

A INFLUÊNCIA DOS *SOFT SKILLS* NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DO TIPO ERP EM UMA FUNDAÇÃO DE DIREITO PRIVADO

Leonardo Sales Dias

Universidade Nove de Julho

leosalesdias@hotmail.com

Fabiano Serra Borsatto

Universidade Nove de Julho

fborsatto78@gmail.com

RESUMO

A implantação de um sistema do tipo ERP (Enterprise Resource Planning) em uma organização é um processo importante, pois esse tem a capacidade de influenciar nas rotinas organizacionais. Ciente dessa importância e das possíveis intercorrências que influenciam negativamente a implantação, esse artigo objetiva analisar a influência dos *soft skills* de um gerente de projeto no processo de implantação de sistema de gestão do tipo ERP em uma fundação de direito privado, com cerca de 140 empregados. Tal análise mantém sua relevância uma vez que o sistema ERP auxilia na gestão de recursos da fundação e dos projetos de pesquisa científica e tecnológica, desenvolvidos pela Instituição Científica e Tecnológica de direito público. Esse trabalho adota o método estudo de caso e se propõe a analisar os *soft skills* utilizados pelo gerente de projetos na implantação do ERP, diante de dificuldades que surgiram durante a realização dessa atividade. Como principais resultados, verificou-se a influência positiva das competências relacionadas aos *soft skills*, em especial a comunicação e organização, no processo de implantação do ERP no âmbito da fundação, condições que podem contribuir para a melhora na eficiência do processo de gestão da implantação de ERP no âmbito das organizações.

Palavras-chaves: *Soft skills*; Enterprise Resource Planning (ERP); fundação privada.

ABSTRACT

The implementation of an ERP system (Enterprise Resource Planning) in an organization is an important process, as it has the ability to influence organizational routines. Aware of this importance and the possible complications that negatively influence the implementation, this article aims to analyze the influence of the soft skills of a project manager in the process of implementing an ERP management system in a private foundation, with about 140 employees. Such analysis maintains its relevance since the ERP system assists in the management of the foundation's resources and of the scientific and technological research projects, developed by the Public Scientific and Technological Institution. This work adopts the case study method and proposes to analyze the soft skills used by the project manager in the implementation of the

ERP, given the difficulties that arose during the performance of this activity. As main results, was found a positive influence of abilities related to soft skills, especially communication and organization, during the process of implementing ERP within the scope of the foundation, conditions that can contribute to improving the efficiency of the implementation management process. ERP within organizations.

Keywords: *Soft skills*; Enterprise Resource Planning (ERP); private foundation.

1. INTRODUÇÃO

Considerando o ambiente ágil em que a administração de organizações está inserida, condição fundada especialmente no desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento e também nos inúmeros avanços tecnológicos, há uma tendência favorável ao aumento da relevância dos processos e recursos relacionados a gestão das organizações, inclusive com reflexo no processo de tomada de decisão (da Silva, Bezerra, Rios & Amorim, 2018). Nesse cenário, os softwares de gestão ganharam uma grande relevância entre as empresas e seus gestores, uma vez que eles permitem estabelecer um controle de processos operacionais e de recursos de uma organização, integrando várias funções em um único sistema (Tomás, 2016).

Os softwares de gestão do tipo ERP (Enterprise Resource Planning) tem como objetivo principal a integração de dados, a padronização de processos relacionados à gestão e ao negócio e ajuda as organizações a armazenar e a interpretar um grande número de informações relevantes, auxiliando no processo de tomada de decisões, inclusive as estratégicas (Holsapple & Sena, 2005).

Essas necessidades pertinentes a melhoria dos processos de gestão abrangem também as fundações privadas, as quais, na condição de entidades do Terceiro Setor, precisam manter a sua gestão adequada a fim de manter a sua vocação de inspirar e de fazer a diferença social (Santos & Silva, 2015). Segundo Borges (2003) as fundações são pessoas jurídicas de direito privado, que tem como alicerce de sua constituição, o patrimônio ou conjunto de bens de pessoa física ou pessoa jurídica e sua determinação de atuação para fins sociais.

Isso porque, nos termos do art. 62 da Lei nº 10.406 (2002), as fundações são constituídas somente visando suprir necessidades de interesse social, podendo, portanto, serem constituídas para fins de: assistência social; cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde; segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos bem como desenvolver atividades religiosas.

Assim, por se tratar de uma organização com fins sociais, há a necessidade que sua atuação seja transparente, pois dessa forma poderá haver uma maior mobilização social a fim de suportar as suas atividades (de Ávila & Bertero, 2016). Nesse sentido, Santos & Silva (2015) destacam que o terceiro setor, ao qual pertence as fundações privadas, vislumbra o desempenho virtuoso de suas intenções e atuações, com ênfase em sua ética e gestão, de forma que seu desempenho é capaz de ajudar na obtenção de apoio técnico e financeiro dos demais setores da sociedade. Santos & Silva (2015) acrescentam, contudo, que o terceiro setor tem o poder de despertar a desconfiança das pessoas.

Apresentados os aspectos iniciais que definem a importância das fundações no contexto social, bem como demonstrada a importância da gestão de seu patrimônio, esclarece-se que o objetivo desse trabalho é identificar os aspectos da personalidade de um gerente de projetos, utilizados durante a implantação de sistema tipo ERP no âmbito de uma fundação de direito privado. Isso porque o processo de implantação de um sistema ERP é complexo e pode enfrentar diversas adversidades e, assim, pode influenciar negativamente nas operações dessas entidades, o que reflete também em seu clima organizacional e na sua credibilidade.

1.1. Problema de pesquisa e objetivo

A fundação estudada possui um quadro de 140 empregados e, visando proporcionar uma gestão mais transparente, seja para a prestação de contas à universidade apoiada, para o fornecimento de informações ao Ministério Público ou, ainda, para outras entidades que exercem atividades de controle, como por exemplo os Tribunais de Contas, a fundação optou pela aquisição de licença de um programa de computador de prateleira, de uma pequena empresa, o qual fora desenvolvido com foco em entidade do Terceiro Setor.

Não obstante a opção pela aquisição de uma licença de programa de computador de prateleira, em decorrência de a fundação exercer uma atividade específica e diferenciada, se distanciando, portanto, das condições operacionais de outras entidades do Terceiro Setor, essa se viu obrigada a realizar diversas adequações no sistema adquirido. Vale observar que tal condição não fora dimensionada no momento da aquisição da licença.

O processo de implantação de um sistema ERP pode ser influenciado negativamente por diversos fatores e tais problemas podem envolver: a resistência por parte das pessoas envolvidas no projeto; a rotatividade dos funcionários que foram treinados no novo sistema ou que dominam as atividades da empresa; a qualidade da equipe de consultoria contratada; as limitações inerentes ao próprio produto ERP escolhido; as dificuldades de integrar o ERP com outros sistemas existentes dentro da empresa ou corporação; o porte da empresa onde o sistema será implantado (Cássia et al., 2004)

Nessa condição, temos que o sistema ERP da fundação fora adquirido no ano de 2014 e por cerca de 2 anos não foi designado qualquer responsável pela implantação do sistema. O programa chegou a ser instalado nos hardwares da fundação, no mesmo ano da aquisição da licença, porém, nos dois anos consecutivos à aquisição o sistema não foi implantado e tampouco utilizado, uma vez que alguns membros da diretoria entendiam que esse não era o sistema mais adequado às necessidades da fundação.

Com a alteração dos membros da diretoria, houve a decisão pela implantação do sistema ERP e, a partir desse momento, foram iniciadas as tratativas iniciais de implantação. Contudo, como em um primeiro momento não houve a designação de um responsável interno, o processo de implantação ficou somente a cargo da empresa desenvolvedora do sistema ERP, a qual encontrava dificuldades em suas próprias limitações operacionais e, ainda, nas limitações nas tratativas e interface com os membros da fundação, o que culminou no escasso avanço na implantação.

Diante desse cenário e pela premente necessidade de organizar de forma adequada os dados de suas operações, a diretoria da fundação houve por bem designar um gerente de projeto para conduzir o processo de implantação do sistema ERP, outorgando-lhe poderes para interagir diretamente com os membros da empresa desenvolvedora do sistema ERP, bem como, lhe posicionando com poderes para organizar e conduzir tal processo frente aos demais membros

da fundação. A designação do gerente de projeto poderia influenciar positivamente no processo de implantação do sistema ERP e, por isso, houve a preocupação em avaliar as habilidades e competências durante o processo de contratação.

A rápida implantação de um sistema ERP pode trazer economia no custo inicial de operação de sistema, e, adotando uma percepção inversa, contribui para que a instituição evite o aumento de custos no processo de implantação, o que pode, em alguns casos, ocasionar até mesmo a desistência da implantação do sistema já contratado (Ehie & Madsen, 2005).

Assim, a relevância prática do presente estudo resta caracterizada uma vez que aborda o processo de implantação de ERP em uma pequena organização, processo esse que pode influenciar em sua gestão e cultura. Já em termos acadêmicos a sua relevância fica demonstrada pela abordagem do tema *soft skills*, o qual ganhou uma maior relevância ao longo das últimas décadas e que, ainda, carece de estudos empíricos em organizações não relacionadas à indústria (Stevenson & Starkweather, 2010).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Das fundações privadas

Esclarece-se inicialmente que uma fundação é uma entidade privada, sem fins lucrativos e, assim, pode ser designada como uma entidade pertencente ao Terceiro Setor. Thompson define as entidades do Terceiro Setor como “instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público” (como citado em Carrion, 2000). Já Salomon elucida o escopo de atuação das organizações do Terceiro Setor ao dispor que essas organizações devem ser constituídas para prestação de serviços de interesse social, tais como a defesa de direitos, a promoção do desenvolvimento econômico, a proteção do meio ambiente, enfim, essa deve realizar inúmeros outros objetivos de interesse da sociedade, ainda não atendidos ou deixados sob a responsabilidade do estado (como citado em Carrion, 2000).

No caso analisado, o processo de instalação do sistema ERP ocorreu em uma fundação de apoio à um Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT). Esse tipo de fundação possui uma atuação específica, pois, em regra, essa atua na prestação de apoio às entidades apoiadas, em especial no suporte às atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, nos termos da Lei nº 10.973 (2004), também conhecida como Lei de Inovação. Assim, a Lei de Inovação define a fundação de apoio como a “fundação criada com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão, projetos de desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e projetos de estímulo à inovação de interesse das ICTs”.

Diante a condição específica e da atuação social das fundações, o legislador houve por bem estabelecer que a atuação das fundações deve ser velada pelo Ministério Público, conforme assevera o artigo 66, da Lei nº 10.406 (2002). Como velamento pode ser entendido o dever de zelar pela exata aplicação do direito objetivo, bem como se contrapor a eventuais eventos danosos aos direitos difusos e coletivos (Fagundes, 1961).

Assim, a atuação do Ministério Público, a título de fiscalização e eventual suporte às fundações e a seus administradores, visa que essas não se desviem do caminho e para cumpram as finalidades visadas pelos fundadores, ou seja, o cumprimento de suas funções sociais. Fagundes acrescenta ainda que, para a consecução de sua atividade de velamento, o Ministério

Público poderá adotar os meios necessários e insertos na legislação, sempre buscando a eficiência da atuação das fundações (Fagundes, 1961).

ERP – Enterprise Resource Planning

Por definição o ERP é uma arquitetura de software que objetiva facilitar o fluxo de informações entre setores e departamentos de uma organização. É suportado por um banco de dados único, em uma plataforma comum, interagindo com outras aplicações integradas, consolidando assim as operações em um ambiente computacional acessível a todos os usuários (Franco, 2015). Em sua origem o sistema ERP atendia operações simples de áreas básicas das organizações, passando no decorrer do tempo a atender operações mais complexas e específicas de cada empresa, denominada *front office* (Rocha & Morais, 2009).

Para Lustosa et al. (2009) no seu princípio a implantação do sistema ERP era limitada às organizações de grande porte. Entretanto, com o passar dos anos esse tipo de sistema veio penetrando em empresas de pequeno e médio portes em paralelo ao desenvolvimento da tecnologia e a busca de médias e pequenas empresas em vantagem competitiva (Bingi, Sharma & Godla, 1999). Assim, com a expansão das áreas de recursos humanos, contabilidade, linha de produção e a necessidade organizacional de se manter um fluxo de informação ágil e íntegro, surge um ambiente propício para realizar uma integração completa da organização.

Diversas organizações buscam através da implantação de sistema ERP a solução para as suas dificuldades de gerenciamento e melhora de seu controle administrativo, criando-se assim uma expectativa positiva para a sua utilização, esperando que a sua aplicabilidade estimule o bom desempenho das atividades administrativas (Vieira, 2016).

Não obstante, Ehie & Madsen (2005) expressam que a implantação de um sistema ERP pode ser extenso, demorado, custoso e pode envolver diversas pessoas com diversas capacidades, no que se refere a conhecimento. Nessa condição, as habilidades das pessoas envolvidas na implementação podem ser fundamentais para o sucesso na implantação do sistema ERP.

Soft Skills

As habilidades não cognitivas, também denominadas como *Soft Skills*, são capazes de impulsionar o sucesso na condução de uma atividade de trabalho. São de características pessoais e comportamentais capazes de influenciar o ambiente, seja em termos de organização, social ou psicológico (Zuo, Zhao, Nguyen, Gao, & Ma, 2018). Assim, Rao expressa que o termo *Soft Skills* pode ser definido como “habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipe e facilitação de grupos” (Rao apud Araujo & Pedron, 2016).

As habilidades cognitivas prevaleceram como sendo os aspectos mais importantes nos processos de seleção de pessoal até o início dos anos 90, porém, as habilidades não cognitivas dos indivíduos passaram analisadas com maior relevância a partir desse período. Isso porque as *Soft Skills* são cada vez mais exigidas diante desse contexto de mudanças, social e tecnológica (Binsaeed, Unissa, & Rizvi, 2016).

Nessa condição, uma pesquisa realizada pela Millennial Branding apontou que as quatro habilidades pessoais mais importantes para as organizações e analisadas em seus processos de

recrutamento, são: as habilidades de comunicação, uma atitude positiva, a adaptabilidade às mudanças e as habilidades relacionadas ao trabalho em equipe (Kyllonen, 2013).

Diante dessa condição, Stevenson e Starkweather, ao analisar as características dos gestores, identificaram seis competências críticas que favorecem a boa execução das atividades desejadas e programadas: liderança, comunicação em múltiplos níveis, habilidades verbais e escritas, atitude e capacidade de lidar com a ambiguidade e mudança (Stevenson e Starkweather apud Palácios, Serra, Kniess, & Serra, 2013). Estudos destacam, ainda, que a habilidade de comunicação é um quesito constante entre os *soft skills* mais relevantes na área de tecnologia da informação (Stevenson & Starkweather, 2010).

Apenas a título de exemplo da importância das habilidades de um gerente de projeto diante de um novo projeto, vários estudos chegam a conclusão de que a ausência ou a falha de comunicação entre o gerente de projetos e a equipe é causa de excessivas trocas de ordens, conflitos, reclamações e, geralmente, causam atrasos no cronograma de execução do projeto (Sunindijo, 2015).

Isto posto, passamos a análise de um caso em que o gerente de projetos teve que utilizar as suas habilidades relacionadas à *Soft Skills* a fim de implementar um sistema ERP no âmbito de uma fundação privada.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, com caráter exploratório e interpretativo, uma vez que tem o intuito de conhecer o aspecto estudado (Godoy, 1995) e considerou como objeto de análise o gerente de projeto que atuou na implantação do sistema ERP no âmbito da fundação.

O método utilizado foi o estudo de caso, uma vez que as circunstâncias estudadas são complexas, pois envolvem questões relacionadas à processos de gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, programa de computador e, ainda, controle interno de uma fundação. Ademais, tal método é o adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo e no contexto de vida real (Costa, Nascimento, Cruz, Terra, & Silva, 2013), o que ocorre no presente estudo.

No que tange ao processo de coleta de dados, além do processo de observação realizado por um dos autores, que esse exerce sua atividade profissional no âmbito da fundação, local da pesquisa, foram realizadas anotações de campo de maneira não estruturada, técnica na qual o pesquisador age de forma livre e possui a capacidade de decidir o que é relevante para a sua pesquisa).

Optou-se, ainda, pela realização de entrevista semiestruturada com o gerente de projetos responsável pela implantação do sistema ERP. Tal processo foi escolhido pois a entrevista constitui em uma importante fonte de evidências ao pesquisador, permitindo a obtenção de informações em duas dimensões: fatos e percepções (L. F. da Silva & Russo, 2019). O roteiro da entrevista foi elaborado com base na literatura, visando identificar as características pessoais que relacionem os *soft skills* e o desenvolvimento de um projeto.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

O gerente do projeto de implantação do sistema ERP na fundação, na busca de maiores informações para fundamentar seu planejamento, procurou conhecer as funcionalidades padronizadas existentes no programa ERP adquirido e também buscou conhecer as rotinas até então praticadas no dia-a-dia da fundação. Para tanto, relacionou os departamentos e as pessoas que estariam vinculadas ao processo de implantação, realizando entrevistas com os gestores a fim de verificar de que modo essas alterações influenciariam nas rotinas de cada departamento.

Após a realização dessa etapa inicial, o gerente do projeto estabeleceu, em conjunto com a Diretoria da fundação, um cronograma de implantação. Ele ressaltou em sua entrevista que, durante o processo de implantação, teve que utilizar suas habilidades de inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipe, de facilitador e de liderança a fim conduzir a implantação, nos termos desejados.

Verificou-se, ainda, que outros atributos pessoais foram necessários ao pleno desenvolvimento da atividade. O entrevistado indicou que foi necessária a adequação de aspectos do sistema ERP visando integração de suas funcionalidades com certas rotinas já praticadas na fundação, o que demonstra que a flexibilidade do gerente de projetos também um *soft skill* utilizado nesse processo.

O gerente de projeto expressou também que a resiliência e a boa comunicação foram atributos importantes na condução do processo de implantação do ERP. Isso porque o gerente do projeto se viu na condição de informar sobre os benefícios que a implantação traria à organização e aos próprios usuários do sistema e, ainda, lhe coube a função de integrar os gestores dos departamentos envolvidos, inclusive no processo de mediação de conflitos e de interesses entre os gestores.

Diante dessa condição, o gerente de projeto, ao ser questionado sobre as ações realizadas, informou que tomou as seguintes medidas necessárias ao processo de implantação do sistema de ERP, abrangendo o período desde a designação até a efetiva implantação:

| | | | | |
|---------------------------|---|--------------------------------|--------------------|---------------|
| Análise de cenário | Estabelecimento de metas e cronogramas | Melhoria na comunicação | Treinamento | Testes |
|---------------------------|---|--------------------------------|--------------------|---------------|

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - estudo do sistema ERP contratado; - estudo das rotinas organizacionais da fundação; - identificação das pessoas relacionadas ao processo de implantação do ERP; - análise dos recursos existentes e os necessários | <ul style="list-style-type: none"> - definição de metas a serem cumpridas pelas pessoas relacionadas ao processo de implantação do ERP; - definição de um cronograma para a realização dessas metas; - fiscalização quanto ao cumprimento das metas e do cronograma | <ul style="list-style-type: none"> - elaboração de metas formais, constando a designação do responsável pelo cumprimento de cada uma; - reuniões quinzenais com as pessoas relacionadas ao processo de implantação do ERP, inclusive com a participação da Diretoria; - aproximação com o técnico da empresa proprietária do ERP, responsável pela adequação do sistema, inclusive com a atuação desse no ambiente da fundação; | <ul style="list-style-type: none"> - treinamento de operadores internos e demais usuários; - elaboração de cartilha de procedimentos, para usuários; - divulgação da cartilha; - disponibilizar um interlocutor a fim de esclarecer as dúvidas dos usuários; | <ul style="list-style-type: none"> - realização de testes por período determinado, do tipo operação assistida |
|---|--|--|--|--|

Figura 1: Ações realizadas pelo gerente de projetos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio do processo de implantação de sistema ERP estabelecido pelo gerente do projeto, acima indicado, é possível verificar que houve uma análise prévia de cenário, o estabelecimento de metas e prazos, o acompanhamento dessas metas e prazos e que foi dada ênfase ao processo de comunicação, incluindo as pessoas vinculadas ao processo de implantação. Verifica-se, ainda, que as fases de treinamento e de testes possuem características relacionadas também à comunicação.

Verifica-se que durante o desenvolvimento dos aspectos de comunicação, o gerente do projeto atuou a fim de obter informações das rotinas e processos da fundação; conversou com as pessoas relacionadas com o processo de implantação; realizou uma reunião de alinhamento com a presença de todos os envolvidos, visando obter sobre as eventuais dificuldades encontradas, bem como informar as atividades em andamento, estabelecer as obrigações de cada pessoa envolvida no processo e designar o cronograma a ser cumprido.

Essa conduta operada pelo gerente do projeto reforça a indicação de Araujo e Pedron (2016), no sentido de que as habilidades comportamentais de um gerente de projetos mantiveram sua importância ao longo do tempo e, ainda, que a habilidade de resolução de conflitos passou a ganhar maior importância na atividade de um gerente de projetos, conforme figura abaixo:

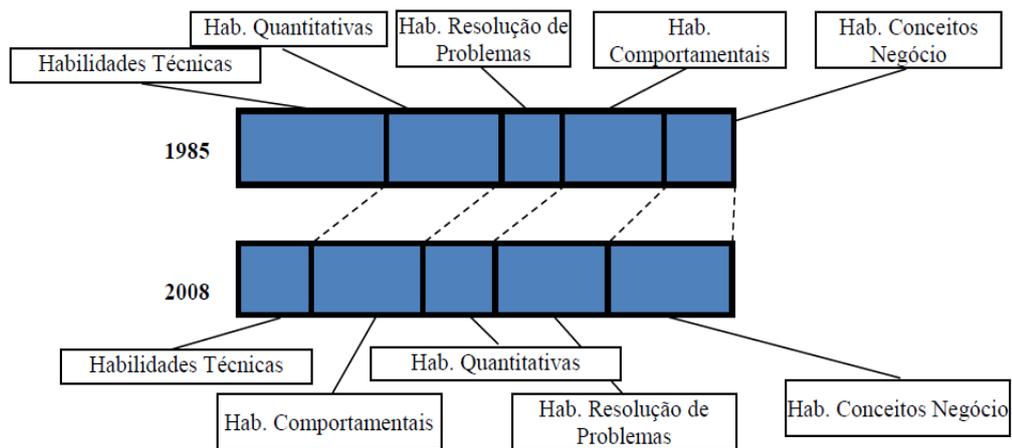


Figura 2: Distribuição das habilidades necessárias para o gerente de projetos entre 1985 e 2008

Fonte: Araujo, C., & Pedron, 2016

Ao analisarmos a figura acima, verifica-se que as habilidades relacionadas a *soft skills*, a saber as habilidades de resolução de problemas e as comportamentais, ganhou espaço frente às habilidades relacionadas à *hard skills*, ou seja, as habilidades técnicas, quantitativas e habilidade de conceitos de negócios.

Essa indicação relativa ao aumento da relevância das habilidades relacionadas à *soft skills* também se verifica no caso aqui analisado uma vez que o gerente de projeto escolhido e indicado pela fundação manteve a sua gestão fundada basicamente em suas habilidades de caráter pessoal, devendo ser destacado que o mesmo não possui formação ou qualquer habilidade técnica relacionada à área de tecnologia de informação.

Verificou-se também que o gestor do projeto estabeleceu uma rotina de reuniões periódicas, visando informar e verificar as atividades executadas, bem como analisar o atingimento ou não das metas e do cronograma anteriormente propostos. Nesse sentido, em projetos complexos, os quais são definidos como aqueles que não podem ser completamente definidos ou planejados com antecedência (Nadae & Carvalho, 2019), o processo de comunicação é fundamental para o sucesso do projeto, pois a sua ausência pode ser considerada uma barreira para a gestão do conhecimento (Nadae & Carvalho, 2019; Stevenson & Starkweather, 2010; Carvalho, Giuli, Jamil, Souza, & Carvalho, 2009).

Não distante do aspecto da competência de comunicação do gerente de projeto, verificou-se também que suas características relacionadas à organização, de liderança e de flexibilidade foram fatores importantes durante a execução do processo de implantação do sistema ERP. Tal ponto respalda as publicações científicas, as quais expressam que o gerente de projetos precisa demonstrar sua capacidade de dirigir, modificar e controlar comportamentos, fazendo, para tanto, o uso de sua habilidade intrapessoal e interpessoal (Saran & Sasso, 2016). Nesse mesmo sentido, (Palácios et al., 2013) ressaltam que as competências relacionadas a liderança de um gerente de projeto tem o condão de aumentar a possibilidade de garantir a funcionalidade do projeto e a entrega de valor esperada.

Diante das habilidades pessoais apresentadas, favoráveis ao desempenho das atividades de gestão, de liderança e outras relacionadas, somadas a instrumentos e técnicas de gestão de projetos, verifica-se que essas habilidades relacionadas ao *soft skills* foram importantes no processo de implantação do sistema ERP na fundação privada.

5. CONCLUSÃO

No caso estudado é possível concluir que as habilidades pessoais de um gestor, relacionadas à *soft skills*, podem ser um fator facilitador no processo de aplicação das técnicas de gestão de projetos, inclusive em projetos de implantação de sistema ERP. Essa condição corrobora com entendimento de que as qualidades pessoais do gerente de projeto pode afetar positivamente o processo de implantação do sistema ERP, podendo, diminuir os custos e os prazos relacionados ao processo (Carvalho et al., 2009).

O estudo demonstra, ainda, que a comunicação adequada entre o gerente de projeto e a equipe envolvida na implantação também é um fator-chave no processo. Essa comunicação deve incluir a determinação de tarefas a serem cumpridas, os responsáveis por cada tarefa e, ainda, a expressa indicação dos prazos a elas relacionados (Carvalho et al., 2009). Segundo Araujo & Pedron (2016), tais habilidades comportamentais e interpessoais podem ser inatas à pessoa ou, ainda, podem ser adquiridas ou aprimoradas através de treinamentos, observação, literatura ou experiências.

Alguns pesquisadores se posicionam no sentido de que a mensuração de tais habilidades não cognitivas é difícil, uma vez que não é possível a sua exata quantificação (Araujo & Pedron, 2016), não obstante, por meio desse estudo foi possível verificar que o resultado final desejado foi alcançado com êxito, por força da forte influência das habilidades relacionadas à *soft skills*, durante todo o processo, condição que confirma a afirmação feita por .

Diante disso, visando colaborar com o aprimoramento das habilidades pessoais necessárias a um bom gerente de projetos, apresentamos como sugestão a proposta de protocolo de implantação de sistema ERP, que poderá ser utilizado no âmbito de outras organizações, momentos em que o gerente de projeto designado poderá pautar suas condutas e, ainda, utilizar seus *soft skills* em cada uma das etapas propostas:

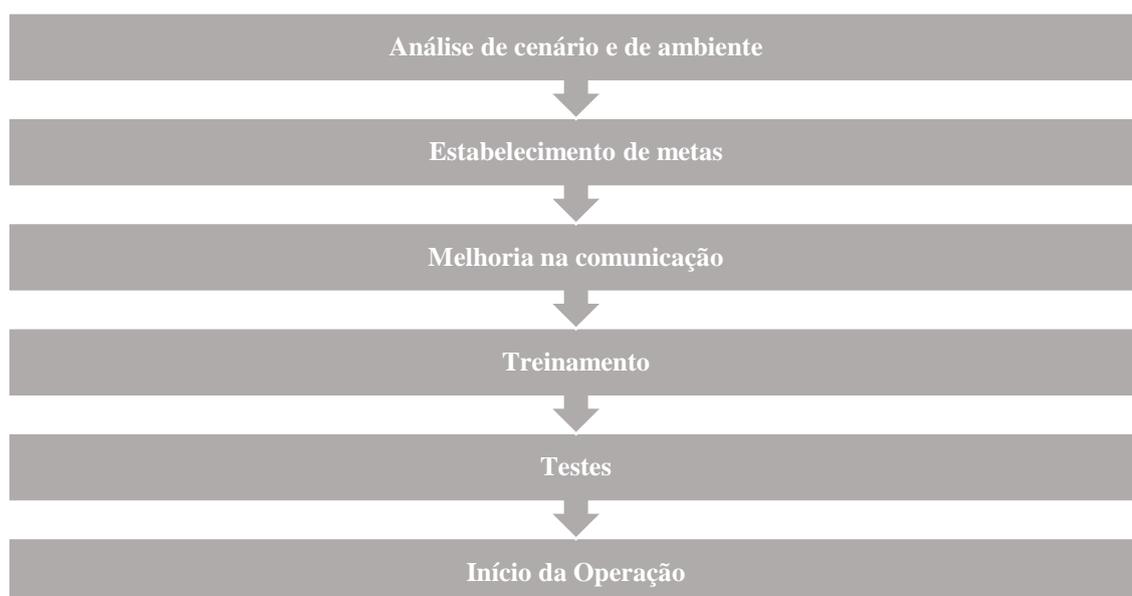


Figura 3: Processo de implantação de sistema ERP

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verificando o posicionamento da literatura e considerando o caso estudado, verificamos que em todas as etapas do processo, desde o planejamento prévio até a conclusão da implantação e do início da operação, houve a utilização de uma ou mais habilidades relacionadas a *soft skills*. Nesse projeto especificamente, conforme demonstra a figura 1, as habilidades de comunicação e de liderança, foram preponderantes para o bom andamento do projeto de implantação do sistema ERP na fundação.

Tais habilidades proporcionaram uma maior facilidade na comunicação entre o gerente e os gestores e os demais membros das equipes, que passaram a atuar em cooperação, o que culminou na melhor condução do projeto, condição que ajuda a reforçar a ideia de que a habilidade de comunicação é uma das mais importantes no projetos de tecnologia da informação, corroborando, assim, com estudo de Stevenson & Starkweather (2010).

Nessa condição, considerando as observações expressas nesse artigo é recomendável que as organizações interessadas em implantar um sistema ERP indiquem um responsável para gerir tal processo, sendo recomendável, também, que sejam analisadas as habilidades relacionadas ao *soft skills* da pessoa a ser escolhida, em especial no que se refere às habilidades de comunicação e de liderança.

Como limitação da pesquisa, por se tratar de um estudo de caso único e pelo fato de a fundação ser uma organização com características bastantes específicas, as conclusões aqui apresentadas não possuem um caráter generalista. Não obstante, podem servir como um indicativo de características necessárias não cognitivas necessárias a um gerente de projeto, que irá atuar em projetos de implantação de sistema de ERP.

Como sugestão para estudos futuros, indicamos a possibilidade de realização de pesquisas em outras organizações com enfoque na identificação de *soft skills* utilizados em projetos de implantação de sistemas do tipo ERP, visando consolidar ou refutar os achados no presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, C., & Pedron, C. D. (2016). The importance of soft skills and it project managers' personality tipe. *International Journal of Professional Business Review*, 1, 40–59. Retrieved from <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://openacessojs.com/JBReview/articloe/viewFile/8/9>
- Binsaeed, R. H., Unissa, S. T., & Rizvi, L. J. (2016). The big impact of soft skills in today's workplace. *Review of Public Administration and Management*, 5(10), 165–170.
- Carrion, R. M. (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos a participação do mercado no terceiro setor. *Rev. Sociol. USP*, 237–255. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/ts/v12n2/v12n2a15.pdf>
- Carvalho, R. B., Giuli, A. C. de, Jamil, J. L., Souza, C. A., & Carvalho, J. A. B. (2009). Fatores-chave na implantação de ERPs: estudo de um caso problemático em uma média indústria. *Revista Eletrônica de Sistemas Da Informação*, 8(2).
- Cássia, T., Padilha, C., Fernando, A., Costa, B., Luiz Contador, J., Augusto, F., & Marins, S. (2004). Tempo de implantação de sistemas erp: análise da influência de fatores e

- aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n1/a06v11n1.pdf>
- Costa, A. de S., Nascimento, A. V. do, Cruz, E. B., Terra, L. L., & Silva, M. R. e. (2013). O uso do método estudo de caso na Ciência da Informação no Brasil. *Revista de Ciência Da Informação e Documentação*, 4(1), 49–69.
- de Ávila, L. A. C., & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 18(59), 125–144. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2107>
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, 56(6), 545–577. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.02.006>
- Fagundes, M. S. (1961). Direito público. *Revista de Direito Público e Ciência Política*, IV.
- Franco, E. F. (2015). Implantação de sistemas empresariais: um caso de resiliência ou teimosia? *Revista Brasileira de Casos de Ensino Em Administração*, 5(1), 6. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv5n1c6>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>
- Holsapple, C. W., & Sena, M. P. (2005). ERP plans and decision-support benefits. *Decision Support Systems*, 38, 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2003.07.001>
- Junior, O. R. da R., & Moraes, R. M. de. (2009). Implantação de sistemas erp em pequenas e médias empresas. *A Revista Nucleus*, 6, 1–8.
- Kyllonen, P. C. (2013). Soft Skills for the Workplace. *Change : The Magazine of Higher Learning Soft Skills for the Workplace*, 45(6), 16–23. <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.841516>
- Lei Federal nº 10.406 (2002)
- Lei Federal nº 10.973 (2004)
- Nadae, J. De, & Carvalho, M. M. (2019). Communication Management and Knowledge Management in complex projects: a literature review. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 19–36. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.10910>
- Palácios, S. M., Serra, F. A. R., Kniess, C. T., & Serra, B. (2013). Liderança em gestão de projetos: um estudo bibliométrico e bibliográfico para a compreensão do campo de estudo. *Revista de Ciências Da Administração*, 15, 29–48.
- Santos, A. A. dos, & Silva, M. G. da. (2015). Gestão de finanças no terceiro setor. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 4(1), 22–35.
- Saran, A., & Sasso, D. C. (2016). Gerente de projetos: habilidade humanas e comportamentais. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 6.
- Silva, L. F. da, & Russo, R. D. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 1–6. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.13285>
- Silva, L. H. B. da, Bezerra, J. C. C., Rios, F. F. S., Amorim, F. A., & Amorim, F. A. (2018).

- Desenvolvimento de dashboards interativos utilizando ferramentas de business intelligence no ms excel para auxílio na tomada de decisão empresarial. *Revista Expressão Católica*, 7(1), 27. <https://doi.org/10.25190/rec.v7i1.2129>
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index : IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663–671. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>
- Sunindijo, R. Y. (2015). Project Manager Skills for Improving Project Performance. *International Journal of Business Performance Management*, 16, 67–88. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2015.066041>
- Tomas, E. R. (2016). Estudio e implantación de un sistema ERP en una empresa (UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA). Retrieved from https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/tfg_48976/Articulo.pdf
- Vieira, M. C. (2009). Contribuição dos sistemas de gestão empresarial erp para a tomada de decisão: estudos de casos múltiplos em organizações brasileiras.
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Gao, S., & Ma, T. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425–442. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0016>