

Nova técnica de avaliação do sistema de gestão de uma fundação hospitalar

The new technique of evaluation of management system of an hospital foundation

Vidigal Fernandes Martins¹, Vinicius Silva Pereira²

RESUMO

Objetivo: Este trabalho buscou entender o processo de implantação de um sistema integrado de gestão em uma Fundação Hospitalar e buscou levantar e avaliar os fatores relacionados ao comprometimento e envolvimento dos colaboradores neste processo. **Métodos:** Nesta pesquisa utilizou-se de uma técnica denominada *focus group*, a partir deste processo foram realizadas sessões de entrevistas coletivas com a alta gerência, funcionários administrativos, pessoal de apoio e os analistas de sistemas de uma da organização que administra os recursos de um hospital universitário. **Resultados:** Com base na interpretação da metodologia escolhida, os resultados revelaram que fatores essenciais são chaves, a integração da equipe de TI, o envolvimento dos colaboradores, além do *feedback* e alinhamento organizacional. **Conclusões:** A escolha do método *focus group* foi importante para a condução desta pesquisa, cabe destacar que foi observado durante as seções a interação dos indivíduos e as revelações de pontos importantes que foram observados ou cabe ressaltar a forma que os participantes estimulam o restante do grupo no período das discussões.

ABSTRACT

Objective: This study sought to understand the method of implementing the management system and evaluate the commitment and involvement of employees during the process. **Methods:** using a technique known as *focus group*. Sessions were held through group interviews with senior managers, administrators, systems analysts and support of a foundation that manages the resources of an university hospital. **Results:** Based on the interpretation of the chosen methodology, the research results showed that key factors are essential, improve the integration of IT staff, improved feedback and organizational alignment. **Conclusions:** The choice of the *focus group* was important points that were observed or the way it should be noted that participants encourage the rest of the group during discussions.

Palavras-chave:

sistema de gestão, sinergia, alinhamento organizacional, resultados

Keywords:

management, System, Synergy organizational alignment, results

Introdução

A literatura tem apresentado sugestões de pesquisas referentes ao *Enterprise Resource Planning* (ERP) com foco na seleção e adoção dos sistemas, mas não avalia o comprometimento dos funcionários e nem os reflexos após a concepção dessa tecnologia. Seleção e adoção são áreas críticas e muitos *insights* têm surgido. Além de influenciarem o sucesso da adoção dessas tecnologias, tais fatores influenciam os resultados futuros (Garttiker, 2005).

Leavitt, (1964), apresentou um modelo em forma de diamante para demonstrar os reflexos da tecnologia na empresa, de modo que cada fator de reflexo pode ser observado nas extremidades.

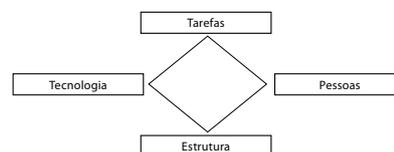


Figura 1 - O reflexo da Tecnologia da Informação na empresa

Recebido em 23/01/2011 Aprovado para publicação em: 15/02/2011

1. Professor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia UFU/FACIC, Doutorando em Administração pelo Programa de Doutorado em Administração da Fundação Getúlio Vargas EAESP/FGV, Líder do grupo de pesquisas Gestão&Saúde. vidigalfgv@gmail.com Vidigal@ufu.br

2. Professor da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - UFU/FAGEN, Doutorando do Programa de Doutorado em Administração da Fundação Getúlio Vargas FGV/EAESP, Membro do grupo de pesquisas Gestão&Saúde. Viniciuss56@gmail.com

Endereço para correspondência: Universidade Federal de Uberlândia – Av. João Naves de Ávila 2121 - Campus Sta Mônica – Bloco F SALA 1F 239 – Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN/UFU - Uberlândia - MG - CEP 38408-100 - Brasil – Tel.: 55 34 3239-4132

De acordo com este modelo, a adoção de uma nova tecnologia na organização deve levar em conta o tipo de estrutura, os sentimentos e as atitudes das pessoas que irão operar o sistema, os tipos de tarefas e decisões com os quais o sistema é programado e a história da organização. É de grande importância também observar qual foi o valor investido em períodos anteriores em tecnologia da informação, o pessoal envolvido, os relatos de sucesso, o fracasso na adoção dos sistemas e o ambiente no qual a organização deve ou deveria operar. Desse ponto de vista, é possível verificar a importância dada ao modelo, uma vez que os recursos são raros e, portanto, devem ser avaliados para que a implantação do sistema gere uma vantagem competitiva.

O modelo de transações com base em recursos (Barney, 2008) infere que a competitividade estratégica superior de um negócio é resultante da aplicação conjunta de recursos raros, diferenciados e difíceis de imitar que uma empresa possui em relação aos concorrentes. Esses recursos, geridos com competência, podem se transformar em vantagens competitivas para a organização. Dentre esses recursos, estão as pessoas com suas habilidades e competências distintas que, colocadas a serviço da organização, podem resultar em benefícios sob a forma de geração de valor. Pessoas são contratadas pelas organizações e recebem incumbências para desempenhar atividades dentro de estruturas funcionais adequadamente projetadas pelos gestores. O esperado é que essas pessoas produzam vantagens diferenciadas e, desse modo, possam influenciar positivamente no desempenho das organizações. Esse desempenho é resultado das consequências do comportamento, da atuação e da interação das pessoas dentro das empresas.

O ato de agir e de interagir se manifesta por meio de atitudes pessoais. As pessoas são o recurso mais valioso de uma organização na geração de valor, porém, as pessoas diferem entre si nas formas de pensar, de agir e de interagir. Isso precisa ser mais bem compreendido, pois quando atuam em conjunto nas organizações, nem sempre há convergências nas ações individuais, o que pode gerar conflitos e alterações no comportamento dos funcionários, podendo afetar o desempenho da empresa.

Daft (2010) aponta o comportamento organizacional como área interdisciplinar que estuda a maneira de agir do indivíduo e do grupo nas organizações, bem como as consequências das ações de liderança sobre eles. Nesse sentido, a manutenção ou a melhoria contínua do desempenho da empresa parece mostrar-se sensível e fortemente dependente das habilidades, das competências e das atitudes que as pessoas tomam no ambiente organizacional.

No presente estudo, a ênfase recai sobre o comprometimento no trabalho de colaboradores na organização em relação à adoção de um novo sistema de gestão. No entendimento de Siqueira (2008), estudos sobre o com-

prometimento no trabalho têm enfatizado os fatores determinantes do nível de comprometimento utilizando-se de diferentes escalas nacionais e internacionais, já validadas, predominantemente de natureza quantitativa. Para o autor, esses estudos ainda não foram concluídos até o momento.

Na presente pesquisa, não foram encontrados trabalhos de natureza qualitativa sobre o tema que tenham usado a técnica de entrevistas com trabalhadores por meio de grupos de discussão. Com o objetivo de contribuir para a ampliação da produção teórica sobre o assunto em questão, esta pesquisa buscou levantar e compreender os aspectos comportamentais dos funcionários a partir das seguintes questões norteadoras de pesquisa: 1. **De que forma o comprometimento e o comportamento dos funcionários ativos são importantes para o processo de implantação das novas tecnologias?** Especificamente avaliar o comportamento e o comprometimento dos funcionários quanto ao processo de implantação de uma nova tecnologia ERP em uma Fundação de Gestão Hospitalar. 2. **Quais questões ou fatores gerenciais são críticos para a transição de um modelo de ERP em uma fundação?** Para isso, procurou-se identificar as categorias conceituais e os fenômenos mais relevantes que emergissem da análise de dados. Acredita-se que as contribuições teóricas derivadas deste estudo possam ser úteis também aos gestores profissionais e líderes de negócios na implantação de novas tecnologias e softwares nas organizações.

Fundamentos teóricos de referência

Fundações

Guimarães (2003) conceitua que “Fundações são pessoas jurídicas que se constituem a partir de um patrimônio destinado a um determinado fim”. A autora revela que a Fundação, na perspectiva das pessoas jurídicas, representa uma evolução histórica e social humana que evoluiu de uma perspectiva individual de identidade jurídica para uma perspectiva abstrata e coletiva, a partir de uma entidade individual que a constitui, com existência concreta e jurídica possuindo suas próprias características. Conforme a Lei nº 8.958/94, as Fundações de Apoio se caracterizam como “instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições federais contratantes”. O artigo 2º, estabelece que as fundações estejam sujeitas:

- I) a fiscalização pelo Ministério Público, nos termos do Código Civil;
- II) à legislação trabalhista;

III) ao prévio registro e credenciamento no Ministério da Educação e do Desporto e no Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bianualmente.

Considerando o nível de exigências ao qual essas fundações estão sujeitas, torna-se imprescindível manter um controle rígido para prestar contas aos grupos de indivíduos aos quais estão ligadas. Nesse sentido, manter um sistema de informação eficiente e eficaz é fundamental.

Evolução dos sistemas de informação

Com a necessidade de melhorar os sistemas de informação, a busca da eficiência nos processos de integração entre as áreas organizacionais, surge na década de 1990, o sistema ERP como forma de interagir um grande volume de transações no ambiente interno das organizações (Norris *et al.*, 2001). Na definição de Gattiker e Goodhue (2005, p.560), os "Sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) são *softwares* comerciais que automatizam e integram alguns ou muitos processos das empresas". Eles prometem integração de processos e acesso a dados integrados da empresa como um todo. Companhias que adotaram tais sistemas têm a oportunidade de redesenhar suas práticas de negócios usando modelos já incorporados pelo *software*. Turban (2005) corrobora que o sistema ERP surge como um instrumento que permite o sucesso do gerenciamento das cadeias internas de fornecimento. Albertin e Prospero Sanches (2008, p.136), citando Foldoc (2006), inferem que o ERP "como um conjunto abrangente de atividades sustentadas por vários módulos de aplicação de *software* [SI] que auxiliam [...] gerentes a administrar partes importantes de seus negócios". Os autores comentam que esse sistema é composto de vários módulos como "Gestão do Relacionamento com o cliente (CRM); Gestão dos Ativos da Empresa (EAM); Gestão do ciclo de vida dos produtos (PLM); Gestão da Cadeia de Suprimento (SCM) e Gestão do Relacionamento com o fornecedor (SCM). Esses módulos estão presentes no sistema ERP, e existem diversos fornecedores." (Albertin e Próspero Sanches, 2008, p.136). Turban (2005) também complementa que os sistemas ERP na lógica de sistemas integrados de gestão apresentam um *software* que tem a finalidade de fazer a integração do planejamento, gerenciamento e uso dos recursos da organização. Esse sistema permite a automatização de eventos do dia a dia, dentre os quais as funções de controle de ativos e o atendimento de solicitações. Contudo, o ERP tem como característica principal proporcionar a integração das áreas departamentais ou funcionais através dos fluxos de informação funcionais de uma organização, sendo um sistema que atende aos diversos requisitos da empresa (Turban, 2005). Na perspectiva de Souza e Zwicker (2000), os sistemas ERP são ferramentas que permitem integrar o conjunto de dados que alicerçam grande parte das operações da organização. Para Norris *et*

al. (2001, p. 5), o que o ERP faz é "organizar, codificar e padronizar os processos e dados do negócio de um grupo empresarial". Para esses autores o ERP ainda permite sustentar o processo de decisão do negócio. Como observado por Albertin e Próspero (2008), Souza e Zwicker (2000) e Turban (2005), o sistema ERP permite a integração de dados, o que amplia sua funcionalidade com a característica de *softwares* de cunho apenas operacional.

Os fundamentos teóricos referentes à literatura consultada demonstram que o ERP está dentro do conceito de sistema que tem como finalidade principal proporcionar a integração dos dados e informações nas diversas áreas das empresas. Essa ferramenta proporcionará uma eficiência no planejamento e gestão dos recursos colocados à disposição da organização nos aspectos operacional, gerencial e estratégico. Porém, a sua implantação requer que os processos estejam mapeados e definidos. Gomes e Ribeiro (2004) alertam que o mapeamento e definição dos processos são fatores preponderantes na implantação do sistema. Esses processos mapeados e definidos irão contribuir para o êxito do *software* ERP na organização. Os processos de negócios da organização devem ser compatíveis com o sistema ERP, contudo, o êxito da implantação do ERP requer que os procedimentos de mapeamento de todos os processos organizacionais sejam bem definidos. No artigo "As Empresas são Grandes Coleções de Processos", Gonçalves (2000) inferiu que as empresas são vistas como grandes coleções de processos. O foco nos clientes é um fator primordial, uma vez que os processos de negócios iniciam e finalizam no cliente. Mendes e Escrivão Filho (2002) alertam que ao adquirir o ERP, é necessário que os processos de negócios estejam bem delineados, ou seja, definidos com o suporte da tecnologia da informação e que, somente após essa etapa, o *software* deverá começar a operar. A adoção de uma nova tecnologia sugere que a organização esteja preparada, e isso sugere um processo de mudança organizacional. A organização poderá desenvolver o sistema, porém terá que fazer uma escolha entre o desenvolvimento interno, comprar pacotes de *softwares* que estão à disposição no mercado ou terceirizar. Albertin e Prospero Sanches (2008) apontam que terceirizar a tecnologia implica na transferência parcial dos serviços internos, verificando que há uma relação entre cliente e fornecedor e que esses serviços devem ser realizados mediante contrato. Esses autores, citando Greaver (1999), Hirschhein e Lacity (2000), inferem que é "comum também a transferência dos fatores de produção (pessoas, facilidades, equipamentos, tecnologia e outros ativos) relacionados a esses serviços, bem como o direito de decisão sobre esses fatores" (Albertin e Próspero Sanches, 2008, p.135). Norris *et al.* (2001) sugerem que ao tomar essa decisão deve-se levar em conta a questão estratégica das atividades relevantes envolvidas, esse fator é fundamental. Outra questão que deve ser avaliada é o nível

de satisfação do atendimento presente e futuro dessas atividades. Rosa e Campos (2005) alertam:

Sendo assim, uma empresa deve decidir se vai comprar um sistema pronto, se vai desenvolver o seu sistema próprio, ou se vai fazer um projeto misto em que algumas funções estratégicas e específicas da empresa são feitas internamente e outras mais comuns são adquiridas de empresas comerciais. Para se tomar esse tipo de decisão e também para fazer todo o gerenciamento e acompanhamento do processo é necessário a criação de um comitê para concepção do projeto do sistema (Rosa, Campos, 2005, p. 2).

Fundamentado nessa inferência, percebe-se que essa decisão sobre o processo de adoção e implantação do ERP requer do gestor uma avaliação dos recursos envolvidos, do investimento financeiro, dos recursos humanos, da contratação de consultores e do tempo de implantação desse sistema. Diante das perspectivas diretas do Software ERP, o que se espera é a integração entre as áreas das organizações, e para isso é necessário o envolvimento de uma gama de recursos como pessoas, processos e um fluxo de informações muito intenso. Portanto, esse processo de implantação requer muita prudência e responsabilidade, caso contrário poderá afetar a estrutura organizacional e o quadro de pessoal da organização. Nesse sentido, é imprescindível o processo de capacitação do pessoal envolvido nas operações de implantação do ERP (Gomes e Ribeiro, 2004). Esses autores chamam a atenção para fatores que podem não ser positivos e criar empecilhos, como resistência ao processo de mudanças e falha no gerenciamento da equipe do projeto. Outros fatores de grande importância e que envolvem a complexidade no processo de adoção de novas tecnologias são apresentados por Norris *et al.*, (2001):

- Resistência política: para que o projeto tenha êxito, torna-se imprescindível o comprometimento dos líderes.
- Desafios culturais: esse fator não é fácil de administrar quando se inicia uma nova maneira de trabalhar, e isso implica em novos desafios na cultura das organizações. Os colaboradores começam a fazer questionamentos quanto à mudança dos procedimentos operacionais, ou seja, quanto à forma de funcionamento dos processos no passado. Na perspectiva de Souza e Zwicker (2000), as principais barreiras estão relacionadas à atualização dos sistemas, ou seja, adoção de novas versões após a implantação em consequência do processo de melhoria contínua do sistema, buscando aprimorar os processos organizacionais. Diante dos argumentos apresentados, o fator tempo apresenta-se como uma variável de grande importância no que se refere ao aspecto de adaptação a essa nova tecnologia na organização, bem como da organização com o novo sistema. Mendes e Escrivão Filho (2002) relatam que a adoção de um software ERP é um projeto que envolve a organização e requer um proces-

so de mudança, portanto, não é apenas um projeto de informática. O sucesso na implantação dessa nova tecnologia vai depender do grau de envolvimento da organização e de seus líderes no processo de aprendizagem e envolvimento com a equipe. Implantar um sistema dessa magnitude requer que as organizações estejam cientes do processo de mudança envolvido, caso contrário, a tendência é que o projeto não obtenha o sucesso esperado.

Nesta seção, observou-se que é de suma importância considerar que os sistemas ERP buscam a melhoria na eficiência, cujo foco está no ambiente interno da organização. O ponto crucial está no bom relacionamento que a empresa estabelece com os colaboradores e na maneira que os colaboradores irão utilizar essa tecnologia. Quanto ao ambiente externo, poderá haver mais eficácia, à medida que o relacionamento da empresa com as partes interessadas melhore.

Sistemas ERP nas organizações: uma avaliação dos impactos

A adoção de sistemas ERP se configura por uma mudança organizacional e tecnológica. Uma característica marcante está relacionada com o processo de mudança cultural e a nova forma de enxergar a organização, substituindo uma estrutura departamental por outra apoiada em processos (Souza e Saccol, 2003). Outros pontos que merecem ser destacados são os fatores críticos de sucesso; nesse sentido, alguns autores apontam vários fatores que devem ser verificados durante o ciclo de vida do projeto ERP, (Okolica, 2001); (Laurindo e Pessoa, 2001); (Holland e Light, 1999); (Dias, 1999); (Albertin, 1996):

- alta direção: envolvimento e mudanças constantes de estratégias;
- estratégia: visão a longo prazo, alinhamento com fatores de negócios e tecnológicos;
- cultura organizacional: receptividade a mudanças e nível de alterações provocadas;
- processos: adaptação necessária ao novo sistema;
- usuários: definição de papéis, envolvimento e treinamento;
- equipe de consultores: qualificação e comunicação com usuários;
- seleção do sistema: motivos para iniciar uma seleção e forma de condução;
- implementação: definição de prazos e forma de condução;
- software: adequação ao contexto da empresa e ligação com sistemas existentes.

Esses Os fatores supracitados citados acima influenciam de maneira diferente em cada organização. Para Dias (1999) e Albertin (1996), o aspecto fundamental para o sucesso do projeto é equacionar o equilíbrio entre os esforços direciona-

dos aos fatores que possuem mais e menos influência, para evitar desgastes desnecessários.

Comprometimento no trabalho

O comprometimento no trabalho como tema de estudo tem sido marcado pela diversidade de definições e de quadros teóricos de referência. Essa falta de consenso levou os pesquisadores da área de comportamento organizacional a adotarem movimentos desordenados de criação de instrumentos de medida na tentativa de medir o nível do referido construto.

Dentre esses movimentos, há uma sugestão fundamentada em três subconstrutos ou formas para se medir o comprometimento no trabalho: continuação, coesão e controle (Kanter, 1968).

Em outra vertente de pesquisa independente, O'Reilly e Chatman (1968) propuseram que o comprometimento poderia ser mensurado em três bases: a) *compliance* ou submissão, motivada por recompensas extrínsecas; b) *identification* ou identificação, baseada no desejo de afiliação e c) *internalization* ou internalização, causada pela congruência entre valores individuais e organizacionais.

Em seu trabalho seminal, Etzioni (1975) relaciona o poder nas organizações a três formas de envolvimento: o alienativo, mensurado pela percepção de sanção/punição; o calculativo, vinculado às diferentes maneiras de recompensas e de benefícios; o moral, associado às recompensas simbólicas que fazem sentido na representação mental do indivíduo.

Os resultados dessas pesquisas geraram uma proliferação de instrumentos de medida e, conseqüentemente, uma fragmentação e redundância conceitual (Morrow, 1983). Essa autora identificou em suas pesquisas a presença de 29 conceitos e medidas sobre comprometimento. Diante da falta de convergência, a sua contribuição teórica central foi a proposta de reduzir esses conceitos para cinco dimensões do construto com foco em valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. A partir dessa proposta, é possível perceber a existência de múltiplos focos ou de partes do contexto que podem ser alvo de vínculos do indivíduo, dentro e fora do ambiente de trabalho.

O comprometimento pode ser entendido como uma força que direciona o comportamento das pessoas dentro das organizações e que pode, ao mesmo tempo, atuar como fonte de estabilização das relações sociais no ambiente de trabalho e também como fonte de coação da estrutura sobre as pessoas (Meyer, Hercovitch, 2001). Nessa perspectiva, pode assumir uma característica de natureza multidimensional. A vertente afetiva ou atitudinal refere-se ao processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Três dimensões são usadas para mensurar esse processo: 1) a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2) o grande desejo de manter o vínculo

com a organização e 3) a intenção de empenhar-se em prol da organização (Bateman, Strasser, 1984). Em uma organização, geralmente constituída de múltiplos segmentos sociais e funcionais que convivem e estabelecem relações de maneira contínua e/ou intermitente, a chance de convergência das ações é colocada em risco; pois nem sempre as pessoas partilham os mesmos objetivos e valores. A ocorrência dessa situação nas empresas pode contribuir para desempenhos abaixo da média de mercado.

Nesse sentido, o comprometimento pode ser entendido como um conceito formado a partir da atitude tomada pela pessoa ou a partir de indicadores comportamentais ou de processos que vinculam o sujeito a um curso específico de ação definido pela organização (Siqueira, 2008). Para Robbins (2005), os três tipos principais de atitudes com foco nas pesquisas são a satisfação com o trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional. Ainda para o autor, dentre os fatores determinantes do nível de comprometimento no trabalho destacam-se: participação, melhor desempenho e produtividade; empenho extra ou sacrifício adicional; defesa da organização. Abreu (2001), em seu trabalho sobre o comprometimento no processo de informatização, ressalta a importância do executivo responsável pela informatização como um fator de sucesso. Outro fator considerado pela autora é o distanciamento entre usuários e analistas, o que prejudica o processo de comunicação entre as partes; portanto, deve ser gerenciado para não prejudicar o projeto de implantação. A autora destaca a grande importância do envolvimento, da educação e do treinamento de todos os usuários para o sucesso na implantação de um software integrado de gestão, ressaltando que a resistência às mudanças e o medo da substituição da mão de obra são barreiras ao sucesso efetivo do ERP nas organizações.

Procedimentos metodológicos da pesquisa

O Focus Group

Este estudo, dado suas características e objetivos, classifica-se dentro dos pressupostos da pesquisa exploratória. Segundo Gil (1988, p. 45), essa modalidade de pesquisa “[...] tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é portanto flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, pois propõe conhecer e analisar as percepções dos sujeitos (objeto de estudo) como seres sociais e históricos inseridos em uma determinada realidade. No âmbito das ciências sociais, quando uma pesquisa se propõe a conhecer e analisar como as pessoas sentem ou agem em relação a uma experiência ou acontecimento, um método muito adequado em pesquisas

qualitativas ou mistas para a coleta e análise dos dados é o focus group. Esse método apresenta a seguinte definição por Freitas e Oliveira (2006, p.325-326): “É um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, ao tamanho, à composição e aos procedimentos de condução. O foco ou o objeto de análise é a interação dentro do grupo.” Para Giovinazzo (2001): “Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidas pelo moderador (pesquisador ou outra pessoa). Os dados fundamentais produzidos por essa técnica são transcritos das discussões do grupo, acrescidos das anotações e reflexões do moderador e de outros observadores.”

O focus group, também conhecido como técnica de discussão de grupos, tem por objetivo “obter o entendimento dos participantes sobre tópicos de interesse da pesquisa, não importando se é utilizado sozinho ou em conjunto com outras técnicas de coleta de dados, nem mesmo se busca questões ou respostas” (Freitas e Oliveira, 2006, p. 328-329). Para esses autores, a realização do focus group requer o cumprimento de três etapas essenciais: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. No planejamento deve ocorrer a reflexão sobre o propósito das reuniões de maneira lógica e sequencial. Nessa etapa define-se como localizar os participantes; o número e o tamanho dos grupos, as características dos participantes para definição das categorias de análise e as boas questões a serem discutidas. Cabe aqui a definição da pessoa mais adequada para atuar como moderador durante as sessões de discussão. O comprometimento do moderador no focus group vai depender do modelo de pesquisa “[...], pois se estiver pensando em um formato altamente estruturado deve optar por entrevistas individuais e se o formato for altamente não estruturado a escolha deve ser por observação participante.” (Giovinazzo, 2001).

Esta pesquisa foi realizada em uma Fundação que administra recursos de um hospital universitário. A escolha dessa instituição foi feita por se tratar de uma organização que tem um papel importante na administração de recursos financeiros, tecnológicos e humanos de um hospital universitário. Os recursos administrados são para pagamento de pessoal, aquisição de medicamentos, investimentos em tecnologia, pagamento de juros bancários, amortização de financiamentos e compra de materiais e utensílios. A organização constatou um déficit no orçamento, embora tenha adotado um sistema integrado para a implantação do processo de reestruturação de atividades e melhoria nos sistemas de informação. Segundo informações do gestor dessa Fundação, o sistema ERP veio como “uma mão na roda”, no sentido de “otimizar diversos processos, eliminar retrabalho, melhorar a eficiência,

a qualidade dos dados e da informação e, conseqüentemente, contribuir para a redução de custos”. Neste estudo, a amostragem foi decidida pelo pesquisador com o propósito de reunir três grupos de discussão para fazer a coleta de dados. O primeiro grupo (grupo A) foi composto por seis colaboradores que ocupam cargos de direção e alta gerência; o segundo grupo (grupo B) foi composto por funcionários das áreas de contabilidade, compras, RH, finanças, patrimônio e controle de materiais e o terceiro grupo (grupo C) foi composto por quatro analistas da área de tecnologia da informação, que acompanham e participam do processo de implantação.

Na fase de planejamento, o pesquisador reuniu os grupos por diversas vezes para definir a condução do processo de pesquisa. Nessa etapa, foi importante discutir e planejar o focus group, seguindo as orientações sugeridas por Freitas e Oliveira (1988, p. 332): “Cuidados com o planejamento da atividade não garantem bons resultados, mas uma abordagem tendenciosa para o desenho e a execução muito provavelmente produzirá resultados inadequados.” Nesse sentido, optou-se por trabalhar com três grupos focais, sendo dois grupos compostos por seis pessoas e um grupo composto por quatro pessoas, dada a natureza acadêmica do trabalho.

Após definido os grupos focais, a outra etapa deste estudo foi convidar as pessoas, escolher o perfil do moderador para conduzir as sessões e agendar os horários para as entrevistas e coleta de dados. Essa metodologia é sugerida por Krueger, 1994.

Para a condução da discussão, o pesquisador optou pela escolha do moderador, um professor universitário da área de auditoria e tecnologia da informação com experiência em procedimentos de inquérito, procedimento este utilizado em auditoria contábil e operacional. Essa decisão se justifica pelo fato de o referido professor possuir comprovado domínio teórico sobre o construto objeto desse estudo e sobre a condução de técnicas em entrevistas, possibilitando validar a estrutura das perguntas oferecidas para a discussão em grupo, além de conhecer bem a organização.

A coleta de dados foi realizada por três grupos de participantes. O primeiro grupo, composto por diretores e alta gerência, tem como características grau de instrução superior e especialização lato sensu, idade média de 40 anos, predominantemente do gênero masculino e que executam atividades estratégicas e táticas na instituição. O segundo grupo teve como características a participação de dois funcionários públicos da Universidade Federal de Uberlândia que estão lotados na Fundação objeto deste estudo, grau de instrução em nível superior e nível médio, predominantemente do sexo feminino, idade média de 32 anos e que executam atividades administrativas e de apoio. O terceiro grupo se caracteriza por duas pessoas do gênero masculino e duas pessoas do gênero feminino, todos com formação

superior e idade média de 34 anos, que atuam como analistas de sistemas.

Os debates foram iniciados na sala de reuniões na sede da organização pesquisada. A escolha do local deve-se ao fato de ser um local conhecido e diferenciado dos demais. Conforme sugerido por Freitas e Oliveira (2006, p. 339): “Alguns aspectos deverão ser observados para a escolha do local: ser de fácil localização pelos participantes; não propiciar distrações externas ou internas [...]”. Os participantes foram acomodados seguindo as orientações dos autores Freitas e Oliveira (2006, p. 339): “Os participantes deverão ser acomodados em forma de “U”, com moderador sentado de frente para todos.” O moderador se apresentou, cumprimentou a todos com uma mensagem de “bom dia, sejam bem-vindos” e destacou a importância da garantia de confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, bem como dos objetivos acadêmicos do trabalho. Segundo Wall (2001), a importância dessas mensagens iniciais possibilita a criação de uma atmosfera confortável, no sentido de permitir que os participantes fiquem mais descontraídos, possibilitando que eles expressem suas opiniões de uma maneira natural. Em seguida, todos os participantes se apresentaram. Para a coleta de dados, o moderador utiliza quatro perguntas orientadoras como estímulo inicial para a geração de ideias. Ao final de cada pergunta, o moderador faz uma síntese e solicita a aprovação dos participantes. Os comentários e as narrativas que emergiram das seções, com duração de aproximadamente de 40 minutos, foram gravados e acompanhados pelo pesquisador em 05 de outubro de 2010.

Análise dos dados obtidos

Uma das tarefas do pesquisador é desenhar uma estratégia de trabalho para reduzir, estruturar, interpretar e teorizar sobre os dados coletados. Neste estudo optou-se pelo modelo de Morse e Fields (1994), fundamentado em quatro processos: compreender, sintetizar, teorizar e recontextualizar. Para isso, os registros das narrativas pessoais ocorridas nas três sessões de entrevistas, armazenados em chips de gravador digital da marca Sony, foram transcritos para o programa MS-Word versão 2003 com a finalidade de possibilitar o início da etapa de planejamento da codificação dos conceitos. Os códigos são rótulos que permitem que os dados qualitativos sejam separados, compilados e organizados e servem como uma forma de ajudar no desenvolvimento de teoria (Collins e Hussey, 2005). Em seguida, iniciou-se a análise preliminar dos conteúdos transcritos das narrativas verbais para descobrir a existência de possíveis características comuns aos fenômenos que emergiram das discussões e compreendê-las.

Em sequência, realizou-se a classificação dos conceitos para se obter uma noção sintética dos mesmos. A clas-

sificação foi realizada em duas etapas, de tal forma que na segunda etapa fosse possível ter uma noção das categorias e das subcategorias do comprometimento dos colaboradores. Essa classificação é necessária devido à diversidade de ideias e de conteúdos que podem surgir das narrativas e porque não necessariamente as mesmas ideias podem surgir em todas as sessões de entrevistas coletivas (Ruyter, 1996). A classificação e a codificação inicial dos conteúdos foram realizadas de forma independente pelo pesquisador para identificar as similaridades e diferenças dos conceitos. Em seguida, esses relatórios foram confrontados para se complementar as diferentes percepções do pesquisador. Nessa etapa, o pesquisador foi auxiliado por uma psicóloga especialista em comportamento organizacional. Adotou-se esse procedimento para assegurar a validade dos construtos objeto deste estudo. As ideias foram inicialmente classificadas em 46 categorias e, em seguida, foram reduzidas para quatro categorias e 16 subcategorias, respectivamente, de acordo com os tipos de dificuldades para implantação do sistema ERP, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Categorização de ideias e frequência, de acordo com as dificuldades em relação ao nível de comprometimento no processo de implantação do ERP.

Categoria 1: Envolvimento da alta e média gerência no processo
Sobrecarga de trabalho (03)
Reestruturação administrativa (03)
Condições de trabalho insuficientes (02)
Excesso de reuniões (04)
Categoria 2: Envolvimento dos funcionários
Resistência por parte de alguns usuários (06)
Ausência do gerente (03)
Medo de errar (03)
Simplificação dos processos (03)
Falta de suporte dos Analistas (05)
Categoria 3: Envolvimento dos analistas
Excesso de demanda para atender (04)
Falta de envolvimento de alguns gerentes (03)
Categoria 4: Comprometimento geral
Melhorar o envolvimento da gerência e diretoria (08)
Aprendizado (04)
Melhorar a qualidade da informação (08)
Melhorar a comunicação interna (06)
Melhorar a integração das equipes (10)

Fonte: dados da pesquisa

Na primeira pergunta: Qual foi o envolvimento da alta e média gerência durante o processo de implantação do ERP na Fundação? As discussões dos três grupos sinalizam motivos convergentes com o exercício da falta de envolvimento desses profissionais e apontam prioritariamente para a necessidade de não estarem tão envolvidos em função da sobrecarga de trabalho e alto volume de reuniões. O envolvimento da alta e média gerência não foi tão intenso devido ao processo de reestruturação na organização e ao acúmulo de atividades. Para o pessoal da tecnologia da informação, a falta da presença de alguns gerentes em reuniões dificultava a agilidade no processo. Para os colaboradores da área administrativa, em alguns momentos, havia inseguranças durante as reuniões com a equipe de informática no sentido de definir novas rotinas. “O gerente chegava atrasado para a reunião”. “O gerente às vezes não comparecia”. “O gerente se retirava antes do término da reunião”. “Sinto que falta liderança”. Na visão dos participantes do grupo A, o excesso de atividades e reuniões apareceu como um fator que justificava a ausência em grande parte das reuniões, e a falta de equipamentos apareceu como fator de justificativa das condições precárias de trabalho. Para o grupo B, composto pelo pessoal administrativo, a resistência de alguns funcionários, a ausência de gerentes em reuniões com a equipe e o medo de errar aparecem como fatores relevantes, além da falta de suporte de analistas de sistemas. Pela percepção dos analistas, a falta de participação em reuniões por parte dos gerentes e a insegurança na definição de alguns processos geravam atrasos no cumprimento de rotinas e excesso de demandas, visto que estes precisavam atender às necessidades da Fundação e do Hospital. A visão do grupo quanto à questão do envolvimento e do comprometimento está associada à falta de uma liderança mais atuante para melhorar o nível de comprometimento e envolvimento no trabalho de implantação do sistema ERP. A visão do processo de mudança nas rotinas e a cobrança de gerentes que não estavam tão envolvidos como os funcionários gostariam, a falta de participação por parte da alta administração em reuniões junto aos analistas onde estavam sendo definidos alguns processos-chave e a presença do consultor do sistema que era precária geravam insegurança e medo, como expressou um dos participantes: “A Fundação quer melhorar sua eficiência só que a ausência de pessoas importantes no processo está dificultando o processo de implantação [...] ficamos às vezes inseguros e com medo [...] falta melhor planejamento [...] muitas vezes precisava do analista e tinha que aguardar até o dia seguinte para ser atendida” [...]. Melhorar a integração e a qualidade da informação foi consenso nos grupos. O sentimento de excesso de trabalho e a falta de presença física de analistas de sistemas foram corroborados pela maioria

dos entrevistados dos grupos A e B, que afirmaram que a presença física do analista em tempo integral contribuiu para a eficiência no processo. Outro fato que chamou a atenção foi o depoimento de dois colaboradores: “As coisas estão funcionando, temos um sistema rodando em paralelo então não me preocupo [...]. Percebe-se que falta melhorar o gerenciamento e a integração dos grupos e colocar o sistema novo para funcionar por completo, para obter o nível de comprometimento desejado. A falta de analistas de sistemas para compor o quadro de pessoal foi consenso no grupo C: “Trabalhamos demais, existe muita demanda de serviço, não prestamos serviço somente para a Fundação, temos que atender o hospital”. Na percepção de um dos participantes: “O salário que oferecem para um analista [...], os bons não ficam, o mercado [...]”. Para a maioria dos participantes, melhorar o desempenho é imprescindível e esse sistema tende a reduzir muito o retrabalho e os custos, porém, percebe-se que “existe um comodismo por parte daqueles que não querem mudar, falta dar um gás e levantar a motivação”. O sucesso desse projeto na organização depende de uma renovação contínua da motivação dos gerentes e funcionários.

Perguntados sobre como eles avaliam o desempenho desse sistema até o momento e quais as sugestões para melhorar? As respostas foram as seguintes: “O módulo do controle e movimentação dos estoques está funcionando bem, vemos como um grande avanço na importância do controle de itens valiosos e de grande movimentação como, por exemplo, os materiais e medicamentos [...]. “O sistema de controle de estoques está com funcionamento razoável, pois temos problemas de integração contábil ainda [...]. “O módulo financeiro não está totalmente confiável, é muito importante e acho que estão fazendo corpo [...]” Para melhorar esse processo de implantação, houve grande consenso dos três grupos: “Vamos fazer uma reunião com toda a equipe, traçar metas.” No Grupo A, um dos diretores se dispôs a liberar três analistas para o projeto e informar ao Conselho Curador: “Faremos reuniões ordinárias às segundas e sextas-feiras [...]. Vamos convocar o Conselho curador, nos reportar sobre os problemas, assumir nossas falhas e solicitar que o pessoal fornecedor do software esteja presente pelo menos dois dias por semana, isso terá um custo [...]” Para finalizar a sessão de discussões, o moderador propôs que refletissem sobre os aspectos que consideravam mais importantes para melhorar a integração. Melhorar o clima organizacional e o treinamento de funcionários foi a resposta apontada pela maioria dos participantes dos grupos B e C para que o projeto tenha êxito. As categorias que emergiram das reflexões pessoais destacam a maior sinergia das equipes, a amizade, melhorar o compromisso das pessoas, o convívio e os relacionamentos entre as áreas.

Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o comprometimento e o comportamento dos funcionários em um processo de implantação de novas tecnologias. Nfoi avaliado especificamente o processo de implantação do ERP em uma Fundação hospitalar e também os fatores gerenciais críticos para implantação desse sistema. As ideias que emergiram das discussões nos grupos parecem ser corroboradas pelas evidências da pesquisa, percebe-se que os processos não estão mapeados e definidos, e esse é um fator de sucesso para adoção desse software, segundo os critérios de Gomes e Ribeiro (2004). Também está de acordo com as contribuições de Mendes e Escrivão Filho (2002), segundo os quais a adoção de um software ERP é um projeto que envolve a organização e, para que tenha êxito, o grau de envolvimento da organização e de seus líderes é muito importante. As contribuições de Okolica (2001); Laurindo e Pessoa (2001); Hollande Light (1999) Dias (1999) e Albertin (1996) constam desta pesquisa, com destaque para o envolvimento da alta administração, alinhamento com os fatores do negócio, adaptação, envolvimento, definição de prazos e qualificação.

O comprometimento pode ser entendido como uma força que direciona o comportamento das pessoas dentro das organizações e que pode, ao mesmo tempo, atuar como fonte de estabilização das relações sociais no ambiente de trabalho e também como fonte de coação da estrutura sobre as pessoas (Meyer, Hercovitch, 2001). Nessa perspectiva, o comprometimento pode assumir uma característica de natureza multidimensional. A vertente afetiva ou atitudinal refere-se ao processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Três dimensões são usadas para mensurar esse processo de identificação: 1) a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2) o grande desejo de manter o vínculo com a organização e 3) a intenção de empenhar-se em prol da organização (Bateman, Strasser, 1984).

Quanto ao comprometimento, a contribuição de Robbins (2005) também é importante quando destaca o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional. Pela interpretação dos grupos focais, a necessidade de envolvimento do grupo e o maior comprometimento ficaram explícitos. Foi possível constatar as contribuições de Abreu (2001) quanto à importância do envolvimento, a educação e o treinamento de todos os usuários para o sucesso na implantação, ressaltando que a resistência às mudanças e o medo da substituição da mão de obra são barreiras ao sucesso efetivo do ERP nas organizações. A escolha do método focus group foi importante para a condução da pesquisa. A importância desse método foi constatada durante as seções com a interação dos indivíduos e as revelações de pontos impor-

tantes, os quais foram observados pelo pesquisador com destaque para a forma como os participantes estimulam o restante do grupo durante as discussões. O aprendizado neste estudo foi gratificante e traz uma contribuição para que profissionais e pesquisadores possam utilizá-la nas organizações em pesquisas futuras.

Referências bibliográficas

- Abreu, Aline França de. Criatividade, Inovação e Informação: O Tripé da Organização na Era do Conhecimento e o Suporte da Tecnologia da Informação. Editora IGTI, 2000, 1ª Edição.
- Albertin, A. L. (1996) - Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 61-69, jul-set, 1996.
- Barney, Jay B.; Hesterly, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- Bateman, T. & Strasser, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, 21, 95-112.
- Collins, J. & Hussey, R. Pesquisa em Administração - Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Daft, R. L. Administração. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- Dias, M. C. (1999) - Fatores de incerteza em desenvolvimento de sistemas de informação. *Cadernos de Estudos em Administração*. Cascavel: EDUNIOESTE, p. 43-66.
- Etzioni, A. A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press, 1975.
- Gattiker, T. F. and Goodhue, D. L. What happens after ERP implementation: Understanding the impact of inter-dependency and differentiation on plant-level outcomes. *MIS Quarterly*, vol.29, n.3, PP 559-585, September de 2005.
- Gil, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1988.
- Giovinazzo, A. R. Focus Group em Pesquisa Qualitativa - Fundamentos e Reflexões. Revista Administração on line [On Line]. FEECAP. Volume 2, número 4, out/nov/dez. 2001. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/>. Acesso em 14/10/2010.
- Gonçalves, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 40(1), jan./mar. 2000.
- Gomes, C. F. S.; Ribeiro, P. C. C. Gestão da cadeia de Suprimentos Integrada a Tecnologia da Informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Guimarães, Nathália A. Fundações Privadas de Apoio às Instituições de Ensino Superior - breves considerações. Texto elaborado em 2003, atualizado em Janeiro de 2004.
- Holland, C. P.; Light, B. (1999) - A critical success factors model for ERP Implementation. *IEE software*, mai-jun, p. 30-36.
- Kanter, R. M. Commitment and social organizations: a study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*. Columbus, v.33, n.4, p. 499-517, 1968.
- Krueger, R. A. Focus Group: a practical guide for applied research. 2nd. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Laurindo, F. J. B.; Pessoa, M. S. P. (2001) - Sistemas integrados de gestão. In AMATO NETO, J. (organizador). *Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Leavitt, H. Applied organizational change in industry: structural technical and human approaches, New York: John Wiley, 1964.
- Meyer, J. P. and Hercovitch, L. Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*. Greenwich, v. 11, n. 3, p. 299-326, Autumn 2001.
- Mendes, J. V.; Escrivão Filho, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gest. Prod.*, dez. 2002, vol.9, nº.3, p.277-296.
- Morrow, P.C. (1983), "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment". *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 486-500.
- Morse, J. M. & Field, P.A. Qualitative research methods for health professionals. 2 ed. Thousands Oaks, CA: Sage, 1994.
- Norris, G., Hurley, J. R., Hartley, K. M., Dunleavy, J. R., Balls, J. D. EBusiness e ERP: Transformando as Organizações, Rio de Janeiro, Qualitymark Ed, 2001.
- Oliveira, M & Freitas, H. (2006) Focus Group: Instrumentalizando seu planejamento. In: Godoi, C; Bandeira-de-Melo, R. & Silva, A. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva.

- Okolica, C. (2001) - Factors affecting systems implementation: the case of enterprise resource planning systems. In Proceedings of the 16th Annual Conference of the International Academy for Information Management.
- Paulo R Corbucci, R. P., Marques, Fonseca P. C. Texto para Discussão No 999 Fontes de Financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior: Um Estudo Sobre a Universidade de Brasília. Brasília, novembro de 2003.
- Ranya, N. What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? Working paper, Swiss Management Center, 2009.
- Robbins, S. P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rosa, M. R.; Campos, F. C. Problemas e cuidados a serem verificados em uma implantação de Enterprise Resources Planning (ERP) em Instituições de Ensino Superior (IES). In: XII SIMPEP, 2005.
- Ruyter, Ko de. Focus versus nominal group interviews: a comparative analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 14, 44-50. 1996.
- Saccol, A. I. C. Z.; Macadar, M. A. M.; Soares, R. O. Mudanças organizacionais e sistemas ERP. In: Cesar Alexandre de Souza; Amarolinda . C. I. Zanela Saccol. (org.). *Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos*. São Paulo: Editora Atlas, 2003, v. 01, p. 18-368.
- Souza, C. A.; Zwicker, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo. v. 1, n. 11, 1º trim., 2000.
- Souza, C. A.; Saccol, A. Z. Organizadores: Sistemas ERP no Brasil (EnterpriseResource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.
- Turban, E.; Rainer Jr, R. K. e Potter, R. E. *Administração da Tecnologia da Informação: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Wall, Ann L. Evaluating an undergraduate unit using a focus group. "Quality Assurance in Education". V. 9, n.1 p. 23-31, 2001.