

# **OTIMIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERDEPARTAMENTAL: Promovendo a Sincronização e Atualização Contínua do Cronograma**

481

**Bacharelado em Administração  
2º Período**

**Orientadora**  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Vanali

**Autores**  
Douglas Vieira da Silva  
Gabrielle Vieira Santos  
Luana Sushka Aranha  
Maria Eduarda Vitorino  
Maria Vitoria Fidelis  
Pedro Henrique Baum  
Yasmin Amorim dos Santos

## **Resumo:**

O presente artigo tem como objetivo aprimorar a utilização da ferramenta Bitrix em uma empresa de automação industrial, além de abordar a questão da falta de comprometimento e da cultura organizacional fechada existente na empresa. O estudo da comunicação organizacional se mostrou crucial para este propósito. A coleta de dados foi realizada por meio de diversas metodologias, incluindo pesquisas na internet, análise documental, pesquisa bibliográfica, pesquisas informais, sessões de brainstorming e pesquisa de campo. A análise desses dados foi fundamental para entender e abordar as questões em pauta.

**Palavras-Chaves:** Comunicação; Cultura organizacional; Bitrix; Treinamento; Desenvolvimento; Comprometimento.

**INTRODUÇÃO**

O presente artigo é o trabalho final da disciplina de Jornadas de Aprendizagem do 2º período do curso de Administração realizado durante o 2º semestre do ano de 2023.

O estudo foi dividido em 3 partes. Na primeira é apresentado um resumo sobre o que é o trabalho, métodos e técnicas para análise e levantamento de dados.

Na segunda parte apresenta-se a empresa, sua história, objetivos, metas e também como se encontra a situação do ramo em que a empresa atua.

A terceira parte é constituída do estudo do case e sua resolução.

Por fim tem-se as considerações finais com uma reflexão sobre o processo de elaboração do presente artigo.

**1 – ESTAÇÃO MÃOS NA MASSA**

Nesta estação serão apresentados o tema, o desafio do semestre e os objetivos deste trabalho.

**1.1 – RECURSOS HUMANOS**

Para Fleury e Fischer (1998), uma das áreas mais importantes da administração de empresas é a gestão de pessoas, que envolve o conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos como a cultura, a estrutura, o contexto, o negócio, a tecnologia e os processos internos da organização.

A área de Recursos Humanos (RH) é essencial para a gestão de pessoas de uma empresa ou organização. Eles têm um papel crucial na orientação e

crescimento dos indivíduos que compõem uma empresa, e é de responsabilidade da área de recursos humanos desenvolver e implementar procedimentos para atender as necessidades dos colaboradores e fornecer a assistência necessária para que eles possam alcançar seus objetivos individuais (MARQUES, 2016).

Além disso, Lacombe (2017), afirma que o objetivo dos recursos humanos é suprir a necessidade das pessoas que pretendem assumir o cargo de chefia em uma unidade organizacional, sendo o administrador de empresas responsável pela sua empresa, tanto em comprometimento quanto em resultados de seu pessoal.

483

## 1.2 – DELIMITAÇÃO DO TEMA DO SEMESTRE

Dentro da discussão de Recursos Humanos o foco do trabalho será em comunicação organizacional.

## 1.3 – O DESAFIO DO SEMESTRE NA EMPRESA

O desafio do presente semestre foi dado pela empresa e consiste em desenvolver uma ferramenta que permita a todos os setores envolvidos nos projetos da empresa para manter um cronograma atualizado do processo dos projetos em suas respectivas áreas. Esta ferramenta deve facilitar a comunicação e a colaboração entre os setores, promovendo uma maior transparência e compreensão do progresso geral dos projetos na empresa.

## 1.4 – OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICO

Para o presente trabalho foi estabelecido um seguinte objetivo geral e três específicos:

Objetivo geral

Criar uma estratégia para verificar a disponibilidade de pessoas para os novos

projetos.

#### 1.4.1 Objetivos específicos

1. Levantar a situação atual da com relação a comunicação entre os setores;
2. Buscar alternativa de solução para melhorar a comunicação entre os setores;
3. Elaborar um plano de ação para verificar a disponibilidade de mão de obra para os projetos por meio da comunicação.

484

#### 1.5 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste trabalho, foi utilizado uma variedade de métodos e técnicas para coletar e analisar dados e apresentar o plano de ação.

##### 1.5.1 – Métodos e Técnicas Para o Levantamento dos Dados

###### a) *Pesquisa bibliográfica*

A pesquisa bibliográfica é um método que permite ao pesquisador explorar soluções para sua questão de pesquisa utilizando materiais já publicados. É uma forma de coletar informações e conhecimentos pré-existentes para ajudar a responder a uma pergunta ou resolver um problema. Para Amaral (2007), ela é uma etapa crucial em qualquer trabalho, pois fornece informações importantes sobre o estudo que será feito. Ela envolve a coleta, seleção, catalogação e arquivamento de informações pertinentes à pesquisa. Em outras palavras, a pesquisa bibliográfica é um processo sistemático de identificação, recuperação e utilização de informações acadêmicas ou científicas encontradas em fontes bibliográficas para apoiar a pesquisa.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada durante todo o desenvolvimento do trabalho.

###### b) *Pesquisa na internet*

Segundo Freitas (2004), o processo de pesquisa via Internet é dinâmico e manifesta desafios. No entanto, a transferência direta das respostas ao pesquisador traz vantagens, economizando tempo e proporcionando dinamismo e agilidade ao processo de pesquisa.

As pesquisas na internet foram utilizadas ao decorrer de todo o desafio.

c) *Pesquisa documental*

A pesquisa documental é um método que envolve o estudo e a interpretação de documentos para obter informações, e segundo Fonseca (2002), utiliza uma variedade de fontes, muitas vezes dispersas e sem análise prévia, incluindo: estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, correspondências, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios corporativos, vídeos de programas de televisão entre outros.

A pesquisa documental foi realizada a partir do cronograma padrão de 2022 fornecido pela .

d) *Entrevista informal*

De acordo com Gil (2008), entrevista informal é menos estruturada possível e difere de uma conversa porque seu objetivo é coletar dados. Nesse tipo de entrevista, busca-se obter uma visão ampla do problema, o que é recomendado em pesquisas exploratórias.

A entrevista informal, foi realizada dia 14 de setembro de 2023 com representantes da empresa , via on-line. *Brainstorming*

Segundo o autor Rawlinson (1981), uma forma de estimular a criatividade e a inovação em uma equipe é o *brainstorming*, que consiste em gerar o maior número possível de ideias sobre um tema ou problema em um curto espaço de tempo. Essa técnica permite que os participantes expressem livremente suas opiniões e sugestões, sem julgamentos ou críticas, buscando assim ampliar as possibilidades de solução.

O *brainstorming* foi utilizado ao decorrer de todo o trabalho, o compartilhamento de ideias nesse período foi extremamente importante.

e) *Pesquisa de campo*

Segundo Marconi & Lakatus (2003), a pesquisa de campo é um método de pesquisa que busca obter informações e conhecimentos sobre um determinado problema, para o qual se busca uma solução, ou uma hipótese que se deseja verificar. Além disso, também pode ser usada para descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Em

outras palavras, a pesquisa de campo é um processo de coleta de dados no “campo”, ou no mundo real, para entender um problema ou validar uma hipótese.

A pesquisa de campo foi realizada dia 02/10/2023 na empresa .

### 1.5.2 – Métodos e Técnicas Para a Análise dos Dados

486

#### a) *Benchmarking*

De acordo com o autor Daychoum (2013), uma definição bem interessante é a seguinte: *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e como processos de trabalho das organizações que são reconhecidos como representantes das melhores práticas. O *benchmarking* foi utilizado para comparar o desempenho de uma empresa com outras do mesmo setor, ajudando na identificação das melhores estratégias bem-sucedidas para serem aplicadas na empresa.

#### b) *Matriz SWOT*

Matriz SWOT foi projetado para localizar ou verificar a situação e posição estratégica de uma empresa em seu ambiente que atua (MCCREADIE, 2008). De acordo com o autor é uma ferramenta utilizada para análise ambiental e serve de base para o planejamento estratégico e de gestão de uma organização.

A figura 1 apresenta um modelo de Matriz SWOT, esse modelo ajuda a organização a entender seu ambiente interno e externo, permitindo que ela formule estratégias eficazes para alcançar seus objetivos.

Figura 1 – Modelo da matriz SWOT

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇA	FRAQUEZA
EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Value Based Management (2011).

Segundo Martins (2006), a matriz SWOT é uma ferramenta estratégica e de marketing frequentemente utilizada pelas empresas. Embora sua elaboração possa ser um processo complexo, a prática contínua pode proporcionar ao profissional uma visão de negócios mais apurada. Isso se deve ao fato de que os ambientes de negócios estão sempre em constante mudança.

A Matriz SWOT foi utilizada no trabalho para avaliar o desempenho da empresa. *Matriz G.U.T*

Em todos os projetos ou organizações, a capacidade de tomar decisões efetivas é fundamental. A Matriz GUT é uma ferramenta que pode facilitar esse processo. Esta matriz avalia cada problema com base em sua Gravidade, Urgência e Tendência, permitindo uma avaliação e priorização eficiente dos problemas. A seguir, a Tabela 1 demonstrará a aplicação prática da Matriz GUT.

A tabela 1 apresenta as classificações GUT, baseada nos critérios de: Gravidade, Urgência e Tendência.

Tabela 1 - Classificações GUT

Níveis	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Dano mínimo	Longuíssimo prazo (>2meses)	Desaparece
2	Dano leve	Longo prazo (1 mês)	Reduz-se ligeiramente
3	Dano regular	Prazo médio (15 dias)	Permanece
4	Grande dano	Curto prazo (7 dias)	Aumenta
5	Dano gravíssimo	Imediatamente (está ocorrendo)	Piora muito

Fonte: Meireles (2001).

De acordo com Cevada (2021), a Matriz GUT permite uma visão clara do impacto de cada problema, facilitando a tomada de decisões sobre quais questões devem ser abordadas primeiro.

Neste trabalho, a Matriz GUT será utilizada para ajudar a identificar e priorizar os problemas mais críticos e as ações de correção mais urgentes, garantindo que nossos esforços sejam direcionados para onde são mais necessários. A matriz GUT foi utilizada

para a priorização de problemas, tarefas e estratégias, para ajudar na organização da empresa.– Métodos e Técnicas Para o Plano de Ação

a) *5W2H*

Conforme Araújo (2017), o 5W2H ajuda a tomar decisões para quem deseja implementar um plano de ação de desenvolvimento, de forma que os pensamentos possam ser estruturados de forma bem elaborada, planejada e precisa.

Esta ferramenta foi utilizada para ajudar a definir quais estratégias deveriam ser aplicadas na organização.

b) *Plano descritivo do 5W2H*

FIA (2020), afirma que o 5W2H é uma ferramenta de gestão que auxilia no planejamento estratégico de uma empresa. Ela consiste em responder a sete perguntas (What, Why, Where, When, Who, How e How Much) para definir as ações a serem tomadas e os responsáveis por elas. What (o que) se refere ao objetivo ou meta a ser alcançada. Why (porque) se refere à justificativa ou razão para a ação.

Where (onde) se refere ao local onde a ação será realizada. When (quando) se refere ao prazo ou data para a realização da ação. Who (quem) se refere aos responsáveis pela execução da ação. How (como) se refere aos meios ou métodos para realizar a ação. How Much (quanto custa) se refere ao custo ou orçamento para a realização da ação.

Neste trabalho foi utilizada a ferramenta 5W2H para estruturar o plano de ação, respondendo a perguntas como quem, o que, onde, quando, por que, como e quando. Isso proporcionou uma visão completa do projeto, facilitou a tomada de decisões, a execução das tarefas e promoveu uma comunicação eficaz entre os membros da equipe.

### *Cronograma de GANTT*

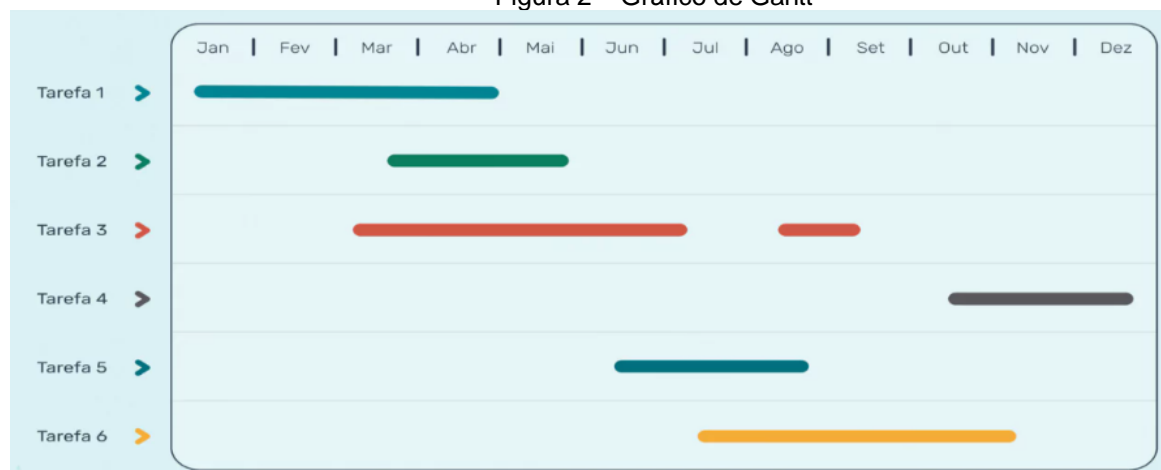
Segundo Martins (2023), o gráfico de Gantt é um diagrama de barras horizontal que serve para ilustrar o cronograma de um projeto, bem como as tarefas e eventos



relacionados ao longo do ciclo de vida do projeto. Isso auxilia no planejamento das atividades e na manutenção dos prazos de entrega.

A figura 2 mostra um exemplo de um gráfico de Gantt, que é um recurso visual.

Figura 2 – Gráfico de Gantt



Fonte: Pontotel (2023).

O cronograma de Gantt foi utilizado no trabalho para demonstrar o tempo necessário para se colocar o plano de ação em prática.

## 1.6 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste trabalho, foram estudados vários conceitos-chave para entender e analisar o problema em questão.

### 1.6.1 – Comunicação Organizacional

De acordo com Ribeiro (2008), a comunicação organizacional é um elemento crucial para a eficiência e eficácia. A eficácia é vista como a habilidade de uma pessoa para gerar resultados de maneira responsável, enquanto a eficiência é a capacidade inerente que os sistemas, sejam eles simples ou complexos, possuem para gerar resultados. Em outras palavras, a comunicação organizacional é vital para garantir que os indivíduos e sistemas dentro de uma organização sejam capazes de produzir resultados de maneira eficiente e eficaz.

Bueno (2004), enfatiza que a partir de 1990 a comunicação organizacional se

desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas. É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos que formam a organização. Esse conceito foi utilizado para compreender a importância da troca eficaz de informações dentro de uma organização.

### 1.6.1 – Gestão de Projetos

A gestão de projetos é um método que tem ganhado cada vez mais espaço tanto em empresas privadas quanto no setor público. Esse processo tem se fortalecido /e se tornado uma prática comum, demonstrando sua eficácia na condução de iniciativas e na realização de objetivos. De acordo com os pesquisadores brasileiros Oliveira e Silva (2018), a introdução da Nova Gestão Pública marcou a incorporação do gerenciamento de projetos, um conceito anteriormente restrito ao setor privado, na administração pública. Isso pavimentou o caminho para uma maior eficiência governamental.

Segundo Awari (2023), a implementação da Gestão de Projetos em uma organização traz uma série de vantagens. Uma das mais notáveis é a uniformização dos processos, que promove maior clareza e coordenação das tarefas. Com um método estruturado, os times são capazes de delinear e gerenciar o escopo de forma mais eficaz, estipular prazos factíveis e tomar decisões baseadas em dados confiáveis.

Esse conceito foi utilizado para se compreender a importância do planejamento, organização e controle de recursos para alcançar objetivos específicos dentro de um prazo determinado.

#### – Cultura Organizacional

A Cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas (CHIAVENATO, 2010).

Além disso, segundo Chiavenato (2010), cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização.

Esse conceito foi utilizado para se compreender a importância de uma cultura organizacional potente e positiva na criação de um ambiente de trabalho estruturado que auxilia as empresas a atingirem seus objetivos.

### 1.6.2 – Planejamento Estratégico

491

Segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico é uma ferramenta que visa orientar as ações de uma organização em relação ao seu ambiente interno e externo. Ele consiste em definir os objetivos, as metas, as estratégias e os indicadores de desempenho que permitam alcançar os resultados esperados. O planejamento estratégico também envolve a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, bem como dos seus concorrentes e clientes.

Dessa forma, o planejamento estratégico busca criar uma vantagem competitiva sustentável para a organização no mercado em que atua.

Lima (2018), enfatiza que o planejamento estratégico é uma ferramenta aplicável a empresas de todos os portes, desde microempresas até grandes multinacionais. No entanto, não há um modelo único que se encaixe em todas as organizações, pois cada uma tem suas próprias características, como tamanho, cultura organizacional, diversidade de operações, estrutura e perfil dos gestores.

Esse conceito foi utilizado para se compreender a importância de definir metas e objetivos claros para uma organização, identificar suas forças e fraquezas, entender as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e desenvolver estratégias para alcançar os objetivos desejados.

### 1.6.3 – Liderança

A liderança é um conceito de extrema importância na administração de pessoas. Para Chiavenato (1983), o conceito de liderança surgiu na década de 30 e envolve a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Essa influência pode ser formal, ligada a cargos hierárquicos, mas não garante uma liderança eficaz. Os líderes devem desempenhar papéis variados, como ordenar,

comandar, delegar e cobrar resultados, de acordo com o comportamento dos liderados. É crucial para os administradores entenderem o poder concedido aos líderes na organização, pois nem todos os ocupantes de cargos têm liderança informal sobre os grupos.

De acordo com Bass (1990), a teoria da liderança destaca que o comportamento dos líderes afeta profundamente seus subordinados e como eles se relacionam entre si. Inicialmente, a perspectiva considerava a liderança como inerente a alguns indivíduos, com traços de liderança identificáveis. No entanto, essa ideia foi questionada e substituída pela visão de que qualquer pessoa pode liderar, dependendo do contexto, ambiente e habilidades desenvolvidas ao longo do tempo.

A liderança é vista como uma capacidade moldada pelo ambiente e experiências.

Esse conceito foi utilizado para compreender a importância de um líder na definição da direção, estabelecimento de metas e criação de um roteiro para o sucesso de uma organização.

## 2 – ESTAÇÃO VIVENCIANDO A INDÚSTRIA

Nesta estação serão apresentadas informações importantes para entender como a empresa funciona e quais são os seus principais desafios e oportunidades.

De acordo com o site oficial da Empresa Automação e Robótica (2023), a empresa foi fundada em 2002, logo após muito planejamento se juntaram para criar soluções de automação industrial com tecnologias avançadas, como AGV'S e AMR'S. Essas tecnologias permitem o transporte de materiais dentro das fábricas de um jeito inteligente e autônomo, melhorando a produtividade, a segurança e a eficiência dos processos.

Com o tempo, a virou uma referência no mercado de automação industrial, atendendo clientes de vários setores, como automotivo, alimentício, metalúrgico, entre outros. A empresa se destaca pela qualidade e eficiência dos seus serviços, que são feitos sob medida e integrados de acordo com as necessidades de cada cliente, tendo como missão facilitar a união de tecnologia e inovação nos processos dos seus clientes, tornando os mais sustentáveis em seus negócios (empresa, 2023).

## 2.1 – SITUAÇÃO ATUAL DO RAMO DE ROBÓTICA E AUTOMAÇÃO

A indústria de robótica e automação oferece muitas vantagens para a os processos de diversos setores de uma organização, sendo de extrema importante para o aumento da eficiência, produtividade e sustentabilidade das empresas atualmente. Essa indústria vem crescendo muito nos últimos anos, com a chegada de novas tecnologias avançadas para diversas áreas, e segundo a terceira edição do relatório de automação realizado pela Automation Now e Nest da Automation Anywhere (2021), é previsto que mais de 77% das organizações devem aumentar seus orçamentos para investimentos em automação em 2023.

O setor de robótica, tem estado cada vez mais presente no mercado de trabalho atual, influenciando e trazendo muitos benéficos como por exemplo o aumento da produtividade, já que esses robôs são capazes de realizar tarefas com qualidade, eficiência e rapidez reduzindo custos e erros.

No Brasil este setor vem crescendo, apresentando muitas possibilidades e oportunidades no mercado de trabalho. De acordo com a Forbes (2021), o Brasil está se destacando no cenário mundial da robótica, com um aumento expressivo no número e na qualidade dos robôs desenvolvidos no país. Segundo um estudo do Mapa do Ecossistema Brasileiro de Boots, o Brasil tinha 101 mil robôs em 2020, um salto de 68% em relação a 2019, quando havia 60 mil. Desse total, 24 mil estão em funcionamento, e interagem com os humanos por meio de chatbots, enviando e recebendo cerca de 92 mil mensagens por mês. Uma pesquisa da Distrito (2020), empresa de inovação aberta, revela que os robôs têm um papel relevante na área da saúde. O uso da cirurgia robótica cresceu 60% no Brasil de 2017 para 2018. No começo de 2020, os robôs já eram usados em 41 hospitais e em mais de 2.300 cirurgias.

A BCG (2021), destaca três possíveis cenários previstos pra acontecer em torno de 2030. O primeiro cenário prevê o surgimento de soluções personalizadas para atender a aplicações específicas, como máquinas para coletar amostras de sangue ou para a colheita de framboesas. O segundo cenário prevê a consolidação de robôs como dispositivos de automação padrão, feitos com sistemas menos complexos e altamente

padronizados para serviços de entrega ou abastecimento de veículos elétricos. O último cenário é o Google World, no qual avanços em inteligência artificial e conectividade resultarão em robôs inteligentes lidando com situações complexas e dinâmicas, como a manutenção de ferrovias ou aeroportos.

## 2.2 – CONTEXTO ATUAL DA EMPRESA

A empresa atualmente enfrenta um desafio para gerenciar seus projetos de forma eficiente e integrada. A empresa utiliza uma ferramenta chamada Bitrix, que permite o registro e o acompanhamento das tarefas de cada setor envolvido nos projetos, como engenharia, elétrica, compras, financeiro e fabricação. No entanto, essa ferramenta não é suficiente para garantir uma comunicação fluida e uma colaboração efetiva entre os setores, pois nem todos têm acesso às informações relevantes ou atualizadas sobre o andamento dos projetos.

A falta de uma ferramenta adequada para o gerenciamento de projetos na empresa pode comprometer a qualidade e a agilidade dos seus produtos.

Na pesquisa de campo realizada no dia 02/10, foi constatado que de 11 projetos em andamento, 5 estão atrasados. Isso gera insatisfação nos clientes, que esperam receber as soluções no prazo estipulado.

Na entrevista via on-line realizada no dia 14/09 com os representantes dos setores da empresa, foi possível identificar as principais causas e consequências dos atrasos nos projetos. A partir dessa entrevista, foi elaborada uma matriz SWOT, que mostra as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em relação ao gerenciamento de projetos. Também foi elaborada uma matriz GUT, que prioriza os problemas mais graves, urgentes e tendenciosos que a empresa enfrenta nessa área. Uma das principais conclusões dessas análises é que a empresa possui uma cultura organizacional que valoriza a inovação e a criatividade, mas que também gera uma certa falta de comunicação entre os setores. Cada setor se concentra em resolver o problema específico do cliente de forma original e diferenciada, mas nem sempre compartilha suas ideias ou feedbacks com os demais setores envolvidos no projeto. Isso pode gerar conflitos ou divergências que comprometem a qualidade e a agilidade das

soluções.

Portanto, é essencial que a empresa busque uma ferramenta que permita a todos os setores da empresa manter um cronograma atualizado do processo dos projetos em suas respectivas áreas. Esta ferramenta deve facilitar a comunicação e a colaboração entre os setores, promovendo uma maior transparência e compreensão do progresso geral dos projetos na empresa. Assim, a empresa poderá oferecer aos seus clientes soluções de alta qualidade e rapidez, mantendo sua competitividade no mercado de veículos autônomos e robótica.

Diante deste cenário foi elaborada a matriz SWOT.

Figura 3- Resultados da matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNA	1- BITRIX 2- INOVAÇÃO 3- DEMANDA	1- CULTURA ORGANIZACIONAL 2- COMUNICAÇÃO 3- COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 4- COMPROMETIMENTO 5- ATRASOS NOS PROJETOS
EXTERNA	1- RECONHECIMENTO 2- PROJETOS (MODELOS) 3- TECNOLOGIA 4- DEMANDA NO MERCADO 5- DEMANDO COMERCIAL DO PRODUTO	1- FALTA DE RECURSOS 2- BAIXA DEMANDA NO MERCADO 3- CONCORRÊNCIA

Fonte: Os autores (2023).

Os resultados obtidos pela matriz SWOT mostrados na figura 3, possibilitou a identificação dos principais desafios e oportunidades que a empresa tem para melhorar seu desempenho no mercado, destacando também os aspectos positivos e negativos da empresa.

#### *Análise dos fatores internos: Forças x Fraquezas*

Durante a visita efetuada no dia 7 de setembro, e após a entrevista online realizada



no dia 14 de setembro, observou-se que existem elementos no ambiente interno da empresa que são fundamentais para sua permanência no mercado. No entanto, também foram identificados aspectos que afetam negativamente o desempenho das atividades. Através da análise da matriz SWOT, foi possível destacar as principais fraquezas da organização, proporcionando aos membros da equipe uma oportunidade de melhoria desses aspectos.

#### Forças

- **BITRIX:** A empresa já possui uma ferramenta de automação de processos e recursos humanos. O Bitrix facilita a gestão de processos, tarefas e fluxos documentais, eliminando tarefas burocráticas e repetitivas. Isso representa uma vantagem para a empresa, pois permite que os colaboradores dediquem seu tempo a tarefas que requerem mais competência, tomada de decisão e pensamento crítico.
- **Inovação:** A é reconhecida por sua aplicação de tecnologias inovadoras e estabelecidas no campo da automação industrial. Desde 2002, eles têm fornecido soluções para empresas e seus produtos. A empresa se esforça para criar soluções usando tecnologias novas e já comprovadas em uma variedade de sistemas de controle. Isso reflete um compromisso sólido com a inovação, o que é uma grande vantagem.
- **Alta Demanda:** A empresa possui uma variedade de aplicações, sendo perfeita para transportes logísticos de conjunto. Isso indica que os produtos da são altamente procurados no mercado. Além disso, a empresa tem uma base sólida de mais de 200 clientes satisfeitos e já forneceu mais de 300 soluções, o que demonstra a alta demanda por seus produtos e serviços.

#### Fraquezas

- **Cultura organizacional:** A cultura organizacional da , que atualmente não favorece o uso efetivo da ferramenta Bitrix, pode ser vista como uma fraqueza. Embora a empresa já possua essa ferramenta de automação de processos e recursos humanos, a falta de costume em utilizá-la pode estar contribuindo para atrasos nas entregas. Portanto, é essencial para a alinhar sua cultura organizacional com as ferramentas e estratégias que possui, para maximizar a eficiência e a produtividade.
- **Comunicação:** A comunicação entre os setores na tem se mostrado ineficaz, o que pode ser um grande desafio para a empresa. A falta de uma comunicação clara e efetiva sobre



o andamento de cada etapa de um projeto pode gerar confusões, impactando negativamente a produtividade e ocasionando atrasos nas entregas. É essencial que haja uma comunicação eficiente entre os setores para garantir que todos estejam cientes do progresso do projeto e possam planejar suas tarefas adequadamente.

- **Comportamento organizacional:** O comportamento organizacional na pode estar contribuindo para alguns dos desafios que a empresa está enfrentando. Apesar de possuir uma ferramenta própria para organização, o Bitrix, observa-se que ela não está sendo utilizada de maneira eficaz. Isso pode estar levando a atrasos nas entregas, o que afeta negativamente o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, o sucesso da empresa.
- **Comprometimento:** O comprometimento dos colaboradores na pode ser uma fraqueza se eles não estiverem alinhados com a visão e os objetivos da empresa. Isso pode levar a um desempenho abaixo do esperado e a uma utilização inadequada das ferramentas disponíveis, como o Bitrix.
- **Atraso nas entregas:** Atrasos nas entregas na podem afetar negativamente a reputação da empresa e a satisfação do cliente. Isso pode resultar em perda de negócios e oportunidades futuras.

#### *Análise dos fatores externos: Forças x Fraquezas*

##### **Forças**

- **Reconhecimento:** O reconhecimento da empresa no mercado é uma força externa significativa. Isso pode aumentar a confiança dos clientes e parceiros, atrair novos negócios e ajudar a empresa a se destacar da concorrência.
- **Projetos:** A capacidade da empresa de gerenciar e concluir projetos com sucesso é uma força externa importante. Isso pode melhorar a reputação da empresa, atrair mais clientes e abrir novas oportunidades de negócios.
- **Tecnologia:** A adoção de tecnologia avançada pela empresa é uma força externa crucial. Isso pode permitir que a empresa ofereça produtos e serviços inovadores, melhore a eficiência operacional e mantenha uma vantagem competitiva no mercado.
- **Demanda no mercado:** alta demanda pelos produtos e serviços da empresa no mercado é uma força externa significativa. Isso pode levar a um aumento nas vendas, lucros e participação de mercado.

- **Demanda comercial do produto:** A alta demanda pelos produtos da empresa no mercado comercial é uma força externa importante. Isso pode resultar em contratos lucrativos, parcerias estratégicas e um fluxo constante de receita.

#### Fraquezas

**Falta de recursos:** A falta de recursos adequados pode ser uma fraqueza podendo limitar a capacidade da empresa de investir em novas tecnologias, expandir suas operações ou responder efetivamente às mudanças no mercado.

- **Baixa demanda no mercado:** Se a demanda pelos produtos e serviços da no mercado for baixa, isso pode ser uma fraqueza externa. Isso pode resultar em vendas e lucros menores e limitar o crescimento da empresa.
- **Concorrência:** A concorrência pode afetar a participação de mercado da , bem como seus preços e lucros. No entanto, a pode se diferenciar através de seu compromisso com a inovação, a qualidade de seus produtos e serviços, e seu atendimento ao cliente.

A partir da análise detalhada da matriz SWOT, foi possível estruturar a matriz GUT, conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Matriz Gut

Ameaças e Fraquezas	Grave	Urgência	Tendência	GUT
Falta de Comunicação	5	5	4	100
Falta de comprometimento	5	5	4	100
Cultura organizacional	5	4	4	80
Atrasos nos projetos	4	4	4	64
Falta de treinamento	4	4	4	64
Comportamento organizacional	4	4	3	48
Concorrência	3	2	4	24
Falta de Recursos	3	2	2	12
Baixa demanda no mercado	2	1	2	4

Fonte: Os autores (2023).

As ameaças e fraquezas priorizadas são as que atingiram valor igual ou superior a 80, sendo elas:

- **Falta de comunicação:** A falta de comunicação é quando a mensagem transmitida não é totalmente compreendida. Isso pode ser causado por vários fatores, como diferenças culturais, barreiras de idioma, falta de clareza na comunicação ou distrações. A falta de compreensão mútua pode resultar em mal-entendidos, erros, conflitos e até perda de

oportunidades.

- **Falta de comprometimento:** A falta de comprometimento tem impactos diretos nos colaboradores e na empresa. É um ciclo que se alimenta da desmotivação dos colaboradores e da perda de competitividade da empresa. O descompromisso pode ser superado com esforço e dedicação.
- **Cultura organizacional:** A cultura organizacional representa os valores que são importantes para seus membros. Em outras palavras, está relacionada ao que os colaboradores consideram importante e aplicam no dia a dia. A cultura da empresa define como a organização conduz seus negócios e como trata seus clientes e parceiros.

499

### 3 – ESTAÇÃO TROCANDO IDEIAS

Nesta estação serão apresentados os estudos de casos que destacam os desafios que as empresas enfrentaram devido à falta de comunicação e como esses problemas foram resolvidos.

#### 3.1 – ESTUDO DE CASO 1

Segundo informações de Feloni (2016), a Bridgewater Associates é uma das maiores empresas de gestão de investimentos do mundo. Para manter uma boa comunicação na empresa e isso não respingar nos resultados, o fundador Ray Dalio implementou um processo de MTPs (treinamento de princípios de gestão) com reuniões sempre sendo gravadas, e treinamentos onde analisam os problemas do dia a dia uma vez na semana assim solucionando cada um. Alguns exemplos de MTPs são: questione seus superiores, admita suas fraquezas, não se esconda das críticas. O quadro 1 apresenta um resumo dos principais dados coletados na pesquisa:

Quadro 1 – Estudo de caso 1 na empresa Bridgewater Associates

<b>Onde foi feito?</b>	Bridgewater Associates
<b>Qual era o problema?</b>	Erros na gestão de investimentos por falta de comunicação.
<b>O que foi feito</b>	Implementação do processo de MTPs (treinamento de princípios de gestão).
<b>Quando foi feito?</b>	O estudo do caso foi realizado em 2010.

<b>Como foi feito?</b>	As reuniões passaram a ser gravadas e foram feitos treinamentos analisando problemas do dia a dia.
<b>Resultados obtidos?</b>	A empresa melhorou sua comunicação interna observando seus erros e fraquezas individuais e depois ao todo.
<b>Observações:</b>	Toda semana, os colaboradores passam por um tempo de aulas de “treinamento de princípios de gestão” (MPTs), realizam as gravações das reuniões e respondem a perguntas de problemas encontrados nessas reuniões.

Fonte: Feloni (2016).

500

### 3.2 – ESTUDO DE CASO 2

Foi realizada uma pesquisa na LOTUS, uma microempresa de serviços odontológicos. De acordo informações de um artigo de Guedes (2023), o objetivo da pesquisa foi diagnosticar o processo de comunicação interna da empresa e identificar seus pontos fortes e fracos.

A pesquisa foi feita por meio de um questionário online, que abordou aspectos como a importância, a qualidade, a frequência, os canais, as barreiras e os benefícios da comunicação interna na empresa. Os resultados mostraram que os colaboradores reconhecem a relevância da comunicação interna para o ambiente de trabalho, a motivação, o desempenho e a fidelização dos clientes. No entanto, também revelaram que a comunicação interna na empresa é precária, confusa, insuficiente e inadequada.

A solução proposta foi a implementação de canais oficiais para a comunicação interna na empresa, que permitissem uma maior segurança, clareza e eficiência na troca de informações entre os colaboradores e seus supervisores. Eles sugeriram algumas plataformas digitais que poderiam ser usadas para isso, como Slack, softwares de gestão de projetos ou gerenciador de atividades, e-mail, fóruns ou comunidades, murais, entre outros.

O quadro 2 apresenta um resumo dos principais dados coletados na pesquisa:

Quadro 2 – Estudo de caso 2 na empresa LOTUS

<b>Onde foi feito?</b>	Empresa LOTUS
<b>Qual era o problema?</b>	A comunicação interna da empresa era inadequada, confusa e precária.
<b>O que foi feito</b>	Foi aplicado um questionário junto a todos os colaboradores da empresa para elaborar um diagnóstico para este processo, visando futuras melhorias.
<b>Quando foi feito?</b>	O estudo de caso foi realizado no ano de 2023.

<b>Como foi feito?</b>	A solução proposta envolveu a implementação de canais oficiais para a comunicação interna na empresa.
<b>Resultados obtidos?</b>	A implementação dos canais oficiais para a comunicação interna resultou em uma maior segurança, clareza e eficiência na troca de informações entre os colaboradores e seus supervisores.
<b>Observações:</b>	Entre as opções de plataformas que podem ser usadas para isso estão: Slack, softwares de gestão de projetos ou gerenciador de atividades, e-mail, fóruns ou comunidades, murais, entre outros.

Fonte: Guedes (2023).

501

### 3.3 – ESTUDO DE CASO 3

Foi realizada uma entrevista informal no dia 1º de novembro de 2023, coletando depoimentos das seguintes pessoas: Alysson Barbosa (Analista de Recebimento), Dyogo Lacerda (Auxiliar de Faturamento) e Gabriele Vieira (Auxiliar de Recebimento Fiscal) da empresa Magius.

Atualmente, a empresa Magius Metalúrgica Industrial, enfrentou um grande problema de comunicação entre os setores. No entanto, com a ajuda de aplicativos e sistemas, houve uma melhora de 85% em relação ao que era antes. De acordo com Alysson, a comunicação melhorou com a implantação de sistemas e o uso da ferramenta Teams entre todos os setores. Houve um treinamento para aqueles que não estavam acostumados a utilizar essa ferramenta.

Dyogo mencionou que o sistema Trello, amplamente utilizado entre as empresas para administração dos serviços e distribuição de trabalhos, ajudou especialmente o setor de compras. Anteriormente, várias solicitações eram enviadas via e-mail, mas como era necessária uma resposta rápida, o Trello tornou essas informações visíveis para todos, permitindo uma cobrança eficiente.

Gabriele destacou que, graças aos sistemas implantados, a comunicação melhorou em 85%. Isso permitiu que as cobranças fossem feitas de forma visível para cada setor e cada função que cada um desempenha. Em particular, Gabriele dependia muito do apoio do fiscal para fazer a fiscalização das notas pendentes de lançamento. Muitas vezes, era necessário corrigir valores sobre notas ou atualizar cadastros de itens que haviam mudado ou não estavam atualizados no sistema.

O quadro 3 apresenta um resumo dos principais dados coletados na entrevista:

Quadro 3– Estudo de caso 3 na empresa Magius Metalúrgica Industrial

Onde foi feito?	Empresa Magius Metalúrgica Industrial
Qual era o problema?	A comunicação interna com atraso de informações
O que foi feito	Foi implantado a ferramenta Teams e Trello
Quando foi feito?	O Teams foi implantado em 20/03/2023 E o Trello em 09/05/2023
Como foi feito?	Foi dado um treinamento para todos os setores de como utilizar essa plataforma

<b>Resultados obtidos?</b>	Melhora de 85% na comunicação, sendo mais rápida a solução de trabalhos.
<b>Observações:</b>	Cada plataforma é utilizada por um grupo de setor de acordo com as necessidades de cada uma.

Fonte: Magius (2023).

### 3.4 – ESTUDO DE CASO 4

503

A TIMWE, uma empresa multinacional com presença global, enfrentava desafios na comunicação interna, afetando a qualidade da informação e a eficiência dos colaboradores. Um estudo realizado por Pimpão (2013), analisou a comunicação interna por meio de questionários, identificando áreas de melhoria. Conclusões e propostas foram apresentadas, destacando a importância crucial da comunicação interna para a eficiência e produtividade, especialmente em uma empresa multinacional.

O quadro 4 apresenta um resumo dos principais dados coletados na pesquisa:

Quadro 4 – Estudo de caso 4 na empresa TIMWE

<b>Onde foi feito?</b>	Empresa TIMWE
<b>Qual era o problema?</b>	A empresa enfrentava problemas de comunicação interna.
<b>O que foi feito</b>	Foi realizada uma análise de comunicação interna, para entender quais aspectos poderiam ser melhorados.
<b>Quando foi feito?</b>	A data exata não foi mencionada no estudo.
<b>Como foi feito?</b>	A metodologia utilizada incluiu a realização de um questionário para os colaboradores da TIMWE e a análise dos dados recolhidos.
<b>Resultados obtidos?</b>	Após a análise dos dados recolhidos, foram apresentadas conclusões e propostas de melhoria para a comunicação interna da empresa.
<b>Observações:</b>	A comunicação interna é fundamental para qualquer empresa, especialmente para uma empresa multinacional como a TIMWE. A informação é essencial para a realização de qualquer tarefa e para a motivação dos colaboradores. Portanto, melhorar a comunicação interna pode levar a uma maior eficiência e produtividade.

Fonte: Pimpão (2023).

### 3.5 – ESTUDO DE CASO 5

Foi realizado uma entrevista informal no dia 27 de outubro, com o Ismael Alberto Vitorino, Supervisor de Produção na empresa Renault do Brasil. Sobre os meios de comunicações internas praticadas na empresa Renault do Brasil, os meios principais seriam o WhatsApp e o Microsoft Teams, ferramentas que os colaboradores no geral acham mais simples e eficaz de se comunicarem entre si, visando a praticidade,

êxito e a rapidez. Ferramentas inseridas para diminuir a falta de comunicação interna entre os colaboradores.

O quadro 5 apresenta um resumo dos principais dados coletados na entrevista:

Quadro 5 – Estudo de caso 5 na empresa Renault do Brasil

<b>Qual era o problema?</b>	Falta de uma comunicação prática
<b>O que foi feito</b>	Foi realizada uma reunião com os líderes para resolver o problema
<b>Quando foi feito?</b>	Em 2016.
<b>Como foi feito?</b>	Foram inseridas novas ferramentas de comunicação, como WhatsApp e o Microsoft Teams.
<b>Resultados obtidos?</b>	Resultou em uma maior compreensão e entendimento sobre o que se é tratado, devido a facilidade de comunicação pelas ferramentas.
<b>Observações:</b>	Outras opções de ferramentas de comunicação seriam: e-mails, redes sociais corporativas, aplicativos de colaboração e entre outros.

Fonte: Alberto Vitorino (2023).

### 3.6 – ESTUDO DE CASO 6

O presente estudo de caso 6 foi realizado na empresa Autovia Fiat, uma concessionária de veículos com uma filial em Gurupi, Tocantins, Brasil. O estudo foi conduzido por Mateus Veloso da Silva e publicado em 2017.

De acordo com Silva (2017), o principal problema identificado na empresa era a comunicação interna ineficiente. Isso estava afetando o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores. Para resolver esse problema, foi realizado um estudo para analisar a comunicação interna da empresa e propor melhorias.

O estudo foi conduzido através de um questionário aplicado a todos os 35 colaboradores da empresa. No entanto, os resultados específicos do estudo não foram especificados no resumo disponível. Apesar disso, o objetivo principal do estudo era contribuir para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores através de uma comunicação interna eficiente. Este estudo destaca a importância da comunicação interna eficiente para o sucesso das organizações.

Em resumo, a comunicação interna eficaz é vital para o sucesso de qualquer organização. Ela afeta o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores. Portanto, é essencial realizar estudos regulares para analisar e melhorar a comunicação interna.



O quadro 6 apresenta um resumo dos principais dados coletados no estudo:

Quadro 6 – Estudo de caso 6 na empresa Autovia Fiat

<b>Onde foi feito?</b>	Empresa autovia Fiat
<b>Qual era o problema?</b>	A empresa estava enfrentando problemas de comunicação interna, o que afetava o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores.
<b>O que foi feito</b>	Foi realizado um estudo para analisar a comunicação interna da empresa e propor melhorias.
<b>Quando foi feito?</b>	O estudo foi realizado em 2017
<b>Como foi feito?</b>	O estudo foi conduzido através de um questionário aplicado a todos os colaboradores da empresa, totalizando 35 colaboradores.
<b>Resultados obtidos?</b>	Os resultados do estudo não foram especificados no resumo disponível. No entanto, o objetivo era contribuir para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores através de uma comunicação interna eficiente.
<b>Observações:</b>	Este estudo destaca a importância da comunicação interna eficiente para o sucesso das organizações.

Fonte: Silva (2017).

### 3.7 - ESTUDO DE CASO 7

De acordo com Nigro (2004), foi feito uma pesquisa na empresa Volkswagen, visando Comunicação interna e gestão da qualidade, o presente estudo visou a investigação da comunicação interna num ambiente de gestão da Qualidade Total, enfocando os procedimentos adotados na transmissão das informações e no processo de comunicação estabelecido com os diversos públicos relacionados à organização estudada. A comunicação formal nas organizações, visando a troca de mensagens, ocorre, especificamente, com vistas à resolução de problemas. Porém, nas últimas duas décadas, um novo paradigma de gestão nas organizações tem sido seguido no Ocidente, a gestão da qualidade, que visa ao reaprendizado de novos processos, através de diferentes formas de relações humanas no trabalho e implementação de canais de comunicação.

O quadro 7 apresenta um resumo dos principais dados coletados no estudo:

Quadro 7 – Estudo de caso 7 na empresa Volkswagen

<b>Onde foi feito?</b>	Empresa Volkswagen
<b>Qual era o problema?</b>	Desorganização, falta de comunicação e a falta de aprendizado na implementação de novos processos.
<b>O que foi feito</b>	Investindo na gestão de qualidade visando o reaprendizado de novos processos e implementação de canais para melhorar a comunicação interna.
<b>Quando foi feito?</b>	O estudo foi realizado no ano de 2004.
<b>Como foi feito?</b>	Concentrando nos procedimentos de transmissão e nos processos de comunicação da empresa.
<b>Resultados obtidos?</b>	Melhorou a desorganização e a comunicação com o estudo e investigação
<b>Observações:</b>	A própria empresa fez sua investigação e investimento para o problema, para que não houvesse danos maiores.

Fonte: Nigro (2004).

506

### 3.8 – ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA O DESAFIO DO SEMESTRE

Ao longo do semestre, foram identificados desafios que precisam ser superados para garantir o sucesso do projeto. Após uma análise, o quadro 8 apresenta propostas com alternativas de solução:

Quadro 8- Alternativas de solução para o desafio do semestre

	ALTERNATIVA
<b>Falta de comunicação</b>	Melhor utilização do Bitrix
<b>Falta de comprometimento</b>	Treinamento e desenvolvimento
<b>Cultura organizacional</b>	Treinamento e desenvolvimento

Fonte: Os autores (2023).

A falta de comunicação foi identificada como um dos principais desafios na empresa. Embora a empresa já possua a plataforma de comunicação e colaboração Bitrix, ela não está sendo utilizada de maneira eficaz.

O Bitrix é uma ferramenta poderosa que, quando utilizada corretamente, pode melhorar significativamente a comunicação entre os membros da equipe. No entanto, para que isso aconteça, é essencial que todos os membros da equipe estejam familiarizados com as funcionalidades do Bitrix e saibam como utilizá-lo efetivamente. A falta de comprometimento dos membros da equipe da empresa é, sem dúvida, um desafio significativo. No entanto, a solução proposta de treinamento e desenvolvimento é uma estratégia eficaz para superar esse obstáculo.

O treinamento e desenvolvimento são estratégias eficazes para aumentar o comprometimento dos membros da equipe. Isso pode ser feito através de workshops interativos, seminários conduzidos por especialistas e cursos de treinamento estruturados.

Por fim, a cultura organizacional foi identificada como um desafio. A solução proposta é novamente o treinamento e desenvolvimento. Isso pode envolver a implementação de uma nova cultura organizacional que seja mais alinhada com os objetivos do projeto.

## 4 – ESTAÇÃO HORA DE FALAR

Nesta estação serão apresentados um plano de ação para melhor utilização da ferramenta Bitrix e para a falta de comprometimento e a cultura organizacional fechada.

### 4.1 – Plano de ação para otimização da ferramenta Bitrix

A comunicação eficiente é o pilar central para o sucesso de qualquer organização. Na , a falta de comunicação é um dos nossos principais obstáculos. Apesar de já termos a plataforma de colaboração e comunicação Bitrix em uso, percebemos que ela não está sendo aproveitada ao máximo. Portanto, nosso objetivo é otimizar a utilização do Bitrix para aprimorar a comunicação entre os membros da equipe.

O Bitrix é uma plataforma online que facilita a comunicação e colaboração entre diferentes setores de uma empresa. Ele oferece um pacote completo de vendas digitais (CRM), gerenciamento de tarefas e projetos, um espaço de trabalho virtual para colaboração em equipe, e um centro de contato para comunicação eficiente com os clientes. Em resumo, o Bitrix ajuda a melhorar a comunicação interdepartamental e a gerenciar as operações diárias de uma empresa com precisão e eficiência.

Para melhorar a utilização da ferramenta Bitrix na empresa , podem ser realizados treinamentos, que ajudarão os colaboradores a entenderem e utilizar efetivamente as funcionalidades do Bitrix, melhorando a comunicação entre os setores e o andamento dos projetos.

Antes de qualquer implementação, a escolha cuidadosa de representantes de cada

setor é fundamental, para isso deve ser analisado os participantes mais qualificados para a realização dessa tarefa para garantir uma escolha adequada dos líderes responsáveis em manter o Bitrix atualizado em cada setor.

A eficácia do treinamento é diretamente proporcional à competência do instrutor. A diretoria desempenha um papel crucial na identificação de profissionais especializados em Bitrix para liderar o treinamento. A escolha cuidadosa do instrutor é essencial para garantir que os usuários recebam informações precisas e relevantes.

A elaboração de um plano de treinamento é importante para garantir que todos os usuários compreendam plenamente as funcionalidades do Bitrix. A definição de módulos, cronogramas e métodos de avaliação, irão proporcionar uma experiência de aprendizado estruturada e eficaz.

Uma vez concluído o treinamento, uma força-tarefa é designada para implementar projetos utilizando o Bitrix. Isso garante uma rápida adaptação e colocação em prática do aprendizado, maximizando os benefícios do sistema.

Após a implementação, uma equipe de supervisão deve monitorar e avaliar o uso do Bitrix em cada setor. Isso garante que as novas orientações sejam seguidas e ajustadas conforme necessário para otimizar a eficácia do sistema.

O quadro 9 apresenta o plano de ação para a ferramenta que visa melhorar a qualidade de comunicação:

Quadro 9- Plano de ação para otimização da ferramenta Bitrix

O QUE	POR QUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
-------	---------	------	--------	------	------	--------

Escolher a antena de cada setor	Para manter o Bitrix atualizado	empresa	Após a realização do treinamento	A diretoria	Analisar pessoas qualificadas para a tarefa.	1 dia
Escolher o treinador do Bitrix	Para garantir o treinamento do sistema	empresa	Antes da realização do treinamento	A diretoria	Avaliar profissionais com conhecimento em Bitrix.	1 dia
Elaborar o plano de treinamento	Estruturar o aprendizado eficaz sobre o uso do Bitrix	empresa	Antes do treinamento	A diretoria	Definir módulos, cronogramas e métodos de treinamento.	1 semana
Ofertar treinamento a todos as antenas de cada.	O treinamento ensinará como usar o Bitrix; como definir tarefas, receber relatórios e gerenciar os projetos online.	empresa	Após a escolha do treinador	Equipe de treinamento	Realizar cursos presenciais ou online.	2 dias
Força tarefa para colocar os projetos em andamento na nova forma de utilizar o Bitrix	Garantir rápida implementação do Bitrix	empresa	Após o treinamento	Equipe da	As antenas responsáveis migraram os projetos para o Bitrix.	1 semana
Verificar o novo uso do Bitrix	Para ver se todos estão usando o Bitrix conforme as novas orientações	empresa	Após a implementação	Supervisores	Monitorar e avaliar o uso do Bitrix em cada setor	2 dias

Fonte: Os autores (2023).

#### 4.2 – Plano de ação para a falta de comprometimento e a cultura organizacional fechada.

A , enfrenta desafios relacionados à falta de comprometimento e a uma cultura organizacional fechada, para isto foi elaborado um plano de ação centrado em treinamento e desenvolvimento. Para esse processo o tempo é um pouco maior, porque já temos

uma cultura enraizada, para mudar precisamos de conversa e desenvolver a aceitação e satisfação dos colaboradores, então assim eles mostram com o tempo seu comprometimento com a empresa e sua função.

Cada etapa desse plano busca não apenas abordar essas questões, mas também criar um ambiente propício para uma mudança cultural positiva.

A primeira fase envolve a elaboração de uma proposta de treinamento interpessoal personalizado. A diretoria desempenha um papel crucial, deve trabalhar para criar um programa focado em habilidades interpessoais.

Uma vez elaborada a proposta, é de extrema importância validar sua eficácia. A validação envolve garantir que a proposta atenda às necessidades específicas da e esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Coletar feedback dos envolvidos e realizar ajustes necessários são passos essenciais nesta fase para garantir que o programa seja bem-sucedido.

Com a proposta validada, a próxima etapa é a implementação do treinamento. Programado após a validação da proposta, esta fase envolve a seleção de instrutores de treinamento qualificados. O treinamento pode ser realizado em um local específico ou nas instalações da própria . A ênfase deve ser colocada em fornecer habilidades interpessoais necessárias para melhorar o comprometimento dos funcionários, promovendo uma cultura mais aberta e colaborativa.

A última fase do plano é crucial para avaliar o impacto do treinamento, e deve ser realizada após a conclusão do treinamento. Utilizando pesquisas de feedback, observação de mudanças comportamentais e a análise de indicadores-chave de desempenho, a empresa pode avaliar a eficácia do treinamento. Isso permite ajustes contínuos e a identificação de áreas que ainda podem exigir atenção, promovendo um ciclo de aprendizado constante.

Ao investir em treinamento interpessoal e avaliar sua eficácia, a empresa cria uma cultura mais comprometida e aberta, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O quadro 10 apresenta o plano de ação para falta de comprometimento e a cultura organizacional:

Quadro 10- Plano de ação para a falta de comprometimento e a cultura organizacional fechada

O QUE	POR QUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Elaborar a proposta de treinamento interpessoal	Para ser abordar a falta de comprometimento e cultura organizacional fechada	empresa	Antes da realização do treinamento	A diretoria	Desenvolver um programa de treinamento personalizado focado em habilidades interpessoais	10 dias (primeiro treinamento)
Validar a proposta de treinamento	Garantir que a proposta atenda às necessidades da empresa	empresa	Após a elaboração da proposta	A diretoria	Revisar a proposta, coletar feedback e fazer ajustes necessários	1 dia no setor escolhido para teste
Realizar o treinamento	Para fornecer as habilidades necessárias para melhorar o comprometimento	empresa	Programado após validação da proposta	Instrutores do treinamento	Implementar o programa de treinamento, oferecendo sessões interativas e práticas	1º treinamento dia 25/ 03
Verificar se o treinamento deu certo	Avaliar o impacto do treinamento nas atitudes e cultura organizacional	empresa	Após o término do treinamento	A diretoria	Realizar pesquisas de feedback, observar mudanças comportamentais e medir indicadores-chave	1º resultado verificar dia 01/04

Fonte: Os autores (2023).

## 4.3 - Quadro de orçamentos

Quadro 11- Quadro de orçamentos

EMPRESA	PRODUTO	VALOR
---------	---------	-------

Br24	Treinamento do Bitrix	Introdução Gratuita
Ginead	Treinamento Interpessoal	Gratuito
Fierce	Treinamento Organizacional	R\$ 1678,00 Por funcionário.

Fonte: Os autores (2023).

512

A Br24 é reconhecida mundialmente como uma das empresas autorizadas a oferecer cursos sobre Bitrix. Eles disponibilizam uma variedade de cursos, incluindo “Começando com Tarefas e Projetos no Bitrix24”, “Avançando com Tarefas e Projetos no Bitrix24”, “Implementação do CRM Bitrix24”, “Princípios Básicos do Bitrix24”, “Automação de Processos no Bitrix24”, “Introdução à Análise de Dados com Bitrix24” e “Integrações de Baixo Código no Bitrix24”. Além disso, eles também oferecem uma introdução gratuita ao Bitrix24.

A Ginead é uma organização que disponibiliza uma ampla gama de cursos online gratuitos, incluindo um curso focado em Relacionamento Interpessoal. Este curso explora tópicos como a relevância do relacionamento interpessoal no local de trabalho, métodos para melhorar as habilidades interpessoais e estratégias para uma comunicação eficaz.

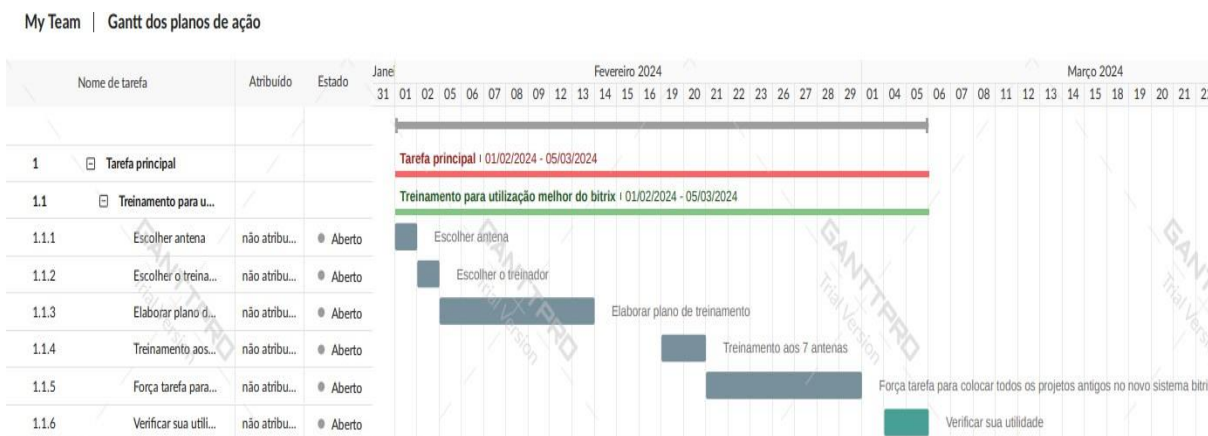
A Fierce é uma empresa que oferece treinamento em cultura organizacional. Eles trabalham com empresas que estão interessadas em reformular, reinterpretar e reformar continuamente para permanecer relevantes. A mudança da cultura organizacional não é uma tarefa simples, mas requer um esforço considerável.

#### 4.4 – Cronograma para a aplicação do plano de ação para o desafio do semestre

A figura 4 mostra o cronograma de Gantt, com as etapas do primeiro treinamento que aborda questões sobre comprometimento e a cultura organizacional.



**Figura 4- Cronograma de Gantt para as etapas do treinamento de otimização do Bitrix**



Fonte: Os autores (2023).

De 01/02/2024 a 05/03/2024, será realizado um processo abrangente que inclui várias etapas.

Nos dias 01/02 e 02/02, será realizada uma reunião para selecionar as sete “antenas” (representantes de cada setor responsáveis por manter o Bitrix atualizado) e o treinador. Esses dois dias serão dedicados à discussão e definição dos critérios de seleção.

De 05/02 a 13/02, será elaborado o plano de treinamento para as “antenas”. Isso incluirá a definição de objetivos, conteúdo, metodologia e avaliação da primeira palestra que será ministrada para elas.

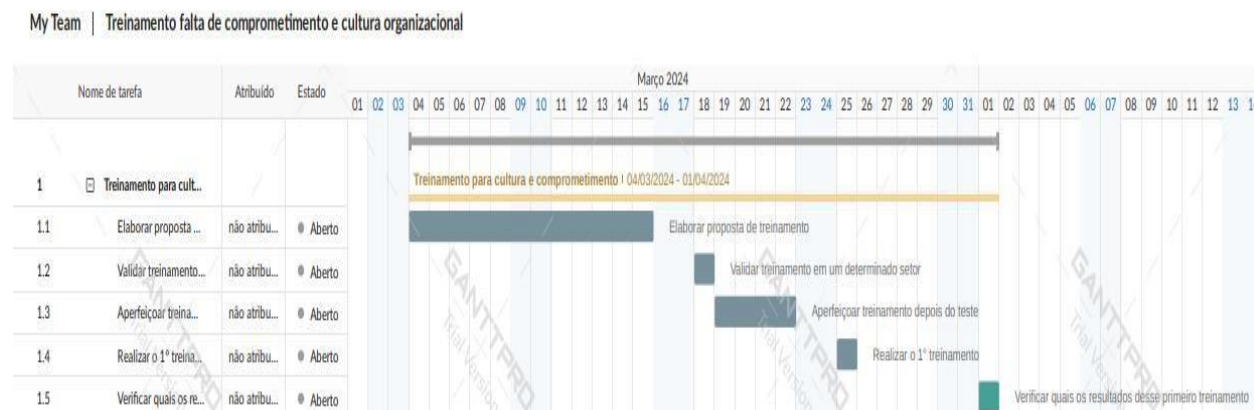
Nos dias 19/02 e 20/02, o treinamento será aplicado às “antenas”.

De 21/02 a 29/02, será realizada uma força-tarefa para organizar todos os projetos no sistema Bitrix, garantindo que estejam atualizados, completos, alinhados e padronizados.

Finalmente, nos dias 04/03 e 05/03, será avaliado o uso do Bitrix pelas “antenas” e pelos demais colaboradores. Isso incluirá a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhoria e sugestões de aprimoramento.

A figura 5 mostra o cronograma de Gantt, com as etapas do primeiro treinamento que aborda questões sobre comprometimento e a cultura organizacional.

**Figura 5- Cronograma de Gantt para as etapas do primeiro treinamento sobre comprometimento e a cultura organizacional.**



Fonte: Os autores (2023).

O plano de treinamento proposto tem início no dia 04/03/2024 e se estende até o dia 01/04/2024, com a possibilidade de continuação posterior. Este treinamento é dividido em quatro fases principais: apresentação da proposta, teste em um setor específico, avaliação e ajustes, e realização do primeiro treinamento.

A apresentação da proposta ocorrerá no período de 04/03 a 15/03, totalizando 10 dias. Durante este tempo, a proposta será detalhada e discutida.

O teste será conduzido em um setor que não interfira nas operações diárias dos demais setores, e está programado para o dia 18/03.

A fase de avaliação e ajustes acontecerá entre os dias 19/03 e 22/03, um intervalo de 4 dias. Neste período, os resultados do teste serão analisados e quaisquer ajustes necessários serão feitos.

O primeiro treinamento oficial será realizado no dia 25/03.

Finalmente, no dia 01/04, os resultados deste treinamento serão analisados. Este será apenas o início do processo de mudança dos ideais da empresa que já estão consolidados. A intenção é que este treinamento sirva como um catalisador para uma mudança positiva e duradoura na empresa.

## 5 – ESTAÇÃO PRÓXIMO NÍVEL

Após percorrer as quatro estações anteriores, sugere-se como próximo nível de estudo a tecnologia e a comunicação.

A tecnologia atual está remodelando a comunicação nas empresas, tornando-a mais eficiente e flexível. Ferramentas como videoconferência, mensagens instantâneas e sistemas de gerenciamento de projetos (por exemplo o Bitrix) facilitam a colaboração entre equipes remotas. A inteligência artificial desempenha automação de tarefas rotineiras. No entanto, o desafio está em equilibrar o uso dessas tecnologias para garantir uma comunicação clara, evitando a sobrecarga de informações e promovendo um ambiente de trabalho eficaz.

482

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste trabalho revelou a melhor estratégia para resolver a falta de comunicação, que era o desafio principal. Foi identificado também maneiras para resolver o problema de falta de compromisso e a cultura organizacional fechada na empresa, que parecia se conformar com a situação insatisfatória. A defesa é que sempre se deve buscar o aprimoramento e as mudanças positivas.

A metodologia adotada pode ser extremamente eficaz se aplicada corretamente, com foco e engajamento. O conceito da fundamentação teórica permitiu relacionar a teoria com a prática, pois foi trabalhado com casos reais de empresas que já utilizavam a ferramenta definida, o Bitrix.

No que diz respeito às disciplinas, os professores foram de grande auxílio e estavam sempre disponíveis para o que fosse necessário. Em gestão de pessoas e comportamento organizacional, foram abordados temas como motivação e liderança, que foram cruciais para entender que isso é de grande importância em uma organização e que pode ser moldado com palestras e outros treinamentos. Em Direito do Trabalho, aprendeu-se sobre as leis e regulamentos que regem as relações de trabalho, o que contribuiu para a compreensão dos direitos e deveres dos funcionários e da empresa, resultando na melhoria do ambiente de trabalho.

Um dos principais desafios enfrentados no desenvolvimento deste trabalho foi a

escassez de informação fornecida pela empresa, que dificultou a comunicação com todos os envolvidos no projeto. Mas apesar das dificuldades, também houve pontos positivos, como o aprimoramento do trabalho em equipe, o aprendizado de normas técnicas relevantes para o trabalho e a melhoria da comunicação.

A mensagem final, após a análise dos problemas da empresa e a conclusão do trabalho, é que sempre se deve buscar a excelência e a mudança positiva nas atividades, dando atenção especial à comunicação, que é um aspecto fundamental para o sucesso de qualquer projeto. Além disso, deve-se valorizar os funcionários, que são o recurso mais importante de qualquer organização.

483

## REFERÊNCIAS

ALVES, R.; KINCHESCKI, G. F.; SILVA, V. R.; VECCHILO, H. P.; OLIVEIRA, C. L.; CANCELAREI, M.V.L. **Aplicabilidade da Matriz Gut para identificação dos processos críticos**: o estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181033/101\\_00160.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181033/101_00160.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 27 set. 2023.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. 2007. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/web/up/150/o/Anexo\\_C5\\_Como\\_fazer\\_pesquisa\\_biblio\\_grafica.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/web/up/150/o/Anexo_C5_Como_fazer_pesquisa_biblio_grafica.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

ARAÚJO, A. L. S. **Gestão da Qualidade**: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/13421/1/ALSA05122018.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

AUTOMATION NOW E NEST DA AUTOMATIZE ANYWHERE. **Relatório de automação 2021**: como as organizações estão acelerando a transformação digital. 2021. Disponível em: <https://www.automationanywhere.com/br/lp/automation-report-2021>. Acesso em: 10 set. 2023.

AWARI. **Gestão de projetos PMI**: o que é, como funciona e seus benefícios. 2023. Disponível em: <https://awari.com.br/gestao-de-projetos-pmi-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 10 out. 2023.

BASS, B. M. **Manual de liderança de Bass & Stogdill**: Teoria, pesquisa e aplicações

gerenciais. 3. ed. Nova Iorque, Londres: Free Press, Coldre Macmillan, 1990.

BCG. **The Future of Robots: Three Scenarios for 2030.** 2021. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2021/how-intelligence-and-mobility-will-shape-the-future-of-the-robotics-industry>. Acesso em: 1 set. 2023.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial.** Barueri: Organicon. 2004. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/138876-Texto%20do%20artigo-269940-1-10-20171004%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/138876-Texto%20do%20artigo-269940-1-10-20171004%20(2).pdf). Acesso em: 25 ago. 2023.

484

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês).** 3. ed. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais. Fundado Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, 1992.

CARVALHO, E. A. **Heurísticas para Identificação de Requisitos de Data Warehouse a partir de Indicadores de Desempenho:** processo de negócios e indicadores de desempenho. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15136/15136\\_3.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15136/15136_3.PDF). Acesso em: 28 set. 2023.

CAVALCANTE, A. R. S. **Análise de desempenho entre as linguagens Java e Scala.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Computação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/48733/1/Analisededesempenho\\_CAV\\_ALCANTE\\_2022.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/48733/1/Analisededesempenho_CAV_ALCANTE_2022.pdf). Acesso em: 20 ago. 2023.

CEVADA, L. Z; DAMY-BENEDETTI, P. C. **Uso da matriz de priorização (Matriz Gut) como aliada em auditorias.** Revista Científica Unilago, 2021. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/591>. Acesso em: 16 out. 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=6zluAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt->. Acesso em: 20 set. 2023.

FIA. **5W2H**: o que é, como funciona e por que você deveria usar? 11 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/5w2h/>. Acesso em: 11 out. 2023.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

485

FORBES. **7 tendências do mercado de robótica para a próxima década**. Forbes Brasil, 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/09/7-tendencias-do-mercado-de-robotica-para-a-proxima-decada/>>. Acesso em: 3 set. 2023.

FREITAS H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. **Dinâmica do processo de coleta e análise de dados via web**. Conferência internacional do Brasil de Pesquisa Qualitativa, Taubaté/SP, 24 a 27 de março, 2004.

GERHARD, T. E; SILVEIRA, D. T. (org.). **Aspectos Teóricos e Conceituais**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**. São Paulo: Sariva Educação S.A, 2017.

LIMA, J. S. **O Planejamento Estratégico**: como ferramenta de gestão. revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Inserção do Design em Micro e Pequenas Empresas**: o caso de duas indústrias moveleiras no Estado do Rio Grande do Norte. Natal, RN: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

MARTINS, J. **Introdução ao diagrama de Gantt**: um guia completo para mapear os seus projetos. um guia completo para mapear os seus projetos. 2023. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/gantt-chart-basics>. Acesso em: 28 set. 2023.

MARTINS, L. **Marketing**: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARQUES, J. C. **Recursos Humanos**. 2016. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/cfi/106!/4/4@0.0\\_0:65](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/cfi/106!/4/4@0.0_0:65). Acesso em: 28 set. 2023.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes.



São Paulo: Globo, 2008. **DISTRITO. Robôs na saúde:** como a tecnologia está transformando o setor. 2020. Disponível em: <https://distrito.me/blog/robos-na-saude>. Acesso em: 10 out. 2023

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas:** organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MICROSOFT. **Criar e compartilhar um pool de recursos no Project Desktop.** 2021. Disponível em: <https://support.microsoft.com/pt-br/office/criar-e-compartilhar-um-pool-de-recursos-no-project-desktop-64a2416e-b811-4ddf-b039-e0347e233581>. Acesso em: 16 ago. 2023.

MOREIRA, A. M. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, M. A.; SILVA, R. C. **Gestão de projetos no contexto público:** mapeamento do campo científico e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública, 2018.

PIMPÃO, A. C. P. **A importância da comunicação interna numa empresa** – aplicada ao caso TIMWE. Projeto de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE-IUL Business School, 2013. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6648/1/Projeto de Mestrado - Andreia Pimpão.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6648/1/Projeto%20de%20Mestrado%20-%20Andreia%20Pimpao.pdf). Acesso em: 01 nov. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK:** Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 6. ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

RAWLINSON, J. Geoffrey. **Creative Thinking and Brainstorming.** Londres: Routledge, 1981.

RIBEIRO, J. **Comportamento Organizacional.** 2008. Disponível em: [http://tecempreende.anje.pt/system/files/items/344/originalComportamentoOrganv1\\_1-final.pdf](http://tecempreende.anje.pt/system/files/items/344/originalComportamentoOrganv1_1-final.pdf). Acesso em: 21 set. 2023.

SILVA, M. V. **Comunicação Organizacional:** Um Estudo de Caso na Empresa Autovia Fiat Filial Gurupi-TO. Gurupi: Centro Universitário UNIRG, 2017.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento do pool de recursos.** Revista Brasileira de Gestão de Projetos, 2015. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/books/gerenciamento-de-projetos-9a-edicao/>. Acesso em: 28 set. 2023.