

CULTURA E A ACEITAÇÃO E USO DE UM SISTEMA ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Amanda Pimentel Paes

Universidade Regional De Blumenau

Franciele Beck

Universidade Regional De Blumenau

Resumo

Um sistema Enterprise Resource Planning (ERP) é parte central em um Sistema de Informação Gerencial cuja complexidade vai além da dimensão tecnológica, portanto, todo investimento deve considerar além da capacidade financeira, as relações organizacionais. Pois, apesar de altos investimentos em soluções tecnológicas parte das dificuldades da implementação surge da resistência à mudança por seus usuários, reduzindo por sua vez a eficácia do sistema pela falta de alinhamento aos valores culturais organizacionais. Diante disto, este estudo analisou o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema ERP. Combinou-se técnicas qualitativas (entrevistas) e quantitativas (survey) de coleta de dados em um estudo de caso, para análise do modelo teórico do estudo baseado na teoria unificada da aceitação e uso da tecnologia (UTAUT) e no modelo de valores concorrentes (MVC). Os resultados do caso analisado indicaram que a cultura organizacional possui um papel facilitador do processo de implementação na forma de aceitação e uso do sistema ERP quando possui valores do tipo clã, pois seu ambiente propicia aumento das expectativas de desempenho, esforço e a influência social e oferece ao usuário do sistema a sensação de que possui apoio para enfrentar problemas durante a implementação. Tais achados contribuem para gestão organizacional desde o processo de planejamento até a execução do plano de implementação e, por conseguinte, para agregação de valor à organização e sucesso efetivo do sistema por meio da consideração da cultura como ferramenta gerencial.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia; UTAUT; Enterprise Resource Planning.

**CULTURA E A ACEITAÇÃO E USO DE UM SISTEMA ENTERPRISE
RESOURCE PLANNING****RESUMO**

Um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) é parte central em um Sistema de Informação Gerencial cuja complexidade vai além da dimensão tecnológica, portanto, todo investimento deve considerar além da capacidade financeira, as relações organizacionais. Pois, apesar de altos investimentos em soluções tecnológicas parte das dificuldades da implementação surge da resistência à mudança por seus usuários, reduzindo por sua vez a eficácia do sistema pela falta de alinhamento aos valores culturais organizacionais. Diante disto, este estudo analisou o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema ERP. Combinou-se técnicas qualitativas (entrevistas) e quantitativas (*survey*) de coleta de dados em um estudo de caso, para análise do modelo teórico do estudo baseado na teoria unificada da aceitação e uso da tecnologia (UTAUT) e no modelo de valores concorrentes (MVC). Os resultados do caso analisado indicaram que a cultura organizacional possui um papel facilitador do processo de implementação na forma de aceitação e uso do sistema ERP quando possui valores do tipo clã, pois seu ambiente propicia aumento das expectativas de desempenho, esforço e a influência social e oferece ao usuário do sistema a sensação de que possui apoio para enfrentar problemas durante a implementação. Tais achados contribuem para gestão organizacional desde o processo de planejamento até a execução do plano de implementação e, por conseguinte, para agregação de valor à organização e sucesso efetivo do sistema por meio da consideração da cultura como ferramenta gerencial.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia; UTAUT; *Enterprise Resource Planning*.

1 INTRODUÇÃO

Os desafios vividos pelas organizações demandam maior qualidade e eficiência de seus processos, impulsionando-as a realizarem alterações em seus sistemas de informações (SI) (Coeurderoy, Guilmot, & Vas, 2014). Entretanto, embora por vezes essas alterações promovam vantagens, nem sempre são aderidas e integradas as rotinas organizacionais (Barrane, Karuranga, & Poulin, 2018). Isso não difere, no caso dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERPs), que surgiram na década de 1990 como uma solução capaz de contribuir para os negócios (Zhu, Li, Wang, & Chen, 2010), tornando-se uma das mais discutidas estratégias de melhoria da gestão empresarial (Shao, Feng, & Liu, 2012). Isto se deve a conexão e disponibilidade de informações integradas que o ERP oferece, aumentando o interesse por sua implementação pelas organizações (Vargas & Pinto, 2019).

Contudo, para que essa integração de fato promova os benefícios informacionais e de gestão esperados, é necessário que a empresa esteja ciente e atenta às dificuldades e desafios de implementação e uso o que passa, por exemplo, pela complexidade de suas funcionalidades e módulos associados. Ou seja, a implementação de um ERP não é garantia de sucesso e Shao, Wang e Feng (2015) alertam ainda, para um investimento de alto custo, riscos, bem como altas taxas de insucesso, principalmente por confrontar com os processos organizacionais já existentes (Perottoni, Oliveira, Luciano, & Freitas, 2001; Mueller, Mendling, & Bernroider, 2019). Portanto, mesmo frente as soluções do sistema ERP, os problemas gerados por sua implementação e uso podem reduzir os benefícios percebidos levando ao abandono do investimento e, em alguns casos, ao retorno do sistema anterior (Cooper & Zmud, 1990) (Laudon et al., 2014), caracterizando o processo de implementação e

uso de novas tecnologias no SI um desafio para as organizações, incitando esforços por pesquisas que aprofundem as discussões sobre os fatores envolvidos neste processo.

Dentre os fatores destacados pela literatura está a aceitação da tecnologia pelo usuário, discutida de diversas formas. A aceitação pelo usuário pode definir o sucesso da implementação da tecnologia e, ocorre por meio, principalmente, da participação e envolvimento do usuário no desenvolvimento do sistema (Nicolaou, 2004). Todavia, no contexto de sistemas ERP, este é geralmente adquirido de terceiros e sua implementação requer a adaptação da organização ao *software*, ao invés de ajustá-lo à lógica organizacional (Kholeif, Abdel-Kader, & Sherer, 2007), indicando assim, outro fator relevante para o sucesso da implementação do sistema ERP, a cultura organizacional. A cultura de uma organização representa como as coisas são e devem ser feitas (Cameron & Quinn, 2006), portanto, entender a utilização do sistema depende da compreensão da cultura organizacional de seus usuários (Ke & Wei, 2008; Laudon et al., 2014).

Conflitos gerados pelo desajuste entre sistema ERP e a cultura organizacional poderiam intensificar a resistência ou rejeição do sistema já durante seu processo de implementação, caracterizando a não aceitação do mesmo (Ke & Wei, 2008). Pois, ainda que em muitos casos a implementação do sistema seja de caráter obrigatório, isso não garante o uso efetivo do sistema a fim de alcançar os objetivos esperados com a sua implementação (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012). Assim sendo, a cultura organizacional seria base para a aceitação do usuário à tecnologia, podendo definir ou direcionar a implementação do sistema ERP e facilitar ou dificultar sua aceitação e uso a medida que é capaz de homogeneizar formas de pensar e viver a organização (Príncipe & Fleury, 1991).

Do exposto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: qual o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema *Enterprise Resource Planning*? Decorrente da questão de pesquisa tem-se como objetivo: analisar o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema *Enterprise Resource Planning*.

A principal motivação desta pesquisa está na lacuna teórica sobre como o contexto cultural organizacional implica na aceitação de sistemas de informação (SI) sugerido por Venkatesh, Morris, Davis, & Davis (2003), Venkatesh et al. (2012) e Venkatesh, Thong, & Xu (2016). Adicionalmente, não estudo busca explorar a provocação de Laudon et al. (2014) sobre as soluções de sistemas que, principalmente no caso do ERP, surgiram como uma referência de excelência, entretanto inúmeras organizações experimentaram fracassos na gestão do processo de implementação por avaliar incorretamente a importância do novo SI para os usuários. Embora estudos anteriores tenham tentado abordar o contexto cultural como um fator que implica a aceitação e uso do SI, a maioria se deteve a cultura nacional (Al-Gahtani, Hubona, & Wang, 2007; Im, Hong, & Kang, 2011; Baptista & Oliveira, 2015) e poucos observaram o contexto interno e latente da organização proporcionado por sua cultura organizacional (Bhimani, 2003; Dasgupta & Gupta, 2012).

Para o presente estudo, a aceitação e uso da tecnologia é observada a partir das dimensões do modelo *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) que indica uma tendência comportamental (Venkatesh et al., 2003). Nesta perspectiva, a cultura organizacional é reconhecida como um fator contextual e que será classificada dentro do *Competing Values Leadership* (MVC) de Cameron & Quinn (2006), que possibilita compreender quatro tipos culturais (clã, hierárquica, inovadora e de mercado). O pressuposto base deste estudo, é que o perfil cultural organizacional pode facilitar ou dificultar a aceitação e uso do ERP. Dessa forma, dentro do MVC, os quatro perfis culturais (clã, hierárquica, inovadora e mercado) podem reagir de forma distinta a implementação do sistema ERP no Sistema de Informação Gerencial (SIG) da organização.

Visto que o cerne da questão de pesquisa centra-se na relação entre cultura organizacional e tecnologia da informação, seu resultado, contribui para os estudos de

sistemas de informação e cultura (Bhimani, 2003; Agbejule, 2011; Laudon et al., 2014; Shao, Wang, & Feng, 2016), implementação de sistemas ERP (Mahapatra & Lai, 1998; Cooper & Zmud, 2008; Ifinedo, 2007) e aceitação e uso da tecnologia da informação e cultura (Venkatesh et al., 2003; Venkatesh et al., 2012; Dasgupta & Gupta, 2012). À vista disso, oferece uma discussão para aclarar uma série de questões quanto ao papel das forças culturais sobre decisões organizacionais como mudanças e implementações tecnológicas.

Este estudo distinguindo-se das investigações anteriores, primeiramente por seguir as sugestões de Venkatesh et al. (2003) e Venkatesh et al. (2012), em específico, relacionadas a ênfase na importância da dimensão cultural sobre as decisões organizacionais. Segundo, por trazer um olhar quali-quantitativo aos construtos UTAUT e MVC, por meio de uma pesquisa do tipo estudo de caso, que oferece maior profundidade e compreensão da relação entre os dois temas de interesse. Visto que, para atender o objetivo proposto, é necessário se aprofundar na relação entre usuários da tecnologia e a cultura organizacional que vai além das características técnicas do ERP.

A relevância da pesquisa está na contribuição teórica aos campos de estudos de SI e cultura organizacional, unindo perspectivas sociológicas (MVC) e psicológicas (UTAUT). Contribui-se, também, à medida em que agrega autoconhecimento à organização objeto de pesquisa por fornecer aspectos latentes a decisão de se engajar em futuros processos de mudanças organizacionais, enfatizando a consideração de aspectos organizacionais, humanos e técnicos, preconizadas na literatura (Laudon et al., 2014; Coeurderoy et al., 2014). Complementarmente, ressalta-se como contribuição prática o alerta de que não há receitas prontas para processos de implementação de SI, mas, no entanto, conhecer a cultura organizacional da entidade pode representar um recurso funcional e estratégico para a condução do processo de implementação, aceitação e uso efetivo do sistema pelos agentes organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

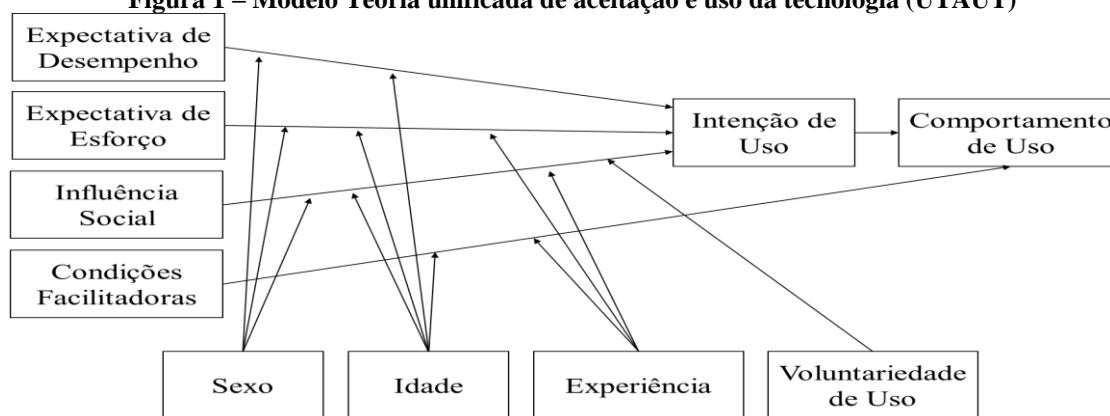
A fim de fundamentar a presente pesquisa, nesta seção, aborda-se o referencial teórico referente a aceitação e uso da tecnologia de informação e a cultura organizacional, finalizando com a construção do modelo teórico do estudo.

2.1 Aceitação e Uso da Tecnologia e Cultura Organizacional

Além dos requisitos técnicos e funcionalidades do sistema ERP, uma implementação completa e bem sucedida requer a consideração de quem irá usufruir do sistema, portanto, seu usuário final (Daneva, 2007; Beheshti et al., 2014). Diante disso, algumas teorias foram desenvolvidas para explicar os fatores envolvidos na aceitação do sistema e, seguindo essa linha, Venkatesh et al. (2003), elaboraram o modelo conceitual *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) ou Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia a fim de explicar a partir de percepções individuais fatores que podem interferir no processo de implementação de uma tecnologia, prezando a perspectiva de usuários finais.

O UTAUT tem base em oito modelos concorrentes que buscam prever o comportamento humano em relação a aceitação da tecnologia da informação, tornando-se o modelo mais completo atualmente e, servirá de estrutura norteadora para classificação e apresentação dos resultados desta pesquisa. O modelo UTAUT completo é composto por seis dimensões de análises e quatro moderadoras, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Modelo Teoria unificada de aceitação e uso da tecnologia (UTAUT)



Fonte: Adaptado de Venkatesh et al. (2003).

Conforme o proposto por Venkatesh et al. (2003), as quatro primeiras dimensões a influenciarem a intenção de uso (aceitação) são: (i) expectativa de desempenho reflete o grau que um indivíduo percebe o uso da tecnologia como uma melhoria na execução de seu trabalho; (ii) expectativa de esforço que é o grau de facilidade de uso da tecnologia; (iii) influência social que é a o grau que o indivíduo percebe que outros membros organizacionais acreditam que ele deva usar a tecnologia; e (iv) condições facilitadoras que consistem na crença do indivíduo de que ele possui infraestrutura técnica e organizacional para auxiliá-lo no uso da tecnologia. A intenção de uso representa a aceitação da tecnologia seguida do comportamento de uso que indica o grau que a tecnologia é explorada a fim de obter os objetivos esperados com sua implementação.

Além das dimensões principais, existem as moderadoras idade, sexo, experiência e voluntariedade que como observado em estudos mais recentes de Venkatesh, Thong e Xu (2012) e Dwivedi et al. (2017), não têm sido utilizadas nas replicações, extensões e integrações do modelo UTAUT, em função da obrigatoriedade de implementação da tecnologia e pelo estudo inicial Venkatesh et al. (2003) ter apontado que as relações propostas no modelo poderiam ser revistas a fim de alcançar a parcimônia do modelo. Dessa forma, o mesmo posicionamento é adotado neste estudo, a fim de direcionar esforços às dimensões de interesse.

A função do modelo UTAUT está em auxiliar gestores no processo decisório a medida que prevê como seus funcionários se comportariam em relação à implementação de uma nova tecnologia (Rempel & Mellinger, 2015). A validade do modelo UTAUT já foi examinada em diversos contextos de tecnologia (*Internet Banking* por Baker, Al-Gahtani, & Hubona (2010), *e-learning* por Lin, Huang, & Zhang (2019), de usuários (Gouvêa, Nakagawa, & Oliveira, 2013; Alwahaishi & Snásel, 2013) e de culturas nacionais distintas como Índia em Bandyopadhyay & Fraccastoro (2007) e Arábia Saudita em Baker et al. (2010), tendo apenas dois estudo, até o conhecimento das autoras, associado o modelo com um constructo de cultura organizacional (Trimmer, Cellucci, Wiggins, & Woodhouse, 2009; Dasgupta & Gupta, 2012).

Apesar da contribuição da literatura anterior, ainda há a necessidade de compreender a predição do modelo UTAUT em contextos diversos. Diante disso, o modelo cultural *Competing Values Leadership* (MVC) de Cameron & Quinn (2006), permite maior possibilidade de contribuição, visto que possibilita compreender a cultura organizacional partir de quatro tipos culturais (clã, hierárquica, inovadora e de mercado). O MVC é construído por quatro quadrantes que representam culturas concorrentes em dois eixos que refletem os conflitos entre a mudança e estabilidade e entre o ambiente interno e externo. Dessa forma, apesar de pelo menos duas culturas encontrarem-se nos eixos de flexibilidade e liberdade, estas vão diferir quanto ao foco interno e externo.

Seguindo o proposto por Cameron & Quinn (2006), no primeiro quadrante encontra-se a cultura de clã orientada para a flexibilidade e liberdade a partir de um foco interno de integração, suas principais características são coesão, moral, criação, apoio e preocupação com o outro e em seus valores dominantes preza-se pelo desenvolvimento dos recursos humanos. No mesmo eixo de flexibilidade e liberdade tem-se a cultura inovadora, porém seu foco é no ambiente externo e na diferenciação, suas características são adaptabilidade, prontidão, crescimento, propensão a riscos, dinamismo, valorizando sempre a aquisição de recursos (Cameron & Quinn, 2006).

Com o mesmo foco no ambiente externo e na diferenciação, porém no eixo da estabilidade e controle, encontra-se a cultura de mercado é caracterizada pelo planejamento, definição de metas, competência e resultado, cujos valores dominantes são a eficiência e a produção (Zammuto & O'Connor, 1992). E, no último quadrante, a cultura hierárquica situa-se no eixo da estabilidade e controle unido a um foco no ambiente interno e integração, caracterizada pela gestão da informação, comunicação, regras, segurança, conservadorismo, cautela, rotina, valorizando a segurança dos processos (Smith, Campbell, Subramanian, Bird, & Nelson, 2001).

Um SI deveria ajustar-se à cultura organizacional para que os benefícios esperados com a sua implementação sejam percebidos a partir de seu uso efetivo (Doherty & Doig, 2003), pois quando este sistema vai de encontro a cultura da organização há maior chance de resistência, resultando na modificação, rejeição ou a sabotagem do sistema (Ke & Wei, 2008). Assim, a aceitação e uso não depende apenas de fatores contextuais individuais, sendo necessária a investigação conjunta de fatores contextuais organizacionais, como a cultura da organização (Venkatesh, Thong e Xu, 2016). Considerando que a cultura organizacional raramente é monolítica (Howard-Grenville, 2006), espera-se que grupos de usuários do sistema perceba de forma distinta o seu impacto (Bhimani, 2003), podendo inclusive alterar o comportamento de uso da tecnologia pelo indivíduo (Dasgupta & Gupta, 2012).

Uma vez compreendida a necessidade da análise conjunta dos fatores individuais (usuário) e organizacionais (cultura) para prever a aceitação e uso de uma tecnologia, parte-se ao desenvolvimento do modelo teórico do estudo a fim de analisar o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema ERP.

2.2 Desenvolvimento do Modelo Teórico do Estudo

Parte da capacidade de negócios da organizações depende de seus SI, o que faz com que mudanças estratégicas nas regras ou processos estejam alinhadas com a capacidade de seus sistemas, pois os objetivos organizacionais dependem do que estes permitirão alcançar (Laudon et al., 2014). Portanto, a decisão de implementar um novo sistema impacta a estrutura organizacional e relacionamentos sociais organizacionais na forma de estrutura hierárquica, processo decisório e acesso à informação. E, quanto mais complexo o sistema, mais efeitos ele terá sobre a dinâmica organizacional.

Emergindo na década de 1990 como uma das principais soluções de negócios o ERP foi considerado como o “coração” da empresa (Gil, Biancolino, & Borges, 2010) e sua complexidade está no objetivo de integrar processos, departamentos e funções da empresa promovendo o compartilhamento de dados e informações (Rodrigues, 2015). Como um *framework* que estrutura, define e padroniza processos necessários ao planejamento e controle organizacional a fim de alcançar vantagem competitiva (Jacobs, 2007), o ERP interage e possibilita a lógica organizacional.

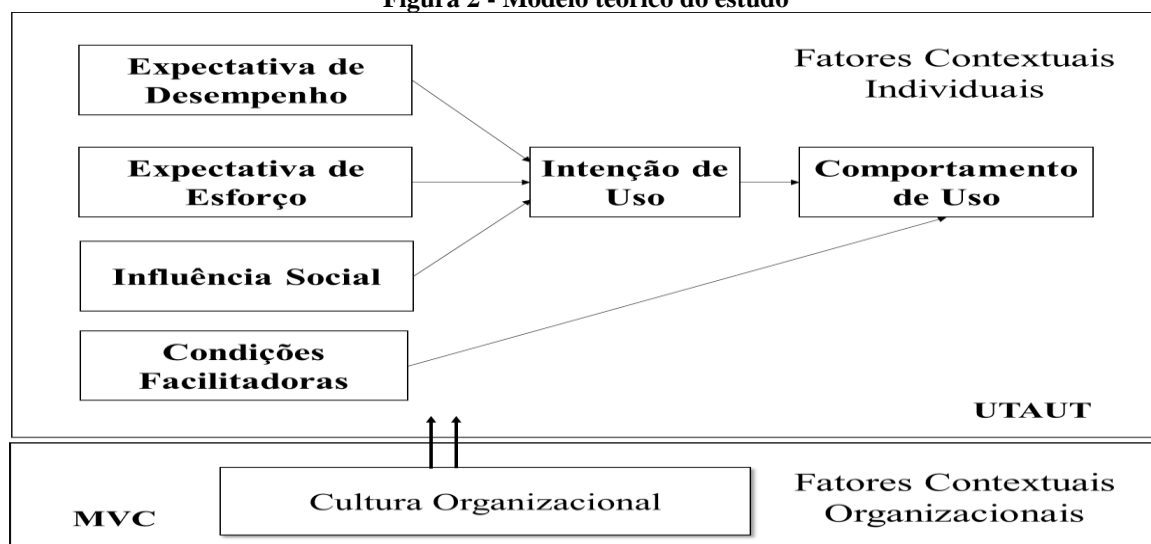
Contudo, como a maioria dos *softwares* para sistemas ERP são desenvolvidos externamente à organização no formato de pacotes ou componentes pré-programados com aplicações universais (Laudon et al., 2014), uma das possíveis causas para que várias organizações tenham experimentado fracasso na sua implementação (Kholeif et al., 2007).

Porém, a ocorrência de falhas ou insucesso não se restringe a apenas um fornecedor desses *softwares*, o que por sua vez ressalta que fatores internos a organizações possuem maior influência no processo de implementação, aceitação e uso do sistema ERP (Motwani, Mirchandani, Madan, & Gunasekaran, 2002). Isto posto, assume-se que explorar a implementação de um sistema ERP oferece elementos suficientes para discutir tanto os fatores contextuais individuais como organizacionais envolvidos no processo diante da complexidade desse SI, partindo assim, ao desenvolvimento do modelo teórico para analisar este fenômeno.

Para desenvolver o modelo teórico do estudo adotou-se o posicionamento de Rempel & Mellinger (2015) e Silva (2016), quanto a exploração qualitativa dos temas, privilegiando nuances que não seriam captadas quantitativamente. Portanto, a união dos modelo UTAUT e MVC representam uma estrutura norteadora para apresentação e análise dos dados na forma de modelo teórico, que segundo Colangelo Filho & Shimizu (1998), é definido como estrutura lógica dos dados e objetos que compõem o interesse de estudo, suas propriedades e relações.

Diante disso, visto que o objetivo é analisar o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema ERP, a primeira parte do modelo foi construída com as dimensões do modelo UTAUT como fatores contextuais individuais e a segunda com a cultura organizacional como o fator contextual organizacional que serve de base para direcionar a aceitação e uso do sistema, conforme Figura 2.

Figura 2 - Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de nenhuma cultura ser monolítica, dentro das organizações alguns aspectos prevalecem mais do que outros, caracterizando uma cultura dominante e como esta, dentro do MVC, pode ser classificada entre quatro tipos, não se estabeleceu um único perfil cultural no modelo teórico do estudo. Espera-se dependendo do tipo cultural, a cultura organizacional a partir de seus valores dominantes exerça um papel distinto sobre as dimensões de análise do modelo UTAUT.

Dessa forma, valores dominantes de uma cultura hierárquica que enfatiza o controle e as regras poderia reduzir a intenção de uso do sistema em função da incerteza dos processos, ainda que seus superiores estejam de acordo com a nova tecnologia (Baptista & Oliveira, 2015). No caso de culturas de mercado, a dinâmica poderia ser diferente a medida que os usuários finais do sistema acreditassem que este poderia promover mais facilmente a realização dos objetivos e metas predefinidas (Shao, Wang, & Feng, 2015). Na cultura de clã, a intenção de uso do sistema poderia ser favorecida se seus usuários percebessem melhorias na comunicação interna por meio de uma maior integração (Cameron & Quinn, 2006).

Enquanto que na cultura inovadora, a intenção de uso estaria associada à possibilidade de obter benefícios pessoais como resultado da participação e implementação de novas iniciativas introduzidas pela organização (Haffar, Al-Karaghoul, & Ghoneim, 2013)

Em vista disto, dependendo dos valores dominantes da cultura organizacional a intenção de uso pode se alterar, pois apesar das expectativas individuais, as crenças dos usuários do sistema podem ser alteradas pela convivência em grupo, que vai além da influência social, determinando a forma correta de perceber, pensar e sentir (Schein, 2010), refletindo até na forma de executar uma tarefa (Dasgupta & Gupta, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando analisar o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema ERP, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa, por meio de um estudo de caso único em que aplicou-se três métodos de coleta de dados: (i) entrevistas com agentes da coordenação, gerência e alta gestão da organização; (ii) aplicação de questionário aos funcionários de diversas áreas do caso selecionado que são usuários do sistema ERP; e (iii) análise de documentos envolvidos no processo de implementação do sistema. A seleção do caso decorreu de dois fatores: (i) ter passado por algum processo de implementação tecnológica em seu SIG, e (ii) ter complexidade e tamanho capaz de indicar a divisão de departamentos, subunidades ou células organizacionais.

Dessa forma, o caso investigado em função do acesso é representado pela a Empresa X (pseudônimo), fundada em 2004, opera como *trading* e também importa e distribui produtos para o ramo de construção civil e têxtil, compondo um grupo de quatro empresas da região Sul do Brasil, que passou pelo processo de implementação de um sistema ERP no período de 2014 a 2015. Como esta pesquisa foi realizada no período de dezembro de 2018 a junho de 2019, não foi possível adotar o procedimento de observação, abrangendo apenas as fontes de dados primárias (funcionários) e secundárias internas (documentos) e externa (site da empresa).

O contato com a Empresa X ocorreu por meio de um *e-mail* de convite para participação do estudo, formalizando a pesquisa em uma reunião com a diretoria administrativa financeira para apresentação e assinatura da carta e protocolo ético da pesquisa. Firmados os compromissos para desenvolvimento da pesquisa, iniciou-se a coleta de dados primeiramente por meio das entrevistas em que era entregue um termo de consentimento livre e esclarecido a cada indivíduo entrevistado. Foram selecionados funcionários que pudessem fornecer uma perspectiva global e histórica a fim de caracterizar o sistema de informação gerencial e a cultura organizacional da Empresa X, incluindo diretores, gestores e coordenadores com vínculo ativo ou não, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos entrevistados e áreas organizacionais analisadas

Área Organizacional	Entrevistado da Pesquisa	Tempo na Empresa X	Formação Acadêmica	Data da Entrevista	Duração (minutos)
Coordenadoria Contábil	Entrevistado 01	2 anos e 6 meses	Ciências Contábeis	15/01/2019	71
Diretoria Administrativa Financeira	Entrevistado 02	9 anos	Ciências Contábeis	01/02/2019	70
Gerência da Contabilidade	Entrevistado 03	1 ano	Ciências Contábeis	19/06/2019	43
Coordenadoria Fiscal	Entrevistado 04	10 anos	Ciências Contábeis	19/06/2019	28

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: O Entrevistado 01 atuou na Empresa X durante o processo de mudança do sistema ERP, porém não pertence mais ao quadro de funcionários; O Entrevistado 03 apesar de possuir menor tempo de atuação na Empresa X, entrando após a implementação do sistema ERP, sua experiência com implementação do sistema

ERP em outra empresa contribuiu para sua contratação, pois facilitaria a exploração das funcionalidades do sistema.

O roteiro de entrevista aplicado, baseou-se no questionário estruturado que serviu para captar as percepções dos funcionários usuários do sistema, proporcionando, desta forma, a comparabilidade das dimensões de análise entre as percepções dos entrevistados (nível tático e estratégico) e respondentes (nível operacional). O questionário *online* foi desenvolvido por meio da plataforma *Microsoft Forms*, estruturado em três dimensões: (i) caracterização os respondentes; (ii) mensuração do modelo de aceitação e uso da tecnologia (UTAUT) em 23 afirmativas do tipo *likert* de cinco pontos (discordo totalmente a concordo totalmente); e (iii) avaliação de cultura organizacional (MVC) em 6 questões com quatro afirmativas cada, conforme o constructo da pesquisa.

Quadro 2 - Constructo da Pesquisa

Modelo	Dimensões de análise	Instrumento	Referências
UTAUT	Expectativa de desempenho; Expectativa de esforço; Influência social; Condições facilitadoras; Intenção comportamental; Comportamento de uso.	Entrevista Questionário Documentos	(Venkatesh et al., 2003); (Silva, 2009); (Baker; Al-Gahtani; Hubona, 2010); (Baptista; Oliveira, 2015)
MVC	Características dominantes; Estilo de liderança; Gestão de funcionários; União; Ênfase estratégica; e Critérios de Sucesso	Entrevista Questionário	(Cameron; Quinn, 2006); (Silva, 2016)

Fonte: Baseado na revisão de literatura.

A população alvo foi estimada com auxílio da gerência da contabilidade que indicou um total de 50 usuários do atual sistema ERP. Dessa forma, foi enviado um *e-mail* com um convite de participação e um *link* para acesso ao questionário a gerência da contabilidade e diretoria administrativa financeira e, estes direcionaram internamente o *email* aos 50 funcionários, obtendo um retorno de 44 respondentes. Das 44 respostas, somente 41 foram consideradas válidas para análise desta pesquisa, o que resultou em uma taxa de resposta de 88% de um total de 50 usuários que representaram a população da pesquisa.

Além disso, mediante a autorização da empresa, foram consultados documentos utilizados durante o processo de seleção e implementação do sistema ERP, a fim de que as múltiplas fontes de dados fornecessem auxílio a triangulação, tornando os achados mais confiáveis. Foram disponibilizados 18 documentos na forma de arquivos de imagem, *excel*, *powerpoint* como por exemplo: “Organograma – Diretoria Executiva 2019 (Doc. 01)”, “Estrutura organizacional e proposta de projeto (Doc. 04)”, “Definição de usuários chave responsáveis para identificar os subprocessos e melhorias (Doc. 08)”. Para análise dos dados qualitativos utilizou-se da técnica análise de conteúdo, conforme (Bardin, 2011). Desta forma, baseado nos modelos apresentados no Quadro 2, simultaneamente com as transcrições das entrevistas, foram examinados, categorizados e classificados os dados qualitativos, de acordo com suas semelhanças, dentro das dimensões de análise. Em relação aos dados quantitativos obtidos do questionário estruturados, aplicou-se técnicas estatísticas descritivas para análise inicial, visto que a análise descritiva foi cancelada pelos dados qualitativos das entrevistas e documentos.

Esta associação de análise fornece um panorama das percepções da gestão e usuários do sistema ERP possibilitando evidências mais abrangentes para análise do papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso do sistema ERP da Empresa X.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados, agrupadas a partir das dimensões de análise propostas no modelo teórico do estudo a fim de alcançar maior compreensão do fenômeno estudado.

4.1 Expectativa de Desempenho

Ao analisar a dimensão expectativa de desempenho que é o grau em que um indivíduo acredita que o uso do sistema melhorará seu desempenho na organização, uma das mais importante para direcionar a intenção de uso do sistema (Venkatesh et al., 2003), percebeu-se, conforme a Tabela 1, que dentre as quatro afirmativas, apenas a última que referia-se à possibilidade de melhorar o desempenho do indivíduo em questões financeiras como aumento salarial apresentou-se desfavorável (29,3%, notas 4 e 5).

Tabela 1 - Análise descritiva da expectativa de desempenho – usuários do sistema ERP

Expectativa de Desempenho Afirmativa	Frequências (%)					Descritivas		
	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
1. Usar o sistema me permitiria terminar minhas tarefas mais rápido.	7,3%	4,9%	26,8%	22,0%	39,0%	3,8	5	1,22
2. Achava que o sistema seria útil ao meu trabalho.	2,4%	4,9%	14,6%	31,7%	46,3%	4,15	5	1,01
3. Utilizar o sistema aumentaria a minha produtividade.	4,9%	2,4%	17,1%	22,0%	53,7%	4,17	5	1,11
4. Se eu usasse o sistema, ampliaria minhas chances de obter um aumento salarial.	36,6%	19,5%	14,6%	9,8%	19,5%	2,56	1	1,55

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como o motivo da implementação de um sistema ERP foi a falta de utilidade do antigo *software* contábil frente à demanda crescente da empresa, como observado no relato do Entrevistado 02: “no ano de 2012, geramos oito milhões de lançamentos contábeis e em 2018, nós devemos ter gerado 17 milhões. Então, eu estava colocando em risco a qualidade da informação e da operação da empresa. Eu tinha certeza que se eu não mudasse o software em 2013, nós tínhamos parado a empresa por 30 ou 40 dias. O software iria travar”.

Desta forma, a expectativa de desempenho foi impulsionada desde a apresentação do projeto de implementação do ERP, conforme a documentação disponibilizada pela Empresa X, em que foi elaborado pela primeira vez um mapeamento dos processos operacionais focando principalmente em seus pontos negativos como: “Não existe padronização do modelo de pedido de vendas; Existe controle das entregas, porém não existe um controle da qualidade de entrega (desejável); Hoje a empresa não dispõe de sistemas ou tecnologias no apoio a vendas” (Doc. 04). Se concentrando em pontos negativos, a alta gestão gerou uma predisposição do grupo para uso do sistema ERP, uma vez que os processos e pontos de atenção eram identificados com o auxílio dos funcionários de cada área. Estes resultados confirmam o preconizado na literatura (Souza & Zwicker, 2001; Miranda, 2018) de que a expectativa de melhorar a execução das tarefas e o desempenho relacionado ao acesso à informação precisa e de qualidade favorecem a intenção de usar uma nova tecnologia.

4.2 Expectativa de Esforço

Ao analisar a dimensão expectativa de esforço que reflete o grau de facilidade associada ao uso do sistema (Venkatesh et al., 2003), baseado na impressão que tinham na época da implementação do sistema percebeu-se, conforme a Tabela 2, que ao observar a moda das quatro afirmativas, a expectativa de esforço era neutra. Entretanto, quando observada a frequência, a expectativa de esforço mostra-se favorável à aceitação do ERP, pois pelo menos 44% dos funcionários atribuíram notas 4 e 5 em cada um dos quatro indicadores.

Tabela 2 - Análise descritiva da expectativa de esforço - usuários do sistema ERP C

Expectativa de Esforço	Frequências (%)					Descritivas			
	Afirmativa	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
1. Minha interação com o sistema seria clara e compreensível.		4,9%	4,9%	36,6%	24,4%	29,3%	3,68	3	1,10
2. Seria fácil para eu me tornar um hábil usuário do sistema.		2,4%	14,6%	26,8%	36,6%	19,5%	3,56	4	1,05
3. Eu achava que o sistema seria fácil de usar.		4,9%	17,1%	31,7%	26,8%	19,5%	3,39	3	1,13
4. Aprender a operar o sistema seria fácil para mim.		4,9%	9,8%	41,5%	22,0%	22,0%	3,46	3	1,09

Fonte: Dados da Pesquisa.

A neutralidade da expectativa de esforço dos usuário pode ser atribuída ao fato dos funcionários estarem ocupados com as atividades normais de trabalho e muitos usuários para cada subprocesso em que foi sugerida a adoção de métodos de *workshop* para validar os processos, segundo a ata de reunião do comitê de abril de 2012 (Doc. 08). A estratégia para motivar o usuário do sistema, conforme o Entrevistado 02, em relação ao esforço para implementar o ERP, foi de retirar “o foco que aquela ferramenta seria um problema, mas que seria uma solução. Pois, é o gestor que multiplica isso”. Como a alta gestão em acordo com a empresa desenvolvedora do *software* incluíram ativamente os gestores como usuários chave que iriam repassar o conhecimento, utilidade e motivação aos demais funcionários de sua responsabilidade, alguns desses gestores tentavam envolver mais a sua equipe no processo para gerar maior apoio, como relata o Entrevistado 04:

Já envolvi no primeiro treinamento a equipe toda porque a minha equipe não é muito grande. A gente ficou numa sala, foi bem interessante... colocamos os "micros" todos lá e ficamos um mês trabalhando numa sala de reunião para podermos ter conversas. A minha estratégia é envolver sempre todo mundo porque eu acho que quando o seu subordinado sabe exatamente o que você quer, ele consegue dar o resultado.

Isso pode justificar o motivo de, embora muitos funcionários terem atribuído nota três (neutro) nas afirmativas de expectativa de esforço, quase metade concordou com a facilidade de operar o sistema ERP. O que demonstra efetividade da estratégia de envolvimento da equipe no processo de implementação do ERP a fim de promover a intenção de uso, como preconizado na literatura (Nicolaou, 2004).

4.3 Influência Social

A partir da Tabela 3, pode-se analisar a dimensão influência social do modelo teórico.

Tabela 3 - Análise descritiva da influência social - usuários do sistema ERP C

Influência Social	Frequências (%)					Descritivas			
	Afirmativa	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
1. Pessoas que influenciavam meu comportamento na empresa achavam que eu deveria usar o sistema.		9,8%	9,8%	26,8%	19,5%	34,1%	3,59	5	1,32
2. Pessoas que são importantes para mim na empresa achavam que eu deveria usar o sistema.		12,2%	9,8%	14,6%	19,5%	43,9%	3,73	5	1,43
3. A gerência e a direção da empresa forneceram suporte para o uso do sistema.		9,8%	7,3%	9,8%	22,0%	51,2%	3,98	5	1,35
4. Em geral, a empresa incentivou e apoiou o uso do sistema.		4,9%	4,9%	9,8%	17,1%	63,4%	4,29	5	1,14

Fonte: Dados da Pesquisa.

A influência social reflete o grau percebido pelo indivíduo de que outros membros organizacionais acreditam que ele deva usar o sistema (Venkatesh et al., 2003), baseado na impressão que tinham na época da implementação, conforme a Tabela 3, que indica que a Empresa X possuía um ambiente onde a influência social era altamente percebida pelo grupo durante a implementação do sistema ERP, sendo atribuída uma moda cinco em todas as quatro afirmativas da dimensão.

Como apontado por Venkatesh e Davis (2000), a influência social pode ocorrer por meio da conformidade, internalização e identificação e resulta na alteração das crenças do próprio indivíduo para atingir ganhos potenciais em relação ao status social almejado. Pontos relevantes para compor o quadro de funcionários da Empresa X, pois há ênfase na coesão do grupo, e espera-se que na adaptação dos funcionários estes absorvam o perfil da organização. Caso contrário, o posicionamento da alta gestão é de que: “as pessoas são contratadas pelas suas competências, habilidade e técnicas e demitidas pelo comportamento. Damos a oportunidade de melhoria, então é questão de responsabilidade [do funcionário se adequar as normas da organização]” (Entrevistado 02).

Uma vez que os funcionários precisam se adequar ao que o grupo espera e a como as coisas são feitas no ambiente, é mais provável que estes passem a valorizar mais a opinião de seus colegas, aumentando a sua intenção de uso do sistema à medida que a alta gestão demonstra ser necessário.

4.4 Condições Facilitadoras

Enquanto as três dimensões analisadas anteriormente contribuíram diretamente para gerar uma intenção positiva em relação ao uso, portanto, sua aceitação. As condições facilitadoras agem sobre o comportamento de uso do sistema, o que sugere que ao usar o ERP os funcionários tentariam fazê-lo da melhor maneira de modo a atender as expectativas, cuja percepções dos funcionários é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise descritiva das condições facilitadoras - usuários do sistema ERP C

Condições Facilitadoras	Frequências (%)					Descritivas		
	1	2	3	4	5	Média	Moda	DP
1. Eu tinha os recursos necessários para usar o sistema.	9,8%	12,2%	26,8%	24,4%	26,8%	3,46	3	1,28
2. Eu tinha o conhecimento necessário para usar o sistema.	17,1%	19,5%	41,5%	9,8%	12,2%	2,80	3	1,20
3. O sistema não era compatível com outros sistemas que eu usava.	14,6%	2,4%	48,8%	17,1%	17,1%	3,20	3	1,20
4. Uma pessoa específica (ou grupo) estava disponível para ajudar nas dificuldades que eu tivesse com o sistema.	9,8%	4,9%	24,4%	24,4%	36,6%	3,73	5	1,28

Fonte: Dados da Pesquisa.

Assim como na dimensão de expectativa de esforço, as percepções quanto as condições facilitadoras mostraram-se neutras quando observadas a moda das afirmativas, com exceção da quarta afirmativa que apresentou moda 5. Ao analisar a frequência da primeira e última afirmativa mais de 50% dos usuários atribuíram notas 4 e 5 para as afirmativas, demonstrando que acreditavam possuir recursos necessários ao uso do sistema e que possuíam uma pessoa específica para auxiliar com as dificuldades deste. O que reafirma a estratégia de atribuir ao gestores a responsabilidade de repasse de informações técnicas a suas equipes, que conforme o Entrevistado 02 foi uma das principais medidas para ajudar na implementação do sistema ERP, tendo sido realizados em torno de 60 treinamentos antes de começar a usar o ERP no período de 2014 a 2015.

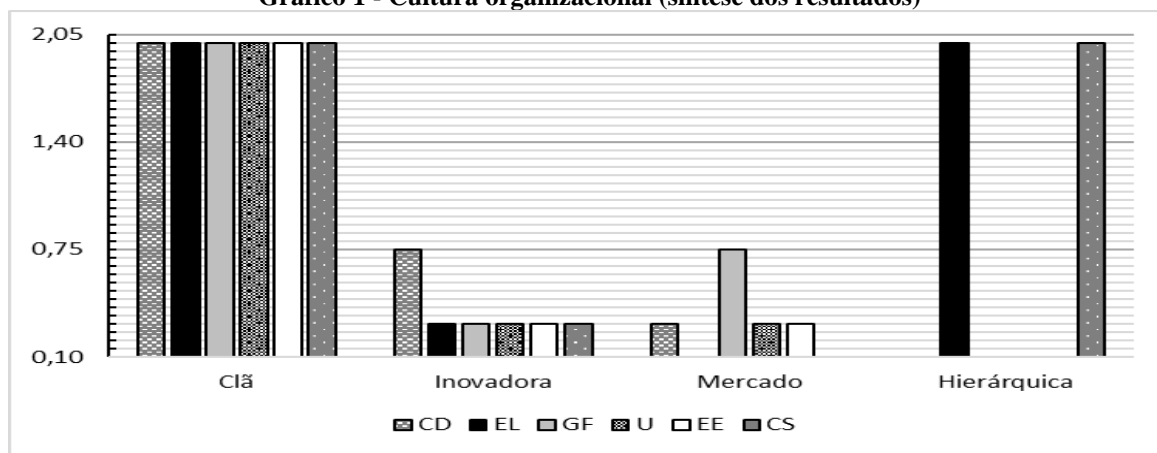
Além de contar com usuários chave, os usuários do sistema contavam com “o setor que é da informática que é dividido na parte de hardware e software” (Entrevistado 03), o que pode ser responsável pelo sentimento de que possuíam os recursos necessários para usar o sistema. Quanto a nota baixa da segunda afirmativa, referente a possui conhecimentos para o uso do sistema, atribui-se ao fato de que o sucesso da implementação se traduzia, para alta gestão, em conseguir migrar para o do sistema ERP sem interferir nas atividades diárias. Dessa forma, no caso da Empresa X, apesar de haver aspectos positivos em envolver gestores ou coordenadores das áreas para motivar a equipe, o conhecimento intermediado pode ter reduzido a percepção das condições facilitadoras.

Os resultados atestam, como visto na revisão de literatura (Dwivedi et al., 2017), de que sessões de treinamentos permitem aos indivíduos momentos de socialização de opiniões positivas sobre a tecnologia incentivando ao uso e exploração de funcionalidades, entretanto, na Empresa X isso recaiu principalmente sobre os usuários chaves e suporte de TI, tornando esses dois recursos os principais propulsores do sentimento de suporte para o uso do sistema.

4.5 Cultura Organizacional

A classificação da cultura organizacional dentro do proposto pelo MVC, decorreu dos elementos qualitativos (entrevistas) a partir da percepção dos níveis de coordenação, gerência e diretoria e quantitativo (questionários) por meio da percepção dos funcionários. De forma semelhante ao UTAUT, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva e a partir da moda obtida em cada uma das seis dimensões do MVC, elaborou-se, a fim de sintetizar e tornar os resultados visualmente mais agradáveis, o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Cultura organizacional (síntese dos resultados)



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: características dominantes (CD); estilo de liderança (EL); gestão dos funcionários (GF); união (U); ênfase estratégica (EE); e critérios de sucesso (CS).

A partir da análise do Gráfico 1, fica evidente a classificação da cultura organizacional da Empresa X como do tipo clã. No entanto, como em duas dimensões (estilo de liderança e critérios de sucesso) apresentam valores semelhante tanto da cultura de clã como da hierárquica, optou-se por realizar um teste *paired-sample t-test* para comparação entre as diferenças médias. Atestando a existência de diferença estatisticamente significativa a nível de 1% que permite identificar que a cultura dominante é a cultura de clã para a amostra de 41 respondentes o que é chancelado pelos dados das entrevistas.

A estrutura organizacional da Empresa X é composta de quatro níveis e apesar de haver uma clara hierarquia, a acessibilidade a alta gestão é presente o que por sua vez aflora um sentimento de apoio e envolvimento em seus funcionários, como no relato do Entrevistado 04: “é uma empresa muito humana a meu ver que estou aqui há 10 anos, que eu cresci junto

com eles”. De forma semelhante, o Entrevistado 03 que está a menos tempo na organização, também aponta essa acessibilidade: “a facilidade de acesso é muito boa por exemplo eu posso chegar a qualquer momento na sala do Diretor Executivo e conversar com ele, eu não tenho essas barreiras... é a facilidade de ninguém ser intocável aqui dentro”.

Os elementos coletados tanto pelas entrevistas, quanto pelos questionários possibilitaram observar um alinhamento entre as percepções de gestão e funcionários quando caracterizaram a Empresa X pelo trabalho em equipe, consenso e participação, preconizado por Cameron & Quinn (2006) como valores dominantes da cultura de clã. Diante disso, infere-se que atualmente a Empresa X opera com uma cultura de clã que enfatiza principalmente o foco interno e a flexibilidade da organização, o que favorece o comprometimento, a coesão de grupo e a preocupação com o outro, em detrimento de controles formais, competitividade individual e proatividade.

4.6 Discussão dos Resultados

A partir da análise dos dados obtidos pelas entrevistas, documentos e questionários, foi possível estabelecer conexões entre os resultados, seguindo a estrutura lógica proposta pelo modelo teórico do estudo, a fim de analisar o papel da cultura organizacional sobre a aceitação e uso de um sistema ERP. Considera-se para discussão que o sistema ERP objeto de estudo, no momento da pesquisa (2019) encontrava-se na fase de utilização segundo o proposto pela literatura de ciclo de vida dos sistemas ERP Souza e Zwicker (2000). Além disso, delimita-se a discussão cultural a cultura de clã como dominante classificada a partir das percepções dos entrevistados e respondentes, como o apresentado na seção anterior, o que por sua vez serve de base para analisar as relações entre as dimensões de análise da aceitação (intenção) e comportamento de uso do sistema ERP.

Atendendo ao objetivo proposto, os resultados desta pesquisa mostram que a cultura organizacional do tipo clã possui um papel facilitador sobre a aceitação e uso do sistema ERP, neste caso específico. A Empresa X envolveu seus funcionários desde o início para seleção do *software* do sistema que seria implementado, quando direcionou a escolha considerando um *layout* mais aderente a idade média dos funcionários. Durante o processo de implementação, envolveu os “usuários chaves” na figura de líderes de equipes e, estes, por sua vez em vários casos, envolveram sua equipe no processo. Tal estratégia de envolvimento e participação favoreceu os sentimentos de coesão do grupo, responsabilidade, crescimento e apoio, o que é destacado na revisão de literatura (Zammuto & O’Connor, 1992), como fator que contribui para o sucesso da implementação.

A expectativa de desempenho teve base na preocupação com a continuidade das operações da Empresa X, em que todos estavam cientes da necessidade de implementar um novo sistema que comportasse o volume de dados. A expectativa de esforço embora neutra, os usuários indicaram sentir que seria fácil para tonarem-se hábeis usuários do sistema, o que foi fortalecido por meio da estratégia de apoio e incentivo a iniciativa, visto que as ideias e soluções indicadas pelos funcionários eram consideradas para otimizar os processos do novo sistema. A complexidade do sistema ERP não foi excluída para análise da influência social, visto que esta causou alguma resistência no início, assim como o descrito na literatura (Trimmer et al., 2009). Todavia, como a decisão foi de caráter obrigatório e inevitável, os gestores adotaram estratégias que favoreciam o esforço e colaboração em equipe, fazendo com que a complexidade ficasse em segundo plano.

A preocupação dos funcionários com a opinião do grupo, além de motivar a aceitação e o uso do sistema, promoveu um feedback orientado para o apoio característico da cultura de indicado por Cameron e Quinn (2006), fazendo que, do ponto de vista da influência social, a Empresa X possua um ambiente cultural propício à valorização da opinião do outro (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo, & Turner, 2006) e, conseqüentemente, os funcionários

direcionaram mais esforços para implementação do sistema ERP. Apesar de, em grande parte, a cultura de clã possuir aspectos positivos, como apontado por Michalik et al. (2013), pode conduzir ao conformismo e ausência de proatividade, que limitariam a implementação do sistema. No entanto, na empresa pesquisada os funcionários estavam comprometidos com o plano de implementação. E, como no caso da Empresa X, o comprometimento do grupo é alto e, em muitas ocasiões apontado como o elemento que une a organização, não foram encontrados elementos que indicassem o conformismo ou a falta de proatividade.

Do exposto, observou-se que o ponto central que direcionou a expectativas dos usuários do sistema foi a preocupação com as operações da organização o que está alinhado com o esperado de uma cultura do tipo clã (Cameron & Quinn, 2006). Desta maneira, como pressuposto pela literatura (Moilanen, 2008; Dasgupta; Gupta, 2012), observou-se que a cultura organizacional afeta a aceitação e uso da tecnologia. Na Empresa X, por meio posições sociais centrais da organização que se mobilizaram para mediar a implementação do ERP em função dos funcionários concordarem com a importância do ERP para melhoria em termos de processos e desempenho para a Empresa X e acreditarem de que o apoio faria possível a implementação e funcionamento adequado do sistema que estava sendo proposto, refletindo na aceitação e uso do mesmo.

Isto posto, a interação entre o sistema e a cultura organizacional sugere que a Empresa X alcançou a aceitação e uso do sistema ERP e que o papel facilitador da cultura organizacional representa que a aceitação e uso da tecnologia pelos funcionários está associada a fatores sociais mais profundos e que não têm sido investigados na literatura, como indicado por Venkatesh, Thong e Xu (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação dos sistema ERP mobilizou diversos departamentos percorrendo toda a organização e lógica de comunicação, aumentando a possibilidade de haver problemas de implementação devido a desacordos entre as funcionalidades do sistema e a cultura da organização, o que segundo Doherty e Doig (2003), é uma possível causa de insucesso na implementação de sistemas de informações.

Todavia, apesar de naturalmente haver conflitos ou resistências iniciais, constatou-se que a cultura organizacional da empresa objeto de estudo, possuía valores dominantes de uma cultura de clã, que preza pelo comprometimento, coesão, lealdade e compromisso e, permitiu discutir principalmente o papel facilitador da cultura organizacional na aceitação e uso do sistema implementado. A partir do caso, conclui-se que no que se refere à cultura organizacional do tipo clã, esta favorece as estratégias e abordagens aos funcionários em um processo de implementação, o que conseqüentemente facilitou a aceitação e uso da tecnologia implementada.

Um maior entendimento das relações aqui discutidas pode contribuir para o aprimoramento a literatura atual, a medida que enriquece o modelo UTAUT combinando-o ao MVC de Cameron e Quinn (2006), além de sugerir as posições sociais dos indivíduos em relação aos sistemas ERP podem emergir da cultura do ambiente em que estão inseridos e fortalecer aspectos sociais do negócio, causando a persistência de comportamentos funcionais ou disfuncionais dentro da organização.

Como limitações da pesquisa, destaca-se que a aceitação e uso do sistema ERP pode ter decorrido de outros motivos, como gestão eficaz do plano de implementação ou mesmo a habilidade dos funcionários, visto que não era a primeira mudança de *software*, porém a primeira da complexidade de um ERP. Outra limitação refere a memória recente do indivíduo, uma vez que a implementação ocorreu de 2013 a 2015 demandando o resgate de suas percepções em um determinado período passado. Apesar da limitações destacadas, entende-se que a pesquisa realizada permitiu o levantamento de evidências e a discussão de que a cultura

organizacional é base para a formação de expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras, o que facilita o processo de aceitação e uso do sistema ERP na empresa investigada, atendendo o objetivo da pesquisa.

Como oportunidades para futuras pesquisas, aponta-se o contexto analisado, nesta pesquisa, caracterizado como de uma cultura de clã que refletiu-se no comportamento dos indivíduos e instigando questões relacionadas a contextos com tipos culturais distintos deste ou subculturas coexistentes em uma organização e seus papéis sobre o comportamento comportamentos dentro de um mesmo contexto organizacional que estavam além do escopo deste estudo.

REFERÊNCIAS

- Agbejule, A. (2011). Organizational culture and performance: the role of management accounting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(1), 74–89.
- Al-Gahtani, S. S., Hubona, G. S., & Wang, J. (2007). Information technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and the acceptance and use of IT. *Information & Management*, 44(8), 681–691.
- Alwahaishi, S., & Snásel, V. (2013). Acceptance and use of information and communications technology: a UTAUT and flow based theoretical model. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 61–73.
- Baker, E. W., Al-Gahtani, S. S., & Hubona, G. S. (2010). Cultural impacts on acceptance and adoption of information technology in a developing country. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 18(3), 35–58.
- Bandyopadhyay, K., & Fraccastoro, K. A. (2007). The effect of culture on user acceptance of information technology. *Communications of the Association for Information Systems*, 19(1), 23.
- Baptista, G., & Oliveira, T. (2015). Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators. *Computers in Human Behavior*, 50, 418–430.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Edições 70, Ed.). São Paulo.
- Barrane, F. Z., Karuranga, G. E., & Poulin, D. (2018). Technology Adoption and Diffusion: A New Application of the UTAUT Model. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(06), 1950004.
- Beheshti, H. M., Blaylock, B. K., Henderson, D. A., & Lollar, J. G. (2014). Selection and critical success factors in successful ERP implementation. *Competitiveness Review*, 24(4), 357–375.
- Bhimani, A. (2003). A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 523–548.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325–1350. <https://doi.org/10.1108/01443570610710579>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Coeurderoy, R., Guilmot, N., & Vas, A. (2014). Explaining factors affecting technological change adoption. *Management Decision*, 52(6), 1082–1100. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2013-0540>
- Colangelo Filho, L., & Shimizu, T. (1998). *Gestão da qualidade de dados*.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information technology implementation research: a technological diffusion approach. *Management Science*, 36(2), 123–139.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (2008). Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36(2), 123–139.
- da Silva, J. M. B. (2009). Aplicação do modelo UTAUT na avaliação da intenção de uso de sistemas ERP. *Faculdade de Ibmecc*.
- Daneva, M. (2007). Understanding success and failure profiles of ERP requirements engineering: an empirical study. *33rd EUROMICRO Conference on Software Engineering and Advanced Applications (EUROMICRO 2007)*, 237–243. IEEE.
- Dasgupta, S., & Gupta, B. (2012). Impact of Organizational Culture on Technology Use in a Developing Country. *ECIS*, 240. Barcelona.
- Doherty, N. F., & Doig, G. (2003). An analysis of the anticipated cultural impacts of the

- implementation of data warehouses. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1), 78–88. <https://doi.org/10.1109/TEM.2002.808302>
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M. D. (2017). Re-examining the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): Towards a revised theoretical model. *Information Systems Frontiers*, 1–16.
- Gil, A. de L., BIANCOLINO, C. A., & BORGES, T. N. (2010). Sistemas de informações contábeis: uma abordagem gerencial. *São Paulo: Saraiva*.
- Gouvêa, M. A., Nakagawa, S. S. Y., & Oliveira, B. (2013). Um estudo sobre os aspectos que contribuem para a adoção do canal on-line para compra de livros, CDs e DVDs. *Revista de Administração*, 48(3), 500–515.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 693–706.
- Howard-Grenville, J. A. (2006). Inside the “black box” how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46–73.
- Ifinedo, P. (2007). Interactions between organizational size, culture, and structure and some IT factors in the context of ERP success assessment: an exploratory investigation. *Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 28–44.
- Im, I., Hong, S., & Kang, M. S. (2011). An international comparison of technology adoption: Testing the UTAUT model. *Information & Management*, 48(1), 1–8.
- Jacobs, F. R. (2007). Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. *Journal of Operations Management*, 25(2), 357–363.
- Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208–218.
- Kholeif, A. O. R., Abdel-Kader, M., & Sherer, M. (2007). ERP customization failure: institutionalized accounting practices, power relations and market forces. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(3), 250–269.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P., Columbus, B., New, I., San, Y., Upper, F., ... Tokyo, T. (2014). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm Thirteenth Edition Global Edition*.
- Lin, C.-Y., Huang, C.-K., & Zhang, H. (2019). Enhancing Employee Job satisfaction via E-learning: The Mediating Role of an Organizational Learning Culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(7), 584–595.
- Mahapatra, R., & Lai, V. (1998). Intranet-based Training Facilities ERP System Implementation: A Case Study. *AMCIS 1998 Proceedings*, 366.
- Michalik, B., Keutel, M., Müller, S., & Basten, D. (2013). Reducing Requirements Heterogeneity in Enterprise System Projects—A Case Study of Harmonizing and Optimizing Business Processes. *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4084–4093. IEEE.
- Miranda, W. F. (2018). *Antecedentes da aceitação e adoção da auditoria contínua no setor público brasileiro: o caso do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Moilanen, S. (2008). The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 165–183.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 83–96.
- Mueller, S. K., Mendling, J., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of social identity and dynamic salient group formations for ERP program management success in a postmerger context. *Information Systems Journal*, 29(3), 609–640. <https://doi.org/10.1111/isj.12223>
- Nicolaou, A. I. (2004). Quality of postimplementation review for enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(1), 25–49.
- Perottoni, R., Oliveira, M., Luciano, E. M., & Freitas, H. M. R. de. (2001). Sistemas de informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais. *Read: Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre. Edição 21, Vol. 7, n. 3 (Maio/Jun 2001), Documento Eletrônico*.

- Príncipe, M.-O., & Fleury, M. T. L. (1991). Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, 26(2), 3–11.
- Rempel, H. G., & Mellinger, M. (2015). Bibliographic management tool adoption and use a qualitative research study using the UTAUT model. *Reference & User Services Quarterly*, 54(4), 43–53.
- Rodrigues, R. (2015). O processo de inteligência competitiva organizacional e as tecnologias de informação e comunicação. *Revista de Ciências Gerenciais*, 12(14), 59–68.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400–2413.
- Shao, Z., Wang, T., & Feng, Y. (2015). Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing. *Industrial Management and Data Systems*, 115(4), 590–611.
- Shao, Z., Wang, T., & Feng, Y. (2016). Impact of chief information officer's strategic knowledge and structural power on enterprise systems success. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 43–64.
- Silva, A. R. dos S. de. (2016). *A Cultura organizacional como condicionador da ação estratégica: estudo com o modelo dos valores contrastantes Polícia de Segurança Pública na*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Smith, L. D., Campbell, J. F., Subramanian, A., Bird, D. A., & Nelson, A. C. (2001). Strategic Planning for Municipal Information Systems. *The American Review of Public Administration*, 31(2), 139–157. <https://doi.org/10.1177/02750740122064893>
- SOUZA, C. A., & ZWICKER, R. (2000). ERP systems: a life cycle model. *Encontro Balas–Business Association for Latin American Studies*.
- Souza, C. A. de, & Zwicker, R. (2001). ERP systems' life cycle: findings and recommendations from a multiple-case study in Brazilian companies. *Available at SSRN 270774*.
- Trimmer, K., Cellucci, L. W., Wiggins, C., & Woodhouse, W. (2009). Electronic medical records: TAM, UTAUT, and culture. *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics (IJHISI)*, 4(3), 55–68.
- Vargas, J. E., & Pinto, N. G. M. (2019). O caso de insucesso da implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, (enero).
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425–478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328–376.
- Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture. *Academy of Management Review*, 17(4), 701–728. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279062>
- Zhu, Y., Li, Y., Wang, W., & Chen, J. (2010). What leads to post-implementation success of ERP? An empirical study of the Chinese retail industry. *International Journal of Information Management*, 30(3), 265–276.

*Conforme Portaria N° 206, de 4 de setembro de 2018, o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.