

# REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENCIONISTA

REACTIVATION OF AN ERP IMPLEMENTATION PROJECT:  
REPORT OF AN INTERVENTIONIST EXPERIENCE

Recebido em 27.1.2021  
Aprovado em 21.7.2021

**Vinícius José Ribeiro de Carvalho**

*Executivo e doutorando no Programa de Pós-Graduação em Controladoria  
e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [vinicius.carvalho@gmail.com](mailto:vinicius.carvalho@gmail.com)

**Octávio Ribeiro de Mendonça Neto**

*Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie e Professor da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).*

E-mail: [octavio.mendonca@mackenzie.br](mailto:octavio.mendonca@mackenzie.br)

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENционISTA**RESUMO**

O presente relato tecnológico descreve a intervenção prática de um pesquisador participante, que é um dos autores deste trabalho, em um projeto de implementação de um planejamento de recursos empresariais (*enterprise resource planning* [ERP]) em uma empresa nacional do setor de serviços. O projeto encontrava-se praticamente paralisado e disfuncional há mais de 12 meses e a empresa estava utilizando dois sistemas simultaneamente, em decorrência da não implementação do ERP, lidando com diversos outros problemas de naturezas operacional e financeira. A intervenção utilizou técnicas práticas tendo como base o modelo dinâmico de ciclos causais de resistência a mudanças proposto por Schweiger, Stouten e Bleijenbergh (2018), combinadas com o arcabouço da teoria das restrições (*theory of constraints* [TOC]) e o método da corrente crítica, desenvolvidos por Goldratt (1998), obtendo o destravamento do projeto e êxito ao fim de quatro meses de execução. O presente trabalho tem importância prática e pode servir de recurso tanto para profissionais quanto para pesquisadores da área.

**PALAVRAS-CHAVE**

Projetos. Teoria das restrições. Corrente crítica. Gestão de mudanças e contabilidade gerencial estratégica. Estratégias participativas e ciclos causais.

**ABSTRACT**

The present technical report describes the practical intervention performed by the participant researcher, who is one of the authors of this work, in an enterprise resource planning (ERP) implementation project ongoing in a Brazilian service company. The project was nearly paralyzed and dysfunctional for more than twelve months, and the company was running two systems simultaneously due to the delay in the implementation, which was causing many other problems of financial and operational nature. The intervention utilized practical techniques based on the system dynamics model of resistance to change and causal loops proposed by Schweiger, Stouten and Bleijenbergh (2018) combined with the framework of the acclaimed theory of constraints (TOC) and the critical chain method, developed by Goldratt (1998), unlocking the project and obtaining success after four months of execution. The present work has practical relevance and may serve as a resource for professionals and researchers in this field of knowledge.

VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

**KEYWORDS**

Projects. Theory of constraints. Critical chain. Organizational change and strategic management accounting. Participative strategies and feedback loops.

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENционISTA

## INTRODUÇÃO

Na maioria dos casos, implementações de sistemas integrados de gestão – no jargão de mercado, planejamento de recursos empresariais (*enterprise resource planning* [ERP]) – impõem um desafio rigoroso às organizações que se aventuram nesta empreitada, especialmente quando se trata de um sistema de ponta.

De acordo com a experiência prática do pesquisador, a implantação desses projetos pode durar de três meses a um ano, e envolve um conjunto de profissionais de dentro e de fora da organização, com perfis complementares e multidisciplinares.

Para as áreas de contabilidade e controladoria, implementações de sistemas integrados de gestão são especialmente importantes, pois um dos objetivos finais do ERP é o de dar confiabilidade e permitir o devido registro de todas as transações de uma empresa de forma correta e tempestiva nos livros contábeis e fiscais. A liderança do nosso projeto pela área de controladoria, em conjunto com a equipe de tecnologia da informação (TI), aumenta muito suas chances de sucesso.

É evidente a diferença de qualidade nas informações contábeis e gerenciais entre uma empresa que possui um ERP instalado apropriadamente e empresas que não se utilizam desses sistemas ou fazem-no da forma errada, com parâmetros de instalação incorretos e má utilização de seus módulos. De acordo com a experiência do pesquisador participante, autor deste trabalho, para empresas que têm seu balanço auditado, a percepção de qualidade é ainda maior e o trabalho de auditoria torna-se bem mais produtivo, pois todas as transações são rastreáveis e possuem o histórico de eventos armazenado.

No entanto, como dito anteriormente, algumas empresas falham na implementação desses ERPs, seja porque seu corpo diretivo subestimou sua dificuldade e não dispensou o devido cuidado e zelo ao projeto, e/ou realizou sua implementação por mero modismo ou cópia de “boas práticas”, sem entender de fato sua importância e seu impacto na vida da empresa após sua implementação. Muitas vezes, as empresas não estão dispostas a mudar velhos hábitos ou entendem que o sistema deveria se curvar ao *modus operandi* anterior, e não o contrário. Esse fenômeno é semelhante ao descrito por Carvalho (2015) no caso de participantes de mercado que adotam o indicador lucros antes de juros, im-

VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

postos, depreciação e amortização (*earning before interest, taxes, depreciation and amortization* [Ebitda]) em possível situação de isomorfismo mimético no contexto da nova sociologia institucional (DiMaggio e Powell, 1983). Adicionalmente, há ainda os administradores que entendem a importância de um bom ERP, mas não estão dispostos ou não podem investir tempo e recursos na contratação e alocação de bons profissionais, o que dificulta sobremaneira a execução de um projeto de qualidade.

Neste trabalho, relatamos a intervenção realizada em uma empresa de serviços (doravante denominada empresa X) que estava implantado um ERP há mais de 12 meses sem sucesso, com participação direta do pesquisador (doravante denominado participante), que é um dos autores deste trabalho, como agente da intervenção. A intervenção foi realizada tendo como suporte o modelo de sistemas dinâmicos de resistência a mudanças organizacionais idealizado por Schweiger, Stouten e Bleijenbergh (2018), assim como o arcabouço da teoria das restrições (*theory of constraints* [TOC]) e o método da corrente crítica sugeridos por Goldratt (1998).

## REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos principais entraves à implementação de um bom ERP é que ele acarreta mudanças organizacionais que, dependendo do estágio de maturidade no qual a empresa se encontra, podem ser profundas. Rotinas e processos que eram realizados de uma forma passam a ter que ser realizados de outra. Independentemente se de uma forma vista como “melhor” ou “pior”, processos já existentes são alterados e processos totalmente novos são criados. Ainda, resistências organizacionais podem ter origem de cunho mais íntimo ou psicológico dos profissionais envolvidos, como medo de ser desligado da empresa, medo de trazer à tona ineficiências, um histórico ruim, erros recorrentes etc. O conjunto de diversas pequenas mudanças e vitórias pode acarretar grandes mudanças organizacionais (Vermaak, 2013).

Sabe-se que mudanças organizacionais podem gerar resistências em diferentes níveis na organização, e essas resistências podem paralisar ou até mesmo inviabilizar projetos. Rupturas em processos e projetos são identificadas quando os envolvidos resistem ou não

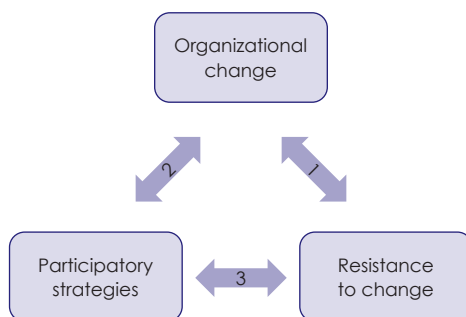
REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENционISTA

seguem o que foi planejado e são importantes pontos de reflexão (Van de Ven & Sun, 2011). Essas resistências podem ser sutis e se acumular ao longo do tempo de forma quase natural, resultando em letargia de condução prolongada, ou podem ser abruptas e resultar em um alto nível de estresse de curto prazo, causando paralisia e interrupções imediatas e, não raro, com custo elevado, conforme constatado empiricamente ao longo da carreira do participante.

A implementação de um ERP, além de um projeto em si, é na verdade um grande processo de mudança organizacional. Enxergá-lo dessa forma nos permite ter acesso a um arcabouço de conceitos e ferramentas de gestão que vão muito além da gestão de projetos.

O modelo de sistemas dinâmicos de resistências a mudanças organizacionais proposto por Schweiger et al. (2018) foi desenvolvido a partir de uma pesquisa indutiva por meio do estudo de caso em uma empresa austríaca do setor de serviços. O resultado do trabalho foi um modelo proposto pelos pesquisadores que se divide em três partes em um diagrama de causa e efeito, ou diagrama de ciclos causais (*causal loop diagram*), no qual as relações entre os agentes envolvidos em mudanças organizacionais possuem efeito mútuo entre si, são complexas e não lineares, significando que as variáveis que explicam fenômenos sociais podem ser tanto causa quanto efeito.

FIGURA 1 – Os três elos do diagrama de ciclos causais



Nota: *resistance to change*: resistência à mudança; *organizational change*: mudança organizacional; *participatory strategies*: estratégias participativas.

Fonte: Schweiger et al. 2018.

VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

Na dinâmica de interação entre as variáveis, os ciclos de interação (*feedback loops*) dividem-se então em reforço (*feedback* positivo) e balanceamento/ponderação (*feedback* negativo), e seguem causando efeito uns aos outros. Assim sendo, se um comportamento recebe reforço, é positivo, é possível esperar uma aceleração em seu vetor, enquanto o oposto é válido para uma situação negativa ou de ponderação.

Quando os objetivos são alterados ou traçados e a necessidade de mudança é detectada, percebida ou encorajada na organização, a primeira dinâmica de interação causal então se inicia, podendo desencadear engajamento se bem-sucedida ou, no primeiro enfrentamento de resistências na organização, gerar a armadilha do estresse (*stress trap*).

Os *stress traps* podem acontecer quando os colaboradores se sentem coagidos, sobrecarregados, sem direção ou desmotivados pelo tamanho dos desafios e das mudanças propostos. Essas resistências e comportamentos podem ser mitigados com a utilização de estratégias participativas por parte das lideranças, adotando comunicação em estilo aberto, transparente, compreensível, verdadeira, direta e clara, escutando e acolhendo as necessidades dos participantes, e envolvendo todos no processo de desenvolvimento e tomada de decisão.

No entanto, se as estratégias participativas são utilizadas de forma não consciente e sem critério ou em excesso, a organização pode cair na armadilha da lentidão (*slow trap*), fazendo que as decisões e mudanças organizacionais sejam extremamente lentas, morosas e, por vezes, causando até paralisia organizacional. Assim, as lideranças precisam quebrar a armadilha da lentidão frequentemente utilizando estratégias de comunicação muito assertivas e decisões monocráticas em uma direção que tire todos da paralisia e retome a dinâmica causal da organização (crédito social, ou *social credit*).

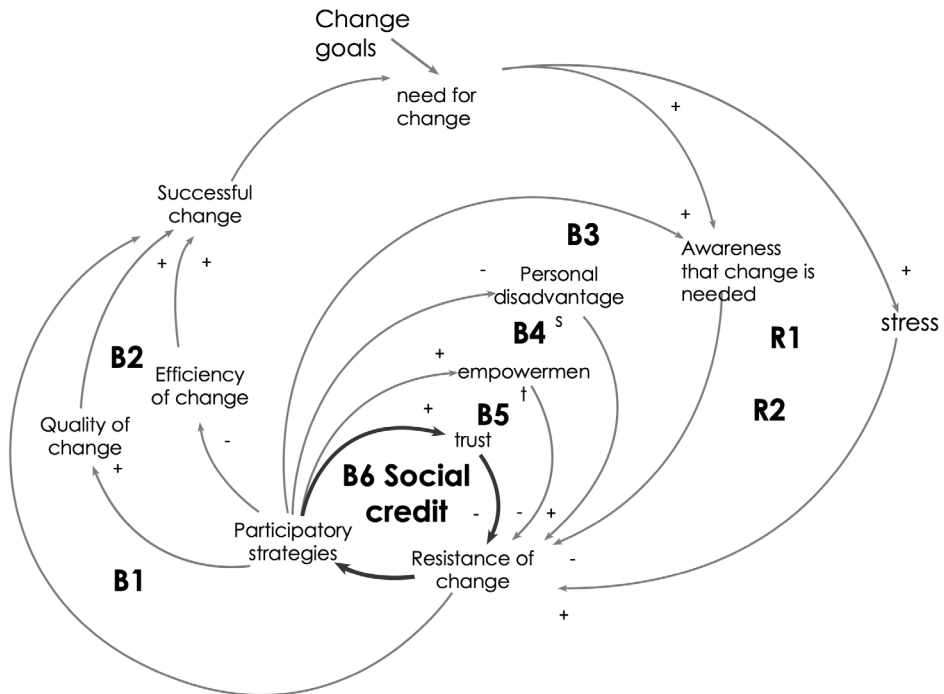
O sucesso na implementação de iniciativas também pode tirar as organizações de ciclos de estresse ou lentidão, trazendo à tona o fenômeno da calma do sucesso (*success calm*), que é geralmente aquele período da “calmaria após a tempestade”, sendo esse fenômeno rompido por necessidades percebidas de novas mudanças e pelo retorno ao *causal loop diagram*, em um processo de constante renovação.

As estratégias participativas têm um papel-chave na calibração de resistências a mudanças e no período entre elas, desempenhando quatro importantes papéis nesse processo:

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENCIÓNISTA

(i) aumento da consciência geral e participação; (ii) discussão sobre o comprometimento dos envolvidos; (iii) aumento dos níveis percebidos de empoderamento; (iv) acumulação de confiança nos agentes de mudança (crédito social).

**FIGURA 2** – Diagrama completo dos ciclos causais/*feedback loops*



Nota: *change goals*: mudança de objetivos; *need for change*: necessidade de mudança; *awareness that change is needed*: consciência de que a mudança é necessária; *stress*: estresse; *resistance of change*: resistência à mudança; *personal disadvantages*: desvantagens pessoais; *empowerment*: empoderamento; *trust*: confiança; *social credit*: crédito social; *participatory strategies*: estratégias participativas; *efficiency of change*: eficiência da mudança; *quality of change*: qualidade da mudança; *successful change*: mudança bem-sucedida.

Fonte: Schweiger et al. 2018.

Em suma, o modelo reconhece dois processos de *feedback* de reforço (*stress traps* e *slow traps*, R1 e R2) e seis processos de *feedback* de balanceamento/ponderação (racionalidade, calma do sucesso e eficiência, esclarecimento, compromisso, contribuição ativa



VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

e crédito social, B1 a B6, respectivamente) que são utilizados por meio das estratégias participativas correspondentes.

Para conviver com o alto nível de incerteza que existe nas organizações, e que é inerente às nossas vidas e atividades cotidianas, no contexto da teoria das restrições (*theory of constraints* [TOC]), Goldratt (1998) propõe em sua obra *Corrente crítica* a criação de pulmões de projeto (*buffers*) para encurtar o tempo de execução e destravar situações complexas.

A restrição é o elo mais fraco de um processo ou projeto, determinando o grau de dificuldade para sua finalização e, portanto, sua resistência. Os *buffers* visam justamente a eliminar estimativas de tempo com proteção (sobra de tempo) e estimativas conservadoras em atividades que não são chave ou não são críticas, para proteger atividades vitais ao projeto, concentrando a proteção em poucos itens realmente críticos, assim como no *buffer* final do projeto, ao fim da corrente crítica. A corrente crítica é justamente a maior cadeia de etapas dependentes, considerando a restrição de recursos, e na maioria dos casos, quando cronogramas ou estimativas de projetos são construídos, a importância da corrente crítica e seus impactos é subestimada.

A filosofia por trás da TOC pressupõe três questões básicas: (i) o que mudar; (ii) para que mudar; e (iii) como causar a mudança. Assim sendo, a TOC é altamente aplicável em ambientes que estejam passando por processos de mudança organizacional utilizando projetos.

Os cinco passos de enfoque para implementação da TOC e melhoria contínua são:

- identificar a restrição do sistema;
- definir como explorar a restrição;
- subordinar tudo mais para a decisão e execução da restrição;
- elevar a restrição;
- retornar ao primeiro passo.

A combinação desses *frameworks* tem potencial de inovação e constituiu uma poderosa ferramenta de gestão utilizada pelo participante.

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENционISTA

## MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O presente relato tecnológico foi produzido com base no modelo sugerido por Biancolino et al. (2012), tendo como principal fonte de informações o pesquisador participante, que foi também o agente direto das intervenções realizadas e aqui descritas.

Para Motta (2017), as possibilidades de desenvolvimento de um relato tecnológico são mais amplas do que artigos em formatos tradicionais de publicação científica e podem configurar-se como relatos de experiências com utilização de abordagens participantes ou baseadas na ação, visando ao registro e à sistematização *ex-post-facto* para soluções implementadas.

Todas as informações apresentadas neste relato a respeito do projeto de implementação do ERP na empresa X e das intervenções realizadas foram colhidas em campo e de fontes primárias, diretamente pelo participante (que foi contratado como parte do quadro diretivo da empresa X).

## SITUAÇÃO-PROBLEMA E INTERVENÇÃO REALIZADA

A empresa X é uma empresa brasileira do setor de serviços em operação há mais de 20 anos, com *expertise* reconhecida em sua área de atuação. Atua em todo território nacional e conta com corpo de aproximadamente 70 profissionais diretos. Em determinado período (por razões de confidencialidade, não explicitaremos a data exata e designaremos a partir de agora a data de início do projeto como ano 1), a empresa decidiu implementar um sistema ERP de qualidade. Segundo os administradores responsáveis pela decisão, a motivação foi uma expectativa de grande crescimento para os próximos anos, o que demandaria um aumento da profissionalização e melhoria de processos e da qualidade das informações gerenciais e contábeis.

O ERP escolhido foi uma das versões da SAP, um dos *benchmarks* do segmento de ERPs e uma das empresas líderes do segmento no mundo. A administração da empresa X decidiu conduzir o projeto com a estrutura interna de que dispunha (equipe interna júnior, sendo a contabilidade e a TI terceirizadas), sem contratação de profissionais se-

VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

niores ou com alguma experiência nesse tipo de projeto, por entender ser possível seguir com a equipe existente e por acreditar não ser necessário o investimento em recursos adicionais.

No primeiro semestre do ano 1, o projeto foi iniciado, tendo como partes envolvidas a SAP, fornecedora da solução; a empresa de consultoria que iria implementar e parametrizar o sistema considerando as customizações contratadas; e a equipe interna da empresa X. Os prestadores externos de serviços contábeis e de TI não foram envolvidos.

Doze meses depois e pouco antes de o participante se juntar ao corpo diretivo da empresa X, o seguinte cenário se apresentava:

- O sistema foi ao ar (o chamado “*go-live*”) sem estar devidamente preparado para tal, com parametrizações incorretas, customizações solicitadas não realizadas e praticamente só com o módulo faturamento sendo utilizado.
- O prestador de serviços contábeis não estava utilizando o sistema e continuava trabalhando da mesma forma que vinha atuando, gerando um trabalho extra.
- O antigo sistema ainda estava funcionando e sendo utilizado pela empresa X, gerando, portanto, duplicidade de trabalho.
- Uma das principais virtudes da implementação do sistema, quais sejam as transações integradas e a correta visualização dos eventos nos livros contábeis, não estava sendo utilizada ou verificada.
- A equipe interna estava trabalhando com um nível de estresse elevado, tendo sofrido rotatividade nos meses anteriores e conseqüente perda de conhecimento interno.

Assim, mesmo com a implementação que já durava meses (a despeito do compromisso da consultoria de implantar o sistema em quatro meses), o sistema teve a sua ativação forçada com as conseqüências descritas anteriormente, que, em nosso entender, foram ainda mais danosas do que a frustração de um projeto não implementado ou não concluído, pois a própria equipe, maior interessada na conclusão do projeto, passou a ser um ente passivo no processo e acomodou-se com o *status-quo* dele, tornando-se também, contraditoriamente, parte da resistência interna à conclusão da implementação do sistema.

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENCIÓNISTA

A consultoria externa havia se tornado o alvo das críticas e justificativas com relação ao projeto, pois também não conseguiu concluir o desenvolvimento das customizações solicitadas. No entanto, como nem as parametrizações padrão estavam corretamente estruturadas, atribuir a responsabilidade final a somente um dos atores ou grupos envolvidos não retrata a realidade.

Todos os envolvidos se tornaram parte da resistência organizacional interna. As reuniões eram improdutivas e passaram a consistir em apontar culpados pelo fracasso, em vez de focar na solução dos problemas possíveis de serem resolvidos. Como Schweiger et al. (2018) afirma, liderança consciente e tempestiva no processo é fundamental, pois de tempos em tempos, em qualquer estágio de processos de mudança organizacional, a resistência é natural e provavelmente irá acontecer de forma quase inevitável, cabendo à liderança sênior romper com ela.

Após sua entrada, o participante, entendendo que os atores envolvidos no projeto estavam, naquele momento, passando por um *stress trap*, assim como as restrições do projeto sob uma perspectiva da TOC estavam sendo completamente desconsideradas, adotou uma série de estratégias participativas e ações para destravar o processo, realizando na prática uma verdadeira reinicialização do projeto. Iniciativas combinadas importantes foram tomadas, algumas com base na experiência do participante e outras com base na literatura, por exemplo:

**TABELA 1** – Iniciativas tomadas após a assunção do projeto

Iniciativa	Fonte	Referência
Reuniões preliminares do participante com todos os envolvidos, internos e externos, majoritariamente para recebimento de críticas, desabafo e para a compilação de sugestões para avanço.	Participante	-
Revisão detalhada e meticulosa por parte do participante dos manuais técnicos, da documentação e da situação geral do projeto.	Participante	-
Identificação de restrições de recursos e atividades-chave que eram fontes de obstáculos recorrentes, estresse e cujo atraso prejudicava as demais atividades do projeto como um todo.	Literatura	Goldratt (1998)

(continua)

VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

**TABELA 1** – Iniciativas tomadas após a assunção do projeto

Iniciativa	Fonte	Referência
Redesenho de um cronograma completo do projeto até sua finalização, considerando uma data-limite para desligamento do sistema anterior, impedindo que ele servisse de âncora psicológica para a falta de motivação interna.	Participante	-
Introdução de <i>buffers</i> adequados em certos itens-chave (identificados acima), eliminação de proteções irrealistas no projeto como um todo, e a criação do <i>buffer</i> geral do projeto.	Literatura	Goldratt (1998)
Eliminação de atividades concorrentes por parte dos envolvidos no projeto, anulando a desorientação e a ineficiência causadas por diversas tarefas simultâneas e sem priorização, assim como a subordinação completa da rotina de trabalho à conclusão das atividades consideradas críticas, impedindo o avanço do projeto e a execução de outras atividades sem que essas estivessem concluídas.	Literatura	Goldratt (1998)
Realinhamento da comunicação relativa ao projeto, tornando-a clara, assertiva, constante e transparente para todas as partes.	Literatura	Schweiger et al. (2018)
Reengajamento da equipe interna, com reuniões diárias para tratar da evolução de itens e atividades do cronograma, fazer sugestões de melhoria, e para dar voz à equipe, além de reuniões formais semanais com os prestadores de serviços externos.	Literatura	Schweiger et al. (2018)
Troca do prestador de serviços contábeis externo por outro mais qualificado e que passasse a utilizar o ERP como forma primária de trabalho.	Participante	-

Fonte: elaborada pelos autores com base em Goldratt (1998) e Schweiger et al. (2018).

Dessa forma, o projeto conseguiu sair de uma situação de estresse paralisante e, a partir daí, obteve pequenas vitórias até sua finalização definitiva, com cerca de quatro meses de envolvimento total direto do participante.

Considerando o modelo de Schweiger et al. (2018), a atuação consciente do participante com relação à adoção de estratégias participativas nos momentos em que o projeto avançava, saía e entrava novamente nos *loops* de lentidão e estresse foi decisiva para romper esses ciclos, pois é um trabalho de liderança que exige monitoramento e sensibilidade

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENционISTA

tempestivos, tendo por muitas vezes suas fases nubladas ou imiscuídas umas nas outras, sem fronteiras tão bem delineadas como na teoria.

A utilização de estratégias participativas ocorreu em sessões praticamente diárias, de forma consciente pelo participante, com variação no estilo e na utilização (além dos itens pontuados anteriormente), adaptando cada estratégia ao momento. Exemplos de algumas intervenções práticas inspiradas na experiência do participante:

- Boas ideias e boas iniciativas eram elogiadas publicamente em determinadas situações.
- Várias respostas negativas a pedidos de concessão de prazo adicional para itens do cronograma também eram dadas publicamente, deixando claro a todos, de forma assertiva, que o prazo não iria mudar, tirando a equipe da inércia.
- Pequenas vitórias e itens concluídos do cronograma eram celebrados pela equipe em pequenas reuniões informais e com a parabenização de todos.
- Em discussões ou reuniões que se prolongavam, o participante chamava os interlocutores à razão, retirando o componente emocional por meio da elaboração de raciocínios práticos sobre o que seria melhor para o projeto e para a empresa X, e não para um ou outro *stakeholder*.
- Em momentos de calma entre um prazo e outro, e principalmente quando havia sinais evidentes de que os prazos intermediários poderiam não ser cumpridos, o participante envolvia-se diretamente com o trabalho da equipe, seja para dar ânimo por meio de proximidade e conversas, seja para não deixar, de forma explícita, o foco no objetivo maior ser perdido ou sofrer desvios.
- Quando surgiam impasses em itens críticos do cronograma e o processo de racionalização e empoderamento não havia sido suficiente para que decisões fossem tomadas e o trabalho voltasse a fluir, o participante assumia a responsabilidade e tomava as decisões necessárias para desobstruir qualquer obstáculo existente e fazer o projeto voltar a andar, utilizando ativamente seu *social credit*, conforme sugerem Schweiger et al. (2018). Tal prática nem sempre agradava a todos, mas permitia que o trabalho voltasse a fluir sem que a equipe sentisse o peso da decisão tomada, o que trazia até certo alívio a eles. Em alguns momentos, os próprios membros da equipe solicitavam

VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

ao participante diretamente a resolução de impasses ou tomada de decisões complexas que poderiam interferir no resultado do projeto.

Uma atenção especial é necessária com relação à utilização do *social credit* (Schweiger et al., 2018) exemplificado no item anterior, instrumento decisivo para a conclusão do projeto e para as tomadas de decisões mais duras em momentos críticos. A coincidência de o participante ter se juntado à empresa X posteriormente ao início do projeto e ter efetivamente se engajado com todos os atores em um grau de envolvimento muito elevado, mas sem fazer uso de microgerenciamento, ajudou a legitimar o *social credit* dele para com todos, permitindo que decisões difíceis e por vezes unilaterais fossem tomadas em momentos de impasse ou ameaça de retrocesso do projeto.

Se mal utilizado, esse mecanismo poderia trazer um grau de desgaste alto da relação do participante com a equipe, fazendo que ele lançasse o projeto de volta a *stress traps* ou *slow traps* ou, até mesmo, que o projeto passasse a não ser efetivo perante a equipe. A eventual contratação de uma consultoria também poderia atender ao papel desempenhado pelo participante, o que costuma ser uma solução adotada em algumas organizações para evitar desgaste excessivo sobre a liderança, tendo um terceiro, em tese, legitimidade para destravar situações pré-existentes e fazer a situação fluir novamente.

No entanto, esse é geralmente o papel esperado por parte de líderes e gestores que conduzem projetos difíceis e complexos, mas deve ser utilizado com parcimônia e sabedoria, pois pode gerar um grau de desmotivação alto e desgaste da confiança se utilizado com frequência (Schweiger et al., 2018), podendo em algum momento ser interpretado como autoritarismo, dependendo da forma como é feito, o que não é bem-visto, em especial, pelas gerações mais novas de profissionais que adentram o mercado de trabalho. Por outro lado, a utilização de estratégias participativas em excesso pode resultar em disfunção hierárquica, impasses frequentes, imobilização e politização interna, lançando a organização novamente em um *loop* de lentidão e acomodação, reiniciando a necessidade de mudança organizacional. Disciplina de execução e utilização sensata de técnicas de gestão são fundamentais para a conclusão exitosa de projetos.

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENCIÓNISTA

Um fenômeno curioso, conforme constatam Suomala e Lyly-Yrjänäinen (2008) em sua pesquisa intervencionista, é que durante a condução do projeto e após a sua conclusão, alguns dos envolvidos e alguns membros da alta administração passaram a se comportar e a tecer comentários afirmando que aquelas soluções ou comportamentos sempre foram solicitados, conhecidos e até mesmo esperados. Alguns membros afirmaram: “Sabia que ia dar errado, eu falei, e ninguém me ouviu”, “Parabéns pela iniciativa, é o que eu teria feito”, “Como isso era óbvio, não é?” e comentários similares. Considerando a desordem na qual o projeto se encontrava, esse tipo de postura pode ser mais uma evidência de que o arcabouço aqui descrito cumpriu sua função com sucesso.

## CONCLUSÃO

Projetos de implementação de ERPs são sempre um desafio às organizações que embarcam nessa empreitada, uma vez que, quando implementado corretamente, o projeto implica um grande processo de mudança organizacional.

Este trabalho relata por meio da experiência do participante que é possível utilizar conceitos e ferramentas de gestão de mudanças organizacionais nesse tipo de projeto e situação, permitindo que acionistas, dirigentes e profissionais envolvidos na gestão possam ser mais eficazes e evitar interrupções prolongadas e indesejadas.

Nesse caso, evidenciamos como o modelo de ciclos causais e o conceito de *feedback loops* podem ser aplicados na prática, permitindo que as organizações consigam evitar armadilhas de estresse ou lentidão por meio de estratégias participativas, gestão ativa e instrumentalização constante dos diversos tipos de *feedback*. Assim sendo, podemos concluir que existe um potencial de generalização, com as devidas adaptações, do trabalho aqui relatado.

Além disso, a teoria das restrições e as técnicas sugeridas por Goldratt (1998) se mostraram um recurso de extrema valia para aplicação prática direta, sendo perceptível seu valor no dia a dia. Sua utilização em conjunto com o modelo de ciclos causais e de *feedback loops* constitui uma inovação descrita neste relato e cuja aplicação e estudos podem se estender muito além do caso em pauta.



VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO, OCTÁVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO

Embora a aplicação da TOC vá muito além de situações de mudança organizacional, por vezes, pode ser um componente da mudança e é interessante perceber também o seu entrelaçamento com processos de mudança organizacional no geral, estando, em alguns aspectos, relacionados e podendo se tornar uma ferramenta poderosa nesses cenários.

Como sugestão para pesquisas futuras, incentivamos profissionais da área de projetos no geral e profissionais que lideram projetos (não só relacionados a ERPs) em empresas de outros perfis e características (inclusive além do setor de serviços) a procurarem implementar as soluções apresentadas neste relato em projetos potencialmente problemáticos ou que já se encontrem com problemas.

## REFERÊNCIAS

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini, R., Jr. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão de Projetos – GeP*, 3(2), 294-307.
- Carvalho, V. J. R. de (2015). *Das razões da utilização do EBITDA por profissionais de mercado: Uma contribuição prática* (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Goldratt, E. M. (1998). *Corrente crítica*. São Paulo: Nobel, 2ª reimpr. 2014.
- Motta, G. da S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 21(5), 4-8.
- Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35, 658-674. doi:10.1002/sres.2509
- Suomala, P., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2008). Perspectives of interventionist management accounting research – ex-post analysis of an empirical case study (pp. 15-17). *Proceedings of the Conference on New Directions in Management Accounting 6*. Brussels, Belgium: European Institute for Advanced Studies in Management.

REATIVAÇÃO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE ERP:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INTERVENционISTA

- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74. doi:10.5465/amp.25.3.zol58
- Vermaak, H. (2013). Planning deep change through a series of small wins. *Academy of Management*, 23(1). doi:10.5465/AMBPP.2013.68