

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANNE CAROLINE SANTOS TULIO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA
GESTÃO DE PROJETOS DE T.I. BASEADO NO GUIA PMBOK**

CURITIBA - PR

2016

ANNE CAROLINE SANTOS TULIO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA
GESTÃO DE PROJETOS DE T.I. BASEADO NO GUIA PMBOK**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Pesquisa em Informação, do curso de Gestão da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Simão de Paula

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador, professor doutor José Simão de Paula Pinto, pela paciência, pela troca de conhecimento e principalmente por que me fez superar as expectativas iniciais, me guiando para a conclusão eficaz deste trabalho e à professora doutora Sônia Breda, por ter auxiliado na minha orientação de pesquisa.

Aos meus pais (Adriana e Dionys) pela força e determinação. Obrigada por terem apoiado as minhas decisões e confiado nas minhas escolhas, e principalmente pela credibilidade e confiança que sempre colocaram sob mim.

Agradeço imensamente às minhas amigas, que estão no mesmo momento que eu, na realização deste sonho de graduação, me dando força, conselhos, tirando dúvidas, ou até mesmo me deixando com ainda mais dúvidas, mas sempre lado a lado.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, pois sem eles esta pesquisa não seria possível ser realizada e discutida.

Um agradecimento com todo amor e carinho ao meu namorado (Titon), que me apoia e me faz ir atrás dos meus sonhos, sendo uma guerreira e não deixando que nada me coloque para baixo. Sem esquecer dos meus sogros (Janete e Nelson), que são como minha família.

E o agradecimento em especial é para à minha avó (Maria de Lourdes K. Oliveira) falecida em 2016, que infelizmente não se faz mais presente nesse plano físico, mas é a responsável por ter me tornado a pessoa que sou, porém, de onde estiver, está muito orgulhosa da conclusão deste ciclo em minha vida.

E, por fim, agradeço a Deus e meu anjo da guarda, que sempre me deram a paz, a harmonia e a luz da sabedoria!

RESUMO

A pesquisa exploratória realizada na empresa Sauk Flexible I.T., vê como objetivo compreender na prática diária o mapeamento de processos dos projetos de tecnologia da informação. Com base no guia norteador PMBOK, sugerir possíveis melhorias na gestão de projetos e nos fluxos informacionais. Sabe-se que para um mapeamento eficaz, é necessário que pelo menos os principais atores de cada etapa do projeto estejam envolvidos na pesquisa. Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados, a observação não estruturada para levantamento das informações iniciais e entrevista quantitativa para informações específicas dos processos organizacionais com os colaboradores principais de cada cargo. Os resultados constatados foram de que haviam problemas nos processos dos projetos desenvolvidos na organização, tendo como principal dificuldade a delimitação das atividades para cada colaborador, retrabalho, falta de gerenciamento e prazos extrapolados. Problemas também foram constatados na comunicação empresarial. Sugeriu-se que os processos empresariais fossem padronizados e houvesse um monitoramento das atividades executadas. Conclui-se que o mapeamento de processos e melhoria dos mesmos trata-se de uma estratégia de negócios que irá gerar um diferencial competitivo para a Sauk.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Gestão de projetos. Fluxo informacional. Estratégia de negócios. PMBOK.

ABSTRACT

The exploratory research carried out at the company Sauk Flexible I.T., aims to understand in daily practice the mapping of processes of information technology projects. Based on the PMBOK guide, suggest improvements in project management and information flows. It is known that for an effective mapping, it is necessary that at least the main actors of each stage of the project are involved in the research. Two techniques of data collection were used, an unstructured observation for the initial information collection and the quantitative interview for specific information of the organizational processes for the main collaborators of each load. The results showed that there were problems in the project processes developed in the organization, having as main difficulty the delimitation of activities for each employee, rework, lack of management and extrapolated deadlines. Problems were also noticed in business communication. It was suggested that business processes be standardized and there should be a monitoring of the activities carried out. It is concluded that the mapping of processes and improvement of these is a business strategy that will generate a competitive differential for Sauk.

Keywords: Process mapping. Project management. Information flow. Business strategy. PMBOK.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA	19
	LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSO EM CADA	
FIGURA 2 –	FASE.....	24
FIGURA 3 –	10 ÁREAS DO CONHECIMENTO DO PMBOK	25
	POTENCIAL DOS STAKEHOLDERS EM AMEAÇAR A	
FIGURA 4 –	ORGANIZAÇÃO	29
FIGURA 5 –	O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	31
FIGURA 6 –	SÍMBOLOS UTILIZADOS EM FLUXOGRAMAS	35
FIGURA 7 –	OS TRÊS FLUXOS DE INFORMAÇÃO EM UMA EMPRESA	36
FIGURA 8 –	CICLO INFORMACIONAL	38
FIGURA 9 –	CARGOS DA ORGANIZAÇÃO	42
FIGURA 10 –	CICLO DO PROCESSO DE VENDA ATUAL	43
FIGURA 11 –	FLUXO INFORMACIONAL	44
	TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE	
FIGURA 12 –	INFORMAÇÃO	45
FIGURA 13 –	DEPARTAMENTOS E CARGOS	47
FIGURA 14 –	AGENDA DE REUNIÕES	50
FIGURA 15 –	FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE VENDA FUTURO	52
	PROCESSO DE ANÁLISE DE PROBLEMA E TOMADA DE	
FIGURA 16 –	DECISÃO	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	CONCEITOS DE ESTRATÉGIA	19
QUADRO 2 –	ABORDAGENS DE MELHORIA NOS PROCESSOS	33
	AS 10 ÁREAS DO CONHECIMENTO DO PMBPK QUE DEVEM	
QUADRO 3 –	SER SEGUIDAS	49

LISTA DE SIGLAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BPM – Business Project Management
- IEC – International Electrotechnical Commission
- ISO – International Organization for Standardization
- PERT – Program Evaluation and Review Technique
- PMBOK – Project Management Body of Knowledge
- PMI – Project Management Institute
- TI – Tecnologia da Informação
- UFPR – Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	OBJETIVO GERAL	14
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	14
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	16
3	LITERATURA PERTINENTE	18
3.1	A ESTRATÉGIA	18
3.2	A GOVERNANÇA DE TI	20
3.3	O PLANEJAMENTO	21
3.4	A GESTÃO DE PROJETOS	22
3.4.1	Integração	25
3.4.2	Escopo	26
3.4.3	Tempo	26
3.4.4	Custos	26
3.4.5	Qualidade	26
3.4.6	Recursos Humanos	27
3.4.7	Comunicação	27
3.4.8	Riscos	28
3.4.9	Aquisições	28
3.4.10	Stakeholders	28
3.5	A GESTÃO DE PROCESSOS	30
3.6	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	32
3.7	O FLUXO INFORMACIONAL	35
3.8	MANUAIS	38
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
4.2	ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	40
4.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	45
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES	47

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE	59
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA	59
	APÊNDICE 2 – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS QUANTITATIVAS	60
	APÊNDICE 3 – PROCESSO DE VENDA	67

1 INTRODUÇÃO

A utilização dos métodos compreendidos em Gestão da Informação, visam captar a necessidade do ambiente da pesquisa, a fim de inserir processos e documentos organizacionais. Realizou-se um mapeamento dos processos e sugeriu-se padronização dos mesmos, afim de ter definido um fluxo para a gestão de projetos da empresa de tecnologia da informação, a Sauk Flexible I.T.. Esta empresa atua no mercado desde 2002, tendo como sede a cidade de Curitiba, porém atua em toda a região sul do país.

A prática de gestão de projetos traz um equilíbrio e uma vantagem à organização, sendo vista como uma estratégia competitiva para empresas de pequeno porte, como é o caso da Sauk, que se encaixa nesta colocação devido ao seu faturamento conforme estipulado pelo Sebrae.

O passo inicial deu-se através de um mapeamento realizado nos processos da organização, ferramenta gerencial que tem a finalidade de compreender toda a organização, neste caso, focado no plano de negócios e nas necessidades dos usuários. Este mapeamento foi aplicado através de entrevista com um funcionário de cada departamento.

Após análise das atividades exercidas pelos funcionários com o intuito de ter todo o procedimento escrito e detalhado, apresentou-se através de fluxogramas e organogramas departamentais como são os processos atualmente e como deverão ser após a aplicação dos métodos de mapeamento para melhoria da estrutura organizacional.

Devido a ferramenta de análise inicial utilizada no ambiente ter sido observação direta, não há documentos que formalizem os problemas organizacionais, porém isto não desqualifica esta pesquisa.

Desenvolveu-se um manual que se adequa as atividades que os mesmos praticam, unindo etapas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) que é considerado um marco internacional em gestão de projetos focado na gestão de processos.

Para a criação de um processo padronizado, é necessário analisar a forma com que a empresa age no mercado e como seu foco principal é entregar projetos

qualificados e eficazes aos seus clientes, o manual deverá ser apresentado de forma impressa e digital para seus colaboradores, como um guia de melhores práticas de Gestão de Projetos. O manual tem como objetivo principal, educar os profissionais da Sauk, para que seus projetos sejam eficientes, porém com economia de tempo e custo, deixando completamente explícito qual a função de cada colaborador nos projetos e melhorando a comunicação entre todos os envolvidos com reuniões periódicas.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

De acordo com Alvarães (2012, p.20), “problema é a ocorrência não satisfatória do desempenho organizacional, colocando em risco a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.”

A problematização é o fator desencadeador de um projeto de pesquisa e de todos os recursos para sugestão de solução devem ser explorados e levados em consideração.

É necessário realizar os seguintes questionamentos para entender qual é o problema ou necessidade que a empresa enfrentava durante o período avaliado (ALVARÃES, 2012, p.21-27), sendo:

- a) Qual é exatamente o problema/a necessidade?

Neste caso, pode-se considerar o tempo dos projetos extrapolados e a perda de informações devido não ter um processo pré-determinado. Outra questão a considerar é a falta de clareza quanto as atividades e responsabilidade dos funcionários.

- b) Qual é o sintoma do problema?

A queda do faturamento;

- c) Por que é um problema/uma necessidade?

Devido ao aumento da demanda e inclusão de uma nova solução no portfólio, os projetos que tinham limites de duração, começaram a utilizar o dobro do tempo, o que geram insatisfação dos clientes;

- d) É realmente um problema ou uma necessidade?

É um problema. A falta de comunicação e registros internos faz com que o projeto seja longo e repetitivo em diversas etapas; não há processos previamente definidos.

e) O que ocorreu?

Repetições de tarefas; Falta de definição das atividades pelos responsáveis; Prazos extrapolados; Falta de comunicação e perda de informações.

f) Quando ocorreu?

Quando a nova solução foi inserida no portfólio gerou um aumento de 70% na demanda e contabilizou-se a perda de diversos projetos no ano de 2015;

g) Quem viu/constatou/foi informado a respeito do ocorrido?

Departamento comercial, técnico, inside sales;

h) O que aconteceu em paralelo?

Crise econômica, porém, não influenciou a empresa pois oferece solução de inovação tecnológica;

i) Onde aconteceu?

Em toda a organização. Todos os setores que são envolvidos nos projetos de venda;

j) Por que aconteceu?

Devido ao aumento de procura pela nova solução por parte dos clientes, a empresa se viu perdida em suas atividades que anteriormente pareciam organizadas e de fácil compreensão, agora se vê em um papel um tanto quanto constrangedor em não conseguir atender as expectativas de seus clientes.

Exercendo o cargo de estagiária na empresa Sauk, com os conhecimentos compreendidos durante os anos de graduação em Gestão da Informação, foi observado a necessidade de gerar padrões dentro da empresa. Como a organização é de pequeno porte, nunca se visualizou a necessidade de padronizar os processos executados nos projetos e serviços que a empresa disponibiliza.

Após reunião com a Diretoria, onde foram apresentados os problemas identificados, foi acordado que havia necessidade de registrar as atividades de forma padronizada relativa aos projetos da empresa.

De forma detalhada os problemas encontrados são:

a) Ambiente Interno:

- Comunicação: Entre área comercial e o pré-vendas do projeto de T.I.;

- Planejamento: Informal;
- Falta de delimitação de atividades à cada funcionário;
- Registro de informações.
 - b) Ambiente Externo;
 - Comunicação: Devido ao pré-vendas não ter o primeiro contato direto com o cliente, criou-se um degrau nesta comunicação e um desencontro no processo de coleta de informação. Assim informações se perdem e detalhes acabam ficando de lado, ou simplesmente inexistentes no planejamento da solução que será apresentada ao cliente;
 - Sizing: Especificação e orçamento de hardware que serão contemplados nos projetos, aumentando em no mínimo 40% o tempo de ciclo de vendas de um projeto. No sizing há comunicação direta entre o pré-vendas e o cliente, sendo necessário ter compreensão do ambiente de negócio do cliente e da infraestrutura;
 - Foco: Diversas vezes o cliente não formula com clareza a sua necessidade e apresenta como demanda cenários distintos incluindo ferramentas distintas. Neste caso se faz necessário dimensionar opções que atendam a necessidade do solicitante. Este processo incerto acarreta em maior tempo para conclusão desta etapa;
 - Inovação: Devido à organização apresentar soluções inovadoras no mercado, há um receio por parte de alguns clientes em sair da zona de conforto, considerado como “padrão”;
 - Riscos: Gerenciar o ambiente de risco em que o cliente se encontra;
 - Período de Pay Back: Garantir um retorno do investimento inicial;
 - Crescimento: Diversos clientes não possuem previsão de crescimento para os próximos períodos, o que impossibilita de criar um cenário futuro como sugestão;
 - Custos: No cenário econômico atual, há dificuldade em relação aos investimentos, sendo necessário redimensionar para se adequar ao *budget* (quantia monetária que a empresa disponibiliza para gastos com tecnologia) das empresas.

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista a importância da Gestão da Informação nas organizações, este trabalho tem um objetivo geral e cinco objetivos específicos que se alcançados e

aplicados corretamente, trarão benefícios para a empresa Sauk Flexible I.T. e satisfação dos seus clientes.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é mapear e padronizar os processos executados na empresa Sauk.

1.2.2 Objetivos específicos

Destacam-se como objetivos específicos, as seguintes atividades:

- a) Identificar as necessidades e requisitos à Gestão de Projetos na área de T.I. da Sauk;
- b) Mapear os processos pelos quais os projetos seguem;
- c) Representar o fluxo que o projeto deverá seguir;
- d) Desenvolver uma prévia de padronização dos processos com as melhores práticas para gerir um projeto, englobando itens do PMBOK;
- e) Criar um manual de um dos processos que a empresa executa;

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O dia-a-dia de uma organização é totalmente imprevisível, há situações inesperadas, as quais demonstram falta de procedimentos pré-determinados para saber como lidar com estas situações. Poucas organizações detêm conhecimento quanto ao valor que a informação tem e na importância de se registrar essas informações corretamente para que não se percam dados valiosos para a empresa e também para que não ocorra repetição nas atividades.

A Gestão da Informação está em processo de crescimento e reconhecimento. Sendo assim, foi apresentado para a Sauk a importância de conter um gestor em seu quadro de funcionários, que avalie o ambiente e sugira melhorias em todo o ciclo empresarial.

Uma das motivações em realizar esta pesquisa foi buscar, através do mapeamento e da padronização dos processos e projetos, o crescimento interno da

empresa Sauk e o reconhecimento para com os seus clientes, pois é necessário se adequar ao ambiente externo e se manter à frente de seus concorrentes.

Este projeto foi realizado, com foco na melhoria dos processos realizados nos projetos de T.I. da empresa Sauk. Após verificação de retrabalho, perda de tempo e investimentos, viu-se como necessidade, a sugestão de criação de um processo padronizado facilitador dessas atividades, que sejam indicadas e registradas o passo-a-passo para exercê-las corretamente.

Investir em um processo de planejamento de projetos e de padronização com manual está prevista no modelo de Organizações, Sistemas e Métodos (OSM) e no PMBOK, o qual informa ser necessário sistematizar os processos elaborando um manual em que irá conter a distribuição formalizada das funções entre os diferentes cargos e departamentos.

Para a Gestão da Informação, a realização de um mapeamento na organização e a criação de soluções para atender as demandas, nada mais é que a garantia de que as informações dentro da empresa sejam estruturadas, organizadas e alinhada com o negócio da organização.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Sauk Flexible I.T., com sede em Curitiba e filiais em Dois Vizinhos e Florianópolis, atua no mercado desde 2002 oferecendo os melhores recursos disponíveis destinados à infraestrutura de Tecnologia da Informação. Composta por um quadro de 15 funcionários, contabilizando os funcionários das filiais.

É considerada uma empresa de pequeno porte conforme o Sebrae devido ao seu faturamento. Por ser uma empresa pequena, facilita a aplicação dos métodos de gestão da informação para o mapeamento das necessidades informacionais da organização.

A empresa vende inovação, tendo como foco principal do seu portfólio, uma nova solução de hardware e software nova no Brasil e que os grandes datacenters como Google e Facebook já utilizam na sua infraestrutura.

Sua clientela se expande aos diversos ambientes organizacionais, atendendo à área de educação, saúde, empresarial, pois todas as empresas de reconhecimento nacional, fazem uso de uma tecnologia eficaz para atender suas necessidades.

Como está solução implantada no mercado, instiga a curiosidade dos clientes, aumentando a demanda e procura para maiores informações da solução.

A Sauk tem associações com diversos desenvolvedores de inovações tecnológicas, considerando-se altamente competitiva frente ao mercado, fato que a faz manter suas metodologias aperfeiçoadas.

Após entender as necessidades do cliente, é oferecido mecanismos que irão ao encontro das demandas do cliente. Itens como aumento da competitividade, eficiência, produtividade e redução de custos, são os principais pilares que a Sauk apresenta aos seus clientes.

Suas atividades estão interligadas aos clientes, distribuidores e fabricantes de hardwares e softwares, e seus técnicos certificados buscam solucionar os problemas relatados pelos clientes que atendem.

A visão da Sauk é ser reconhecida como a empresa que melhor oferece qualidade em produtos e serviços de tecnologia, tornando-se referência nacional. Garantindo excelência na oferta de produtos e serviços de tecnologia, de forma ágil e pontual, focados sempre na completa satisfação de seus clientes.

Uma regra a ser seguida na organização, é seguir os valores imprescindíveis da empresa, sendo:

Ética - Nossa conduta deve respeitar sempre os princípios, as políticas e os procedimentos definidos pela empresa e igualmente aos preceitos da lei e da sociedade.

Inovação - A oferta de nossos produtos e serviços devem estar baseados na liderança de utilização de tecnologias de ponta, para implantação de soluções diferenciadas.

Qualidade - Devemos oferecer qualidade máxima em nossos produtos e serviços, superando sempre as expectativas, garantido assim a completa satisfação de nosso público cliente.

Proatividade - Estar à frente do tempo, oferecendo soluções de caráter preventivo.

Humanização - Trabalhar buscando o crescimento profissional e principalmente pessoal de todos os colaboradores. Construindo desta forma relações de confiança e lealdade.

Voltado para o lado comercial a empresa oferece um portfólio diversificado de produtos e serviços para T.I.:

- Recuperação de Desastres e Continuidade de Negócios: Com os hardwares e softwares da Nutanix e Veeam;
- Armazenamento de Dados: Hardwares da EMC² e Nutanix;
- Aceleração WAN: Licenciamento Citrix;
- Infraestrutura invisível/ hiperconvergente: Nutanix;
- Otimização de Infraestrutura: Nutanix;
- Virtualização: Citrix, VMware, Microsoft, Nutanix;
- Backup /Restore: Veeam, EMC²;
- Segurança: Fortinet, RSA, Citrix.

3 LITERATURA PERTINENTE

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que inclui a padronização de processos e mapeamento de ambiente, abordando um histórico de Estratégia, Governança de T.I., Planejamento, Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Mapeamento organizacional e Fluxo Informacional.

3.1 A ESTRATÉGIA

De acordo com o renomado professor Porter (2002, p. 30) “a estratégia é sinônimo de escolha”.

Porter criou as chamadas cinco forças de Porter, as quais são aplicadas para a elaboração da estratégia competitiva, que leva em consideração o ambiente interno e externo, conforme apresentado na Figura 1.

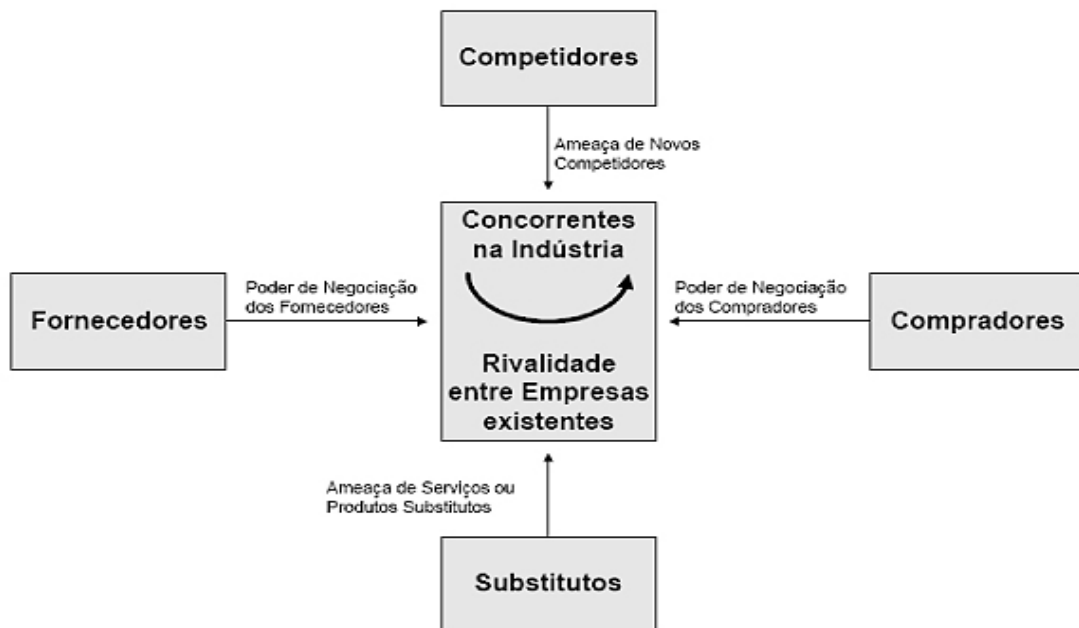
Ao se depararem com o modelo de Porter, McGee e Prusak (1994, p.28) afirmam que “a informação competitiva, portanto, engloba muito mais do que a simples informação sobre concorrentes.”

As organizações devem se manter atualizadas e com estratégias de buscas de informações inovadoras, mantendo-se informadas sobre o mercado e também sobre o ambiente interno, a fim de tornar-se uma organização com diferencial competitivo.

A estratégia organizacional tem como dever estar em constante mudança e adaptação, seguindo o fluxo mercadológico, tendo uma visão de previsão futura (DAVENPORT, 1998, p.66).

Conforme Davenport (1998, p.69) aborda em sua teoria, a estratégia de informação possui focos distintos e o que se aplica com mais frequência é o enfoque de processos de informação, o qual visa identificar as fontes, analisar as atividades principais e os processos que dependem da informação, como exemplo, pesquisa de mercado.

FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE: PORTER (1986, p.23, citado por Fagundes, 2004, p.17)

De acordo com McGee e Prusak (1994) três elementos são utilizados para definir a estratégia, são eles:

- a) Posicionamento: diferencial competitivo no mercado;
- b) Governança: gerenciamento dos recursos;
- c) Competências: habilidades organizacionais.

O Quadro 1 apresenta em síntese, os diversos conceitos de estratégia (NICOLAU, 2001).

QUADRO 1 – CONCEITOS DE ESTRATÉGIA: CRONOLOGIA

Autores	Definição de Estratégia	Componentes	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	Determinação dos objetivos básicos à longo prazo e adaptação das ações atingir esses objetivos.	- Objetivos - Meios - Recursos	Ao mais alto nível de gestão
Andrews (1965)	Padrão de objetivos ou metas e principais políticas para atingir os objetivos.	- Objetivos - Meios	A estratégia emerge da liderança formal da empresa
Ansoff (1963)	Conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial.	- Mercado - Crescimento - Vantagem competitiva	Conselho de administração
Katz (1970)	Relação entre a empresa e o seu meio envolvente.	- Definição do negócio	Administração

Steiner e Miner (1977)	Missões da empresa, estabelecimento de objetivos e a adequada implantação para que os objetivos sejam atingidos.	- Objetivos - Meios	Ponto de vista do dirigente
Hofer & Schundel (1978)	Estabelecimento dos padrões fundamentais para atingir os objetivos, sujeitos a restrições do meio em que se encontra.	- Meios	Administração
Jauch e Glueck (1980)	Plano unificado, englobante e integrado relacionado as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente.	- Meios	Administração
Quinn (1984)	É o modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações coerentemente.	- Meios - Objetos	Administração
Martinet (1984)	Designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.	- Meios - Recursos	Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão
Remanantsoa (1984)	É o problema do controle de recursos, envolvendo de forma durável o futuro da empresa.	- Recursos	Administração
Mintzberg (1988)	É uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente. Padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para tornar-se competitivo.	- Meio - Vantagem competitiva	Administração

FONTE: NICOLAU, Isabel (2001)

Portanto, para que uma organização se mantenha ativa no mercado de negócios, é necessário que tenha todos os objetivos declarados, afim de estabelecer estratégias para chegar na conclusão de tal e para que isso seja feita de forma correta, deve ser elaborada pelos responsáveis da organização, ou responsável pelo departamento.

Para uma empresa estratégica, as ferramentas de tecnologia, são o diferencial que a organização tem perante os seus concorrentes.

3.2 A GOVERNANÇA DE TI

De acordo com a ISO/IEC 38500 (ABNT,2009), a Governança de TI “é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados”.

Já Weil e Ross (2004, 2005) interpretam a Governança de TI como o “estabelecimento dos direitos de decisão e da matriz de responsabilidades para encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI” enquanto que Grembergen (2002) afirma que “é a capacidade organizacional exercida pelo alto escalão, gestão executiva e gestão da TI para controlar a formulação e a implementação da estratégia de TI, e desta forma garantir a fusão entre o negócio e a TI”.

Após diversas definições, Simonsson e Johnson (2005) concluem que a Governança de TI está relacionada com toda a organização desde recursos humanos, até software, hardware e processos estratégicos.

Sendo assim, a governança de TI trata-se de um alinhamento entre os projetos e processos da organização, considerando até mesmo as estratégias do negócio.

Para Fernandes e Abreu (2014), “a governança de TI contempla atividades para a implementação de melhores práticas considerando seu planejamento, monitoramento, gestão e melhoria contínua.”

Portanto, para que as estratégias sejam aplicadas em conjunto com a tecnologia da informação deve-se realizar um planejamento prévio.

3.3 O PLANEJAMENTO

Planejamento tem como conceito geral, otimizar os processos em que é aplicado, ou seja, aumentar a porcentagem de acerto no final do plano e auxiliar na tomada de decisão.

O conceito de planejamento nada mais é do que “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa” (OLIVEIRA, 2001, p.33).

Segundo Gasnier (2003, p.6), o planejamento deve ser iniciado pelo resultado, pois se o indivíduo conseguir dimensionar o ciclo de vida do projeto e seu resultado, o planejamento será eficaz, pois vê como crucial ter uma visão da organização no futuro.

No mesmo rumo de Gasnier, Ackoff (1981, p.1) apresenta o “planejamento como a definição de um futuro e de meios eficazes de alcançá-lo.” É algo determinante para saber a direção que deverá seguir.

Para Krause (2010), “sem um bom planejamento e controle é muito difícil ser correto, evitar mudanças, garantir o escopo e, conseqüentemente, cumprir prazos acordados.”

Sendo assim, é necessário que sejam empregados metodologias e planejamentos nos processos organizacionais, ou seja, a organização necessita identificar e coletar as demandas do cliente, compondo uma solução estratégica que auxiliará no crescimento da empresa.

Os planejamentos organizacionais tornam-se como rumo a serem seguidos, de maneira estratégica para chegar aos seus objetivos. Sem um planejamento, é muito difícil ter um foco e chegar ao destino final, pois deve ser empregado, como habito a confecção de planos de atividades, planos de carreiras e planejamento de negócios.

Portanto, os planejamentos devem ser realizados tanto no ambiente interno quanto a fim de conquistar os objetivos no ambiente externo.

3.4 A GESTÃO DE PROJETOS

A definição de projeto pelo guia PMBOK (2004): “é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único” e gerenciamento de projetos é abordado como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas das atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos.”

O *Project Management Institute* foi criado em 1969, como instituição sem fins lucrativos, voltada para o gerenciamento de projetos focando nas melhores práticas do mesmo e criador do PMBOK.

Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os produtos e serviços semelhantes. (PMI, 2004, p.4)

Rebouças (2009, p.112) concorda com a descrição de projeto dada pelo PMI, adicionando o fato de que um projeto além de ter um início e término estabelecido, “deve ocorrer sob a responsabilidade de um coordenador.”

Llatas (2011, p.43) se baseia em Rebouças, distribuindo as tarefas em diversas formas de departamentalização, uma delas a departamentalização por projetos “e diz respeito ao comprometimento dos funcionários. Como o sucesso de cada projeto está nas mãos da equipe responsável, é natural que eles se empenhem mais a fim de obter uma avaliação positiva posteriormente.”

Conforme apresentado na ISO 9001:2008 – 7.3 Projeto e desenvolvimento, subdivido em 7 partes: Planejamento do projeto e desenvolvimento; Entradas de projeto e desenvolvimento; Saídas de projeto e desenvolvimento; Análise crítica de projeto e desenvolvimento; Verificação de projeto e desenvolvimento; Validação de projeto e desenvolvimento e Controle de alterações de projeto e desenvolvimento. Esta norma é utilizada como instrução básica a ser seguida nos projetos, que visa controlar a qualidade dos processos internos e servir como referência organizacional.

A partir dos anos 90, o gerenciamento de projetos foi entendido como fator de sobrevivência empresarial.

Sendo assim, no entender de Vargas (2003) “o gerenciamento de projetos deve ser visto como uma proposta para estabelecer um processo lógico e estruturado, capaz de lidar com eventos que se caracterizam pela novidade e dinâmica ambiental.”

Todos os processos organizacionais devem ser gerenciados e os projetos não são diferentes, havendo dependência de um gerenciador capaz de monitorar e auxiliar sua equipe, trazendo resultados positivos a cada fim de ciclo.

Vargas (2005), em seu outro estudo, afirma que “o controle do tempo a ser seguido, é na maioria das vezes, o maior desafio dos envolvidos.”

Contudo, “gerenciar projetos de forma eficiente em um contexto de constantes mudanças é um dos grandes desafios do executivo dos tempos modernos” (KEZNER, 2002).

Outra modelo de falha, conforme entrevista da revista *HSM Management* (2010), o diretor do *Project Management Institute* (PMI), Walter Krause constata que o maior motivo de falhas está na comunicação dentro dos projetos organizacionais.

As melhores práticas para Gestão de Projetos abordadas pelo PMBOK, é composto por 5 (cinco) processos básicos, sendo eles: iniciação, planejamento,

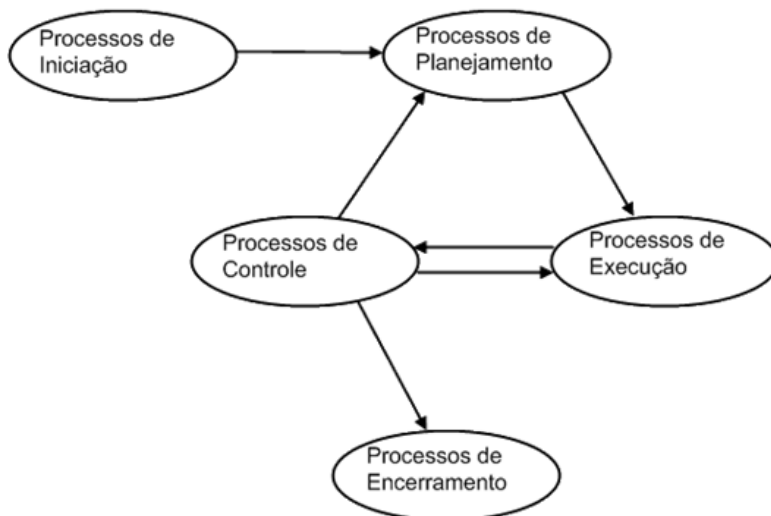
execução, monitoramento e controle e encerramento, lembrando que um projeto deve levar o menor tempo possível.

Para Cleland (2002) estes cinco processos básicos são definidos da seguinte forma:

- a) Iniciação: autorização do projeto;
- b) Planejamento: desenvolvimento dos objetivos, metas e estratégias;
- c) Execução: coordenação de pessoal e de recursos para realização das atividades;
- d) Monitoramento e controle: monitorar o progresso do projeto assegurando que os objetivos estão sendo atingidos;
- e) Encerramento: formalizar o encerramento do projeto.

Conforme ilustrado na Figura 2, o PMI apresenta as ligações entre os processos:

FIGURA 2 - LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSO EM CADA FASE



FONTE: PMI (2004, p.31)

O PMBOK aborda 10 áreas do conhecimento, que são consideradas essenciais para as boas práticas em Gestão de Projetos, que serão apresentadas a seguir Figura 3.

FIGURA 3 – 10 ÁREAS DO CONHECIMENTO DO PMBOK



FONTE: MACEDO, Diego – Baseado PMBOK 5. Ed. (2014)

As etapas estão interligadas com a integração, pois esta tem como intuito estar presente em todas as etapas.

3.4.1 Integração

Trata-se de identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os processos e atividades que irão compor o projeto. É visto como o fator unificante de todo o projeto, pois está presente desde a abertura até o encerramento do projeto.

Composto por:

- Abertura do projeto;
- Escopo;
- Plano de gerenciamento;
- Execução;
- Monitorar e controlar o trabalho;
- Controle integrado de mudanças;
- Encerrar o projeto;

3.4.2 Escopo

O escopo é criado para incluir todos os processos necessários para garantir que o projeto seja concluído com sucesso. Fase em que o TAP (Termo de Abertura do Projeto) é gerado.

Composto por:

- Desenvolvimento do plano;
- Definições;
- Verificações;
- Execução;
- Alterações;

3.4.3 Tempo

Em diversos projetos, o tempo é difícil de ser dimensionado. Levam-se em consideração que nesta etapa deverá ser calculado uma estimativa para todas as atividades que compõem o projeto.

Segundo Dinsmore (1992), o tempo é um fator importante para avaliar o sucesso do projeto.

3.4.4 Custos

Voltado para a mensuração de todos os gastos que serão realizados durante o projeto, desde o planejamento até a finalização de tal.

Para mensurar os custos que serão realizados no projeto, é utilizado a ferramenta PERT. Para a diminuição dos custos dos projetos, deve-se investir em ótimo planejamento que evite perdas e/ou retrabalhos.

3.4.5 Qualidade

A fase da qualidade está voltada para a satisfação dos envolvidos no projeto, envolvendo eficácia e eficiência em um só resultado.

Para Dinsmore (1992), “a qualidade é uma das metas principais da gerência de projetos, havendo uma diminuição de custo e tempo, porém uma qualidade funcional elevada.”

A qualidade “tem foco na satisfação do cliente e na conformidade do projeto com as necessidades desse cliente, e não com padrões previamente criados pela empresa ou pelo time do projeto” (LEWIS, 2005, p.77).

3.4.6 Recursos Humanos

A área de recursos humanos é importante para a seleção da equipe que irá realizar as etapas do projeto. Essa atividade contempla planejamento, mobilização e gerenciamento desta equipe.

3.4.7 Comunicação

A comunicação é a fase em que se registra diversas falhas. Levando em consideração à empresa pesquisada, a maior falha está na comunicação entre os funcionários da organização e também com o ambiente externo.

Alguns exemplos de comunicação com o ambiente externo, está no momento em que o cliente deve expressar sua necessidade/demanda e para isso a empresa deve aplicar relatórios, realizar reuniões e treinamentos, para entender a necessidade do cliente.

Comunicação é “o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionais entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa” (REBOUÇAS, 2009, p.79)

Segundo o Guia PMBOK, “o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que ciclo informacional ocorra no projeto.”

Tem como principais objetivos:

- a) Interligar as partes interessadas;
- b) Garantir que o ciclo informacional ocorra no projeto;
- c) Alinhamento de todas as partes envolvidas.

Algumas causas que podem interferir na comunicação de um projeto:

- a) Ruído;
- b) Distração;
- c) Deturpação;
- d) Percepção;

3.4.8 Riscos

De acordo com Gasnier (2003), “o risco está relacionado à eventos negativos e suas prováveis consequências.”

Para mensurar o risco que o cliente se encontra e qual a margem de problemas aceitáveis que o cliente pode passar ao comunicar suas necessidades, é utilizado uma matriz, a qual apresenta o maior nível de riscos que sua organização pode enfrentar sem levar à falência.

É necessário mensurar os possíveis riscos de forma quantitativa e apresentar prévia solução para cada risco.

3.4.9 Aquisições

As aquisições não são escopos obrigatórios em todos os projetos. Podem ser utilizados os insumos da própria organização, ou serviços terceirizados.

Para Macedo (2014), os objetivos desta área são:

- f) Aumentar a eficiência em compras/aquisições;
- g) Fazer o melhor uso dos recursos internos e externos;
- h) Acelerar o cronograma (Terceirização de serviços, aquisição de algo pronto);
- i) Gerenciar / melhorar os custos;
- j) Reduzir riscos;

3.4.10 Stakeholders

Stakeholder inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (SAVAGE, 1991)

São os interessados nos projetos, ou nos serviços que a organização apresenta, e esses interessados se beneficiam com a organização.

Para Manesco (2015), os stakeholders são divididos em três graus de influência sobre a empresa: grau de dependência, grau de participação e grau de interferência.

- a) Grau de dependência: refere-se as pessoas com o poder de interferir na sobrevivência da organização, podem ser: os funcionários, os clientes e os fornecedores.
- b) Grau de participação: pessoas dependentes da organização, porém se diferenciam por colaborar para melhoria da empresa. Podendo ser: empresas de consultoria, terceirização de serviços, comunidade, entre outros.
- c) Grau de interferência: envolve pessoas com o poder de interferir na empresa sendo de forma negativa ou positiva, podem ser: os concorrentes e comunicação de massa.

Savage (1991, p.65) apresenta na Figura 4, como os stakeholders são capazes de influenciar a organização.

FIGURA 4: POTENCIAL DOS STAKEHOLDERS EM AMEAÇAR A ORGANIZAÇÃO



FONTE: SAVAGE et al. (1991, p.65, tradução Scielo)

Os stakeholders tem o poder de influenciar, tanto positivamente quanto negativamente, a organização, sendo um fator inconstante e delicado de lidar, pois no

caso dos clientes, dificilmente conseguem expressar sua necessidade e os fornecedores, dificilmente pensam em apoiar e auxiliar a empresa.

Diversas empresas dependem somente dos projetos que realizam, como fonte de sobrevivência, sendo necessário ter excelência nos produtos e serviços que são oferecidos aos seus clientes.

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por sua natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucessos. Apenas aumentam sua probabilidade (KEZNER, 2002, p.46)

Kezner (2002) também afirma que uma organização pode ter maturidade em gestão de projetos, porém pode não ter excelência.

Portanto, nada garante com absoluta certeza de que os projetos terão excelência, mas estão no caminho para que o retorno seja positivo.

3.5 A GESTÃO DE PROCESSOS

Processo nada mais é que o conjunto de atividades ordenadas de forma planejada, atingindo objetivos e metas, ou seja, a transformação das entradas em saídas.

Por volta dos anos 90, Davenport e Hammer sugeriram uma nova visão administrativa: a gestão por processos de negócios (BPM) (HAMMER, 1994; DAVENPORT, 1993).

O BPM (*Business Process Management*) auxilia as organizações a alinharem seus processos levando ao desempenho eficiente em todas as atividades, sendo assim uma sistematização e padronização organizada dos seus processos.

Sua aplicação visa confirmar a execução, o monitoramento e o gerenciamento dos objetivos previamente levantados e alinhados.

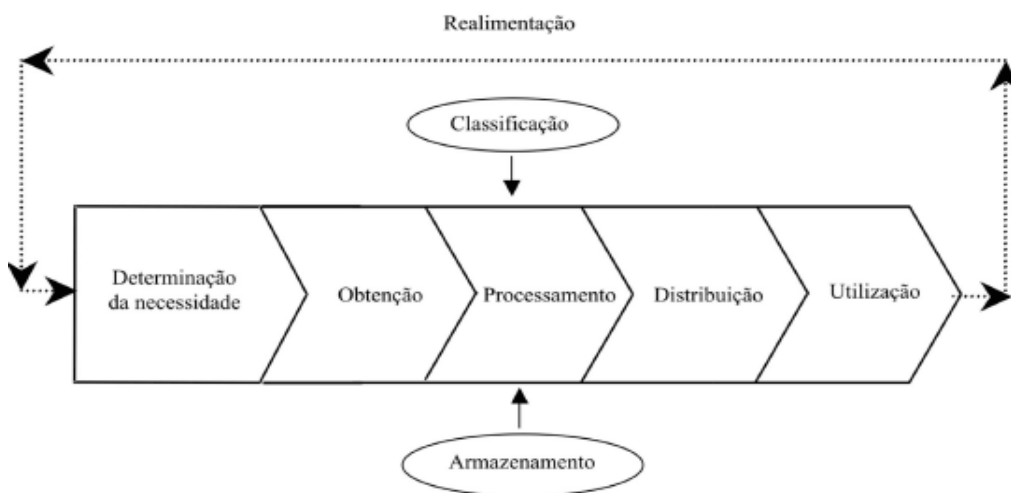
Para Cintra (2002, p.20), “o processo começa pela operação de coleta de dados que se constitui num procedimento de alimentação, por meio do conjunto de documentos que passam a integrar uma unidade de informação.”

Davenport (1998) descreve o processo informacional com quatro passos, conforme apresentado na Figura 5.

Os processos são descritos pelas seguintes atividades:

- a) Determinação das necessidades: informações que os gerentes realmente necessitam;
- b) Obtenção: análise do ambiente informacional e obtenção das informações;
- c) Distribuição: sistemas de distribuição híbridos;
- d) Utilização: uso da informação e etapa de conclusão do processo de gerenciamento da informação.

FIGURA 5: O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: DAVENPORT (1998, p.175)

Para Rebouças (2009, p.63), a estrutura organizacional é composta pelos seus objetivos e estratégias que serão criadas para chegar lá.

Llatas (2011, p. 29) afirma que “uma vez definidos os objetivos, é hora de enumerar as atividades administrativas e operacionais necessárias para alcançá-los.”

Para Davenport (1998), os processos são as atividades que serão realizadas considerando o ambiente e o tempo, definindo e identificando uma estrutura para a ação.

Para Rummler e Brache (1994) os processos são diversas etapas para gerar um produto ou serviço e considera o organograma uma cadeia de agregação de valores.

Segundo Alvarães (2012, p.20), “processo é análise e tomada de decisão gerencial, a entrada é o problema a ser resolvido e a saída é a tomada de decisão para atender aquela necessidade.”

Johansson e Michugh (1995) seguem no mesmo caminho de Rummler e Brache, afirmando que processo é o conjunto de atividades transformam uma entrada em saída, gerando valor.

Os processos são abordados na norma NBR ISO 9000-2005, a qual afirma que se as atividades e os recursos forem manuseados como processo, o resultado será eficaz.

O fator principal para início do processo está na captação da necessidade do cliente assimilando os requisitos que serão necessários transformar em serviço.

As etapas para melhorias dos processos são nomeadas como MAMP (Metodologia para análise e melhoria dos processos) e segue os seguintes preceitos para inovar ou enfrentar novos desafios, identificando as necessidades, conforme apresenta a reportagem da Folha de São Paulo (1994):

- 1) Conhecimento do processo: Análise do ambiente atual e do ambiente desejado;
- 2) Seleção de problemas: Quantificar os problemas, considerando seu impacto;
- 3) Busca das causas: Identificação dos principais motivos pelos quais a situação desejada não é alcançada;
- 4) Geração de alternativas: Sugestões de ações corretivas, adaptativas ou provisórias;
- 5) Avaliação de alternativas: Estabelecimento de critérios para geração de soluções;
- 6) Planejamento de ações: Planejar a implementação;
- 7) Implantação e avaliação: Avaliar os resultados da implementação, se os objetivos estão sendo alcançados;

Portanto, a gestão de processos é o passo inicial que uma organização deve implementar para ter uma organização estruturada, de forma que sejam visíveis os processos que executa e que contenha um planejamento eficaz, levantando todas as informações da organização através de um mapeamento de processos.

3.6 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Sabe-se que com o mapeamento dos processos organizacionais é possível captar incoerências e sugerir melhorias de forma estratégica.

O mapeamento dos processos ocorre desde a antiga OM (Organizações e Métodos) até a atual OSM (Organização, Sistemas e Métodos), que se diferenciam pela adição dos sistemas nas organizações.

O fator crucial do mapeamento, tanto no ambiente interno quanto externo, é ter claro qual é o negócio organizacional, o que é relevante para o negócio, o que traria benefícios ou dificuldades para o negócio.

a) Quanto ao mapeamento do ambiente interno:

Assis (2008, p.24) afirma que para mapear o ambiente interno é necessário que “os profissionais tenham conhecimento da realidade de sua organização, dos seus produtos e serviços, dos planos de curto, médio e longo prazos, de seus mercados atuais e potenciais, dos prováveis concorrentes, etc.”

Contudo, para um mapeamento eficaz, é necessário conhecer a organização, seus planos de negócio, as necessidades dos usuários, ou seja, estar presente em todos os setores da empresa.

Conforme De Mello (2008, p.27), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria, permite padronizar os elementos que compõem um processo, ajudando na detecção e na sugestão para a ocorrência da correção.

Davenport apresenta Quadro 2 as melhorias que podem ocorrer com o mapeamento dos processos organizacionais.

QUADRO 2 – ABORDAGENS DE MELHORIA NOS PROCESSOS

Custos dos processos	Todos os recursos necessários para atingir os objetivos dos processos, seja realização de um serviço ou produto.
Análise de valor dos processos	Estudo das atividades dos processos, para entender qual atividade agrega valor ou não.
Melhoria dos processos	Baseado nas metas organizacionais, é sugerido objetivos de melhoria.
Apresentação Empresarial	Modelo de representação organizacional, para posteriormente ser analisado e adaptado.
Reapresentação empresarial	Diagrama de fluxo que detalha tempo e custo, apresentando todo o ciclo das atividades.

FONTE: Adaptado de DAVENPORT (1994, p. 168-176)

É necessário que todos os funcionários da organização estejam inclusos neste mapeamento, levantando o tipo de informação existente e de diferentes pontos de vista.

b) Quanto ao mapeamento do ambiente externo:

Quando se busca identificar a necessidade do usuário, corre-se um risco de fracasso nesse levantamento, pois deve-se relacionar usuários de acordo com os serviços e produtos que comercializa.

Os possíveis usuários têm perfil específico e deve ser construído uma “persona” com essas características e direcionar o bruto das informações, de forma que atinja a curiosidade e interesse desta persona.

Para se ter um mapeamento eficaz, deve ser mantido contato direto com seus clientes, realizando um constante levantamento de informações ditas cruciais para a organização, através de pesquisa de satisfação, conversas informais, reuniões.

O mapeamento tem validade, portanto deve ser realizado de forma constante conforme a entrada de novos funcionários, ou inserção de nova solução no portfólio, ou crescimento da organização.

As ferramentas mais comuns utilizadas no mapeamento de processos são: entrevistas, reuniões e questionários. Apesar de serem passivas de que o usuário de uma ênfase maior do que o necessário em seus desejos, é um risco que se corre em qualquer ferramenta aplicada diretamente com o usuário.

Segundo Mello e Salgado (2005, p.3), “o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço”.

Os fluxogramas são os modelos mais utilizados para representação devido a sua facilidade de visualização e pode ser aplicado alterações conforme mudanças da organização.

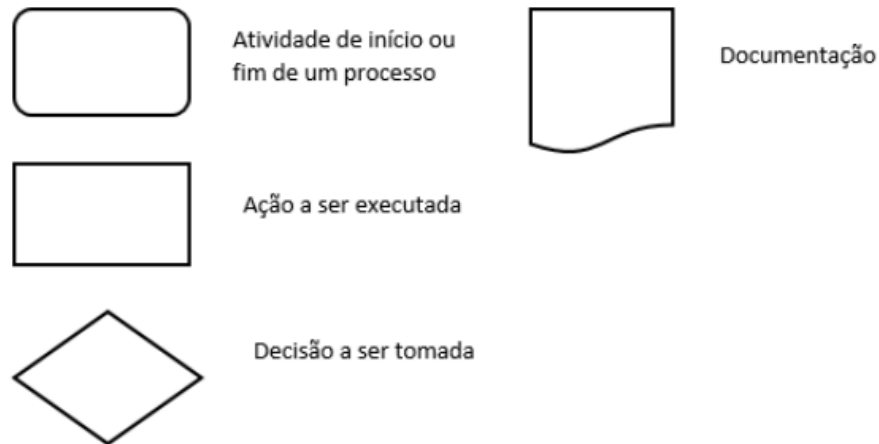
Harrington (1993, p.104) concorda que “os fluxogramas constituem um elemento-chave no processo do aperfeiçoamento dos processos empresariais”.

Para Slack (1997), o fluxograma permite mapear a organização apresentando as ações, inclusive a tomada de decisão que ocorre no fluxo real.

Ao se analisar um fluxograma, é crucial de que todas as etapas dos processos estejam apresentadas e que o analista saiba o significado de cada uma (OLIVEIRA, 1998).

Para De Mello (2006, p.30), os fluxogramas são facilmente compreendidos quando estruturado com símbolos padrões, conforme apresentado na Figura 6.

FIGURA 6 – SÍMBOLOS UTILIZADOS EM FLUXOGRAMAS



FONTE: Aplicação do Mapeamento de Processos e da Simulação no desenvolvimento de Projeto de Processos Produtivos. DE MELLO. (2006,p.30, citado por ZENI, 2015, p.32).

A visualização das informações ou processos através de um fluxograma é bastante comum entre as organizações, apresentando de forma hierárquica todos os cargos ou atividades a serem realizadas.

Portanto o mapeamento auxilia no dimensionamento coeso da organização, evidenciando seus pontos fortes e fracos, buscando alcançar o seu plano de negócio e auxiliando na tomada de decisão.

Após o mapeamento concluído, os processos ficam conhecidos e pode-se criar documentos desses processos anteriormente mapeados.

3.7 O FLUXO INFORMACIONAL

Para McGee e Prusak (1994, p.24-25), “a informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são os dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”.

As informações são “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade” (BARRETO, 1996, p.2). Sendo assim, a informação torna-se algo com valor para quem a recebe.

A informação está presente em todos os processos organizacionais, desde a criação da empresa e em todas as atividades executadas. Há uma necessidade de organizá-la e administrá-la de forma correta e eficaz, gerando um fluxo informacional.

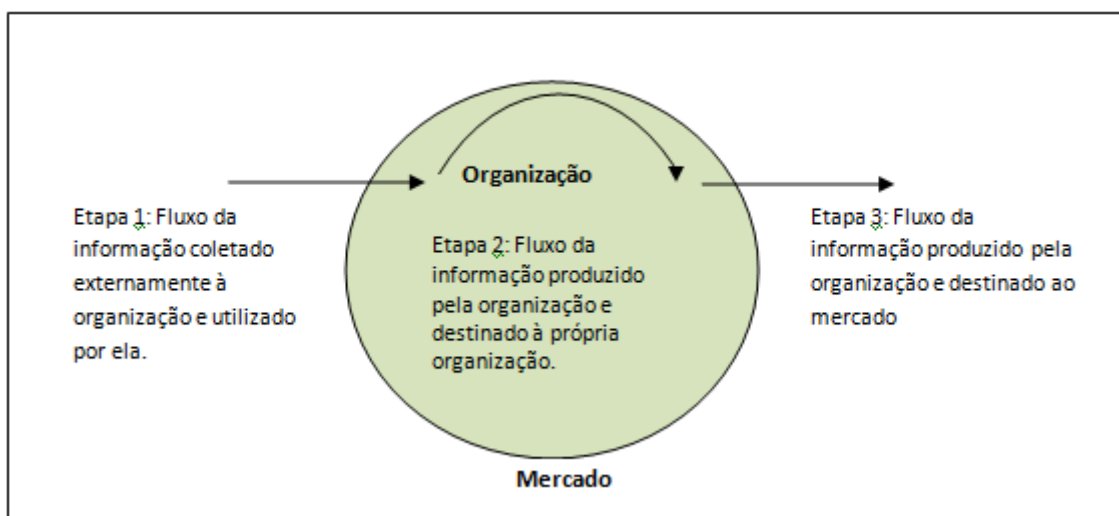
Fernandes, Simpson Filho e Cruz (1999) separam em três níveis as necessidades informacionais:

- a) Controle operacional – que avalia e reorganiza as ações cotidianas;
- b) Controle gerencial – que gera e segue os caminhos a se traçar;
- c) Planejamento estratégico – com base nas informações e conhecimentos gerados, é possível que a tomada de decisão seja feita de forma assertiva.

As organizações desconhecem o valor que as informações geradas diariamente têm para seu crescimento e sucesso. Não são conscientes com o dever de tratá-las de forma cuidadosa e que todo o tipo de informação tem seu prazo de validade e deve ser devidamente descartada para não desperdiçar espaço ou deve ser armazenada em local diferente das demais de uso corriqueiro. O uso correto da informação, no momento correto, pode trazer um alto benefício.

Conforme Lesca e Almeida (1994, p.67), “quanto maior o valor adicionado, maior será a necessidade de informação em todas as etapas de sua concepção e sua introdução no mercado”. Lesca e Almeida (1994, p.61) apresentam o fluxo de informação dentro de uma empresa, que segue três vertentes Figura 7.

FIGURA 7 – OS TRÊS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DE UMA EMPRESA



FONTE: LESCA E ALMEIDA (1994, p.71)

Davenport (1998, p.152) apresenta características determinantes das informações valorosas nas organizações, as quais são:

- a) Exatidão: informação correta e confiável;
- b) Oportunidade: informação atual;
- c) Acessibilidade: conectividade e fácil recuperação de onde estiver armazenada;
- d) Envolvimento: utilidade da informação com o usuário final;
- e) Aplicabilidade: informação quando utilizada na tomada de decisão;
- f) Escassez: o quão raro é a informação;

Entre toda essa geração de informações no fluxo organizacional, quando se tem de duas ou mais pessoas, há comunicação entre elas, gerando elementos formais ou informais.

Para Le Coadic (1996), existem dois tipos de comunicação da informação, escrito (formal) e oral (informal), diferenciando-se principalmente no armazenamento e na autenticidade da informação.

Segundo Redfield (1996, p.19), os fluxos informacionais de comunicação seguem em duas direções e de três formas, sendo elas:

- a) Fluxo descendente – ocorre de forma hierárquica e de autoridades, saindo do nível de tomada de decisão e descem até o nível operacional;
- b) Fluxo ascendente – saem do nível operacional e é encaminhada aos níveis superiores;
- c) Fluxo horizontal – informações no mesmo nível.

A Gestão da Informação, para Tarapanoff (2001), tem como objetivo principal identificar e qualificar as informações obtidas pela empresa, a fim de concluir o ciclo informacional de forma eficaz.

Conforme a Figura 8, Duarte (1998) apresenta o ciclo informacional conforme a Gestão da Informação, devendo seguir este fluxo, para que as informações não se percam durante o ciclo.

FIGURA 8 – CICLO INFORMACIONAL



FONTE: ADAPTADO POR PONJUÁN DUARTE (1998)

Este fluxo tem como necessidade, gerenciamento da informação quanto ao fluxo que deverá seguir, pois devido ao aumento dos negócios organizacionais, estas devem ser controladas.

Segundo Beuren (2000, p.65), o gerenciamento da informação é visto como crucial no âmbito dos negócios e responsável pelo sucesso ou falha das organizações.

Davenport (1998, p.173) aborda o gerenciamento de informação como “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.”

Portanto, o fluxograma não garante que as atividades sejam executadas como são apresentadas, há necessidade de gerenciamento e monitoramento no fluxo organizacional.

Com o mapeamento de processos realizados e os fluxos informacionais gerados, deve-se criar documentos que possam ser utilizados de apoio nas atividades diárias realizadas na organização. Um modelo de documento a ser gerado são os manuais.

3.8 MANUAIS

Os manuais são considerados os guias de melhores práticas e um facilitador ao usuário. Tem a missão de transmitir as informações detalhadas e necessárias para que o usuário exerça alguma atividade ou bom uso de um possível produto.

Segundo o manual gerado na Escola de políticas públicas, por Vitorino (2012), as principais vantagens do uso de Manuais Administrativos com método OSM (Organização, Sistema e Método) são:

- a) Fonte de informação dos processos da organização;
- b) Efetivar normas e procedimentos;
- c) Fixar padrões e terminologias;
- d) Coerência e continuidade nas políticas da empresa;
- e) Evita contradições e equívocos;
- f) Auxilia na capacitação de um novo colaborador;
- g) Padronizar processos e atividades dos setores envolvidos.

Principais Desvantagens do Uso dos manuais Administrativos:

- a) Quando não são atualizados adequadamente, perdem rapidamente o seu valor;
- b) Pouco flexíveis;

Conforme apresentado na ISO 9001:2008 – 4.2.4. Controle de registros da qualidade, a organização deve ter um procedimento escrito, detalhando cada registro com pelo menos as seguintes características: nome de identificação (que o diferencie dos demais. Ex: Manual do processo de vendas), como e onde deve ser armazenado, quem deve ter acesso, prazo de validade e versões.

Portanto, os manuais devem ser criados e sua utilização, deve ser monitorada e realmente utilizada, para que não se torne apenas um amontoado de papéis. Cabe aos responsáveis, monitorar este uso.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo exploratório, explicativo e experimental, pois ele assume a forma de um estudo de caso, possibilitando basear-se em métodos e referenciais bibliográficos afim de interpretar e buscar uma solução para a necessidade do ambiente de pesquisa.

A pesquisa explicativa geralmente utiliza as formas relativas à pesquisa experimental. Por exemplo, a partir de um objeto de estudo, no qual se identificam as variáveis que participam do processo, bem como a relação de dependência existente entre estas variáveis. Ao final, parte-se para a prática, visando à interferência na própria realidade (DUARTE, 2012).

Portanto Yin (2001, p.32, citado por Fagundes, 2004, p.34) afirma que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto.”

A importância do estudo de caso na Sauk, se dá através da conciliação de aplicar os métodos compreendidos em Gestão da Informação na organização em que se trabalha, com estar presente no período de caos, ao período de melhoria, evidenciando a melhoria da organização após implementação do manual gerado.

4.2. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, foi solicitada informalmente uma reunião com o orientador do estagiário que exerce a função de diretor técnico da empresa, também o diretor comercial e o pré-vendas, sendo os cargos mais antigos dentro da organização, portanto conhecem todas as etapas e atividades que são realizadas na empresa.

Foi apresentada a possibilidade de pesquisa de conclusão de curso, a qual traria benefícios nos processos estratégicos organizacionais e foi aceita sem hesitações.

A elaboração deste projeto de pesquisa se deu através da identificação do problema, sendo uma verificação informal, ou seja, quando o perceptor dos erros não é do departamento de qualidade e ocorre durante os processos organizacionais,

havendo resultados conclusivos de que há falhas nos projetos de T.I., causando retrabalho, demora, custos elevados e falta de comunicação.

Levando em consideração a governança de T.I., a qual é dever dos diretores tomarem a decisão para melhoria dos processos organizacionais, visando concluir o objetivo de negócio da empresa, os diretores se disponibilizaram interinamente para auxiliar no que fosse necessário para a conclusão do mapeamento organizacional.

O estudo de caso foi realizado na empresa Sauk Flexible I.T..

O objetivo do estudo foi mapear os processos da organização e propor solução para os problemas apresentados nos projetos de tecnologia da informação que a organização vende como produto e serviço, baseando no guia PMBOK.

Inicialmente foi feito a caracterização do ambiente organizacional atual da empresa e posteriormente dos agentes participantes nos projetos da empresa, levando em consideração as responsabilidades e atividades de cada agente.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi observação direta não estruturada, devido aos fenômenos estarem surgindo e devido o pesquisador estar presente no ambiente analisado.

Devido as observações e reuniões terem ocorrido em horário comercial, todos os colaboradores que participam do projeto estavam presentes na empresa.

Os nomes dos entrevistados serão preservados, porém foi entrevistado um funcionário de cada departamento, sendo: Departamento comercial, Departamento técnico, Pré-vendas, Vendedor, Inside Sales e Financeiro.

Durante a entrevista com os agentes participantes, foi informado a dúvida que possuíam sobre as atividades e prazos a serem cumpridos.

O objetivo da entrevista quantitativa, é verificar o nível de entendimento e satisfação dos colaboradores com os processos realizados dentro da organização.

Com a comparação das respostas dos funcionários, ficou claro que todas as etapas que os projetos passam, não estão determinadas e não é de conhecimento geral. É imprescindível que todos os colaboradores conheçam as atividades que a empresa realiza, é importante que haja reuniões semanais entre todas as áreas, para troca de conhecimento e para que fique explícito todas as fases dos projetos e responsabilidade dos indivíduos.

Como estratégia de negócio, os objetivos da empresa devem estar explícitos para todos os colaboradores e assim, juntos, cheguem ao objetivo organizacional, que

é a satisfação de seus clientes com os produtos e serviços que a Sauk oferece em seus projetos de T.I..

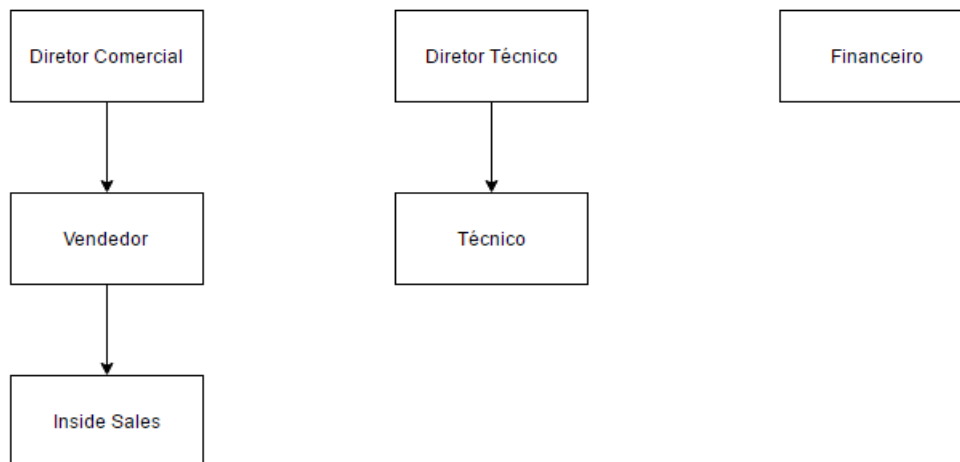
Após levantamento de informações e análise concluída como um problema organizacional, foi verificado junto à gerência a opinião sobre tal assunto.

Exercendo o papel de líder da T.I., o responsável técnico informou ser completamente viável a disponibilização total de tecnologia necessária para alcançar os objetivos da empresa.

A diretoria já vinha verificando o declínio da satisfação de seus clientes, devido ao aumento da demanda, porém, como trata-se de uma organização de pequeno porte, não disponibilizava de tempo para gerir esses problemas e formalizar uma solução.

Após mapeamento do ambiente organizacional, foi apresentado o seguinte fluxograma para confirmar os cargos existentes na empresa Figura 9:

FIGURA 9 – CARGOS DA ORGANIZAÇÃO

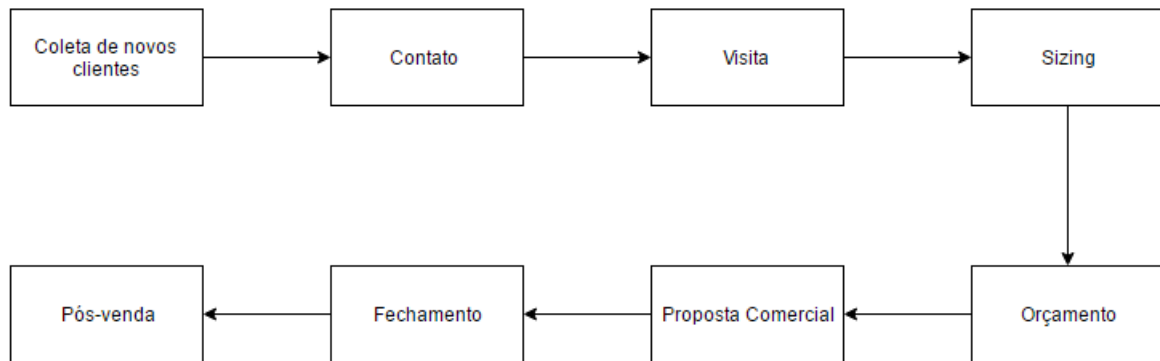


Fonte: A autora (2016)

Com o fluxograma apresentado, viu-se a necessidade de renomear os cargos.

Após os cargos mapeados, os próximos a serem mapeados foram os processos os quais eram executados nos projetos de T.I desde sua captação até o seu encerramento Figura 10.

FIGURA 10 – CICLO DO PROCESSO DE VENDA ATUAL



Fonte: A autora (2016).

Devido à falta de padronização de nomenclatura dos procedimentos e a não delimitação de quem era responsável por cada etapa, foi utilizada a nomenclatura mais clara para compreensão geral e não podendo ser realizada por departamentos.

Conhecendo detalhadamente a organização, preliminarmente como exemplo, conforme apresentado em apêndice, definiu-se as etapas dos processos de venda, com foco nas necessidades e restrições que a empresa apresentava nomeando os responsáveis por cada atividade.

À medida que uma empresa cresce, aumenta a necessidade de organização. Por isso, é importante estruturarmos de forma clara as competências de cada unidade, sem deixar de especificar também como a realização das suas atividades ajuda a empresa como um todo a atingir seus objetivos (LLATAS, 2011, p.39)

A autora complementa discorrendo sobre a importância de se aplicar OSM – Organizações, Sistemas e Métodos – os quais “são realizados para sistematizar a distribuição de tarefas, acrescentando ou eliminando o que julgar pertinente.”

Nos manuais organizacionais, primeiramente é realizado o levantamento de todos os cargos e suas funções, os quais servem como material de apoio quando um colaborador é inserido em algum novo processo ou departamento.

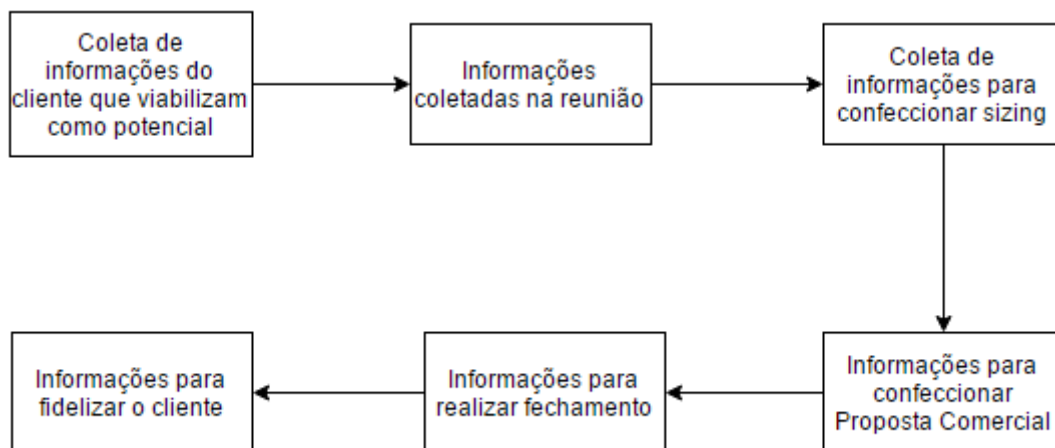
A função do OSM na melhoria de tempo, é evitar que o trabalho seja feito novamente, como estava acontecendo na empresa Sauk.

Conforme as etapas apresentadas pelo guia norteador PMBOK, o gerenciamento das etapas de escopo, tempo, qualidade e comunicação, foram os abordados nesta pesquisa, onde foram evidenciados diversos problemas.

Neste projeto o fluxo da informação, segundo Lesca e Almeida (1994), segue os preceitos de fluxo de informações coletados externamente à empresa e utilizados por ela, ou seja, as informações levantadas, são informações dos clientes, as quais influenciam diretamente no funcionamento dos projetos da empresa.

Conforme apresentado na Figura 11, todos os processos dentro dos projetos de T.I. que geram novas informações.

FIGURA 11 – FLUXO INFORMACIONAL

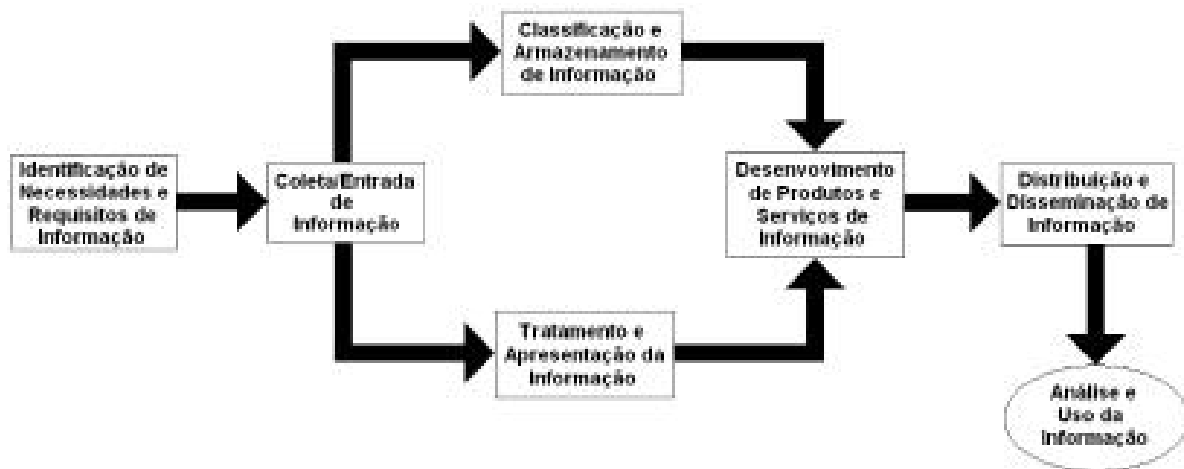


Fonte: A autora (2016).

Neste fluxo informacional, apresenta-se também informações produzidas pela empresa e destinados ao mercado: pedidos de compra e informações de portfólio. Este tipo de informação tem aumentado de forma significativa, devido à necessidade da rede de informação e comunicação ativa entre organização e mercado.

Conforme apresentado na Figura 12, McGee e Prusak (1994, p.114) analisam o gerenciamento da informação como “conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final.” Sendo assim, vemos como responsabilidade do gestor, que essas etapas apresentadas sejam realizadas quando se trata de gerenciamento da informação, tendo como tarefa principal a identificação das necessidades informacionais.

FIGURA 12 - TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: McGEE e PRUSAK (1994, p.108)

A necessidade de padronizar os procedimentos nas execuções de tarefas é essencial, para se ter clareza da hierarquia e distribuição delineada (LLATAS, 2011, p.36)

Sendo assim, concluída a fase de observação direta, reuniões com a gerência e diretoria, chegou-se a conclusão do diagnóstico da situação atual da Sauk, o manual de processos foi sugerido.

Os colaboradores que foram envolvidos, demonstraram entusiasmo ao modelo novo de gestão, informando que se fazia necessário saber quais eram as atividades que cada um deveria exercer, os prazos para elaborar as atividades, os registros das informações coletadas e as reuniões periódicas para informar todos os envolvidos, sobre o andamento do projeto.

4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As fontes de informação utilizadas foram todas no idioma português, sendo livros, artigos, sites, monografias de graduação e periódicos.

Quanto a literatura pertinente a qual aborda as áreas de Administração e Gestão, com foco nos termos planejamento, processos e projetos, salientando a importância do gerenciamento.

No momento de citação sobre estratégia e governança de T.I. são descritos de forma geral, levando em consideração a importância de definir previamente quais

são os objetivos a serem seguidos e como serão executadas, de uma maneira que resulte em diferencial competitivo.

No estudo do caso foi dada ênfase à satisfação dos colaboradores e clientes, devido a ferramenta de análise ter sido observação direta, não possui documentos que formalizem este problema organizacional.

Esta análise, foi realizada sempre em horário comercial, o que dificultava disponibilidade total dos funcionários, mas como todos estavam insatisfeitos com os resultados que a organização estava apresentando, foram todos muito colaborativos com a pesquisa.

Assis (2008, p.24) apresenta sua posição perante a aplicação de entrevistas, sendo um “risco que se corre é das pessoas entrevistadas valorizem excessivamente suas necessidades de informação.”

Essas limitações não desqualificam esta pesquisa organizacional. Segundo Luna (1997), uma pesquisa deve conter três requisitos: um problema de pesquisa, um planejamento e a confiabilidade no resultado apresentado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

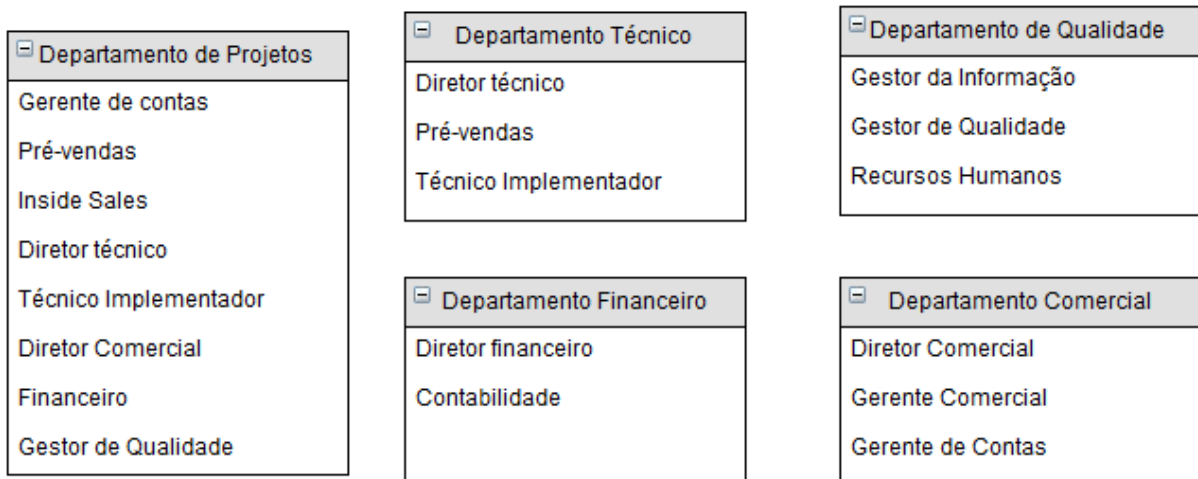
Executar os processos de forma padronizada soa um tanto quanto fácil, porém quando a rotina é quebrada e um colaborador é inserido em novos padrões, gera um certo desconforto e se sentem desorientados.

Após uma análise nos processos desenvolvidos pela empresa Sauk Flexível I.T., observou-se um demorado problema na área de comunicação, na gestão dos processos e gestão dos projetos da organização.

Com o intuito de se tornar amplamente competitiva, utilizando de estratégias de mercado, viu-se a importância de seguir padrões conforme o negócio em que está inserido.

Primeiramente deve-se manter a estrutura organizacional da seguinte forma
Figura 13:

FIGURA 13 – DEPARTAMENTOS E CARGOS



FONTE: A autora (2016).

A análises das respostas das entrevistas realizadas, serão dispostas a seguir:

a) Quanto as atividades exercidas:

Analisando todas as respostas e o desempenho dos entrevistados no momento de responder a esta questão, 70% dos resultados apontam que os funcionários não têm uma determinação expressa de quais atividades devem executar.

Concluiu-se que somente os diretores conhecem todos os cargos e funções, mas não repassam essas informações de forma padronizada, tão pouco de maneira formal.

Recomenda-se que seja levantado a função de cada colaborador, ou seja, exemplificando o cargo de vendedor, levantar informações de todas as possibilidades de atividades que um vendedor realiza e analisar qual é conveniente ser executada e tornar padrão. Este processo deve ser claro para todos os funcionários, gerando uma cadeia de cargos, pois quando você está atualmente no cargo de vendedor, deverá ficar claro para qual cargo irá em caso de promoção e quais processos ele está envolvido.

- b) Quanto as atividades que o funcionário deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico:

A falta de informações sobre, quais atividades cada um deve exercer, produz confusão entre a responsabilidade de atividades. Foi citado alguns processos como não saberem o responsável e cada momento, um funcionário diferente executa tal.

Com a aplicação da padronização de processos e atividades a serem executadas, ficará delimitado qual atividade depende ou independe de outro fator, e assim, poderá solicitar para seja concluído o que lhe falta para poder exercer sua atividade.

- c) Quanto ao envolvimento nos projetos da empresa:

Como a empresa sobrevive dos projetos que fornece aos seus clientes, é de entendimento geral que os projetos devem ocorrer no menor tempo e custo possível, utilizando dos melhores recursos, entregando uma solução eficaz. Porém, os entrevistados afirmam que há problemas nos projetos e que possuem visibilidade de que deverá melhorar.

Recomenda-se que todos os envolvidos evidenciam esforços para que os projetos ocorram em melhores condições e que estes envolvidos estejam aptos, treinados, com todas as informações uteis e que queiram fornecer algo de valor para o cliente.

- d) Quanto aos problemas dos projetos:

Todos os entrevistados relataram que há problemas nos projetos, ou seja, 100% da amostra entrevistada informa que os projetos devem ser reestruturados e melhorados para que consigam chegar ao seu objetivo de uma maneira mais ágil.

Está é a pergunta crucial da pesquisa, em que todos confirmam haver problemas.

Sendo assim, o ponto desencadeador foram os relatos dos processos não serem previamente determinados, tão pouco, padronizados e a limitada troca de informações e conhecimento entre as áreas da organização.

Sugere-se que seja realizado um mapeamento organizacional, analisando os processos internos, os projetos e toda a estrutura da organização, para verificar viabilidade de contratação de pessoal.

e) Quanto as fases dos projetos:

Levando em consideração o PMBOK como guia norteador desta pesquisa, há falha principalmente na fase da comunicação e tempo.

Sugere-se que sejam seguidas as 10 áreas do conhecimento citadas na gestão de projetos, conforme o Quadro 3, sendo:

QUADRO 3: AS 10 ÁREAS DO CONHECIMENTO DO PMBOK QUE DEVEM SER SEGUIDAS NA ORGANIZAÇÃO

Área do Conhecimento PMBOK	Na organização
Integração	Atividades alinhadas;
Escopo	Gerar Leads, Prospecção; Qualificação; Aproximação; Monitoramento; Follow-up; Negociação/ Fechamento; Contrato; Implementação e pós-venda;
Tempo	Prazos cumpridos;
Custos	Delimitar as funções para que não ocorra retrabalho e custo desnecessário;
Qualidade	Exercer sua função de forma eficaz;
Comunicação	Inserir intranet ou portal corporativo e CRM;
Recursos Humanos	Contratar colaborador para o setor de qualidade e de recursos humanos;
Riscos	Garantir que os riscos não venham do ambiente interno
Aquisições	Manter em seu estoque, um material para POC de cada solução do seu portfólio;
Stakeholders	Se adequar e conquistar o mercado

FONTE: A autora (2016)

A falta de padrões estabelecidos implica na falta de confiabilidade da informação e, diversas vezes, em retrabalho. Devido a necessidade de gerenciamento

desses processos dentro dos projetos que a organização realiza diariamente, com aumento significativo de demanda, a padronização trará benefícios tais como: prazos determinados, processos previsíveis, atividades com os seus devidos encarregados, comunicação eficaz (PRADO, 2000).

Durante a realização do projeto de produto e/ou serviço, é necessário desenvolver um processo de acompanhamento contínuo e a realização de reuniões com pequenos prazos de distância entre elas, o ideal seriam reuniões semanais, onde todos os funcionários apresentam ao seu gestor, atividades pendentes e prazos para concluí-las. Porém, não se devem limitar à essas reuniões, tendo necessidade de um auxílio antecipado, seja agendada uma reunião.

Reuniões departamentais são mais eficazes quando a organização tiver um porte maior, separado cada departamento em cada dia da semana.

Podendo ser organizada uma agenda da seguinte maneira, com duração máxima de 30 (trinta) minutos, apresentado na Figura 14:

FIGURA 14- AGENDA DE REUNIÕES

☐ Segunda-feira	☐ Terça-feira	☐ Quarta-feira	☐ Quinta-feira	☐ Sexta-feira
8:00 Reunião geral 16:30 Departamento Financeiro	8:00 Departamento Comercial	8:00 Departamento Técnico	8:00 Departamento de Qualidade	16:00 Departamento de Projetos

FONTE: A autora (2016).

O projeto é elaborado a partir de uma solicitação ou captação de um cliente, o qual é analisado primeiramente pelo gerente da conta, verificando viabilidade de projeto, e assim encaminha para o pré-vendas para compor uma solução do problema existente. Após o especialista sugerir a melhor solução, é encaminhado ao inside sales, o qual solicita orçamento para os distribuidores, mantendo atenção nos melhores preços e condições de pagamento.

Após esse ciclo, o inside sales confecciona proposta comercial e envia ao gerente da conta, para que o mesmo envie ao seu cliente. Analisando este processo, que há três indivíduos inclusos, facilmente poderá ser perdido informações, e mistura nas atividades que deverão ser realizadas.

Para a organização de pesquisa, realiza-se a padronização dos processos e devem supervisionados por um setor de gestão e qualidade, implantando um manual

de instruções especializadas e que os benefícios da gestão da informação sejam aplicados de forma coerente, tornando uma organização competitiva e de valor.

Considerando o monitoramento organizacional, sugere-se que seja realizada de alguma das opções apresentadas, sendo elas:

a) Ambiente externo:

Feedback dos clientes; Pesquisa de satisfação; Fidelização dos clientes;

b) Ambiente Interno:

Análise de perda dos projetos; Análise das reclamações; Análise nos atrasos dos prazos; Índice de queixas.

Harrington (1996), apresenta o fluxograma como a técnica principal utilizada no mapeamento do processo. Ele descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto.

Utilizando deste meio de visualização de informação, deve ser elaborado um fluxograma para cada departamento e para cada cargo/função. Organogramas com disposição dos cargos também é interessante, pois serve como motivação do funcionário, para qual cargo poderia ser promovido.

Neste primeiro momento, foi sugerido este modelo simples de fluxograma para o processo de venda, conforme Figura 15. Trata-se do projeto de T.I., voltado para o comercial.

Os diretores da organização deverão prover incentivos de motivação aos seus funcionários, para que sejam comprometidos com as suas responsabilidades e principalmente, para com a Sauk.

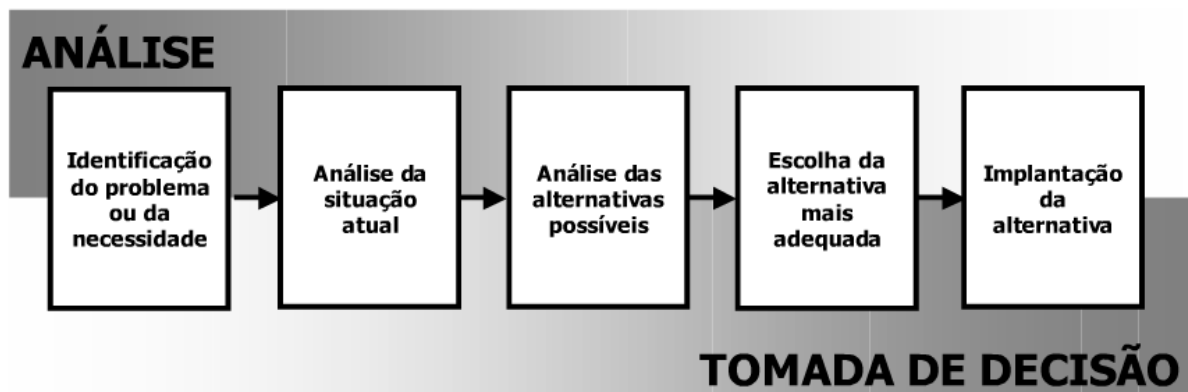
restrito aos envolvidos nos projetos, tendo um futuro controle de tudo que acontece na organização.

Os prazos pré-estipulados para cada atividade, não deverão extrapolar 2 (dois) dias. Exceção para o levantamento de informações da infraestrutura do cliente, cujo retorno necessita de até 1 (uma) semana.

Alguns processos, por serem complexos, não podem ser representados através de fluxogramas. Porém, os processos da empresa Sauk são facilmente apresentados em um, auxiliando na visualização e entendimento das atividades organizacionais.

Portanto, sugere-se que estes mapeamentos não se deixem ficar obsoletos, havendo sempre uma atualização nos processos, se tornando uma organização altamente estruturada e competitiva.

FIGURA 16: PROCESSO PARA ANÁLISE DE PROBLEMA E TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL



FONTE: ALVARÃES (2012, p.20)

Após o mapeamento de toda a organização, como processo inicial de sugestão para os processos organizacionais, a diretoria terá embasamento suficiente para tomar decisão para melhor dos processos internos Figura 16.

Todos os funcionários deverão se alinhar aos novos modelos estratégicos que serão criados após o mapeamento da organização, tendo o poder de adaptação e inovação como aliados no seu dia-a-dia, mas principalmente os funcionários que poderão ser contratados, como sugerido principal, contratação de um gestor de qualidade, este sim, poderá concluir e instituir juntamente com o gestor da informação, todos esses padrões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alinhar todos os processos organizacionais não é uma tarefa simples. É necessário suprir e prever as demandas dos clientes levando em consideração a constante mudança de mercado.

Conforme a literatura de Organizações, Sistemas e Métodos, mapear o ambiente, os processos e atividades que compõem a organização trata-se de uma estratégia competitiva e, nesse contexto, via-se necessidade de aplicar estes métodos para melhoria da empresa Sauk.

Realizou-se o mapeamento de maneira departamental, focado nos envolvidos nos projetos da empresa, levantando as necessidades dos envolvidos para a execução de suas atividades dentro do projeto de tecnologia da informação que a Sauk comercializa.

Houve unanimidade no quesito há falhas nos projetos, por parte dos entrevistados, sendo elas, problemas na comunicação, no planejamento, registro de informações e delimitação das atividades de cada funcionário, portanto com o mapeamento será possível analisar estes processos e melhorá-los para se encaixar nas 10 (dez) áreas do PMBOK.

A importância do monitoramento e gerenciamento de processos é um fator crucial para a gestão dos projetos, devendo continuar até mesmo depois que os colaboradores compreendam a padronização sugerida, pois todos os processos ficam alinhados entre todos os envolvidos.

A Sauk está em vantagem neste processo, por ser uma organização de pequeno porte, com poucos funcionários, sendo fácil educá-los. Porém, o mercado está cheio de grandes organizações que não possuem padronização, muito menos controle sobre suas atividades, podendo levar a organização até mesmo à falência.

A conscientização dos diretores da Sauk em mapear os processos e manter um gestor da informação no seu quadro de funcionários, já lhe contempla um diferencial, pois a mesma reconhece o valor de ambos, se tornando altamente competitiva caso coloque em prática o que lhe foi sugerido.

Compreender a Gestão da Informação, como um passo à frente de seus concorrentes, como estratégia de negócio, como ferramenta de organização, como

suporte nos processos, como benefícios organizacionais, este foi o resultado pessoal que os responsáveis pela Sauk tiveram.

O papel do gestor da informação é andar em conjunto com os diretores da organização, buscando benefícios, reduzindo tempo e custo.

Como resultado da colaboração entre estagiário e empresa durante o estudo de caso, foi observada a alteração de comportamento da diretoria e seus respectivos funcionários, com a conscientização de todos em prol da satisfação do cliente.

Uma das metas da Sauk é criar o setor de qualidade juntamente com um gestor da informação, sendo reconhecida pela satisfação de seus clientes, tanto com os produtos e serviços oferecidos, quanto como um exemplo de parceiro a ser seguido.

A realização desta pesquisa poderá servir como passo inicial de padronização da organização, utilizando preliminarmente o processo de venda sugerido, mas que servirá como referência para os demais processos da organização, podendo ser aplicado no setor financeiro, no setor de recursos humanos, porém contendo suas devidas alterações. Portanto a Sauk já está inserida no mundo de inovação devido aos produtos oferecidos em seu portfólio, e com esta pesquisa, também no mundo da Gestão da Informação, a qual poderá desfrutar de ambiente estruturado e preparado para futuro crescimento, não havendo problemas com o aumento ou troca de pessoal interno e principalmente, sem haver retrabalho e perda de informação.

REFERÊNCIAS

- ALVARÃES, A. **Sistemas, organizações e métodos**: visão sistêmica e metodologia prática para a organização empresarial. Rio de Janeiro: , 2012.
- ANSOFF, H.I; DECLERCK, R. P; HAYES, R. L. **Do Planejamento estratégico à Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ASSIS, Célia; LAURINDO, F. **Governança de TI e seu impacto na Gestão de TI**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_781_16968.pdf>. Acesso em: 05 set 2016.
- ASSIS, W. M. **Gestão da Informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- BARRETO, A. de A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, vol. 25, n. 3, p. 2, jan./abr.1996.
- BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.
- CINTRA, A. M. M. Conhecimento, Informação e Linguagem. In:____. **Para entender as linguagens documentárias**. São Paulo: Polis, 2002. p. 19-31.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Richman&Affonso, 2002.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. p.31.
- DINSMORE, P. C. **Gerência de Programas de Projetos**. São Paulo, Editora Pini, 1992.
- FERNANDES, E.; SIMPSON FILHO, P.; BARCELLOS, P. C. de A. **Gestão estratégica da informação**. Florianópolis, [199?]. 21f. Disciplina da especialização para gestores de instituição de ensino técnico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- FERNANDES, E.; SIMPSON FILHO, P.; CRUZ, P. P. G. **Inteligência Competitiva**: conceitos, ferramentas e aplicações. Brasília: SENAI/DN, 1999.
- FERREIRA, D.; COSTA, F.; ALONSO, F.; ALVES, P.; NUNES, T. **SCRUM - Um Modelo Ágil para Gestão de Projetos de Software**. Disponível em: <http://paginas.fe.up.pt/~aaguiar/es/artigos%20finais/es_final_19.pdf>. Acesso em: 10 jun 2016.
- FERREIRA, M. G.; FIEL FILHO, A.; KANAANE, R. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

GASNIER, D. G. **Guia prático para gerenciamento de projetos**: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos. Rio de Janeiro, IMAM Consultoria Ltda, 2003. 3. ed.

HALL, R. H. **Organizações**: Estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson, 2004. 8. ed.

HSM MANAGEMENT. **Falhas na Gestão de Projetos traz prejuízos para as empresas**. <<http://www.hsm.com.br/editorias/falhas-na-gestao-de-projetos-traz-prejuizos-para-as-empresas>> HSM Online, 2010.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. Brasília: Bricquet de Lemos, 1996.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C.; Administração da estratégia da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994.

LLATAS, M. V. **OSM** Organização, Sistemas e Métodos: Uma visão contemporânea. São Paulo, Pearson, 2011.

LUNA, S. V. O falso conflito entre tendências metodológicas. In. FAZENDA, Ivani. (Org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997. P. 21-33.

MACEDO, D. **Gerenciamento das aquisições do projeto** - 2014. Disponível em: <<http://www.diegomacedo.com.br/gerenciamento-das-aquisicoes-do-projeto-pmbok-5a-ed/>>. Acesso em: 15 jun 2016.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

MIRANDA, G. I. M. dos P. **Organizações e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1977. 4. ed.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**, Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial. ISCTE, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2001, 15. ed.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organizações e Métodos & OM**, Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009, 18. ed.

PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania, USA, Third Edition, 2004.

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**: Guia do PMBOK. 3a. edição, Minas Gerais, 2004.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A; SALIBI NETO, J. (Org.). **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-38.

PORTER, M. E. A análise estrutura de indústrias. In:____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias de concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. P.22-60.

REDFIELD, C.E. **Comunicações Administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas serviço de publicações, 1966.

SCHWABER K. **Agile Project Management With Scrum**, Microsoft Press, 2004.

TARAPANOFF, K. (Org.) Referencial teórico. In:____. **Inteligência Organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade Brasília, 2001.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, **Manual de gestão de projetos – 2006**. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058942.PDF>>. Acesso em:11 jun 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**.

VITORINO, C. A. **Projeto para elaboração de manual técnico de gerenciamento de documentos físicos e virtuais da diretoria de expediente**, Escola de políticas públicas, 2012. Disponível em: <https://www4.tce.sp.gov.br/ecp/sites/ecpcp/files/sites/ecp/files/arquivos/cleide_vitorino.pdf>. Acesso em: 10 jun de 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

1 ROTEIRO DA ENTREVISTA

1) Qual seu cargo?

2) Qual é sua carga horária diária?

3) Quais atividades você exerce?

4) Quais atividades você deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico?

5) Quais os recursos necessários para exercer suas atividades?

6) Qual o seu envolvimento nos projetos da empresa?

7) Detecta alguma falha? Quais

() Sim () Não () Às vezes () Desconhece

8) Sugestão de melhoria em algum processo?

9) Quais as fases do projeto?

10) Você sabe detalhadamente quais são as funções que dependem de você?

() Sim () Não () Talvez

11) Há um gerenciamento perante as atividades realizadas?

() Sim () Não () Às vezes

2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS QUANTITATIVAS

1º ENTREVISTADO

1) Qual seu cargo?

Diretor comercial

2) Qual é sua carga horária diária?

Não tem definido

3) Quais atividades você exerce?

Busca de novos clientes; Visitas; Reuniões comerciais; Eventos de marketing; Gerenciamento da equipe de vendas;

4) Quais atividades você deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico?

Gerenciamento do Inside Sales; Gerenciamento dos projetos; Reuniões internas;

5) Quais os recursos necessários para exercer suas atividades?

Equipe especializada; Tempo; Clientes;

6) Qual o seu envolvimento nos projetos da empresa?

Quando é um cliente atribuído a mim, ou seja, sou nomeado o gerente da conta, o envolvimento é de 100%, caso contrário, esteja envolvido somente como responsável geral comercial, o envolvimento é de 20%, somente para conhecimento e tomada de decisões estratégicas.

7) Detecta alguma falha? Quais?

Sim Não Às vezes Desconhece

Estamos com dificuldade na execução dos processos que devem ser realizados nos projetos que estamos trabalhando. Como a empresa está em fase de crescimento, há muito desorganização.

8) Sugestão de melhoria em algum processo?

Seguindo neste rumo, do crescimento da empresa, temos consciência da necessidade de padronização nos processos internos de toda a empresa, sendo assim, há necessidade de organização em todos os processos executados dentro da empresa.

9) Quais as fases atuais dos projetos?

Gerar leads; Prospecção; Aproximação; Negociação; Fechamento; Pós-venda;

10) Você sabe detalhadamente quais são as funções que dependem de você?

Sim Não Talvez

11) Há um gerenciamento perante as atividades realizadas?

Sim Não Às vezes

2º ENTREVISTADO

1) Qual seu cargo?

Diretor técnico

2) Qual é sua carga horária diária?

Não tem definida.

3) Quais atividades você exerce?

Pré-vendas; Técnico especialista implementador; Auxilia financeiro; Diretor técnico;

4) Quais atividades você deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico?

Monitoramento dos demais técnicos;

5) Quais os recursos necessários para exercer suas atividades?

Equipe técnica; Recursos de informática; Especialização; Tempo; Agenda e necessidades dos clientes;

6) Qual o seu envolvimento nos projetos da empresa?

30%, área de configuração, sizing, mapeamento do ambiente do cliente para propor uma solução e implementação da solução.

7) Detecta alguma falha? Quais?

Sim Não Às vezes Desconhece

Como não há monitoramento das atividades e nem registro das informações, alguns processos não são realizados, ou demoram mais do que deveriam demorar, devido desconhecimento da situação atual do projeto, aviso informal de que ele deverá seguir com as atividades que lhe são de sua responsabilidade.

8) Sugestão de melhoria em algum processo?

Monitoramento e registro das atividades e informações.

9) Quais as fases do projeto?

Leads, reunião, sizing, proposta, fechamento, implementação e pós-vendas;

10) Você sabe detalhadamente quais são as funções que dependem de você?

Sim Não Talvez

Todas as atividades técnicas;

11) Há um gerenciamento perante as atividades realizadas?

Sim Não Às vezes

3º ENTREVISTADO

1) Qual seu cargo?

Pré-vendas; Técnico especialista; Implementador

2) Qual é sua carga horária diária?

Não definida.

3) Quais atividades você exerce?

Sizing; Mapeamento de ambiente; Implementação; Técnico;

4) Quais atividades você deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico?

Nenhuma

5) Quais os recursos necessários para exercer suas atividades?

Necessidades dos clientes; Demanda advinda do comercial.

6) Qual o seu envolvimento nos projetos da empresa?

30%, mapeamento, sizing, implementação.

7) Detecta alguma falha? Quais?

Sim Não Às vezes Desconhece

Devido a não ter prazos para execução das atividades, muitas vezes alguns processos ficam parados.

Como o primeiro contato com o cliente, advém do comercial, muitas informações importantes se perdem e chegam defasadas para a equipe de pré-vendas.

8) Sugestão de melhoria em algum processo?

Monitoramento; Determinação de prazos; Comunicação; Registro de informações.

9) Quais as fases do projeto?

Contato, reunião, mapeamento de ambiente, sizing, proposta, fechamento, implementação e pós-venda.

10) Você sabe detalhadamente quais são as funções que dependem de você?

Sim () Não () Talvez

11) Há um gerenciamento perante as atividades realizadas?

() Sim () Não Às vezes

Algumas vezes o diretor técnico verifica a fase de mapeamento de ambiente e algumas vezes o diretor comercial verifica a configuração do sizing.

4º ENTREVISTADO**1) Qual seu cargo?**

Inside Sales

2) Qual é sua carga horária diária?

8 horas e 48 minutos (5 dias por semana).

3) Quais atividades você exerce?

Cotação de solução; Confeccionar proposta; Enviar proposta ao cliente;

4) Quais atividades você deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico?

Como as atividades dependem de terceiros, suas atividades podem demorar mais do que o esperado.

5) Quais os recursos necessários para exercer suas atividades?

Demanda repassada do comercial ou pré-vendas;

6) Qual o seu envolvimento nos projetos da empresa?

30%, orçamento, confeccionar proposta e enviar proposta ao cliente.

7) Detecta alguma falha? Quais?

Sim () Não () Às vezes () Desconhece

8) Sugestão de melhoria em algum processo?

Monitoramento das atividades exercidas, prazos determinados, delimitação das atividades que deve exercer e registro das atividades.

9) Quais as fases do projeto?

Contato, visita, mapeamento do ambiente, sizing, cotação, proposta, reunião, negociação, fechamento.

10) Você sabe detalhadamente quais são as funções que dependem de você?

Sim Não Talvez

11) Há um gerenciamento perante as atividades realizadas?

Sim Não Às vezes

Algumas vezes o diretor comercial monitora as atividades.

5º ENTREVISTADO**1) Qual seu cargo?**

Financeiro

2) Qual é sua carga horária diária?

8 horas.

3) Quais atividades você exerce?

Elaboração de contratos de serviço; Nota fiscal; Boleto; Cobrança; Pagamento dos funcionários.

4) Quais atividades você deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico?

Algumas cobranças ficam pendentes ou atrasam devido à falta de registro de conclusão das atividades dos técnicos.

5) Quais os recursos necessários para exercer suas atividades?

Aceites de propostas; Ordem de serviço; Recursos financeiros.

6) Qual o seu envolvimento nos projetos da empresa?

5%, elaboração de boleto e nota fiscal.

7) Detecta alguma falha? Quais?

Sim Não Às vezes Desconhece

8) Sugestão de melhoria em algum processo?

Monitoramento das atividades.

9) Quais as fases do projeto?

Contato, visita, configuração, proposta, fechamento, pós-venda.

10) Você sabe detalhadamente quais são as funções que dependem de você?

Sim Não Talvez

11) Há um gerenciamento perante as atividades realizadas?

Sim Não Às vezes

Algumas vezes o diretor comercial verifica as atividades exercidas, ou solicita relatórios.

6º ENTREVISTADO**1) Qual seu cargo?**

Vendedor

2) Qual é sua carga horária diária?

Não definida.

3) Quais atividades você exerce?

Captar clientes, visitas, reuniões, apresentações comerciais, monitoramento do cliente.

4) Quais atividades você deveria exercer e não está exercendo por algum motivo específico?

Visitas que dependem do pré-vendas para apresentação técnica.

5) Quais os recursos necessários para exercer suas atividades?

Clientes potenciais.

6) Qual o seu envolvimento nos projetos da empresa?

90%, estando fora somente da parte técnica.

7) Detecta alguma falha? Quais?

Sim Não Às vezes Desconhece

Demora em diversos processos, falta de comunicação.

8) Sugestão de melhoria em algum processo?

Monitoramento, análise dos processos, delimitação de atividades, registro de informações, reuniões internas.

9) Quais as fases do projeto?

Leads, visitas, mapeamento do ambiente, configuração, cotação, proposta, negociação, fechamento, implementação e pós-venda.

10) Você sabe detalhadamente quais são as funções que dependem de você?

Sim Não Talvez

11) Há um gerenciamento perante as atividades realizadas?

Sim Não Às vezes

Algumas vezes o diretor comercial solicita relatórios dos clientes captados.