostrou que consideráveis benefícios foram encontrados para a empresa, em questão de facilitar o trabalho, aprimorar as qualidades de prestação de serviço e baixo impacto no aprendizado. Os pontos negativos encontrados foram com o suporte pessoal e de infraestrutura, sendo necessário um plano de gerenciamento tático do TI. Porém, apesar de algumas falhas, considera-se um sucesso o resultado obtido.

Paschoal et al. (2010) evidencia que a partir da implementação do ERP no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo foi possível atender com mais rapidez as demandas dos usuários, proporcionando confiança e segurança no sistema. Um outro fator de peso foi que ficou mais fácil averiguar o consumo real dos materiais consumidos, e utilizar os indicadores de gestão organizacional.

3 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia acerca do trabalho, bem como os procedimentos utilizados para a amostragem, coleta e análise de dados. Por fim, serão reveladas limitações e contribuições da pesquisa.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa descritiva, pois pretende entender e descrever o impacto de uma mudança de sistemas na rotina de alguns funcionários, para isso surge a necessidade de ouvi-los com o intuito de coletar e analisar as experiências com o sistema novo, tal como, os fatores antecedentes a escolha do sistema e possíveis melhorias durante todo o processo, os dados se caracterizam como qualitativos, pois foram obtidos por meio de uma entrevista estruturada, de maneira individual, com alguns chefes de setores distintos.

Quanto aos demais procedimentos, utilizou-se da modalidade de pesquisa de estudo de caso, objetivando descrever o contexto em que se estava sendo trabalhado, de revisão literária para sintetizar e absorver conteúdos relacionados ao tema, observação participante no momento em que o sistema estava sendo implementado no hospital, e, por fim, da adequação de uma entrevista para ser aplicada nesta ocasião.

Gil (2017), argumenta que a observação participante consiste na participação real do pesquisador no ambiente em que está sendo realizada a pesquisa, assumindo, até certo ponto, o papel de um membro do grupo.

Do mesmo modo que, Pereira (2018) afirma que o estudo de caso é uma descrição e análise, de forma mais detalhada possível, de algum caso que tenha alguma particularidade que o torne especial.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O hospital possui duas unidades de atendimento na cidade de Mossoró, região centro oeste do Rio Grande do Norte, e atua há mais de 20 anos no mercado, atende especialmente a cidade sede, mas também pacientes de cidades vizinhas. Oferece assistência especializada em Oncologia pelo SUS, além de atendimentos em psicologia, fisioterapia, odontologia e fonoaudiologia, além de exames e cirurgias.

Seu quadro de funcionários é exclusivamente quase todo composto por médicos e enfermeiros, sendo estes profissionais de altíssima competência e dedicação. Os atendimentos ocorrem diariamente 5 dias por semana. O público-alvo são pessoas que desejam atendimento humanizado na hora de prevenir, diagnosticar e tratar doenças oncológicas.

A instituição também oferece alguns outros projetos, tais como o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI) e Programa Institucional de Iniciação Científica Voluntária (PIVIC), além de estágios remunerados para estudantes universitários de áreas como Administração, Engenharia e Farmácia.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Sobre a coleta de dados, optou-se que seria por meio de entrevista estruturada, sendo o público-alvo os chefes dos setores de Estoque, Compras, Informática e Financeiro, pois acreditava-se que foi o suficiente para a pesquisa, devido ao fato de cada um utilizar de módulos diferentes do ERP. Foi adequado um roteiro anteriormente usado em outro estudo da área, do autor Queiroz (2017) intitulado como “Gestão da mudança na implementação de sistemas ERP no serviço público: um estudo de caso na secretaria de saúde do município de Natal/RN”, a fim de explorar os pontos levantados durante o decorrer deste trabalho e atender os objetivos traçados. A partir das respostas, foi realizado um comparativo entre “teoria e prática”, pois buscou-se analisar as semelhanças e divergências, da implementação de sistema de acordo com os autores citados ao longo do trabalho, e a percepção dos gestores entrevistados.

As entrevistas ocorreram num período de 14 dias, sendo necessário explicar para os entrevistados previamente do que se tratava o roteiro. Então, a partir dessa ajuda, foi encaminhado para todos eles as perguntas. Demoraram em média 2 dias para darem um retorno com as respostas, desse modo, com as respostas em mãos, os dados foram todos transformados em arquivos word, para um melhor tratamento e análise do conteúdo descrito ali.

O público-alvo, como dito anteriormente, são os chefes de alguns setores distintos, por isso, todos eles possuem determinadas características, e, até mesmo, tempo de empresa diferentes.

A analista de finanças (entrevistado 1), é uma mulher de 26 anos, possui ensino superior completo, chegou recentemente à empresa, possuindo apenas 1 ano no cargo, mas, já consegue entregar suas tarefas com exatidão e tem bastante facilidade com sistemas de gestão, então, devido ao seu perfil, essa mudança não chega a afetá-la negativamente.

O chefe de estoque (entrevistado 2), é um homem de 30 anos, com bastante tempo de empresa, 5 anos, também possui graduação completa, entende de todos os assuntos relacionados ao seu setor, e é responsável por cadastrar todos os itens do estoque hospitalar no sistema, ou seja, é uma pessoa que possui afinidade com softwares.

A analista de compras (entrevistado 3), é uma mulher de 52 anos, com 1 ano e 6 meses de empresa, possui ensino superior completo, e tem facilidade com negociações e todos os aspectos comunicativos, porém, quando se trata de manusear sistemas de informação, apresenta dificuldades, e requer um tempo a mais para se adaptar, então, se pôde perceber, que a nova implementação mexeu com a entrega de atividades da funcionária.

A gerente de T.I (entrevistado 4), é uma mulher de 34 anos, possui mestrado em sua área de estudo, e tem mais de 8 anos de empresa, passou por diversas funções até chegar na gerência, entende perfeitamente sobre sistemas integrados de gestão empresarial, e é a pessoa que mais teve contato com a empresa responsável pelo novo software, pois, fazia o intermédio das comunicações, quando surgiam dúvidas ou necessidades na implementação.

Foi utilizado a técnica da análise de conteúdo para a análise dos dados colhidos, visto que, os dados foram obtidos em forma de texto, ou seja, foi a escolha mais adequada para esta situação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo será apresentado o próprio estudo de caso, ou seja, a caracterização da empresa trabalhada e a análise do conteúdo das entrevistas.

4.2 MUDANÇA DO SISTEMA

Durante as entrevistas, buscou-se entender o motivo pelo qual houve a troca de um sistema antigo (que até então vinha funcionando), para outro relativamente desconhecido pelos funcionários. Para isso foi perguntado para os entrevistados **“Quais foram os motivos alegados pela diretoria para a mudança de sistema?”** Com o objetivo de saber se a diretoria estava tomando a decisão e seleção (primeira etapa da implementação de um sistema ERP) em conjunto com os gestores, ou se foi algo decidido exclusivamente pela chefia.

Entrevistado 1:

“Realmente não sei, não foi passado nada para mim, mas creio eu que foi pela questão de disponibilizar tudo que necessitarem (se referindo às novas funcionalidades presentes no novo sistema) e que qualquer gestor tenha acesso a tudo de uma forma clara (pelo fato de existir um banco de informações único e de fácil acesso).

Entrevistado 2:

“Não sei exatamente a resposta, mas compreendo que dever ter sido a necessidade da implantação de novos recursos que auxiliariam principalmente o setor financeiro.”

Entrevistado 3:

“Precisavam de um sistema que assegurasse melhor as informações, que tivesse mais recursos para organizar e consultar.”

Entrevistado 4:

“Não sei informar, pois quando chegaram pra avisar no setor já estava decidido”

Percebe-se que alguns entrevistados não faziam ideia do motivo que originou a mudança do sistema naquele momento, então, a decisão ocorre exclusivamente pela vontade e percepção do alto escalão. Schmitt (2004) argumenta que quando surge a necessidade de aquisição de um novo software, inicialmente tem-se uma idéia clara dos objetivos que desejam ser alcançados e, diante disso, faz-se necessária a participação e envolvimento dos usuários no projeto de escolha.

A fim de captar se a implementação estava ocorrendo de forma correta e com o suporte necessário, foi questionado para eles **“Os colaboradores do seu setor tiveram alguma dificuldade com a mudança do sistema? Quais as principais dificuldades?”**

Entrevistado 1:

“No início foi necessário lançar bastantes coisas do sistema antigo para o atual, mas especificamente em relação a dificuldades, foram poucas, surgiam no decorrer dos processos no dia a dia. Com a prática foi ficando mais fácil e prático.”

Entrevistado 2:

“Na verdade, não houve dificuldades, mas sim algumas dúvidas. Porém durante o treinamento, e até mesmo após, essas dúvidas foram sanadas. Então, agora é só ir utilizando e aguardar a total implantação.”

Entrevistado 3:

“Sim, sistema muito complicado, precisando realizar várias etapas para concluir uma tarefa. As principais dificuldades foram para criar solicitações, colocar preços, e outras atividades do setor de compras, o sistema novo exige muito mais informações do que o antigo. Sistema tem uma demora muito grande também para ir de uma solicitação para outra pois sempre aparece uma mensagem de “aguarde”.

Entrevistado 4:

“Do meu setor não, mas, de outros setores sim. Dificuldades como: mudanças e adaptação.”

Nota-se que alguns setores tiveram mais dificuldades que outros no momento de implementação do sistema, pode ser reflexo de um treinamento com falhas, ou pelo fato do sistema ser mais abrangente em questões de tarefas.

Souza e Zwicker (2000) dizem que uma das principais dificuldades da etapa de implementação decorre do fato de ser um processo extenso, que envolve uma grande mudança organizacional, e que envolve ao mesmo tempo mudanças nas tarefas, responsabilidades de indivíduos e departamentos, e mudanças nas relações entre os diversos departamentos.

4.3 SUPORTE

Buscando compreender se houve um bom acompanhamento da diretoria e da equipe implementadora quando o sistema entrou em vigor, surge alguns questionamentos pertinentes à pauta, tais como **“Que tipo de treinamentos, ou cursos, foram realizados para uma melhor adaptação ao novo sistema?”**

Entrevistado 1:

“Foi realizado somente treinamento de forma remota devido à distância (pelo fato da sede do novo sistema ser em São Paulo) e pandemia, no entanto muito prático, o treinador sempre presente tanto em vídeo como por e-mails. Nas dúvidas podemos acionar a empresa e eles nos atendem remotamente.”

Entrevistado 2:

“Foi realizado um treinamento à distância, através de encontros semanais, com a finalidade de apresentar o sistema bem como seu uso no devido setor.”

Entrevistado 3:

“Por vídeo conferência via google meet e links de gravação dos treinamentos que eram realizados, para que a gente pudesse acessar quando precisasse. Acredito que se não fosse a pandemia teria de forma presencial.”

Entrevistado 4:

“Foram realizados treinamentos online com instrutores do sistema a ser implantado.”

Fica visível nesse primeiro momento que a equipe implementadora esteve disponível de forma virtual para realização do treinamento, o que pode ocasionar dificuldades a longo prazo, pois podem surgir dúvidas. Para Armelim et al. (2009) o planejamento das pessoas que serão submetidas ao treinamento, o local, a preparação da metodologia a ser utilizada, a definição da equipe de treinamento e datas para a sua realização são fatores que devem ser tratados com bastante antecedência, devido ao fato de os novos usuários estarem aprendendo uma nova interface de software, com um novo conjunto de processos.

Era necessário saber também se a diretoria e a empresa implantadora estavam fazendo parte desse momento, se estavam acompanhando de perto e dando o suporte necessário. Os entrevistados então foram interrogados com mais dois questionamentos pertinentes a pauta: **“Houve algum tipo de acompanhamento da diretoria durante o processo de mudança do sistema?”**

Entrevistado 1:

“Sim, estavam preocupados sobre as datas que o sistema entraria em vigor, e em alguns momentos aceleraram as coisas pois já estavam com receio de atrasar o planejamento.”

Entrevistado 2:

“Em todo momento a diretoria esteve presente.”

Entrevistado 3:

“Sim, houve preocupação nas possíveis dificuldades, como também acionamento do suporte T.I para os setores.”

Entrevistado 4:

“Sim. Se preocuparam em como os setores estavam recebendo e se as datas estavam em dias.”

Todos os entrevistados afirmaram que a diretoria esteve presente durante o processo de mudança. Um fator importante destacado pelos autores Mandal e Gunasekaran (2003) é que durante toda a fase implementação do sistema haja um ótimo suporte por parte da gerência.

Fechando a pauta de suporte, foi questionado para os entrevistados se: **“A empresa que implantou o novo sistema realizou algum acompanhamento desse processo?”**

Entrevistado 1:

“Sim, realizávamos todos os processos enquanto éramos acompanhados remotamente. Presencialmente não foi possível devido ao distanciamento, acredito eu.”

Entrevistado 2:

“Todo o processo foi acompanhado à distância. Para meu setor foi o suficiente esse tipo de acompanhamento, entretanto teve outros setores que precisaram de mais ajuda e acredito que algumas dúvidas podem não ter sido sanadas.”

Entrevistado 3:

“Presencialmente não, quando temos alguma dúvida acionamos o “chat” ou também entramos em contato com o T.I que algumas vezes agendam novos treinamentos com eles.”

Entrevistado 4:

“Sim, sempre.”

Fica evidente que a equipe implementadora esteve presente de forma remota devido ao distanciamento social, porém, quando necessário, era possível que os funcionários tirassem suas dúvidas online através de um chat e agendassem reuniões (também online via google meet).

4.4 MELHORIAS TRAZIDAS COM O ERP

Por fim, foi importante analisar se os funcionários notaram alguma melhoria pós implementação. **“Em quais aspectos o novo sistema se mostra superior ao antigo? E em quais se mostra inferior?”**

Entrevistado 1:

“Cada um pode ter sua “praça”, o que beneficia em cada setor ficar responsável apenas pelos próprios lançamentos. Os relatórios melhoraram, sejam eles específicos ou mais complexos, o sistema atual disponibiliza do que a diretoria solicitar. E o fácil domínio que o sistema possibilita. Até o momento nenhum ponto inferior ao sistema anterior.”

Entrevistado 2:

“O novo sistema torna-se superior no sentido de ter maior controle nos processos a serem gerenciados, bem como também, a maior quantidade de recursos que ele oferece em relação ao antigo. Mas, falando nas características do antigo sistema, esse possuía a vantagem de possuir uma linguagem de mais fácil compreensão e manuseio.”

Entrevistado 3:

“Mais seguro, onde todos os setores estão interligados tendo assim condições de uma explanação completa dos processos dos setores. Inferior apenas na complexidade do seu uso, inferior também por depender de internet. O sistema antigo era mais simples e conseqüentemente mais fácil, foi e está sendo difícil se adaptar com esse novo pois temos que seguir toda uma ordem cronológica para executar alguma tarefa, isso exige tempo que muitas vezes não temos.”

Entrevistado 4:

“Até agora só consigo avaliar que se mostra superior em relação ao suporte, o qual, não é centralizado em uma só pessoa. Se mostra inferior em relação a velocidade de acesso, depende muito da internet para a execução e o próprio sistema parece ter um processamento de dados meio lento, as coisas não são instantâneas.”

A partir dessas respostas fica claro que, no comparativo entre os dois sistemas, o novo se sobressai em vários aspectos, entre eles, a melhoria nos relatórios, segurança e a quantidade de recursos que possui, entretanto, se mostra inferior no manuseio, principalmente pelo fato de depender de uma rede de internet e tempo de resposta para funções que outrora eram mais instantâneas. Furini (2014) reforça a ideia que utilização desse tipo de software contribui para a redução de mão de obra, pois evita retrabalhos e melhora a automatização dos processos, que passam a ser mais rápidos e seguros.

A última pergunta da entrevista tinha o intuito de avaliar se a mudança naquele momento tinha sido benéfica, e quais melhorias foram alcançadas, para isso, interroguei da seguinte forma: **“Como você avalia a mudança de sistema? Foi benéfica? Trouxe melhoria significativa à realização dos processos?”**

Entrevistado 1:

“Sim. Benéfica. Proporcionou rapidez e mais clareza em relação a processos. Meu tempo ficou mais otimizado e consigo realizar e visualizar melhor as tarefas, meu setor só teve a ganhar com a implementação.”

Entrevistado 2:

“Sim, a mudança foi benéfica no meu setor, no sentido de que o sistema apresenta recursos importantes que nos auxiliam no controle de estoque. Porém, como o processo de implantação ainda falta ser complementado em outros setores

importantes, de certa forma impacta negativamente no meu setor, pois dependemos de algumas outras informações.”

Entrevistado 3:

“Não foi benéfica, pelos motivos: implantado em curto prazo, treinamento e suporte a desejar dificultando nossa rotina, muito complexo, lento e falho.”

Entrevistado 4:

“Até agora, não tenho como chegar a alguma conclusão, pois, ainda não está implantado em todos os setores.”

Analisando as respostas acima, percebe-se que 50% dos entrevistados consideraram a mudança benéfica, onde alguns citaram a rapidez e apresentação de novos recursos, entretanto a outra metade considerou que a empresa não obteve vantagens ou não soube responder.

4.5 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Durante toda a fase de implementação e utilização (fases 2 e 3), foi possível acompanhar na prática as ocorrências daquela mudança. O que se percebe de início é que a gestão da implantação apresentou algumas dificuldades, as decisões foram tomadas exclusivamente pela chefia, sem ouvir as necessidades dos colaboradores, não existia representante da nova empresa no hospital e a equipe de TI não foi treinada para sanar todas as dúvidas.

Nota-se que o sistema que o hospital vinha utilizando era falho, mas com algumas pequenas mudanças poderia se tornar um grande potencial. Investir em um sistema ERP requer muitos recursos, Lindomar (2012) cita que um dos fatores que podem ocasionar falhas significativas durante uma implementação é justamente o custo elevado. Então se compreende que ampliar algo já funcional (o antigo sistema do hospital) poderia ter sido algo ao menos questionável.

A fase de implementação apresentou algumas falhas, certo de que o distanciamento social presente naquele momento dificultava trabalhos presenciais, mas optar por fazer o treinamento e acompanhamento online, com a dimensão que o novo sistema possui, acabou sendo muito difícil para a adaptação a longo prazo, muitas dúvidas e dificuldades surgiram.

O Novo sistema possuía uma interface que dependia de uma rede de internet, ou seja, qualquer lentidão impactava diretamente na utilização dos seus módulos, ocorreu em alguns momentos de não concluirmos simples tarefas devido a oscilação do sinal de internet, algo que não acontecia anteriormente.

Percebe-se também que os entrevistados não citaram a dificuldade para entrar em contato com a nova empresa, em momentos de dúvidas precisavam mandar e-mails ou acionar

a equipe de TI (que entrava em contato com eles via chat) e aguardar um retorno marcando um dia para ter uma reunião online, se existisse uma equipe presencial no Hospital economizaria tempo e auxiliaria melhor no pós-implementação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após analisar todas as entrevistas, pode-se afirmar que durante a fase pioneira de Decisão e Seleção os funcionários não foram informados dos motivos da gerência para a escolha do sistema, nesse ponto percebe-se que ocorre um desencontro com a ideia citada anteriormente de Schmitt (2004) sobre a necessidade da participação e envolvimento dos usuários no projeto de escolha.

Durante a fase de Implementação, os treinamentos foram realizados totalmente de forma online devido ao distanciamento social, percebe-se de início que os usuários demonstram satisfação com o método. Porém, quando chega de fato na utilização, acontece uma certa resistência à mudança (conforme esperado), utilizavam do antigo sistema quando surgia alguma dificuldade no novo, ou até mesmo para executar alguma tarefa com mais rapidez. Então, entende-se que é necessário haver uma mudança comportamental.

Schmitt (2004) argumenta que muito se ouve sobre a necessidade de treinar os usuários antes da implantação de um novo sistema, mas pouco se fala sobre a importância que também é educar os usuários e as demais pessoas que fazem parte do processo. A diferença entre treinamento e educação está no fato de que o treinamento atua nas habilidades, no modo de fazer (como utilizar o sistema), enquanto a educação opera sobre as atitudes das pessoas, sobre o porquê que o sistema foi escolhido, e busca uma forma de potencializar sua utilização. A educação tenta fazer com que as pessoas deixem de lado a maneira como executavam suas tarefas e agarrem as novas potencialidades e possibilidades, em prol de atingir os objetivos da organização.

Baseando-se agora no quadro “Riscos e Vantagens do início de operação” de Souza e Zwicker (2003) onde mostrava três possíveis métodos de implementar um novo sistema: Em fases, Small Bang e Big Bang, percebe-se que a implementação tende a ser “Em Fases”, pois verificou-se que a introdução de novos módulos aconteceu primeiro em alguns setores, foi ocorrendo essa migração aos poucos até que pudesse ser implementado em todo o hospital. A maneira escolhida foi bem utilizada, pois, migrar todo o banco de dados de um sistema para outro totalmente diferente foi bastante complicado e demandou muito tempo, os gestores fizeram bom uso da técnica para não terem nenhum grande problema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo buscou-se apresentar e tornar entendível a implementação de um sistema integrado de gestão empresarial em um hospital na cidade de Mossoró/RN. O estudo mostrou que o hospital passou por uma grande mudança, pois precisou introduzir um novo sistema sem esclarecer para os colaboradores os motivos daquela decisão. Essa alteração ocorreu em um momento atípico em nossa sociedade, pois vivíamos um grande distanciamento social devido à pandemia da COVID-19.

O objetivo geral é atingido através dos procedimentos metodológicos utilizados, que foram a observação participante do pesquisador e coleta e análise de dados. Por meio dessas informações analisadas e coletadas, o estudo implica que o hospital adquira esse novo sistema ERP e passa por um tipo de treinamento não convencional, tudo feito de forma online. Tanto os gestores do hospital, quanto os membros da empresa contratada, não estabeleceram prazos nem metas para os funcionários durante a fase de implementação, então fica perceptível que aquela situação era nova e propícia à erros. Todavia, de acordo com a resposta dos entrevistados, tudo parecia se encaminhar bem.

O primeiro objetivo específico é alcançado a partir do momento em que se começa a observação participante, pois, por meio dessa técnica, analisa-se em tempo real como está ocorrendo a mudança de um sistema ERP para outro mais completo e atual. Os demais objetivos específicos consistiam em verificar o suporte tanto da equipe de treinamento quanto da gestão do hospital, que de acordo com as respostas foi bom o suficiente para sanar todas as dúvidas. E por fim entender se os funcionários perceberam mudanças benéficas, nas quais eles citaram melhor autonomia para executar atividades e lançar informações, segurança e rapidez.

No levantamento bibliográfico foi introduzido os conceitos de ERP, como esse tipo de sistema pode ser implementado dentro de uma empresa citando os métodos e etapas, quais fatores de risco e sucesso, e pontos chave na implantação nas redes hospitalares.

A metodologia utilizada pode ser considerada suficiente até certo ponto, no decorrer das análises dos dados coletados percebe-se que um fator importante poderia ser a inclusão dos gestores responsáveis pela aquisição nas entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de entender o que se passa na mente de um membro numa posição hierárquica superior no momento de aquisição desse tipo de sistema, quais todos os fatores que são levados em conta, o que ele esperaria com essa implementação e o que estaria disposto a fazer caso tudo não saísse conforme planejado.

Como quase todo estudo, este apresenta limitações, dentre elas: os documentos oficiais e custos que não foram divulgados nem passíveis de serem manuseados, prazos genéricos onde dificultavam o entendimento sobre qual fase da implementação determinado setor se encontrava perante algum outro (alguns estavam avançados e outros começando), e outro fator determinante foi a dificuldade em mobilizar os entrevistados para responderem as perguntas, o dia a dia no hospital é repleto de demandas.

Por fim, fica de sugestão para estudos futuros, que realizem pesquisas em linhas de tempo diferentes de uma implementação de sistema, visto que avaliar apenas o momento de substituição pode não ser o suficiente para ter respostas a longo prazo.

REFERÊNCIAS

Araújo, E. D. C. **Implantação do Sistema Integrado de Gestão (SIG) na UFPB: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, 2013.

ARMELIM, A. et al. Resistência dos usuários na implantação de sistema ERP: um caso na telefonia. **Revista de Informática Aplicada**, Santo André, v. 5, n. 2, 2009.

BENTO, A. **Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas**. Revista JA (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira), nº 65, ano VII (pp. 42-44). ISSN: 1647-8975. 2012.

CARVALHO, R. B. et al. **Avaliação da Implantação de ERP: Estudo de caso de um hospital de grande porte**. XXXII Encontro da Anpad. p. 1-16, Rio de Janeiro, 2008.

CORRÊA, H.L. et al. **Planejamento, Programação e Controle da Produção – MRPII/ERP: Conceitos, Uso e Implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.

FILHO, E. D.; SANTOS, F. O. Dificuldades na implantação do sistema erp em empresa de médio porte: um estudo de caso. **REGRAD**, São Paulo, V.8, N. 1, p. 26-50, 2015.

FURINI, L. R. **Benefícios obtidos após a implantação de sistemas ERP**. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Granrio. Rio de Janeiro, 2014.

GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

GONÇALVES, G. R. B. **Sistemas de informação**. Grupo A, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022270/>. Acesso em: 26 out. 2021

GRILLO, G. R. C. M.; LUIZ, R. E. **Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. Grupo GEN, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522471232/>. Acesso em: 26 out. 2021.

MANDAL, P.; GUNASEKARAN, A. **Issues in implementing ERP: A case study**. European Journal of Operational Research. 2003.

MENDES, J. V; FILHO, E. E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. **Revista Gestão & Produção**, v. 9, n. 3, p. 277-296, 2002.

OLIVEIRA, L. S.; HATAKEYAMA, K. Um estudo sobre a implantação de sistemas ERP: pesquisa realizada em grandes empresas industriais. **Revista Produção, Paraná**, v. 22, n. 3, p. 596-611, 2012.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 102-113, 2005.

PASCHOAL, M. L. H; CASTILHO, V. Implementação do sistema de gestão de materiais informatizado do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Escola de Enfermagem USP**. V. 44, N. 4, p. 984-8, 2010.

PIMENTA, J. P. **A importância de um suporte de excelência no mercado de ERP**. Administradores, 2022. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-de-um-suporte-de-excelencia-no-mercado-de-erp/>. Acesso em: 23 nov. 2022.

QUEIROZ, A. M. B. **Gestão da mudança na implementação de sistemas ERP no serviço público: um estudo de caso na secretaria de saúde do município de Natal/RN**. Monografia (Graduação em Administração) – UFRN/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2017.

SANTOS, A. A. **ERP e sistemas de informações gerenciais**. Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480203/>. Acesso em: 26 out. 2021.

SCHMITT, C. A. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP**. Tese

(Doutorado em Engenharia da Produção) – UFSC/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SOUZA, A. S. et al. **Implantação do sistema erp: caso empresa de grande porte do ramo têxtil**. XXVII ENEGEP/Encontro Nacional de engenharia de produção. Paraná, 2007.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Big-bang, small-bangs ou fases: Estudo dos aspectos relacionados ao modo de início de operação de sistemas erp. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, 2003.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, p. 01-12, N. 11, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ADAPTADO)

1. Qual a importância de um sistema ERP para a realização das atividades e processos do setor?
2. Que tipo de treinamentos, ou cursos, foram realizados para uma melhor adaptação ao novo sistema?
3. Em quais aspectos o novo sistema se mostra superior ao antigo? E em quais se mostra inferior?
4. Quais foram os motivos alegados pela diretoria para a mudança de sistema?
5. Houve algum tipo de acompanhamento da diretoria durante o processo de mudança do sistema?
6. Os colaboradores do seu setor tiveram alguma dificuldade com a mudança do sistema? Quais as principais dificuldades?
7. A empresa que implantou o novo sistema realizou algum acompanhamento desse processo?
8. Como você avalia a mudança de sistema? Foi benéfica? Trouxe melhoria significativa à realização dos processos?