

## OS IMPACTOS DE UM PROCESSO DE VIRADA DE SISTEMA: O CASO DA EMPRESA V8 BRASIL

1

**LUIZE MARIE ANGÉLICO, Esp.**

Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas  
E-mail: [luize\\_marie@yahoo.com.br](mailto:luize_marie@yahoo.com.br)

**JEAN CARLOS DE ABREU, Esp.**

Professor - Centro Universitário Estácio de SC  
Doutorando em Administração - UNIVALI  
E-mail: [jean@procel.com.br](mailto:jean@procel.com.br)

**MARCOS ALEXANDRE SCHIAVONI, MSc.**

Unicesumar - Centro Universitário Cesumar  
Mestre em Administração – UDESC/ESAG  
E-mail: [mschiavoni@gmail.com](mailto:mschiavoni@gmail.com)

**JANINE PACHECO DA LUZ, MSc.**

Professora e Coordenadora - Centro Universitário Estácio de SC.  
Mestre em Engenharia de Produção - UFSC  
E-mail: [janinepl@gmail.com](mailto:janinepl@gmail.com)

### RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar os impactos causados aos colaboradores da Empresa V8 Brasil, em um processo de virada de sistema. Para a consecução deste objetivo, foi desenvolvida inicialmente uma revisão de literatura científica para embasamento teórico aos fatos a serem analisados, na rotina do projeto de virada do sistema. Após a pesquisa bibliográfica permitiu a realização da revisão de literatura, e a pesquisa documental, a observação até o desenvolvimento do questionário. No que tange ao aspecto metodológico, sua natureza da pesquisa caracteriza-se como qualitativa, assim como caracteriza-se em sendo exploratório e descritivo. A coleta de dados utilizou-se de questionários, enviados por e-mail aos colaboradores, gestores e gerente do projeto, amostra não probabilística, por conveniência. A análise dos dados, utilizou-se a análise do discurso, a partir das opiniões dos pesquisados.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Gestão de Pessoas. Gestão de Processos.

## THE IMPACTS OF A SYSTEM TURNING PROCESS: THE CASE OF THE COMPANY V8 BRAZIL

### ABSTRACT

The present research aims to analyze the impacts caused to the employees of the Company V8 Brazil, in a system turnaround process. In order to achieve this objective, a review of the scientific literature was developed for the theoretical basis of the facts to be analyzed, in the routine of the system turnaround project. After the bibliographic research allowed the accomplishment of the literature review, and the documentary research, the observation until the development of the questionnaire. Regarding the methodological aspect, its nature of the research characterizes as qualitative, as it is characterized in being exploratory and descriptive. Data collection was done using questionnaires, sent by e-mail to employees, managers and

project manager, non-probabilistic sample, for convenience. Data analysis was used to analyze the discourse, based on the opinions of the respondents.

**Keywords:** Project management. People management. Processes management.

## 1 INTRODUÇÃO

Silva, Santos e Amarante (2017), destacam que em virtude da globalização dos mercados, o processo de atualização de sistema e software tornou-se primordial para as organizações. Devido às necessidades de rapidez e agilidade nos processos no retorno aos clientes, conforme exigido pelo mercado. Com isso, tornou-se necessário se aperfeiçoar na área de gestão de projetos e processos, e de se aprimorar nos assuntos relacionados com a cultura organizacional, pois a cultura se torna, muitas vezes, essencial para compreender os conflitos internos existentes nas organizações, e os conflitos externos que podem ocorrer com essas atualizações. Nos processos de gestão de pessoas, acabam ocorrendo diferentes impactos relacionados à cultura fazendo com que as empresas adotem novas práticas administrativas em torno dessas novas informações.

Queiroz, Silva e Silva (2016), afirmam que a competência e entendimento sobre esses assuntos se tornam fatores importantes para se obter o sucesso desejado no processo de virada de sistema. É preciso saber fazer uso das melhores práticas administrativas existentes para que, além de se obter sucesso nesse quesito, conseguir modernizar os negócios através das habilidades dos gestores, e de uma equipe qualificada e alinhada com os valores e metas da organização. Essas práticas administrativas também se tornam fundamentais, pois muitas empresas acabam trocando de sistema, sem conhecer a fundo a realidade de seus colaboradores, principalmente em termos de processos diários. Isso pode constituir-se na causa de muitos fracassos existentes nessas atualizações, pois não basta adquirir o melhor sistema se os colaboradores não estiverem engajados. Esse tipo de processo têm sido um dos principais temas abordados pelos gestores das empresas que possuem como meta o crescimento e desenvolvimento da organização, enriquecendo dessa forma, tanto na área de gestão de pessoas, como na área de processos. Mas, ainda assim, a ação da gestão nesses novos processos das empresas e de negócios tem-se processado de forma lenta e tardia, devido à falta de conhecimento nesse assunto. Apesar de já existirem cursos e graduações voltadas para essa área, os riscos e dificuldades que podem ser encontrados nessas novas etapas ainda são bastante significativos.

Esse processo de atualização de sistema dentro das empresas no Brasil ainda é muito recente, comparada com a evolução tecnológica atual, principalmente nos casos de empresas de pequeno e médio porte, devido aos altos custos dos softwares, ao tempo necessário para implantação, e aos impactos causados em toda organização. Para evitar esses gastos, demanda de trabalho, e principalmente, a resistência à mudança, muitas empresas preferem manter seus processos como estão, sem melhorias e modernizações, realizando diversos trabalhos de forma manual ou com o auxílio de Excel, por exemplo.

Para a consecução do objetivo desta pesquisa, escolheu-se como objeto de estudo a empresa V8 Brasil, onde pode-se desenvolver a análise do processo de virada de sistema que irá ocorrer nesse ano de 2017, com a intenção de aprimorar o conhecimento sobre o assunto, e também por meio dele, conseguir analisar a gestão utilizada pela empresa nesse tipo de projeto, visando assim detectar os pontos a melhorar, com a intenção de repassar, para a empresa, recomendações que visem a minimizar os impactos nos colaboradores, conquistando todos os

objetivos traçados com a compra do novo sistema.

A oportunidade desse artigo pode ser considerada única, pois além de um intenso aprendizado, irá proporcionar um grande crescimento pessoal e profissional, para a acadêmica, e poderá clarear alguns pontos de atenção para a empresa, na implantação desse projeto de virada de sistema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para se fazer um estudo sobre os impactos causados nos colaboradores em uma virada de sistema, fez-se necessário conhecer as principais teorias associadas ao tema, conhecer o conceito de cultura, processos, gestão de projetos e os conceitos que permeiam essas temáticas. Assim, se pode unir o conhecimento teórico com as crescentes variáveis que se avizinham no dia-a-dia de uma organização de trabalho.

### 2.1 *A influência da cultura em práticas administrativas*

É possível perceber a importância das contribuições da literatura para o avanço das pesquisas na área da cultura, tornando-se um tema de grande importância dentro das empresas e surgindo assim, também, novos assuntos, relacionando esse tema com as práticas administrativas.

Atualmente pode-se associar os conceitos de cultura organizacional, com o de clima organizacional, além das práticas que as organizações desenvolvem para lidar com seus funcionários em relação aos valores expostos pela organização. Fleury (2008), afirma que a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Já de acordo com Schein (2009), a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todos os momentos, sendo desempenhada e criada por nossas interações com outros, e moldada por comportamentos de lideranças, e um conjunto de regras estruturadas, rotinas e normas que orientam o comportamento de todos. Quando a cultura é aplicada nas organizações, acaba sendo criada, inserida e envolvida por todos os grupos internos existentes, mas ao mesmo tempo em que restringe, acaba estabilizando e estruturando o seu significado aos membros desses grupos.

A análise da influência da cultura na administração é extremamente complexa, tendo em vista a necessária compreensão dos diversos fatores que a influenciam. A hipótese ingênua de que a administração é a mesma ou deveria ser a mesma, nos quatro cantos da terra não é realidade. Segundo Miura (2004), em virtude da importância econômica que os Estados Unidos passaram a desfrutar após a Segunda Guerra Mundial, passou-se a compartilhar, na década de 50 e 60, a premissa da universalidade de teorias e práticas em administração concebidas segundo valores da cultura americana. O mesmo ocorreu com as teorias japonesas na ascensão do Japão como potência econômica. Entretanto, culturalmente, os Estados Unidos e o Japão apresentam configurações culturais próprias que se diferenciam de muitos outros países. Por isso, que a hipótese de que haveria uma melhor maneira de administrar e que essa maneira poderia ser implementada em diferentes países sem considerar a influência, não pode ser considerada válida. A maioria das teorias americanas tem sido desenvolvidas e assimiladas como se fossem aculturais, como se a percepção, observação, interpretação e a construção de

teorias não sofressem influência da cultura rebatendo a idéia de que “a cultura influencia o comportamento organizacional e opera um nível de profundidade que não há consciência de suas influências como resultado, muitos aspectos das teorias organizacionais em uma cultura podem ser inadequadas em outras culturas” (TRIANDIS, 1983, p. 139).

Na busca de melhorar o entendimento sobre a influência dos valores culturais na administração, cita-se o trabalho de Child & Faulkner (1998), quando comparam empresas japonesas, americanas e francesas em termos das políticas e práticas de administração. Segundo estes autores, a cultura japonesa é caracterizada por: orientação de longo prazo, o que em termos administrativos sugere maior ênfase no crescimento ao invés do resultado financeiro, no comprometimento do empregado, sistema de remuneração que privilegia o tempo de serviço, investimentos em treinamentos e aprimoramento contínuo, coletivismo no desenvolvimento do trabalho e tarefas flexíveis. Ao invés de construir uma competição interna, eles preferem preservar a harmonia na empresa onde o verdadeiro proprietário é o pessoal. Em relação às empresas norte-americanas, as políticas e práticas pautam-se na orientação financeira de curto-prazo, sistema de remuneração baseado nos resultados específicos da avaliação de desempenho, grande mobilidade do empregado entre empresas e dentro da própria empresa, destaque para a análise e o planejamento, confiança em formalização de sistemas e delegação de poderes. As empresas não hesitam em reestruturar mesmo quando estão numa situação satisfatória, eliminam as fronteiras organizacionais, melhoram as comunicações e aceleram as operações. Quanto às empresas francesas, são caracterizadas por grande hierarquia organizacional, especialização do trabalhador, comunicação formal por escrito, sistema de trabalho que privilegia o individualismo ao invés do coletivismo e a tomada de decisão tende a ser mais centralizada. Neste sentido, pode-se observar que há diferenças substanciais na gestão em diferentes países, como conseqüências da diversidade dos valores culturais, a compreensão da influência cultural nos estilos de gerenciar, auxilia na gestão intercultural e rompe com a percepção de que as teorias administrativas são universais.

A compreensão das diferenças dos valores culturais, por si só, não promove a melhoria das relações de negócios entre países diferentes, nem de empresas diferentes. Tais diferenças devem ser resolvidas na prática, e para isso, necessitam de um processo rápido para abordagem das principais diferenças culturais encontradas, tanto internamente como externamente, no âmbito organizacional. Para auxiliar na solução das dificuldades encontradas nesse tipo de processo, é preciso que a organização conheça a sua própria cultura.

### 2.1.1 Cultura Organizacional

Dentro de toda organização formal de relações estruturais, encontra-se uma organização informal de regras com procedimentos não oficiais. Essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas não autorizadas e mudam o modo de fazer as coisas acontecerem dentro da organização. À medida que esses ajustes alteram a maneira formal de proceder, surge uma cultura de atitudes e noções que passa a ser compartilhada entre colegas de trabalho. Por isso cada organização possui a sua cultura e para se conhecer uma organização é preciso primeiro conhecer a sua cultura. De acordo com Wagner III e Hollenback (1999), a cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. Esses membros acabam adotando práticas organizacionais, onde desenvolvem formas próprias de lidar com os problemas de adaptação

externa e integração interna. O modo como eles interagem dentro da organização, as suas atitudes e os assuntos relevantes nas interações acabam fazendo parte da cultura da organização.

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (FLEURY, 2008, p.27).

Em torno disso, a cultura organizacional acaba representando as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros das organizações em seu dia-a-dia e assim direcionam suas ações para a realização dos objetivos desejados pela empresa e pelos funcionários. Segundo Chiavenato (2006) a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de comportamentos e crenças que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar. Em toda cultura organizacional existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização.

A gestão da cultura dentro da organização é de extrema importância, uma vez que é por meio dela que os processos são determinados e orientados.

Encorajar os funcionários a perceberem o sucesso como algo a ser valorizado pode incentivar o desenvolvimento de uma necessidade de realização, motivação para o trabalho pesado e a alta produtividade. As normas e os valores culturais transmitem informações sociais, que podem influenciar o modo como as pessoas comportam-se no trabalho, afetando assim o modo como os funcionários percebem a si mesmos, o seu trabalho e a organização como um todo. Para que esse sucesso ocorra, é preciso analisar alguns fatores internamente, que podem influenciar no comportamento dos funcionários.

### 2.1.2 Clima Organizacional

O clima organizacional atualmente é reconhecido como um fator de grande importância dentro das organizações, pois é através dele que os gestores conseguem adquirir o sucesso e a meta desejada. Se existe dentro da organização um grupo não motivado, o mesmo pode influenciar todos os outros, ainda quando um setor depende do outro para conseguir concluir o seu trabalho. Por isso, é sempre importante conseguir manter dentro da organização um agradável clima organizacional, com todos os funcionários motivados.

Em decorrência desse conceito de motivação, que segundo Araujo (2005) é usado para designar não apenas a manifestação dos motivos, mas também a de todos os elementos que influem na legalidade e finalidade do ato surge o conceito de clima organizacional como importante aspecto de relacionamento entre as pessoas e organizações. Já de acordo com Chiavenato (2006) o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização, se torna importante dentro das organizações já que representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente.

Além de se conseguir manter todos os funcionários motivados e integrados com os planejamentos da organização, é preciso se ter uma boa comunicação entre todos. Ainda mais os gestores, que devem através dessa comunicação repassar todas as informações da melhor forma possível para os seus subordinados.

### 2.1.3 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional acaba se tornando um item importante, já que é um fator crítico para a gestão de processos, pois envolve motivação, liderança, interações grupais e resiliência. Por isso, é importante que o gestor entenda a relação entre cultura e comunicação, principalmente nos casos onde as características externas e internas afetam a centralidade da comunicação.

A comunicação seja em forma de escrita, conversa, audição ou pela internet, é uma parte inerente da função do administrador e toma a maior parte do seu tempo de trabalho. Estudos de Mintzberg demonstram a importância da comunicação oral; ele constatou que a maioria dos executivos utiliza entre 50 e 90% do seu tempo falando com as pessoas. Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. (GIL, 2009, p.71). Uma das grandes barreiras que as organizações enfrentam são os ruídos na comunicação, já que nem sempre a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor. Além dos prejuízos que essas falhas podem trazer, elas podem acabar gerando conflitos entre as partes. “Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita.” (GIL, 2009, p. 74).

Outro problema enfrentado nos relacionamentos no ambiente de trabalho é quando as pessoas parecem não estar ouvindo o que os outros têm a dizer, ou muitas decisões são tomadas com base no que as pessoas julgaram ter ouvido e não no que realmente foi dito. Segundo Gil (2009), saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicativas e é frequentemente a mais ignorada especialmente no mundo empresarial. Por isso essa questão da linguagem é algo que toda organização deve estar bem treinada, para se evitar problemas futuros, entre clientes e funcionários, e dentro da própria organização.

Os aspectos humanos não podem ser desprezados, pois a comunicação é de extrema importância nos casos de virada de sistema e isso conseqüentemente tem a ver com o comportamento das pessoas e com a mudança que irão vivenciar. Por isso, os gestores precisam ter cuidado para sempre oferecerem boas oportunidades e condições aos seus funcionários, já que qualquer empresa depende dos mesmos para alcançar o sucesso. O gestor precisa, também, comunicar para coordenar as atividades, disseminar as informações, motivar os funcionários e negociar os planos futuros, isso sempre deixando claro a todos os envolvidos o que está ocorrendo e o que se deseja através dessas novas mudanças e a maneira de como será feito o processo de virada de sistema. Já que nesse tipo de processo podem ocorrer várias mudanças significativas na gestão existente e nas formas de negociação, se torna fundamental a clareza na comunicação do gestor sobre as mudanças que a empresa irá enfrentar.

## 2.2 Mudança Organizacional

Schreiber et al. (2016) ressaltam que a cultura organizacional, é imprescindível falar sobre mudança, já que por causa da concorrência e das novas tecnologias, as empresas acabam tendo que realizar mudanças para se adaptarem ao mercado e novas exigências dos clientes, com isso acaba-se tirando da zona de conforto seus funcionários, que muitas vezes precisam estar dispostos para novos desafios. Nos processos de virada de sistema essas mudanças são ainda mais significativas devido às diferenças que ocorrem nas demandas diárias dos funcionários.

Informam Wagner III e Hollenback (1999, p.376), “Mudança é o ato de variar ou de

alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento”, esse tipo de ato se torna importante, pois acaba reformulando os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos e individualmente. Essas mudanças nem sempre são aceitas, pois geralmente ocorrem resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas, ou seja, sair da zona de conforto que se encontram dentro da organização. Por isso quanto mais intensa a mudança, maior será a resistência de todos os envolvidos.

Trazemos a cultura de nossa experiência anterior, mas estamos constantemente reforçando ou construindo novos elementos à medida que encontramos novas pessoas e novas experiências. Se alguém nos pede para mudar o modo de pensar ou perceber, e esse modo está baseado no que aprendemos em um grupo ao qual pertencemos, resistiremos à mudança porque não desejamos nos desviar de nosso grupo, mesmo se particularmente acharmos que o grupo está errado (SCHEIN, 2009).

Em muitos casos, a crise provocada por problemas no ambiente externo à organização, ou por problemas internos, podem gerar um processo de ansiedade tão grande, que fazem com que as pessoas sintam a resistência à mudança (SCHEIN, 2009).

Ao se realizar uma mudança, independente do tipo, na organização é necessário, identificar e superar a resistência existente, além do incentivo e fortalecimento das fontes de apoio. Com uma análise em toda a organização, é possível verificar quem é favorável e quem é contra as mudanças determinadas, tornando-se assim uma técnica útil para que os chefes e gerentes visualizem a situação na qual se encontra a organização. Segundo Wagner III e Hollenback (1999), não existe uma maneira universal e infalível de superar os fatores de resistência identificados numa análise do campo de forças.

No processo de virada de sistema, a mudança pode ser benéfica ou prejudicial para a organização, pois a gestão visa o crescimento, mas isso pode acabar trazendo resistência devido ao desconforto e ameaças que os funcionários podem acabar sentindo, devido em muitas vezes acabar sendo grandes as diferenças em seu dia a dia que podem acontecer e influenciar em toda gestão da organização. Por isso a necessidade de se analisar todos aqueles que estão envolvidos com a mudança, para que sejam apoiados e motivados, evitando a generalização com a resistência nessa nova mudança, além de prepará-los e familiarizá-los com essas novas mudanças.

### 2.3 Gestão de Processos

Existem diversas obras relativas a processos, e foi originada uma confusão entre dois conceitos distintos, a gestão de processos e a gestão por processos. A gestão de processos possui uma abrangência mais reduzida, é um estilo de organização e gerenciamento da operação. A gestão por processos é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos. (SORDI, 2008). E em um projeto de virada de sistema, não basta falarmos somente sobre cultura e mudanças, sem antes dos processos da organização estarem alinhados e definidos. Na teoria esse tema é muito fácil e vários gestores afirmam não sofrerem nenhum tipo de problema relacionado nesse ponto, mas na prática e no dia-a-dia é possível perceber aumento de demandas, acumulos de funções e atritos entre as áreas. A maioria das organizações, ainda hoje, é organizada por tarefas e não por processos.

De acordo com Paim (2009), melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem as mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para

manter o sistema produtivo competitivo. Com a implantação de um novo sistema, a organização pode aproveitar a oportunidade para definir e melhorar seus processos, sem contar que essa ação pode ser fator chave para o sucesso, desempenho e aceitação dos colaboradores por essa mudança.

Para implementar a gestão por processos, primeiramente deve-se compreender e analisar os processos atuais da empresa, além disso existem diversas ferramentas que auxiliam o gestor a entender sistematicamente seu modelo de negócio (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Não somente o conhecimento sobre os processos em si é necessário. A administração de processos deve ser adequadamente planejada, de forma a considerar a participação de pessoas nesta mudança. Deve-se tentar minimizar o impacto interligando todas as partes e atividades da empresa com os envolvidos (OLIVEIRA, 2009).

É de grande importância que a estratégia corporativa esteja alinhada com o nível estratégico da gestão por processo. Os processos devem ser montados e alinhados à estratégia, a fim de permitirem uma resposta coerente e rápida da organização.

## 2.4 Gestão de Projetos

Impossível falar de mudanças, implantação de sistema, equipes, cultura e processos, sem abordar gestão de projetos, uma vez que esta é que faz todos esses assuntos funcionarem dentro da organização. É por meio da Gestão de Projetos que se consegue colocar no papel todas as ideias e planejamentos, com cronograma e acompanhamento de cada atividade desenvolvida, de forma estratégica.

Desta forma Neto, Bocoli (2003), Martins (2003), PMI (2000) e Sandeep (2002) destacam que um gerenciamento de projetos já foi citado por uma diversidade de pesquisadores como sendo uma profissão relativamente nova. O fato de várias empresas, sendo públicas ou privadas, as instituições de pesquisa e educação, dentre outras, buscarem cada vez mais pesquisar, conhecer, dominar, difundir, capacitar, implementar e evoluir o conhecimento, as metodologias, as práticas e as ferramentas empregadas nesta área profissional.

As empresas neste ambiente global, com a competitividade agressiva, estando sujeito a grande dinâmica das mudanças, necessitam desta forma inovar seus produtos, processos e serviços. Assim sendo, exige-se uma preparação dos profissionais com rapidez, desenvolvendo as competências, qualidade e a redução dos custos para possibilitar a gerência com sucesso dos projetos.

Os gestores de projetos obrigatoriamente, por necessidade da atividade profissional, estão preparados para exercer e desempenhar a sua atividade, com competências, alcançando os benefícios que as empresas possuem como objetivos e metas. Para Prado (2000), uma boa prática de gerenciamento de projetos, para alcançar seus resultados de maneira expressiva, deve: i) redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; ii) aumento no tempo de vida dos novos produtos; iii) aumento de vendas e receita; iv) aumento do número de clientes e de sua satisfação e v) aumento da chance de sucesso nos projetos.

Por isso é de extrema importância que em uma virada de sistema se tenha um gerente de projetos, profissional qualificado e sem outras atividades ou gestão, para ficar 100% focado no projeto e assim conseguir alcançar os objetivos traçados e sem causar muitos impactos nos colaboradores.

Encontram-se em PMI (2000), que para uma gestão de projetos competente, deve

envolver o equilíbrio entre as demandas (escopo, tempo, custo, qualidade) e o necessário relacionamento com os seus clientes-alvos. O objetivo de um gerenciamento de projeto está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos:

- i) entrega dentro do prazo previsto,
- ii) dentro do custo orçado,
- iii) com nível de desempenho adequado,
- iv) aceitação pelo cliente,
- v) atendimento de forma controlada às mudanças de escopo, e
- vi) respeito à cultura da organização .

Dinsmore e Cavalieri (2003), ressaltam que o responsável pelo gerenciamento do projeto, é denominado como gerente de projetos. Sendo este o responsável também pelo atingimento dos objetivos organizacionais. Deve o gerente ser designado a partir do início do projeto, possuir o apoio visível da alta gestão.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se a partir dos objetivos, sendo uma pesquisa descritiva. Sobre os procedimentos adotados é uma pesquisa participante, documental e adota um estudo de caso específico com abordagem qualitativa do problema. A pesquisa descritiva é a pesquisa que “delineia o que é e que aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente” (MARCONI, 2002, p. 20).

‘A pesquisa participante envolve o pesquisador no contexto da entidade estudada e pode ser definida como a pesquisa que busca “auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar as soluções adequadas” (GIL, 2010, p.43).

A pesquisa documental é a pesquisa que utiliza documentos que não passaram por análise científica e que podem ser de fonte pessoal (cartas, diários, fotos, etc.) ou de fonte institucional (relatórios, gráficos, tabelas, boletins, etc.) (REIS, 2008), sendo abordados nesse estudo planilhas, relatórios e manuais de controles internos da empresa objeto do estudo de caso. Nesse sentido, define-se o estudo de caso como “um tipo de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 45).

Já a pesquisa qualitativa (GIL, 2010) é aquela que estimula os entrevistados à liberdade sobre o tema questionado, ou seja, é utilizada para buscar percepção e entendimento geral sobre os questionamentos, abrindo espaço para interpretação.

Tratamento dos dados ou a análise e interpretação dos dados é o trabalho que levará à solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos (MARTINS, 2012).

Adicionalmente deve-se lembrar que “a análise e interpretação são duas atividades distintas”: a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores e a interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-se a outros conhecimentos (MARCONI, 2002).

Os dados coletados foram avaliados com abordagem qualitativa que pode ser considerada como a abordagem que [...] descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos

sociais, contribui no processo de mudança de dado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (DIEHL e TATIM, 2004, p. 52)

Nessa avaliação dos dados foram utilizados quadros comparativos para o perfeito entendimento de tudo que foi coletado em entrevistas, pesquisas documentais e bibliográficas. Esse processo de avaliação dos dados possibilita uma transformação dos mesmos em informação.

Essa análise foi feita através dos questionários enviados via e-mail para o gerente do projeto, gerente da área de gestão de pessoas e colaboradores.

Com a concorrência instalada, as organizações disputam entre si, os clientes, podendo dificultar o desenvolvimento ou sustento de vantagens competitivas baseadas em produto. Assim as organizações podem buscar uma diferenciação, por meio da eficiência e eficácia no seu processo de gestão.

Quanto ao objeto de pesquisa, dentre as empresas brasileiras que conseguiram admitir e aceitar a importância de trabalhar com um bom sistema, e com isso melhorar e facilitar o trabalho diário para seus colaboradores, encontra-se a empresa V8 Brasil, fundada em 2001, e atualmente atuando em todo o país, com mais de 2.000 pontos de vendas e centros de serviços autorizados em todos os estados.

A V8 Brasil é líder nacional na fabricação e venda de Spotcars, além disso produz máquinas e ferramentas com soluções para os setores automotivo, de construção civil e naval. Localizada na Zona Industrial da cidade de São José – SC, a missão da empresa é desenvolver e distribuir máquinas que facilitam o trabalho das pessoas, sempre com o objetivo de melhoria contínua. A V8 Brasil trabalha diariamente para garantir a qualidade de seus produtos e serviços, oferecendo soluções inovadoras para facilitar ainda mais a vida dos seus clientes a cada dia.

A empresa estudada irá implantar, em 2017, um novo sistema visando o crescimento e modernização das atividades, pois a empresa teve crescimento em seu faturamento e estrutura nos últimos anos mas o sistema de gestão não acompanhou, tornando muitas demandas manuais, através de planilhas em excel, dificultando os planejamentos estratégicos da empresa, além de se tornarem refém de colaboradores que não compartilham suas atividades, pois não são realizadas atualmente dentro do sistema.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Por meio de questionários enviados por e-mail, no período de 09/01/2017 e 13/01/2017, aos gestores, colaboradores e o gestor do projeto de implantação do novo sistema, pode-se obter informações que permitiram o alcance do objetivo traçado para este estudo, que foi de analisar os impactos causados aos colaboradores da Empresa V8 Brasil, em um processo de virada de sistema.

Na sequência, encontram-se as perguntas formuladas no questionário enviado, e as respectivas respostas:

##### 1) Quais os principais desafios encontrados antes, durante e após implantação?

Antes da implantação foi encontrar um sistema que atenda nossas necessidades e que tenha potencial de contribuir realmente com o perfil do nosso negócio (indústria, importadora, etc.). Durante e após ainda não temos a experiência, mas imagino que o tempo dedicado de cada

colaborador na implantação deve ser bem medido e disponibilizado e após a conclusão do projeto se o sistema realmente atende às necessidades da empresa, se não houveram pontos importantes não mapeados e se os colaboradores de fato utilizam a ferramenta e tiram todo o proveito dela.

**2) Qual a importância dos gestores preparem seus colaboradores para uma virada de sistema?**

O gestor é antes de tudo um exemplo para que a equipe entenda a importância do projeto e como de fato aquele novo sistema pode contribuir com a empresa e o crescimento de todos. Os gestores são fundamentais para garantir isso. Além do aspecto de alinhamento com a estratégia, cabe aos gestores a conscientização de todos com a cultura do novo sistema, quebrar paradigmas e medos da equipe para que percebam e de fato se engajem em algo que servirá para a melhoria do negócio e de suas carreiras, não o contrário. É comum colaboradores pensarem que o sistema vai tirar seus empregos ou então mudará radicalmente a rotina com a qual estão acostumados há anos, enquanto que o que de fato ocorre é a melhoria geral nos processos organizacionais.

**3) Qual a importância dos facilitadores (colaboradores responsáveis em repassar o novo processo para os demais) para TI?**

Ser um canal direto dos gestores com o restante da equipe, garantindo que a implantação do novo sistema de fato esteja alinhada com a estratégia da empresa e objetivos almejados. O próprio nome diz tudo: são pessoas que facilitarão a aceitação do sistema por todos os colaboradores, garantindo a implantação plena e com sucesso.

**4) Quais os principais desafios de conseguir manter um cronograma de acordo com o planejado?**

Primeiramente, antes de implantar o sistema fazer um grande trabalho de conquista com todos os colaboradores em prol da nova ferramenta, disseminando sua importância e melhoria para os processos. Isso fará com que todos iniciem o processo engajados e motivados com a mudança. Depois, é importante que a liderança/gestores estejam sempre a postos para garantir que as atividades do dia-a-dia não atrapalhem a implantação, fazendo com que todos estejam sempre comprometidos e priorizem o projeto.

**5) Qual a importância de ter um plano de contingência para os imprevistos que podem ocorrer após virada?**

Em suma, para evitar que atividades fundamentais do negócio sejam comprometidas (ex.: faturamento, venda, expedição, pagamentos). É bastante comum em implantações que ocorram situações imprevistas e processos que falham, por isso o plano de contingência deve ser obrigatório.

**6) Em resumo, como está sendo a experiência de participar de um projeto de implantação de um novo sistema?**

Bem positiva. Trata-se de um dos principais projetos que uma empresa pode ter, mas que em compensação lhe garante mais maturidade, comprometimento da equipe e revisão de processos em busca de mais eficiência. No caso da V8 Brasil tem contribuído bastante para a construção de um sólido Sistema de Informação Gerencial, o que tende a contribuir positivamente com o

negócio.

Foi possível observar que todos, na empresa estão engajados com o projeto de implantação do novo sistema e que acima de tudo estão acreditando que a mudança será fundamental para melhorar os processos atuais. Mas nota-se que entre as equipes, não existe a conscientização de aproveitar essa mudança para crescimento interpessoal.

Isso pode ser devido à falta de uma equipe formada pelos colaboradores para estarem focados somente nesse projeto, a empresa está realizando a implantação sem uma equipe destinada para isso, tendo apenas o gerente de projeto que é o colaborador que trabalha na área da TI e que possui contato direto com o fornecedor externo e que quando necessário entra em contato com os demais colaboradores de diversas áreas para auxiliar no que for preciso.

## 5 CONCLUSÕES

Para uma implantação de um novo sistema não é recomendado uma prática de forma arbitrária, privilegiando-se a aplicação das competências (conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas). A utilização das metodologias, de uma implantação pode aumentar significativamente a possibilidade de sucesso, sendo necessária a aplicação dos princípios de gerenciamento de forma standardizada, que procuram atender da melhor maneira às necessidades organizacionais.

Para Kerzner (2001), atingir e manter a excelência em um gerenciamento de projetos pode não ser conseguido sem a utilização de processos repetitivos, podendo ser utilizados em determinado projeto. Tais processos repetitivos são referidos como a metodologia de gerenciamento de projetos, onde o contínuo uso desta metodologia aumentará drasticamente as chances de sucesso de uma organização.

Gerenciar uma implantação de sistema com eficiência constitui-se não apenas um grande desafio dos dias atuais, mas é o fator crítico para o sucesso e para a sobrevivência das empresas. Requer um esforço de conscientização das empresas em adotar metodologias de gerenciamento e treinar seus colaboradores e principalmente os seus gerentes dos projetos.

Após os resultados obtidos, foi possível observar que a conscientização e envolvimento de todos os colaboradores é um grande desafio para organização que resolve implantar uma nova mudança como a de sistema, mas para o gerente desse projeto também, que se torna responsável em repassar aos demais colaboradores a importância e necessidade que todos estejam comprometidos para apresentarem sem medo seus processos diários e inclusive novas ideias para melhorar e facilitar suas demandas.

É possível afirmar que a acadêmica conseguiu alcançar seus objetivos, onde através deste, descreveu e analisou todo o processo de gestão e as dificuldades encontradas em relação à virada de sistema que a empresa irá vivenciar.

É cabe ressaltar que analisando-se o tamanho e as várias possíveis dificuldades que esse tipo de processo pode provocar, ou seja, com os vários possíveis pontos de insatisfação que podem surgir em relação à gestão da empresa, é possível afirmar que a empresa apresenta uma gestão de sucesso, já que através da análise feita e da pesquisa realizada, foi possível apenas detectar o comprometimento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Florisvaldo Dutra de. **Motivação e controle do ato administrativo**. São Paulo: Del Rey, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**, 8 edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CHILD, J., FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**, Oxford, 1998.

DINSMORE, C. e Cavalieri, A.; (2003). **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”**. Rio de Janeiro. QualityMark.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

KERZNER, H.; (2001). **Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, New York NY, John Wiley & Sons.

MARTINS, L.; (2003) **Gestão Profissional de Projetos**. Disponível em [http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/10/10/2003\\_10\\_10\\_000\\_3.2xt/-template\\_interna](http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/10/10/2003_10_10_000_3.2xt/-template_interna). Acessado em 08/01/2017.

MIURA, Irene Kazumi. **Gestão intercultural**. 2004. Texto para discussão - Universidade Municipal de São Paulo / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, 2004.

NETO, J. e Bocoli, F.; (2003). **SUCESSOSW = CMM2 + PMBOK. PMI Journal, Publicação da Seção do PMI-RS**. Número 5, Maio 2003. pág: 2-11. Disponível em [http://www.pmir.org/PMI20\\_Frame.htm](http://www.pmir.org/PMI20_Frame.htm). Acessado em 08/01/2017.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRADO, D.; (2000). **Gerenciamento de projetos nas Organizações**, Vol-I, Belo Horizonte, FDG.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge**. Syba: PMI Publishing Division, 2000. Disponível em: <http://www.pmi.org>.

Acessado em 08/01/2017.

QUEIROZ, J. D. G.; SILVA, J. P.; SILVA, A. L. F. Análise comparativa do “sigrh” através da aplicação do modelo de aceitação de tecnologia. **Revista Interface**. v.13, nº 1, p 21-32, 20156.

SANDEEP, M.; (2002). **The Accidental Profession Comes of Age**. Disponível em: <http://www.standards.org.au/STANDARDS/NEWSROOM/TAS/200206/PROJECT/PROJECT.T.HTM>. Acessado em 08/01/2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREIBER, D.; BESSI, V. G.; PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V. A. G. Análise compreensiva da inovação em pesquisa & desenvolvimento como prática cultural. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n.1, p. 55-80, 2016.

SILVA, T. H. O.; SANTOS, M. H.; AMARANTE, A. R. S. A curacidade de informação a partir da redefinição do layout de estoque em uma empresa do ramo de higiene e limpeza. **South American Development Society Journal**, v 03, n. 07, p 1-16, 2017.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TRIANDIS, H. C. **Dimensions of cultural variations as parameters of organizational theories**. *International studies of management and organization*, 12 (4), p. 139 – 169, 1983.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBACK, J.R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.