

Impacto Organizacional Da Implantação Dos Sistemas Integrados De Gestão Nas Entidades Do Terceiro Setor

AUTORES:

EUVALDO ANTONIO RUIZ SOARES

GUSTAVO CAMPOS CATÃO

ALDEMAR ARAÚJO SANTOS

Resumo

Em todo o mundo, organizações do Terceiro Setor surgem e ganham importância no âmbito das economias, seja para suprir lacunas da ação governamental, seja para concretizar objetivos de solidariedade que não encontram espaço de realização em outros lugares.

Ampliada a importância do Terceiro Setor, aumentaram-se as verbas alocadas para ele, seja por instituições de financiamento custeadas por empresas ou pessoas, seja pelo apoio dos governos, ou pela geração de receita atrelada à própria atuação deste setor. Dessa forma, desenvolveu-se também a necessidade de profissionalismo na gestão através, por exemplo, da implantação dos Sistemas Integrados de Gestão na operação das atividades destas instituições.

A proposta desses sistemas é a de unir e disponibilizar informações para toda a organização, de forma consistente e não redundante. Por conseguinte, as mudanças e as revisões sugeridas nos processos quando da implantação devem ser realizadas após uma análise detalhada desses processos da empresa e das funcionalidades dos sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), tendo em vista os impactos que a redefinição dos procedimentos e a introdução do sistema terão na estrutura, cultura e estratégia de uma entidade do Terceiro Setor.

Palavras-chave: ERP, Sistema de Informação, Sistemas Integrados de Gestão, Terceiro Setor, Tecnologia da Informação.

Abstract

All over the world, organizations of the Third Section rises and get importance in the computation of the economies, either to fill the lacks of government action, or to accomplish solidarity objectives that don't find space in another places.

Enlarged the importance of the Third Section, they increased the budgets allocated for it, either by financial institutions, or by government support. We also can expect that can come by revenue generation attached to its performance. Thus, it was also developed the professionalism need in the management and implantation of the ERP systems.

The proposal of those systems is to gather and make available information for the whole organization, in a consistent and not redundant way. Consequently, the changes and the revisions suggested in the processes when of the implantation, should be done after a detailed analysis of the company's processes and its functionalities, considering the impacts which the redefinition processes and the system's introduction will have in the structure, culture and strategy of a Third Section entity.

Keywords: ERP, Information System, Integrated Systems of Administration, Third Section, Information Technology.

1. Introdução

As entidades que compõem o Terceiro Setor vêm ganhando notoriedade devido a sua atuação, passando a ter um maior reconhecimento a partir do momento em que os setores público e privado tomaram ciência da incapacidade do Estado em atender todas as necessidades sociais.

À medida que a Tecnologia da Informação tem avançado e a pressão competitiva tem forçado inovações dentro das organizações, inclusive do Terceiro Setor, as maneiras habituais dos profissionais propiciar informações aos seus gestores, têm-se tornado cada vez mais insuficientes para as necessidades de decisão.

Comercialização eletrônica, sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistemas de gestão, EAD, entre outros são conceitos e siglas cada vez mais comuns também nas organizações do Terceiro Setor.

Diante deste contexto e de um ambiente cada vez mais complexo tecnologicamente, os sistemas integrados de gestão, ou ERP, passaram a ser largamente utilizados por estas entidades como “solução” para os problemas empresariais.

Nesse sentido, este artigo visa evidenciar o impacto organizacional no processo de implantação de um SIG – Sistema Integrado de Gestão numa empresa do Terceiro Setor, através da análise das vantagens e desafios na sua implementação, sendo utilizado como proceder metodológico um estudo bibliográfico.

2. O Terceiro Setor

O Primeiro Setor é o Estado, que é o responsável pelas questões sociais. O Segundo Setor é o Mercado, responsável pelas questões individuais, ambos possuidores de normas próprias.

Resultante de diversos problemas sociais e da impossibilidade do Estado em conseguir soluções para estas demandas, surgiu um setor que vem se desenvolvendo através de inúmeras instituições que compõem o chamado Terceiro Setor.

Em geral, este setor é conceituado como o conjunto de atividades das organizações da sociedade civil, que têm como objetivo a prestação de serviços ao público nas áreas da saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento do ser humano.

Rifkin (1995), no seu livro “O Fim dos Empregos”, afirma:

O Terceiro Setor, também conhecido como setor independente ou voluntário, é o domínio no qual padrões de referência dão lugar a relações comunitárias, em que doar do próprio tempo a outros toma o lugar de relações de mercado impostas artificialmente, baseadas em vender-se a si mesmo ou seus serviços a outros.

Dessa forma, este autor relaciona o Terceiro Setor a qualquer atividade comunitária voluntária.

Para Fernandes (1994), idealizador do movimento Reage Rio e membro da CIVICUS (Aliança Mundial para a Participação dos Cidadãos), em seu livro “Privado porém Público - O Terceiro Setor na América Latina”, o conceito de Terceiro Setor está muito ligado a uma dupla negação: não-lucrativo e não-governamental.

Assim posto, poder-se-ia enumerar as principais características que identificam uma instituição como integrante do Terceiro Setor: não lucrativa, não governamental, organizada, independente, promove interesses coletivos, possui capacidade de articulação e que produz bens e serviços públicos.

As associações civis, as organizações não governamentais, as entidades assistenciais e as instituições como fundações, empresas e institutos, criadas a partir das empresas privadas, que compõem o seguimento conhecido como filantropia empresarial, representam as principais formas de organização do Terceiro Setor.

Estas entidades devem ser analisadas e administradas como verdadeiras empresas, já que possuem serviços, produtos, clientes e público-alvo. Nesse sentido, os sistemas integrados de gestão, vistos como uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informação entre todas as funções dentro de uma entidade, representando um sistema de informação formal e estruturado, ratifica sua importância não só para demonstrar as origens dos recursos e a forma como eles foram aplicados, evidenciando o aspecto da transparência, como também para validar juridicamente os seus atos administrativo-financeiros.

2.1 Gestão E Planejamento Estratégico No Terceiro Setor

A sobrevivência da maioria das organizações passa hoje pela necessidade de se questionar e modificar paradigmas de gestão. Implementar novos modelos de gestão no Terceiro Setor que possibilitem às entidades adquirir a flexibilidade, agilidade e dinamismos é necessário para o sucesso de suas ações no século XXI.

Responder a estes novos desafios implica definir bem a sua missão, estabelecendo objetivos e metas claras e mensuráveis, escolher os melhores meios, baixar os custos, avaliar o desempenho e planejar.

Segundo Falconer (1999), existem quatro principais necessidades de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o Terceiro Setor:

- **Transparência** – Refere-se ao cumprimento da responsabilidade da organização em prestar contas aos diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela;
- **Sustentabilidade** – Trata-se da capacidade de captar recursos (financeiros, materiais e humanos), de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de forma a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos;
- **Qualidade de serviços** – O aprimoramento da qualidade deve ser um objetivo contínuo das entidades, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar fazendo a sua parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos déficits sociais;
- **Capacidade de articulação** - Esta depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais que deve ser desenvolvida nos gestores de organizações do Terceiro Setor.

Diante destes desafios e segundo Hudson (1999), o gerente ou executivo principal do Terceiro Setor deve conciliar conhecimentos financeiros e de marketing com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo *enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade*.

Com base nestas afirmações, os gestores devem ser capazes de trabalhar com o planejamento estratégico e implementar ações imediatistas, dado as carências administrativas e de recursos humanos dessas organizações.

Já Torres (2002) assegura que:

Para se ter uma perspectiva detalhada do futuro, é preciso criar vários cenários relacionados ao que vai acontecer e, para se constituir um planejamento estratégico eficaz, é importante verificar as premissas em que se inclui. Para se ter certeza que as premissas são realistas, grande parte do plano deve ser dedicado a tentar compreender seu ambiente atual, como o que está ocorrendo na organização, no ambiente e no mercado.

Libonati e Miranda (2002) afirmam que o objetivo do planejamento estratégico é maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças para a empresa, escolhendo alternativas para o futuro.

A base de todo este processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, interpretar e julgar informações para o processo de decisão. E não menos importante que o cumprimento das metas sociais está uma gestão administrativa compatível com os valores e a missão institucional. A relevância da missão, a competência técnica dos gestores e o cumprimento das metas, juntamente com a transparência administrativa e financeira são fatores essenciais para a conquista da credibilidade institucional.

3. Tecnologia Da Informação E O Sistema Integrado De Gestão

Diante do avanço tecnológico, da globalização do mercado e do fato de que os ambientes sociais, econômicos e políticos são mutáveis e repletos de riscos, torna-se cada vez mais evidente a importância da Tecnologia da Informação como ferramenta no processo de gestão.

A preocupação dos gestores com a qualidade da informação tem levado os estudiosos a aperfeiçoarem continuamente os processos e mecanismos que se apresentam de uma forma bem mais complexa atualmente, abordando-os como instrumentos do mundo tecnológico, donde advém o estudo da informação como base da tecnologia. Eis o enfoque de alguns autores sobre o assunto.

Padoveze (2000) assevera que: *Tecnologia da Informação é todo o conjunto tecnológico à disposição das empresas para efetivar seu subsistema de informação.*

Por sua vez, Cruz (1998) assim a conceitua:

Tecnologia da Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer no processo.

Considerando ambas as definições, é válido afirmar que este instrumento representa, em se falando de competitividade, uma influência decisiva, já que atinge a forma como as companhias se organizam, operam e concorrem com as demais. E num ambiente cada vez mais complexo tecnologicamente, o sucesso empresarial passa a depender, de modo fundamental, da capacidade de organização em termos de administrar a sua base informacional, e aproveitar as oportunidades de diferenciação que as novas tecnologias de informação oferecem.

Por conseguinte, o uso da Tecnologia da Informação deixa de ser uma preocupação essencialmente técnica para assumir uma importância estratégica, passando a ser responsável por grande parte do sucesso das organizações.

Para a Contabilidade, por exemplo, esta passa a contar com uma fonte de informações apropriada e que, se utilizada de forma coerente, pode ser considerada uma ferramenta fundamental para o fortalecimento e destaque da importância da gestão organizacional no âmbito do Terceiro Setor.

Segundo Rezende (1999):

As empresas têm como opção a utilização de diversas tecnologias modernas, para facilitar o processo de tomada de decisão dos gestores, visando atender a sua complexidade, seu crescimento, sua modernidade, sua perenidade, sua rentabilidade e sua competitividade.

Dessa forma, é inconcebível que os gestores consigam traçar as estratégias, os objetivos e as metas da empresa, ou ainda gerenciar o andamento de suas respectivas áreas sem um sólido embasamento em sistemas de informação.

Para Rezende e Abreu (2001), *somente com a aplicação de tecnologias é possível o real e efetivo funcionamento dos sistemas de informação sob a óptica da lucratividade e competitividade empresarial.*

Percebe-se que esse investimento em tecnologia tem aumentado significativamente, e o ponto alvo destes investimentos é um sistema que coloque em sincronia todos os processos existentes em uma empresa. Esta sincronia pode ser obtida com a implantação de um ERP.

Estes sistemas surgiram na década de 90 e, segundo Corrêa *et al.* (1999):

Podem ser entendidos como uma evolução dos sistemas MRP II (*Manufacturing Resource Planning*), à medida que, além do controle dos recursos diretamente utilizados na manufatura (materiais, pessoas, equipamentos), também permitem controlar os demais recursos na empresa utilizados na produção, comercialização, distribuição e gestão.

Isso se deve ao fato do MRP II ter seu conceito estendido para as áreas de Engenharia, Finanças, Recursos Humanos, Gerenciamento de Projetos, etc. representando uma completa gama de atividades dentro do cenário de negócios da empresa. Assim nascia o conceito de ERP, *Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos da Empresa.

Colangelo Filho (2001), assim o considera:

Um software que permite às empresas: automatizar e integrar parcela substancial de seus processos de negócios, abrangendo finanças, controles, logística (suprimentos, fabricação e vendas) e recursos humanos; compartilhar dados e uniformizar processos de negócios; produzir e utilizar informações em tempo real.

Já para Buckhout *et al.* (1999):

Um ERP é um software de planejamento dos recursos empresariais que integra as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes. Integra os dados-chave e a comunicação entre as áreas da empresa, fornecendo informações detalhadas sobre as operações da mesma.

Também permitem transpor de uma visão do processo isoladamente e passam a enxergar a empresa como um conjunto de processos interligados, fazendo a informação fluir de forma consistente e em tempo real, por todas as áreas e unidades, eliminando a redundância de operações e da burocracia, possibilitando uma gestão de forma integrada.

Ratificando o exposto anteriormente, Zwicker e Souza (2003), afirmam que:

Os sistemas ERP possuem características que, se tomadas em conjunto, permitem distinguí-los de sistemas desenvolvidos internamente nas empresas e de outros tipos de pacotes comerciais. Essas características podem ser resumidas como:

- São pacotes comerciais de software;
- Incorporam modelos de processo de negócios (as chamadas *best practices*);
- São sistemas de informação integrados e utilizam um banco de dados corporativo;
- Possuem grande abrangência funcional;
- Requerem procedimentos de ajustes para que possam ser utilizados em determinada empresa.

Vale ressaltar que ao se adotar um ERP, o objetivo básico não é colocar um software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando Tecnologia da Informação. E mais do que uma mudança de tecnologia, a implantação desses sistemas implica um processo de mudança organizacional.

A implantação de um sistema ERP deve ser visto como um esforço delimitado no tempo, o qual gerará um produto único no contexto da organização e, portanto, deve ser tratado como um projeto.

Várias metodologias são utilizadas para conduzir a implantação, sendo elaboradas por diversas consultorias que atuam nesta área. O primeiro passo é o estudo da viabilidade do

projeto, no qual se avalia uma proposta de implantação, concluindo por sua aceitação ou não.

Colangelo Filho (2001), define pelo menos quatro dimensões que devem ser consideradas:

<i>Dimensões</i>	<i>Descrição</i>
Estratégica	Identificando as novas capacitações que o sistema ERP aportará à organização, facilitando alcançar seus objetivos estratégicos;
Operacional	Identificando e quantificando as melhorias em processos de negócios que serão viabilizadas pelo redesenho e pela integração entre eles;
Técnica	Identificando como a mudança para o novo sistema encaixa-se na estratégia tecnológica e os impactos sobre o custo e capacitação da infra-estrutura tecnológica;
Financeira	Determinando os custos e benefícios do projeto e expressando-se em termos de medidas de desempenho do negócio, tais como Valor Presente Líquido ou Taxa Interna de Retorno.

Quadro 1 - Dimensões consideradas na implantação de um Sistema ERP (Adaptado pelos Autores).

Após a fase inicial do planejamento do projeto, onde são definidos o software, a consultoria e a equipe da empresa, é determinado o escopo de implantação, que representa os processos empresariais que serão inseridos no ERP e, conseqüentemente, quais módulos serão implantados, a sua estratégia de implantação, e por fim o cronograma e a data de entrada em produção.

Na execução dos trabalhos, o primeiro ponto é o levantamento dos processos correntes, seguido de seus redesenhos, com as melhorias a serem implementadas e as funcionalidades do sistema. Cada atividade é descrita detalhadamente e é nesta fase que se inicia a sua configuração.

A parametrização ou configuração representa uma preparação do ambiente para implementar os processos da empresa, ou seja, nesta fase deve-se escolher e definir campos, parâmetros, modos de executar funcionalidades, entre outros aspectos, de forma a colocar no sistema as regras da organização.

Por fim, são realizados testes de integração, com a migração dos dados em pequena escalas, nos quais são avaliadas as funcionalidades dos módulos (testes internos). Em seguida são realizados testes entre os vários módulos (testes dos processos), esperando-se que neste momento o treinamento dos usuários finais também já se deve ter iniciado.

É importante destacar, que a avaliação do sistema deve ser feita cautelosamente, analisando-se as funcionalidades oferecidas segundo as necessidades da entidade, devendo-se escolher o ERP que apresentar maior aderência às características de uma organização. A escolha não adequada de um sistema de gestão integrada pode levar ao comprometimento não desejado com aplicações que não se ajustam às metas estratégicas desta entidade.

4. Impacto Do ERP Nas Organizações Do Terceiro Setor

A utilização do ERP significa uma mudança, muitas vezes, profunda numa organização do Terceiro Setor, que deve ser planejada e preparada para que se garanta seu sucesso. A propensão à utilização de um sistema integrado é construída também ao longo da história dessas entidades, reflexo de sua postura perante novos desafios tecnológicos.

Para Albertin (1999) pode-se afirmar que:

Todas as implementações afetam o ambiente social da organização e o modo de trabalhar de seus participantes. Toda a organização deve saber da importância do projeto e ter conhecimento de informações relevantes para ser envolvida no esforço comum. Isso pode ser conseguido por intermédio de treinamento, reuniões, encontros formais ou informais e, antes de qualquer coisa, de uma estratégia de comunicação completa e aderente.

Ao optar pelo uso de um sistema integrado de informações ERP, uma entidade do Terceiro Setor passa a trabalhar de uma nova forma. É dado lugar a um novo modelo de gestão integrado e, para que isso ocorra, cada colaborador deve ter uma visão integrada e geral dos processos.

O objetivo de um ERP é a integração entre os setores das entidades, sendo capaz de gerar informações de forma eficiente e eficaz, através de uma base de dados única, centralizada e não redundante, o que lhe confere confiabilidade e integridade. Na verdade, este objetivo transforma-se em benefícios obtidos após a sua implantação.

Segundo Zwicker e Souza (2000), *os benefícios são percebidos após certo tempo de uso do sistema*. Estes autores consideram como vantagens:

Possibilidade de integrar os departamentos, permitir atualização da base tecnológica e reduzir custos de informática decorrentes da terceirização do desenvolvimento do sistema. Entretanto, para alcançar estes resultados é preciso encará-lo como um projeto em evolução contínua e tomar as medidas gerenciais necessárias.

Miltello (1999), em seu artigo intitulado “Quem precisa de um ERP?”, evidencia que, *com a utilização destes sistemas, os processos são documentados e contabilizados, gerando regras de negócio bem definidas e permitindo que os pontos críticos da entidade possam ser controladas com mais rigor*.

Dessa forma, põe fim a este ponto negativo que caracteriza muitos dos sistemas corporativos, com programas redundantes e sem integração, o que torna a consolidação dos dados demorada e ineficiente.

No entanto, muitos casos também são assinalados na bibliografia disponível sobre restrições à implantação desses sistemas integrados de gestão, sendo o argumento mais utilizado contra a implantação do ERP numa entidade do Terceiro Setor o seu custo. Estas organizações consideram que os custos do sistema e de sua manutenção são muito elevados e, normalmente, estão fora de suas possibilidades.

Outros argumentos contrários são apresentados, tais como:

- O fato de alguns gestores de organizações do Terceiro Setor considerarem que eles não oferecem vantagens competitivas às entidades, uma vez que estão disponíveis a quem queira comprá-los;
- Argumenta-se ainda que nenhum pacote de software pode atender a todas as necessidades de todas as organizações;
- Também a suposta “inflexibilidade” é apontada, principalmente após a implantação do sistema, quando se torna preciso realizar qualquer alteração na forma como o ERP suporta os processos correntes de uma entidade;
- Além da questão do tempo necessário para a implantação ser muito longo, em média de dois a três anos.

Zwicker e Souza (2003) resumem muito bem as características, os benefícios e problemas dos sistemas ERP, relacionando-os entre si, como demonstra o Quadro 2 abaixo:

Características	Benefícios	Problemas
<i>São pacotes comerciais</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos de informática; - Foco na atividade principal da empresa; - Redução de <i>backlog</i> de aplicações; - Atualização tecnológica permanente, por conta de fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência do fornecedor; - Empresa não detém o conhecimento sobre o pacote.
<i>Usam modelos de processos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Difunde conhecimento sobre <i>best practices</i>; - Facilita a reengenharia de processos; - Impõe padrões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de adequação do pacote à empresa; - Necessidade de alterar processos empresariais; - Alimenta a resistência à mudança.
<i>São sistemas integrados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do retrabalho e inconsistências; - Redução da mão-de-obra relacionada a processos de integração de dados; - Maior controle sobre a operação da empresa; - Eliminação de interfaces entre sistemas isolados; - Melhoria na qualidade da informação; - Contribuição para a gestão integrada; - Otimização global dos processos da 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança cultural da visão departamental para a de processos; - Maior complexidade de gestão da implementação; - Maior dificuldade na atualização do sistema, pois exige acordo entre vários departamentos; - Um módulo não disponível

	empresa.	pode interromper o funcionamento dos demais; - Alimenta a resistência à mudança.
--	----------	---

Características	Benefícios	Problemas
<i>Usam banco de dados corporativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização de informações e conceitos; - Eliminação de discrepâncias entre informações de diferentes departamentos; - Melhoria na qualidade da informação; - Acesso a informações para toda a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança cultural da visão de “dono da informação” para a de “responsável pela informação”; - Mudança cultural para uma visão de disseminação de informações dos departamentos por toda a empresa; - Alimenta resistência à mudança.
<i>Possuem grande abrangência funcional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminação da manutenção de múltiplos sistemas; - Padronização de procedimentos; - Redução de custos de treinamento; - Interação com um único fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência de um único fornecedor; - Se o sistema falhar, toda a empresa pode parar.

Quadro 2 - Benefícios e problemas dos sistemas ERP. (Zwicker e Souza, 2003, p. 69).

Percebe-se, portanto, que os sistemas integrados de gestão e os impactos provocados por sua implantação numa organização do Terceiro Setor necessitam ser entendidos e aceitos para que esta ferramenta oriunda da Tecnologia da Informação possa ser utilizada e gere bons resultados.

Para que isto ocorra, é preciso também que se faça um estudo da cultura organizacional, tomando-a como base para a elaboração de planos e estratégias capazes de promover a sua aceitação nesses tipos de organizações, além do conhecimento e comprometimento necessário.

O sistema pode até ser tecnologicamente integrado, mas as operações informatizadas são feitas por pessoas. Para uma entidade do Terceiro Setor, estas são as detentoras de conhecimento e, por isso, devem estar comprometidas e ter consciência do trabalho processual e integrado a ser realizado em sua entidade, colocando-se a serviço da disseminação interna dos novos conceitos e atitudes esperadas desses colaboradores.

5. Considerações Finais

As informações sobre o Terceiro Setor são quase inexistentes. Saber sua dimensão em termos de recursos movimentados e de números de empregos gerados, a sua estrutura interna, sua relação com outros setores da economia e da sociedade e o dinamismo de suas atividades tornou-se uma prioridade para que se possa dar visibilidade ao Terceiro Setor.

A falta dessas informações dificulta o diálogo, em termos sérios, com outros setores da sociedade, principalmente quanto ao papel que as entidades do Terceiro Setor podem assumir na colaboração para a construção de uma sociedade mais justa.

O ambiente no qual as entidades do Terceiro Setor estão inseridas exige cada vez mais o fornecimento de informações. Famílias, Estado e o Mercado somente sensibilizar-se-ão com o volume e qualidade destas informações, na medida em que se evidencie o papel que este setor desempenha.

Atualmente, os sistemas de gestão integrada tornaram-se cada vez mais um fator crítico de sucesso na continuidade das entidades do setor. E em resposta a estes processos de mudanças exigidos por um ambiente mais competitivo, as informações geradas nas entidades através dos sistemas ERP assumem exatamente o caráter de suporte adequado, pois propiciam aos gestores a percepção de que a eficiência e a eficácia empresarial figuram de forma contínua e sustentada.

A informação eficaz, ou seja, comunicada de forma clara e objetiva, com credibilidade por quem a recebe e no momento oportuno, produz, indubitavelmente, uma decisão acertada. Desse modo, é natural afirmar que a qualidade da informação reflete diretamente na decisão a ser tomada, e para que este reflexo seja positivo, é necessário que as pessoas envolvidas estejam conscientes disso e que a entidade trabalhe com o intuito de obter informações. Estas, por sua vez, precisam ser confiáveis, fornecidas em tempo hábil, compreensíveis, relevantes, consistentes possibilitando a comparabilidade, trazendo mais benefícios que custo para obtê-las etc., o que as tornam de fato útil para o gestor.

Os softwares de gestão integrada representam uma importante fonte de informação para a gestão empresarial do Terceiro Setor, pois são uma opção tecnológica para a automação e informatização das rotinas que compõem os processos, permitindo a integração entre as unidades organizacionais através de um banco de dados integrados.

Os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) viabilizam e dão suporte a estas mudanças organizacionais, levando muitas empresas a redefinirem suas estratégias estruturas e modelos de gestão. Apesar de sua implantação ser difícil, demorada e cara, como argumentam alguns autores, devido principalmente à extensa parametrização, não resta dúvidas quanto aos benefícios gerados.

No entanto, a simples implantação de um ERP não é capaz de gerar vantagens competitivas por si só. Para que sua implementação seja efetiva, garantindo benefícios para uma organização do Terceiro Setor, é preciso que todo o projeto tenha sido orientado de acordo com os objetivos estratégicos da entidade, pois, apenas dessa maneira este sistema estará alinhado com as necessidades e perspectivas de desenvolvimento de uma organização, dando-lhe suporte para que consiga conquistar suas metas com efetividade e obter uma vantagem competitiva sustentável.

Referências Bibliográficas

ALBERTIN, Luiz Alberto. *As contribuições mais importantes para o Valor Estratégico de TI nos vários setores são Estratégia de Negócios, Economia direta e Relacionamento com Clientes*. São Paulo: FGV - EAESP, 1999.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação – referências - elaboração*. Rio de Janeiro, 2000.

BUCKOUT, S; FREY, E.; NEMEC JR., J. *Por um ERP eficaz*. HSM Management. p. 30-36, set. / out. 1999.

COLANGELO FILHO, Lucio. *Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning): um enfoque de longo prazo*. São Paulo: Atlas, 2001.

CORNACHIONE JR, Edgard Bruno. *Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon) – arquitetura, método, implantação*. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. *Planejamento, programação e controle de produção: MRP II/ERP*. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1998.

FALCONER, André Pablo. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Relume-Dumara, 1994.

HUDSON, M. *Administrando organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNTON, James E. LIPPINCOTT, Bárbara. RECK, Jacqueline L. *Enterprise resource planning systems: comparing firm performance of adopters and nonadopters*. *International Journal of Accounting Information System*. V. 3, p. 165-184. out/2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIBONATI, Jerônimo, MIRANDA, Luiz Carlos, et al. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LYNCH, Antoinette. GAMA, Mohamed. *Understanding the potential impact of information technology on the susceptibility of organizations to fraudulent employee behavior. International Journal of Accounting Information System. V. 4, p. 295-308. abr/2003.*

MILTELLO, K. *Quem precisa de um ERP? Info Exame, p. 140, mar. 1999.*

NICOLAOU, Andréas I. *Quality of postimplementation review for enterprise resource planning systems. International Journal of Accounting Information System. v. 5, p. 25-49. jan/2004.*

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.*

REZENDE, Denis Alcides. *Engenharia de software e sistemas de informação. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.*

_____ e ABREU, Aline de. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação das empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.*

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.*

SOUZA, Cesar Alexandre de e SACCOL, Amarolinda Zanela (Organizadores). *Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.*

TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.*

TORRES, Maria Cândida. *Gestão estratégica: o planejamento estratégico. Rio de Janeiro, A Vez do Mestre – Módulo VI, UCAM, 2002.*

ZWICKER, Ronaldo e SOUZA, Cesar Alexandre de. *Ciclo de vida de sistemas ERP. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo. v. 1, n. 11, 1º trim., 2000.*

_____. *Sistemas ERP: conceituação, ciclo de vida e estudos de casos comparados. In.: SOUZA, Cesar Alexandre de e SACCOL, Amarolinda Zanela. Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003. p. 63-87.*