

**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**

**CÂMPUS FLORIANÓPOLIS
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE SAÚDE E SERVIÇOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

RENAN KINETZ WACHTER

**Reflexos do mapeamento
e documentação de processos na
gestão de/por processos: um
estudo de caso.**

**Florianópolis - SC
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor

Wachter, Renan

Reflexos do mapeamento e documentação de processos na gestão de/por processos: um estudo de caso. / Renan Wachter; orientação de Mari Ferrari; coorientação de Jorge Hermenegildo. - Florianópolis, SC, 2017.

71 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Florianópolis. CST em Gestão de TI. Departamento Acadêmico de Saúde e Serviços.

Inclui Referências.

1. Processos. 2. Gestão. 3. Documentação de processos. 4. Implementação de processos. I. Ferrari, Mari. II. Hermenegildo, Jorge. III. Instituto Federal de Santa Catarina. Departamento Acadêmico de Saúde e Serviços. IV. Título.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE SAÚDE E SERVIÇOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

RENAN KINETZ WACHTER

**REFLEXOS DO MAPEAMENTO E DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS NA
GESTÃO DE/POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Professora Orientadora:
Prof^a. Mari Neia Valicheski Ferrari, Ma.

Professor Coorientador:
Prof. Jorge Luiz da Silva Hermenegildo, Dr.

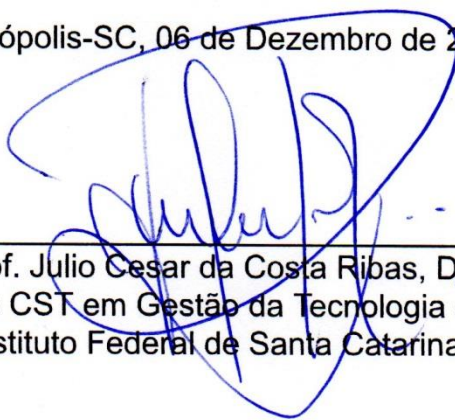
**FLORIANÓPOLIS - SC
DEZEMBRO/2017**

**REFLEXOS DO MAPEAMENTO E DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS NA
GESTÃO DE/POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO.**

RENAN KINETZ WACHTER

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Florianópolis-SC, 06 de Dezembro de 2017.



Prof. Julio Cesar da Costa Ribas, Dr.
Coordenador do CST em Gestão da Tecnologia da Informação
Instituto Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora:



Prof.ª Mari Neia Valicheski Ferrari, Ma.
Orientadora
Instituto Federal de Santa Catarina



Emerson Pessoa Ferreira, Dr.
Instituto Federal de Santa Catarina



Elenir Aparecida Crestani Lisot, Ma.
Instituto Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer aos meus orientadores, Mari e Jorge, por me acompanharem durante esse ano e estarem sempre à disposição para prover todo o conhecimento necessário. Jorge, você me deu as bases e a fundamentação para que eu conseguisse desenhar o caminho deste trabalho; Mari, você não poupou esforços para me guiar nesse processo que exigiu dedicação máxima de nós e me deu toda a instrução necessária para que este trabalho acontecesse.

Agradeço também à Nexxera, que proveu o ambiente para que esse estudo de caso fosse realizado, aos gestores da área de Operações, que autorizaram a realização deste trabalho, e aos colaboradores do setor de Implantação, que se prontificaram sempre que possível e foram o substrato para a realização da minha análise.

À minha família e amigos, obrigado por entender e respeitar minha ausência nesses períodos e também por fornecer todo o apoio psicológico que nós, discentes, precisamos durante este caminho.

Por fim, agradeço a Deus por sempre me dar a luz e me guiar em todas as minhas escolhas.

*“Crê em ti mesmo, age e verá os resultados. Quando te esforças,
a vida também se esforça para te ajudar.”*

Chico Xavier, médium.

RESUMO

O setor de Implantação da empresa Nexxera está passando por um momento de mudança de cultura, no qual seus processos internos foram redesenhados com o objetivo de solucionar retrabalhos e problemas de comunicação. O estudo de caso realizado nesta pesquisa teve como objetivo analisar os reflexos dessas mudanças aplicadas em um Sistema de Informação sob a ótica do mapeamento de processos e gestão por processos. A abordagem da pesquisa foi quali quantitativa. O questionário aplicado aos colaboradores do setor buscou entender como foi este processo de mudança e também capturar a percepção dos colaboradores a respeito dele. Os resultados da pesquisa demonstram pontos positivos no processo, tais como: a padronização de tarefas, controle de chamados, criação de documentações e a garantia do faturamento do cliente, mas também salientam a necessidade de melhoria, especialmente no que se refere ao treinamento dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão por processos. Mapeamento de processos. Mudanças organizacionais. Sistemas de informação.

ABSTRACT

The Nexxera's company Implementation department is going through a culture changing time, which internal processes were redesigned with the objective of solve reworking and communication problem. The case study of this research had the objective to analyze the reflexes of the changes applied in an Information System from the point of view of process mapping and process management. The research approach was qualitative and quantitative. The questionnaire applied to the department employees sought to understand how was this process of change and also capture the employees' perception about it. The results of the research show positive points in the process, such as standardization of tasks, issues control, creation of documentation and guarantee of customer billing, but also highlight the need for improvement, especially with regard to employee training.

Keywords: Process management. Process mapping. Organizational changes. Information systems.

LISTA DE SIGLAS

PIC	Processo de Implantação de Clientes
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão da Organização como um Conjunto de Processos	21
Figura 2 - Exemplo de mapa de processos com fluxograma vertical	25
Figura 3 - Exemplo de mapa de processos com fluxograma horizontal	26
Figura 4 - Fluxo geral de informações em um SI.....	32
Figura 5 - <i>Dashboard</i> de Implantação	41
Figura 6 - Uma tarefa de implantação	42
Figura 7 - <i>Workflow</i> de implantação.....	43
Figura 8 - Setores anteriores e posteriores ao processo de Implantação	44
Figura 9 - Organograma do Grupo Nexxera	45
Figura 10 - Estrutura do questionário	47
Figura 11 - Introdução do questionário	68
Figura 12 - Legenda do questionário	68
Figura 13 - Pergunta 1 do questionário	68
Figura 14 - Pergunta 2 do questionário	69
Figura 15 - Pergunta 3 do questionário	69
Figura 16 - Pergunta 4 do questionário	69
Figura 17 - Pergunta 4.1 do questionário	70
Figura 18 - Pergunta 4.2 do questionário	70
Figura 19 - Pergunta 4.3 do questionário	70
Figura 20 - Pergunta 5 do questionário	70
Figura 21 - Pergunta 5.1 do questionário	71
Figura 22 - Pergunta 6 do questionário	71
Figura 23 - Pergunta 7 do questionário	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Questão 1) Há quanto tempo você trabalha na Nexxera?	48
Gráfico 2 – Questão 2) Em uma escala de 1 a 5, qual foi o impacto da utilização do PIC por meio do Jira sobre a sua rotina de trabalho?	49
Gráfico 3 – Questão 3) a) Facilidade de navegação do Jira	50
Gráfico 4 – Questão 3) b) Obrigatoriedade de atualizar os chamados periodicamente.....	51
Gráfico 5 – Questão 3) c) Quantidade de campos obrigatórios para preenchimento	51
Gráfico 6 – Questão 3) d) Ter a ciência da atual etapa de implantação do cliente	52
Gráfico 7 – Questão 3) e) Integração com o processo de faturamento.....	53
Gráfico 8 – Questão 3) f) Obrigatoriedade do comercial anexar a proposta assinada	54
Gráfico 9 – Questão 4) Existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira?.....	54
Gráfico 10 – Questão 4) Existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira? (colaboradores há menos de três anos na Nexxera)	55
Gráfico 11 – Questão 4.2) Existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira?.....	56
Gráfico 12 – Questão 5) Você recebeu treinamento para utilizar o Jira?	57
Gráfico 13 – Questão 5.1) O treinamento do Jira que você recebeu foi adequado para que você utilize-o corretamente?	58
Gráfico 14 – Questão 6) Qual seria o impacto no seu trabalho se o Jira ficasse fora do ar?	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Símbolos BPMN.....	27
Quadro 2 - Exemplo de quadro de uma documentação de processo.....	28
Quadro 3 - Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Justificativa	14
1.2. Problema.....	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1. Gestão por Processos	18
2.1.1. Conceito	18
2.1.2. Mapeamento de processos	23
2.1.3. Implementação dos processos	29
2.2. Sistemas de Informação.....	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	38
4.1. A empresa.....	38
4.2. O sistema.....	39
4.2.1. Dashboard.....	41
4.2.2. Tarefas	42
4.2.3. Workflow.....	43
4.3. O setor	44
4.4. População	45
4.5. Aplicação do questionário	46
4.6. Resultados da pesquisa	48
5. CONCLUSÃO	61
5.1. Em relação ao objetivo geral	61
5.2. Em relação aos objetivos específicos	62
5.3. Trabalhos futuros	63
6. REFERÊNCIAS	64
7. APÊNDICE	68

1. INTRODUÇÃO

O que é um processo? Gonçalves (2000) os define como um conjunto de atividades que são alimentadas por inputs e geram outputs. Graham e LeBaron (1994, apud GONÇALVES, 2000) complementam: todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Os produtos e serviços prestados por uma organização seguem uma sequência de passos durante seu planejamento e produção.

Tendo a ciência da existência dos processos em seus setores, a partir da década de 80, as empresas iniciaram um movimento para especializar as competências de suas áreas, visando ajustá-las ao funcionamento deles. Porém, percebeu-se que essas mudanças não solucionavam os problemas estruturais das organizações, pois se restringiam apenas a questões localizadas.

Conforme explica De Sordi (2008), esse método não foi eficiente pois a satisfação do cliente final não é um resultado garantido quando diversas funções são desempenhadas com excelência, visto que a maior parte dos problemas entre as áreas estão na falta de comunicação e interação de trabalho.

Essa conclusão levou as empresas a buscar novos métodos de gestão e revisar sua estrutura organizacional, ajustando-a com base na perspectiva do cliente: um posicionamento denominado “gestão por processos”.

A gestão por processos é um assunto que está em discussão no âmbito empresarial por representar a possibilidade de alcance do diferencial almejado pelas companhias em relação à concorrência. Esse tema costuma levantar questionamentos por ser relativamente novo à maioria dos gestores, e também por representar uma mudança significativa no modo em que as pessoas, áreas e processos da empresa se relacionam.

Apesar de promissora, a gestão por processos ainda é um tema recente à maioria das empresas, onde seus modelos gerenciais continuam seguindo os padrões convencionais.

Tachizawa (2006, p. 16), relata essas diferenças:

Um dos grandes problemas com que se defrontam as empresas é que a visão que a maioria tem dela mesma é extremamente segmentada, setorizada, ou atomística. Isto leva a conflitos e divergências operacionais que minimizam a resultante dos esforços. O que se deve procurar ter é uma visão sistêmica, global, abrangente e holística da empresa, ser capaz de ver as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela empresa.

Nos próximos itens, serão revisados os conceitos de gestão por processos e sistemas de informação, que serão as nossas bases para analisar como um setor de uma empresa passou por mudanças em seus processos e compreender como os colaboradores envolvidos foram afetados por essa transformação.

1.1. Justificativa

A constante concorrência do mercado, juntamente com a evolução da qualidade dos serviços prestados pelas empresas, cria a necessidade de investir em diferenciais que podem representar as diferenças que agregam valor ao serviço prestado ao cliente — prazos de atendimento curtos e respeitados, consistência nas informações trocadas entre setores e clientes, cumprimento das cláusulas estabelecidas em contrato — e abrem vantagens em relação à concorrência. Uma empresa que possui seus processos mapeados e interligados dispõe de novos meios para aperfeiçoar esse valor, buscando aumentar a qualidade do serviço proposto.

Esses diferenciais podem ser atingidos com o mapeamento de processos e a mudança da gestão da empresa 'de processos' para 'por processos'. Porém, como Gonçalves (2000, p. 9) descreve, existem dificuldades em mudar a cultura da empresa para adequá-la a este novo cenário:

As empresas percebem que é virtualmente impossível mudar de uma organização por tarefas para uma organização orientada por processos sem um claro entendimento do que exatamente faz a empresa funcionar bem e ter ritmo e notam que devem estar preparadas para uma nova maneira de fazer negócios.

Em contrapartida a este cenário, o Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação — CST GTI — fornece o embasamento necessário para que o discente, “capaz de analisar cenários para fins de diagnósticos e/ou elaboração de soluções na área de TIC” (PROJETO PEDAGÓGICO..., 2014, p. 19), analise cenários onde os processos de gestão estão inseridos e atue em soluções para os problemas relacionados que impedem a melhora da eficiência da companhia.

Além disso, o fato do autor do TCC trabalhar no setor de uma empresa que está passando por um momento de mapeamento de processos e mudanças organizacionais, juntamente com o estudo da teoria deste assunto no curso de Gestão da TI, gerou curiosidade sobre o assunto e o provocou a aprofundar seus conhecimentos sobre ele por meio deste trabalho.

Por fim, as dificuldades que a academia possui em desenvolver um estudo sobre um assunto pouco nítido e as dificuldades que as empresas possuem em incorporar essas práticas (Paim et al, 2009) também motivam a pesquisa do assunto.

Dessa forma, observa-se a importância do polimento deste tema para obter um melhor entendimento e elucidá-lo tanto ao mercado quanto a Academia, através dos conhecimentos e técnicas obtidos pelo discente no Curso de Gestão da Tecnologia da Informação.

1.2. Problema

A empresa Nexxera Tecnologia e Serviços S/A, que atua no setor de tecnologia em Florianópolis/SC, não possui seus processos totalmente mapeados e otimizados. Sabe-se que eles estão interligados em alguns pontos, mas não existe a noção de como eles podem ser melhorados.

Um exemplo desse cenário é o processo existente no setor de Implantação: os novos clientes dão entrada através do setor Comercial, e após implantados, suas informações de faturamento devem ser repassadas ao setor Financeiro, ao mesmo tempo que o setor de Suporte deve ter ciência dessa nova implantação para passar

a atendê-lo.

Não existia um processo bem definido que garantisse a troca de informações entre os setores Comercial, de Implantação, Financeiro e Suporte, o que resultava em retrabalhos, atrasos e falhas nos atendimentos prestados por essas áreas.

Procurando iniciar a solução deste e outros problemas existentes na empresa, a área de Melhoria Contínua recebeu a missão de mapear e documentar todos os processos internos da empresa, com o auxílio de gestores e colaboradores das áreas.

Assim, o problema desta pesquisa é: quais os reflexos gerados no setor de uma empresa que teve seus processos internos mapeados, documentados e aplicados em um Sistema de Informação?

1.3. Objetivos

Para o desenvolvimento deste trabalho foram definidos os seguintes objetivos: geral e específicos.

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho foi analisar as mudanças que ocorreram no setor de Implantação da empresa Nexxera, tendo em vista o mapeamento e documentação dos seus processos internos e a sua aplicação em um Sistema de Informação.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Coletar dados em campo por meio de questionário aplicado aos colaboradores do setor de Implantação, visando entender a influência da mudança dos processos no seu trabalho rotineiro;
- Analisar os dados e informações, buscando identificar como os softwares de gestão de processos podem interferir no dia-a-dia da empresa;

- Identificar os reflexos no modelo de gestão da empresa estudada, e como as mudanças interferem numa realidade de “gestão de processos”, “gestão por processos” ou mista;
- Registrar os resultados da pesquisa a partir da avaliação do material de referência e dos dados coletados no estudo de caso, tendo em vista o objetivo geral estabelecido.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o projeto, juntamente com uma breve apresentação do tema, a problemática explorada e os objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, o qual é dividido em duas partes, o assunto da gestão por processos é focalizado, visando criar a base teórica necessária para compreender a aplicação do estudo de caso. Além disso, também é explanado o uso dos sistemas de informação nas empresas.

O terceiro capítulo explica a metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho, assim como os passos desempenhados para realizar o estudo de caso.

No quarto capítulo é documentado o estudo de caso em si, que consiste na introdução da empresa na qual o estudo foi realizado, a aplicação do questionário aos colaboradores e a análise dos dados obtidos.

Por fim, o quinto e último capítulo contém as considerações finais da pesquisa e possíveis trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão por Processos

2.1.1. Conceito

Segundo Gonçalves (2000, p. 7), um “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente”. Já Tachizawa (2006) os define como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos, serviços ou informações”.

Esses conceitos se aplicam essencialmente aos processos existentes nas áreas das organizações, porém, inicialmente eles foram concebidos para as indústrias e, com o tempo, foram empregados no âmbito empresarial:

A intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial (GONÇALVES, 2000, p. 8).

As técnicas de aperfeiçoamento do trabalho consistem em identificar passos importantes do planejamento, execução e gerenciamento dos processos, de forma que eles contribuam para a geração do máximo resultado (Gonçalves, 2000).

Mesmo que uma empresa não entenda ou possua o conceito de processo em suas rotinas, ela essencialmente possui um processo quando produz valor a seus clientes, conforme explica Gonçalves (2000, p. 7): “Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço”.

O autor acima também explica que os processos podem ser divididos em três tipos básicos:

- Processos de negócio: caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros processos internos, resultando no produto/serviço recebido pelo cliente externo;

- Processos organizacionais: viabilizam o funcionamento e o desempenho coordenado dos vários subsistemas da organização, suportando os processos de negócio;
- Processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

A classificação dos processos facilita seu gerenciamento, pois cada tipo possui particularidades que devem ser levadas em questão em momentos de tomada de decisão.

Partindo da definição que as empresas são formadas por processos, entende-se que o gerenciamento deles pode trazer mudanças positivas, reparar gargalos produtivos e, principalmente, superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho, uma das principais motivações para a gestão de processos (PAIM et al., 2009).

Esse gerenciamento de processos, também denominado “gestão de processos”, consiste em “uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias” (PAIM et al., 2009, p. 26).

Existe certa dificuldade em unificar uma conceituação para a “gestão de processos” por conta das diferentes visões dos autores sobre o assunto. “Há divergências entre o que os autores definem como gestão de processos e o que as organizações efetivamente fazem para gerir seus problemas” (PAIM et al, 2009, p. 23).

Além disso, como explica De Sordi (2008, p. 14), o mercado vem experimentando transformações que originaram outra vertente de gestão: a “gestão por processos”:

A forte redução do tempo entre transações de negócios (...) provocou sensível diminuição de tempo e espaço entre a gestão das empresas e seu público consumidor (...), expondo as fragilidades dos modelos de gestão empresarial praticados até então, todos dotados de forte direcionamento e especialização às áreas funcionais das organizações.

A gestão “de processos” e “por processos” são assuntos altamente requisitados pelo mercado por conta da necessidade crescente de organizá-los e aperfeiçoá-los, como forma de obter vantagem em relação à concorrência. Porém, ainda existem ambiguidades ao diferenciar os dois tipos de gestão, seu funcionamento e impactos sobre os processos das empresas.

Gonçalves (2000, p. 12 apud STEWART, 1992) explica algumas diferenças entre a gestão “de processos” e “por processos”:

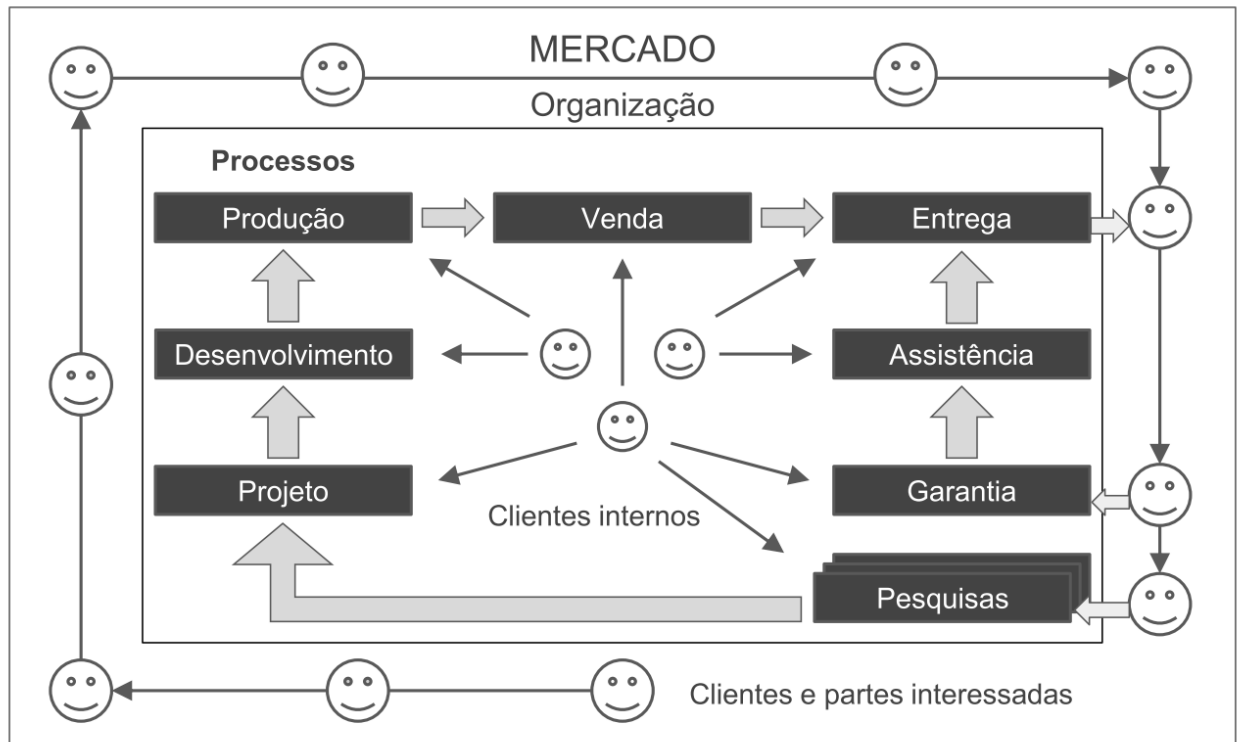
A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

UNICAMP (2003, p. 11), define a gestão por processos como um

enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.

A Figura 1 expressa a visão de Gonçalves (2000) e Oliveira (2006) de uma organização vista como um conjunto de processos.

Figura 1 - Visão da Organização como um Conjunto de Processos



Fonte: Oliveira (2006, p. 147).

Apesar do alto interesse pela implementação dessa cultura, a gestão por processos ainda é um assunto desconhecido para muitas empresas, que continuam organizando-se seguindo o conceito de “silos funcionais” -- setores que executam atividades específicas e localizadas:

Nas últimas décadas houve um movimento ainda maior para buscar a especialização das áreas funcionais em torno de suas competências básicas, evento motivado principalmente pela busca da qualidade total que fora absorvido pelo Ocidente na década de 1980 e fortemente adotado pelas organizações na década de 1990 (DE SORDI, 2008, p. 20).

Existem uma série de diferenças entre a gestão funcional e a gestão por processos, as quais ajudam a identificar qual dos modelos está em alta na empresa e vão desde a forma em que os colaboradores se organizam, passam pela execução de atividades e influenciam até o nível hierárquico vigente.

Começando pela divisão de tarefas, em uma gestão funcional o trabalho é demandado aos responsáveis delimitados àquele tipo de trabalho; já na gestão por

processos, existem equipes multidisciplinares cujas habilidades se complementam:

Na organização funcional, os profissionais são agrupados (...) em equipes com papéis muito bem delimitados, em que todos possuem um mesmo conjunto de atividades a serem realizadas; na abordagem administrativa da gestão por processos, as equipes de trabalhos são formadas por profissionais de diferentes perfis e habilidades, em que cada um desempenha um papel e atividade diferentes, porém complementares (DE SORDI, 2008, p. 27).

A adoção de uma equipe multidisciplinar permite aos profissionais entrarem em contato com áreas que antes não faziam parte de sua rotina de trabalho e vincular-se a novos processos de negócio, conforme ressalta De Sordi (2008, p. 34): “Na organização funcional, cada área funcional está estruturada por departamentos que funcionam isoladamente dos demais; na organização gerida por processos, o trabalho é organizado por processos multifuncionais.”

Também existem diferenças entre as gestões no que tange à hierarquia das empresas: De Sordi (2008) explica que enquanto uma rígida supervisão hierárquica controla as tarefas executadas em uma empresa com organização funcional, na organização gerida por processos o foco da gerência é em fortalecer a individualidade profissional.

Esse fortalecimento da individualidade, fruto de uma gestão por processos, cria o sentimento de “empoderamento” nos colaboradores, que desenvolvem sua autonomia para buscar novos desafios e destacar-se em outras áreas.

Outro catalisador da individualidade na gestão por processos é a horizontalização da hierarquia, onde o nível de supervisão/controle não existe e há um deslocamento de grande parte do processo decisório que, antes, estava em incumbência de supervisores hierárquicos, para os “donos de processos” e operadores, restando ao executor a responsabilidade do sucesso da atividade (De Sordi, 2000).

Por fim, a horizontalização também provoca os profissionais a capacitarem-se continuamente para manter a autonomia e responsabilidade designadas a eles.

Essa mudança de cultura também exige uma mudança de comportamento nos colaboradores, conforme explica De Sordi (2008, p. 30 apud OSTROFF, 1999):

“colaboradores flexíveis e dotados de múltiplas competências são os que melhor se adaptam a essa nova visão de gestão”.

Os profissionais que procuram aperfeiçoar-se são afetados positivamente por essa mudança comportamental, pois, como explica De Sordi (2000), na organização gerida por processos o principal indicador de desempenho é o resultado final do processo e o sucesso da equipe, enquanto numa organização funcional as pessoas são analisadas majoritariamente pelo seu desempenho individual.

De Sordi (2000, apud HAMMER, 1997), complementa:

“Em uma organização orientada para tarefas, (...) processos fragmentados homogeneizavam o trabalho individual de tal forma que o desempenho pessoal excelente inevitavelmente passava despercebido. (...) Era muito mais importante evitar erros do que alcançar a excelência. Isso não ocorre nas organizações orientadas por processos. Os indivíduos que têm um excelente desempenho nos processos podem gerar um resultado de alto desempenho”.

Percebe-se que a gestão por processos tem o potencial de transformar drasticamente a cultura de trabalho das organizações em todos os âmbitos imagináveis. Porém, como toda mudança impõe, existe a necessidade da adaptação dos colaboradores que, como explica Tachizawa (2006), pode ser particularmente dolorosa e traumática em empresas que possuem métodos mais tradicionais.

2.1.2. Mapeamento de processos

Uma etapa importante no que tange à gestão dos processos é o seu mapeamento e documentação. De acordo com Oliveira (2006), documentação é um dos pontos estabelecidos na ISO 9000:2000 e a empresa deve estruturá-la de forma que seja sempre possível criar e organizar novas documentações.

Um dos primeiros passos da documentação de processos é levantar os macroprocessos organizacionais e unidades de negócio. Também é possível ir mais a fundo, analisando os processos ligados aos níveis táticos e operacionais. Porém, o julgamento de definir o nível de detalhamento cabe à empresa, pois como explica Oliveira (2006, p. 166), “a decisão de onde começar e até onde ir nestas definições,

isto é, até onde ir com o seu desdobramento e refino, tal como no caso das regras e padrões, é puramente uma questão de bom senso”.

Oliveira (2006) também explica que, ao iniciar o mapeamento dos processos, é preciso definir qual ferramenta será utilizada para extrair as informações necessárias:

- *Brainstorming*;
- *Checklist*;
- Diagrama de Ishikawa;

Após isso, o autor acima citado recomenda passos que podem ser seguidos:

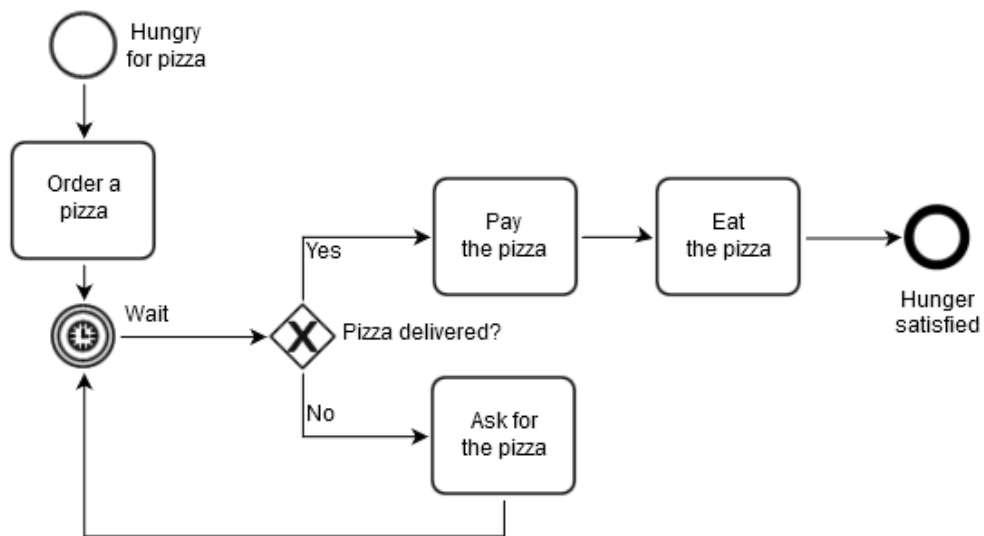
- a) Identifique os processos-chave do negócio;
- b) Defina os objetivos e as metas que devem ser alcançados com base na gestão por processos;
- c) Desenvolva um plano de trabalho contendo os objetivos, as atividades e os resultados de cada fase, os prazos de entrega e a equipe de trabalho;
- d) Busque junto à direção a aprovação, todo apoio e os recursos necessários;
- e) Faça análises críticas periódicas e procure dar *feedback* a todos os responsáveis;
- f) Observe que o mapeamento de processos é um meio e não um fim. O que deve ser atingido de fato são os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos;
- g) Não é preciso mapear todos os processos, nem todos os níveis de processos.

Os processos identificados podem ser desenhados utilizando *softwares* simples e sofisticados, dependendo da necessidade da empresa. Existem soluções tanto *freeware* quanto pagas que atendem as exigências de pequenas empresas a grandes corporações. É preciso atentar que os *softwares* possuem padrões de análise e modelagem e desenham os processos seguindo modelos diferentes: organogramas, scripts, UML, fluxogramas, etc.

Um dos modelos de representação de processos mais utilizados pelas empresas é o fluxograma, que “representa, graficamente e de forma detalhada, a sequência lógica dos processos, permitindo a representação de ações e desvios” (OLIVEIRA, 2006, p. 195). Ele é utilizado pelas corporações há décadas e foi concebido para representar a lógica de programação das linguagens de *mainframe*. Porém, a partir da década de 70, o *flowchart* começou a ser utilizado também para modelagem de negócios.

De modo geral, existem duas maneiras de representar um fluxo de atividades: o Fluxograma Vertical (figura 2) e o Fluxograma Horizontal (figura 3). O fluxograma vertical caracteriza-se por ser mais simples, pois, ao contrário do horizontal, não possui as *swimlanes* (raias) que representam os papéis desempenhados pelos atores que relacionam-se com o processo.

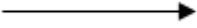

Figura 2 - Exemplo de mapa de processos com fluxograma vertical



Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 1 - Símbolos BPMN

Símbolo	Tipo	Usado para representar
	Início	Evento que demonstra o início de um processo
	Fim	Final de um processo
	Tarefa	Representa a execução de uma tarefa
	Subprocesso	Atividade que pode ser decomposta de um processo ou ser parte de um processo
	Condicional	Somente quando a condição for verdadeira, a atividade seguinte poderá ser realizada
	Mensagem	Evento onde ocorre comunicação com outro processo ou agente externo
	Tempo	Especificação de tempo para que um processo comece ou continue
	União	Gateway que une um ou mais caminhos anteriores a próxima unidade
	Paralelo	Gateway utilizado quando dois ou mais caminhos são utilizados ao mesmo tempo
	Desvio condicional exclusivo	Gateway utilizado quando o processo se divide em dois ou mais caminhos, mas somente um deles pode ser seguido

	Fluxo de sequência	Define a ordem de execução das atividades
	Armazenamento de dados	É utilizado quando a informação criada no decorrer do processo é armazenada

Fonte: Gagné e Ringuette, 2017.

A documentação de um processo normalmente é acompanhada de um formulário que introduz e detalha os processos, procedimentos e instruções de trabalho, visando enriquecer e organizar a apresentação do documento.

Quadro 2 - Exemplo de quadro de uma documentação de processo

Área	Setor	Código	Macroprocesso	Processo	Versão
Contas a pagar	Financeiro	FIN-01	Gestão de recursos	Pagamento de faturas	1.0
<p>1. Objetivo Este documento visa padronizar os procedimentos de pagamento de faturas, visando evitar fraudes e erros operacionais;</p> <p>2. Indicadores de desempenho</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Número de faturas pagas por mês; b. Montante despendido no pagamento de faturas; c. Valor médio das faturas pagas nos meses anteriores; <p>3. Ponto de controle Relatórios gerados no ERP;</p>					

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxo de um processo deve ser analisado com atenção, pois como explica Tachizawa (2006), ele deve compreender as tarefas que atendam competentemente a sua finalidade básica. Ou seja, o trabalho de mapear um processo não consiste apenas em documentar o que já existe, mas também estabelecer questões que provoquem a reflexão sobre a efetividade dele:

- As finalidades do processo estão ligadas ao requisito do cliente?
- Este é o processo mais eficiente e efetivo para atingir a finalidade do processo?
- Foram estabelecidos os devidos objetivos (desdobramento da finalidade do processo da tarefa)?

2.1.3. Implementação dos processos

Quando um novo processo é redesenhado para ser aplicado a uma área, é preciso realizar o treinamento do pessoal responsável pela sua execução. Segundo Tachizawa (2006), esse treinamento deve ser realizado no próprio local de trabalho e conduzido pelo gestor da área, visando obter o conhecimento no uso prático.

O treinamento dos colaboradores acerca do novo processo é de extrema importância, pois a finalidade básica do processo e os objetivos da organização somente podem ser atingidos pelo desempenho dos executores no nível das tarefas e atividades (Tachizawa, 2006).

Uma mudança de processos e ferramentas afeta a organização inteira e, portanto, recomenda-se treinar pessoal fora dos projetos para que eles compreendam o que a mudança significa. Esse treinamento pode consistir em um curso que ofereça uma visão geral, combinado com seminários para apresentar o novo processo e as novas ferramentas (UFPR, 2001).

Treinar os colaboradores, além de aumentar a possibilidade de que o processo tenha êxito, procura aumentar o grau de empoderamento do executor, visto que o processo estará naturalizado em sua rotina e a necessidade de supervisão é diminuída.

Outro ponto defendido pelo autor acima é a necessidade de existir um cronograma de treinamento que garanta respostas às questões abaixo:

- a) Os executores compreendem as saídas (resultados) que devem produzir e os padrões que devem observar?

- b) Os executores têm recursos suficientes, prioridades claras e um conjunto lógico de responsabilidades por atividades?
- c) Os executores sabem quando estão atingindo os objetivos da tarefa/atividade?
- d) Os executores têm as habilidades e o conhecimento necessários para atingir os objetivos da tarefa/atividade?

No artigo “Implementação de um Processo em uma Organização”, o autor defende que a implementação de um novo processo deve ser tratada como um projeto com cronograma e escopo, pois se trata de uma tarefa complexa que precisa ser controlada através da definição de marcos e alocação de recursos.

Tachizawa (2006) também define algumas premissas que devem ser observadas ao realizar o treinamento: os executantes devem ser treinados com prioridade; o treinamento deve ser formalizado em forma de PO (Procedimento Operacional); o treinamento deve ter flexibilidade para atingir níveis individuais ou coletivos.

Além disso, Tachizawa (2006) recomenda que o executor dos treinamentos se assegure que ele será transmitido a todos os envolvidos na execução, e não fique restrito apenas à documentação, é preciso haver diálogo entre o gestor e os colaboradores para que eles entendam as razões da mudança e quais aspectos serão modificados. Ele também deve se certificar que os colaboradores possuem capacidade técnica para executar os novos procedimentos.

Por fim, o autor lembra que não é recomendável implementar um processo e depois iniciar os treinamentos; os dois passos devem evoluir em conjunto. Assim, o risco de ficar com tarefas paradas devido ao tempo despendido em capacitações e curva de aprendizado dos colaboradores é diminuído.

2.2. Sistemas de Informação

Um sistema, cujo termo vem do latim *systema*, pode ser classificado como “um conjunto de elementos, que geralmente possuem uma ordem e [...] inter-

relações [...] entre estes elementos e que [...] podem interagir entre si, quase sempre com um objetivo comum” (VIANNA, 2015).

Já Álvares (2008, p. 18) define um sistema como um “conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário, com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Conceituando a informação, Vianna (2015) a estabelece como um produto do dado, que é analisado e interpretado para que seja possível extrair uma interpretação útil: “é o dado trabalhado que possibilita ao executivo tomar decisões”.

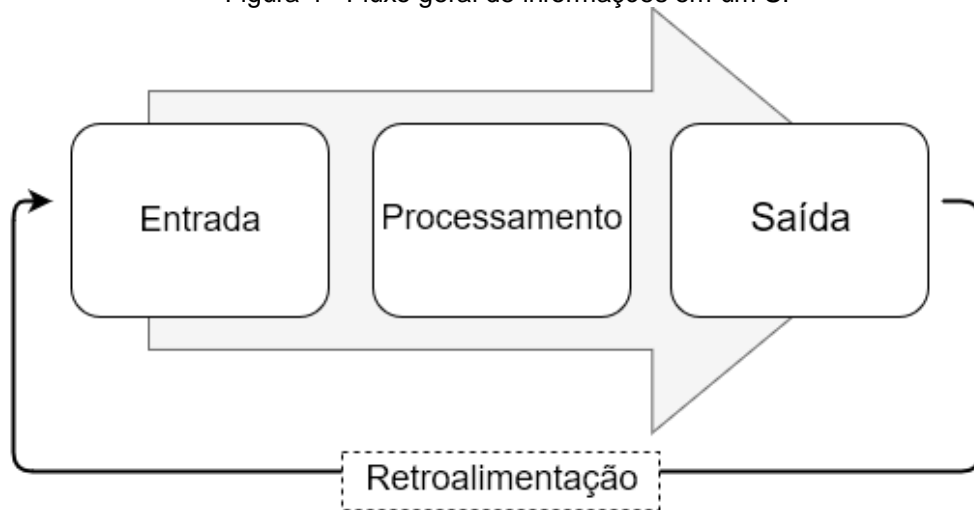
A informação tornou-se um elemento fundamental para a existência das organizações, funciona como elemento de ligação entre diversos pontos (inclusive os mais extremos). Organizações alimentam-se de informações, e ao mesmo tempo são direcionadas por elas, de forma que fornece o sentido de uma organização ser. A cada momento, informações são processadas pelos colaboradores de uma organização; as informações procedem de fontes internas e externas. (GURGEL, 2006, p. 3 apud CARVALHO; TAVARES, 2001)

Por fim, Freitas (1997, p. 52), define os sistemas de informações como "mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações".

Muitas publicações utilizam o diagrama da imagem 4 para ilustrar a sequência de atividades que, de modo geral, acontece em um SI. Perceba que esse fluxo demonstra o mesmo conceito expressado por Gonçalves (2000) e visto no item “2.1. Gestão por processos”: um “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente”.

Portanto, é possível iniciar o entendimento que um sistema, dentre outras funções, pode ser utilizado para registrar um processo mapeado, de forma que ele auxilie o usuário a desempenhar suas funções de forma padronizada.

Figura 4 - Fluxo geral de informações em um SI



Fonte: Álvares (2008, p. 35)

Baltzan (2012, p. 193) completa este raciocínio:

As empresas utilizam diversos tipos de sistemas de informação para ajudar a executar suas operações diárias. São os principais sistemas transacionais que atuam no gerenciamento e fluxo de dados relacionados a processos básicos de negócios. [...] Os dados são, muitas vezes, acumulados e resumidos em sistemas de suporte à decisão de alto nível para ajudar as empresas a entender o que está acontecendo em suas operações e como reagir.

Os sistemas de informação auxiliam as organizações a controlar seus processos, e, segundo Eichstaedt (p. 2, apud OLIVEIRA, 2008),

permitem aos gestores obter de forma dinâmica e prática as informações necessárias para embasar as decisões que norteiam as empresas, seja em questões administrativas internas, em estratégias de vendas ou outras áreas que necessitem de uma gestão mais apurada de indicadores.

Todas as possibilidades de administração, tomada de decisão e acesso às informações da companhia que os sistemas possibilitam são possíveis graças a utilização de uma base tecnológica e, como observa Vianna (2015), a maioria dos SIGs, por serem sistemas computacionais, dependem das TICs.

Baltzan (2012, p. 89) também traz os SI sob o foco das TICs:

A maioria das pessoas vê a TI estritamente a partir de um paradigma tecnológico, mas, na verdade, o poder e a influência da TI não é tanto um fator de sua natureza

técnica, mas sim sobre o que a infraestrutura técnica carrega, hospeda e apoia: informação. E, para uma empresa, informação é poder.

Portanto, aqui fica clara a necessidade de uma empresa possuir um SI por dois motivos: (i) são ferramentas essenciais para gerir e acompanhar os processos de negócio; (ii) por utilizarem largamente os recursos da TI, tem um grande potencial para representar uma melhora na performance operacional da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar as mudanças ocorridas no setor de Implantação da Nexxera, este item apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

A abordagem do trabalho foi realizada por meio de uma pesquisa quali quantitativa, reunindo aspectos das duas abordagens, visando realizar uma pesquisa e análise detalhadas, e, portanto, buscando um resultado mais completo possível.

Uma pesquisa qualitativa preocupa-se

com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não [...] se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 32).

Já sobre a pesquisa quantitativa, os mesmos autores a classificam como um método que se centra na objetividade e seus resultados, e, ao contrário da pesquisa qualitativa, podem ser quantificados.

Ainda a respeito do método quantitativo, de acordo com Fonseca (2002) somente os dados brutos, recolhidos com o auxílio de ferramentas padronizadas e neutras, podem auxiliar na compreensão da realidade.

Apesar das diferenças entre as duas abordagens, os autores acima mencionados reconhecem que ambas tem pontos fracos e fortes e que por este motivo se complementam.

Quadro 3 - Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados
Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva

Fonte: Gerhardt e Silveira (2009, apud POLIT et al., 2004).

A pesquisa aplicada é a natureza desse projeto. Este tipo de pesquisa possui finalidades imediatas, concebe processos e produtos (Vianna, 2013) e também gera conhecimentos voltados à solução de problemas, passíveis de aplicação prática (Gerhardt e Silveira, 2009).

Quanto aos objetivos, essa pesquisa é classificada como descritiva, a qual procura retratar acontecimentos de uma determinada realidade e exige do observador uma série de informações sobre o assunto que será pesquisado (Triviños, 1987).

Vianna (2013, p. 1) caracteriza a pesquisa descritiva como um método que

- a) registra e descreve os fatos observados sem interferir neles;
- b) descreve as características de determinada população ou fenômeno;

- c) estabelece relações entre variáveis;
- d) envolve o uso de técnicas padrões de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Os procedimentos adotados no projeto o caracterizam como um estudo de caso, pois as informações necessárias para realizar a análise foram obtidas de um grupo (setor de Implantação), visando compreender seu comportamento perante às mudanças ocorridas na área.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002, p. 33).

Vianna (2013, p. 1) descreve o estudo de caso como um método que “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, um grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados que sejam objeto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa”.

Por fim, para Yin (2001), o estudo de caso acontece quando o pesquisador questiona ‘como’ ou ‘por que’ a respeito de um conjunto de acontecimentos sobre o qual tem pouco ou nenhum controle.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. (YIN, 2001, p. 27).

A metodologia prática seguida para realizar essa pesquisa foi realizada em cinco etapas:

- a) Conversar com o gestor da área para entender o motivo da necessidade de utilizar um sistema para gerenciar seus processos;
- b) Utilizar as informações obtidas do gestor para enriquecer os detalhes do estudo de caso;
- c) Aplicar um questionário aos colaboradores do setor de Implantação, visando capturar sua opinião em relação às mudanças ocorridas no seu dia a dia, essas causadas pelo mapeamento de processos e a utilização do sistema;
- d) Tabular e organizar os dados extraídos do questionário;
- e) Comparar e analisar as informações obtidas, dentro dos métodos estabelecidos para conduzir um estudo de caso.

4. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.1. A empresa

A empresa utilizada como objeto para esse estudo é a Nexxera Tecnologia e Serviços S.A., que possui sede em Florianópolis/SC e desde 1992 desenvolve soluções voltadas para grandes empresas que precisam gerenciar e automatizar seus processos financeiros e mercantis.

A Nexxera é categorizada como uma VAN (*value added network*), ou rede de valor agregado, empresa que realiza a transferência de informações organizadas dentro de um padrão por um sistema e processadas por outro, sem a necessidade de intervenções manuais. Essa transferência de dados é chamada de EDI (*eletronic data interchange*).

Com quase 240 colaboradores [...], o Grupo Nexxera tem uma geração cuja maioria (cerca de 66%) se define como Millennials, também conhecida como Geração Y (nascidos entre 1980 e 2000). Nas literaturas são ditos como os filhos da Geração X e netos dos Baby Boomers. Com características bem peculiares, como o interesse pelo mundo digital – são profundamente familiarizados com dispositivos móveis em tempo real –, têm a expectativa de ter a informação e o entretenimento disponíveis em qualquer lugar e em qualquer momento. (GRUPO NEXXERA, 2015, p. 52).

Seus produtos permitem que um único ambiente integre todas as informações bancárias de um grupo de empresas, excluindo a necessidade do cliente de entrar em vários *internet bankings* e precise lidar com vários logins e senhas. Também é possível automatizar várias tarefas que demandam tempo quando são realizadas manualmente, como o envio automático de boletos e geração de comprovantes de pagamento em massa.

A empresa possui um portfólio variado de produtos, sendo que uma parte é composta pelos sistemas tradicionais que são comercializados há anos, e outra pelas novas soluções que estão entrando no mercado.

Ao longo dos anos, a empresa se reestruturou e transformou-se em *holding*, onde várias empresas do grupo foram criadas de forma a organizar suas soluções e expandir seus mercados.

Os maiores clientes do grupo são bancos públicos e privados, empresas de *utilities* (luz, água e esgoto), prefeituras e estados, construtoras e filiais de multinacionais.

4.2. O sistema

Devido às mudanças que ocorrem em sua estrutura por conta da criação de novos produtos, a empresa possuía a necessidade latente de ter um sistema onde fosse possível criar uma base de informação e gerir suas tarefas de forma que elas seguissem um padrão de trabalho.

Como vimos no item 2.2. Sistemas de Informação, um SI possui "mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações" (FREITAS, 1997, p. 52), e pode significar o agente de mudança que suprirá as necessidades de padronização das atividades da empresa.

Utilizou-se, por anos, o e-mail como canal de troca de informações entre os setores. A necessidade de retrabalhos era constante, pois não existia um padrão para realizar solicitações, não existia a confirmação de que o destinatário recebeu a tarefa e não era possível pesquisar um histórico do assunto tratado — se um determinado assunto era tratado por pessoas que foram desligadas, esse conhecimento era perdido.

Com esses problemas em mente, em 2011 um dos gestores da empresa instalou o Jira em sua máquina pessoal para testar suas funcionalidades e entender como ele seria útil para resolver os problemas da empresa.

O sistema foi inicialmente implementado na área de Infraestrutura, onde os problemas de desencontro de informações eram altamente impactantes, e depois em outros setores, como Desenvolvimento e Suporte, até chegar na área de Implantação.

O Jira é um software desenvolvido pela australiana Atlassian, originalmente concebido para desenvolvimento de software por equipes ágeis, por possuir

funcionalidades que permitem a documentação, rastreamento e lançamento de informações relacionadas ao software em desenvolvimento (ATLASSIAN, 2017).

Por meio do Jira é possível criar projetos para diferentes grupos de trabalho e, dentro desses projetos, abrir chamados para realizar atividades que seguem um *workflow* personalizável.

Apesar de ser pensado para a área de desenvolvimento, por ser altamente personalizável, o Jira pode ser utilizado por qualquer setor que busque um sistema para gerenciar e padronizar seus *workflows*.

Existem softwares que concorrem com o Jira e são citados pela própria empresa em seu site:

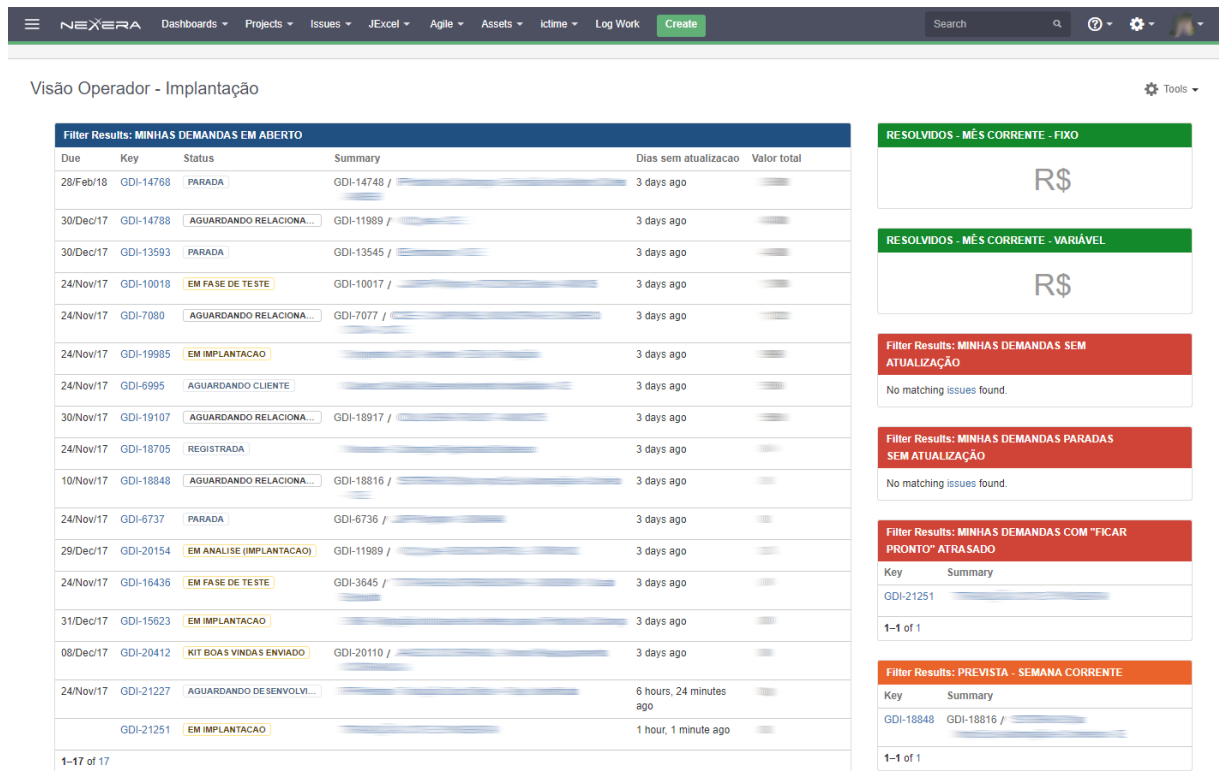
- Redmine: É um software *open-source* de administração de projetos e que possui ferramentas para gerenciamento de bugs;
- Pivotal Tracker: Software de gerenciamento de projetos designado para times de desenvolvimento de *software*.
- Asana: Ferramenta para administrar projetos compartilhados por times de qualquer segmento e rastreamento de tarefas.

O setor de Implantação utiliza o Jira para gerenciar todo o processo de implantação de um cliente. Para isso, utilizam-se várias funcionalidades, tais como: o *dashboard*, painel onde as principais informações a respeito dos chamados são agregadas e o *workflow*, onde o fluxo de trabalho foi customizado conforme o processo de implantação mapeado.

4.2.1. Dashboard

O *dashboard* é um painel composto por vários *gadgets*, que são quadros personalizados com informações pré-definidas sobre os chamados abertos.

Figura 5 - *Dashboard* de Implantação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio dos *gadgets* é possível saber quais clientes estão sob sua responsabilidade, rastrear as tarefas que você abriu para outros colaboradores, visualizar tarefas urgentes, finalizadas e atrasadas, entre outros. O *dashboard* é customizável para que apresente exatamente as informações necessárias.

4.2.2. Tarefas

Uma tarefa, também denominada demanda, é o chamado aberto pelo usuário quando necessita que alguma atividade seja realizada. No caso da Implantação, o vendedor do setor Comercial abre uma tarefa quando vende um produto da empresa a um novo cliente.

Figura 6 - Uma tarefa de implantação

The screenshot displays a task management interface for a task titled "Gestao de Implantacao" (ID: GDI-10018). The interface is organized into several sections:

- Navigation Bar:** Includes "NEXERA", "Dashboards", "Projects", "Issues", "JExcel", "Agile", "Assets", "icime", "Log Work", and a "Create" button.
- Toolbar:** Contains "Edit", "Comment", "Assign", "More", "Termo de aceite enviado", "Retornar ao Status ant...", "Workflow", "Email", and "Export".
- Details Section:**
 - Type: Atividade tecnica (Sub-Task)
 - Priority: Média
 - Component: COBRANCA
 - Labels: None
 - Status: EM FASE DE TESTE (View Workflow)
 - Resolution: Unresolved
 - Security Level: Interno
- People Section:**
 - Assignee: [User]
 - Reporter: [User]
 - Votes: 0 (Vote for this issue)
 - Watchers: 4 (Stop watching this issue)
- Dates Section:**
 - Due: 24/Nov/17
 - Created: 10/May/17 7:24 AM
 - Updated: Yesterday
 - Previsao de Implantacao: 24/Nov/17
 - Ultimo Comentario: 1 day ago
- Informacoes Gerais:**
 - Valor total (GDI): [Redacted]
 - Unidade de negocio: AEN
 - Classificacao do Cliente: Cliente novo
 - Pendencia: BANCO
 - Tipo de demanda: INSTALAVEL
 - Valor total do setup: [Redacted]
- Description:** [Redacted]
- Agile:** [Redacted]
- My Last Work Log:** [Redacted]

Fonte: Elaborada pelo autor.

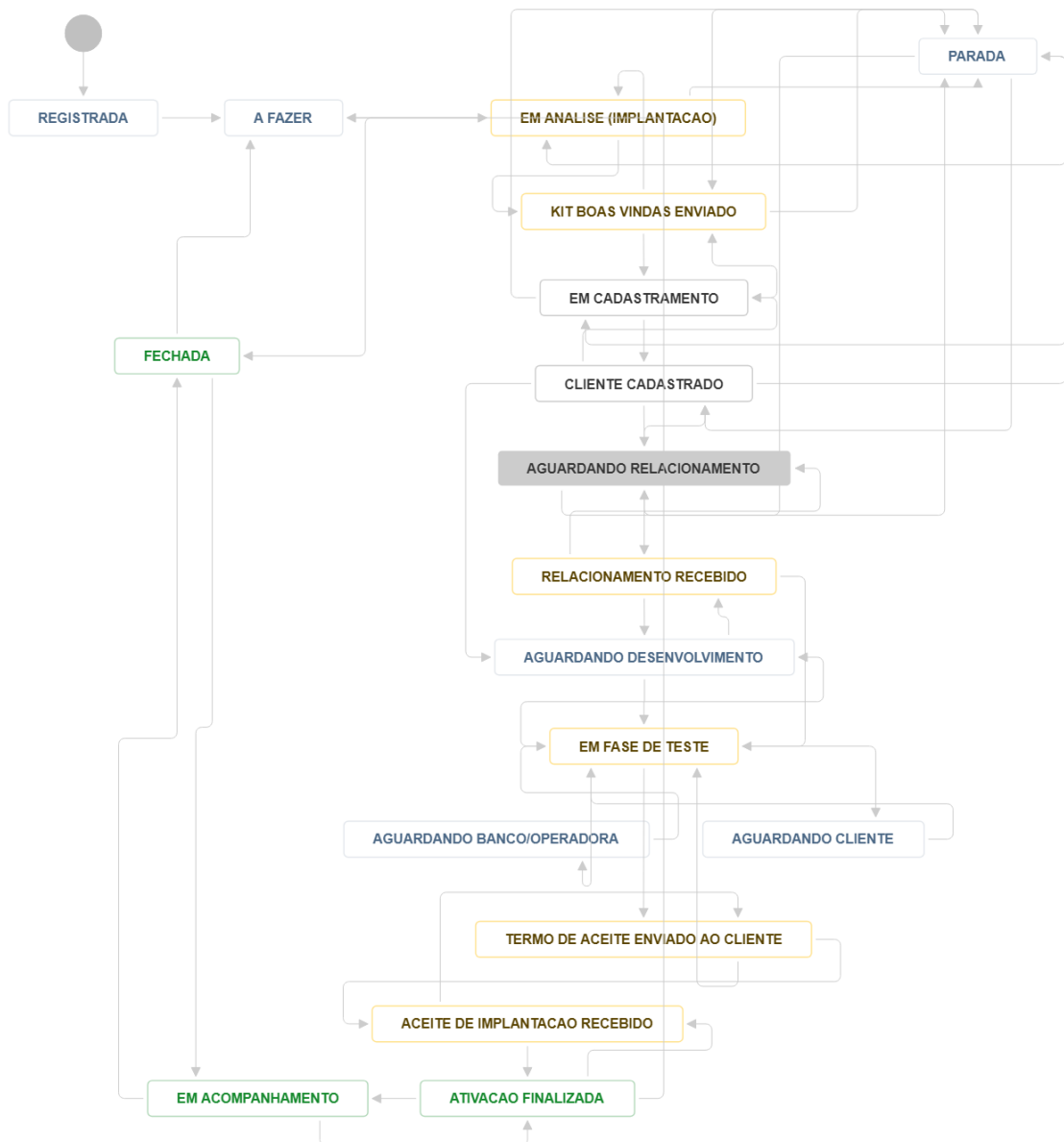
Uma tarefa possui a descrição da necessidade e outras informações que a complementam, como contatos do cliente, prioridade, status, quem abriu e para quem a tarefa foi delegada e o valor que será cobrado do cliente após a implantação.

É através dessa tarefa que todo o trabalho de implantação de um cliente é registrado, servindo de documentação para outras áreas quando a implantação for finalizada.

4.2.3. Workflow

Um *workflow* é a representação das atividades realizadas na tarefa; é o passo a passo que o operador segue ao longo da resolução do chamado. Ele pode ser customizado para refletir exatamente as mesmas ações do processo mapeado, possibilitando acompanhar o andamento de uma atividade ao longo do processo.

Figura 7 - Workflow de implantação



Fonte: Elaborado pelo autor.

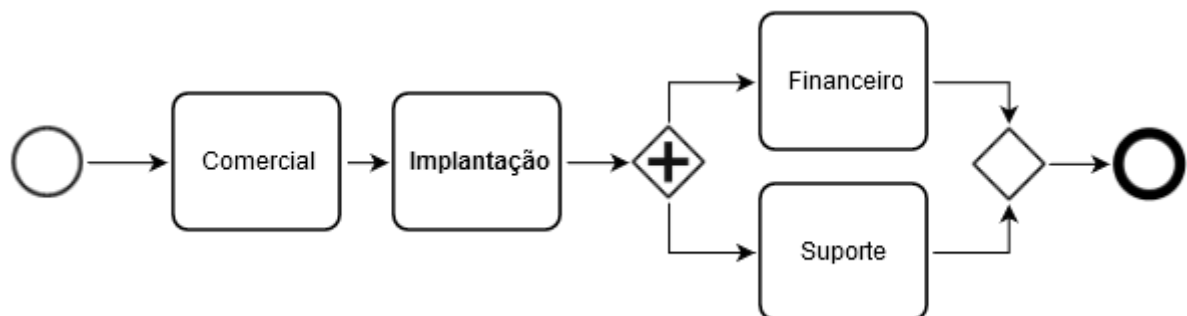
A documentação do Jira explica a importância de customizar o workflow visando adaptá-lo ao processo: “Toda equipe [...] possui um processo. Normalizar esse processo - isto é, estabelecê-lo como um fluxo de trabalho - torna-o claramente estruturado e repetitivo, o que, por sua vez, torna escalável (ATLASSIAN, 2017).

4.3. O setor

O setor de Implantação do Grupo Nexxera é responsável por realizar o acompanhamento de um novo cliente que está contratando uma de suas soluções, ser a interface por onde o cliente terá apoio junto aos bancos para estabelecer a conectividade e realizar o treinamento desses clientes.

São várias atividades que envolvem outras áreas e fornecedores da empresa, agentes essenciais para que a implantação tenha sucesso, aconteça dentro do prazo definido e siga o escopo do projeto.

Figura 8 - Setores anteriores e posteriores ao processo de Implantação



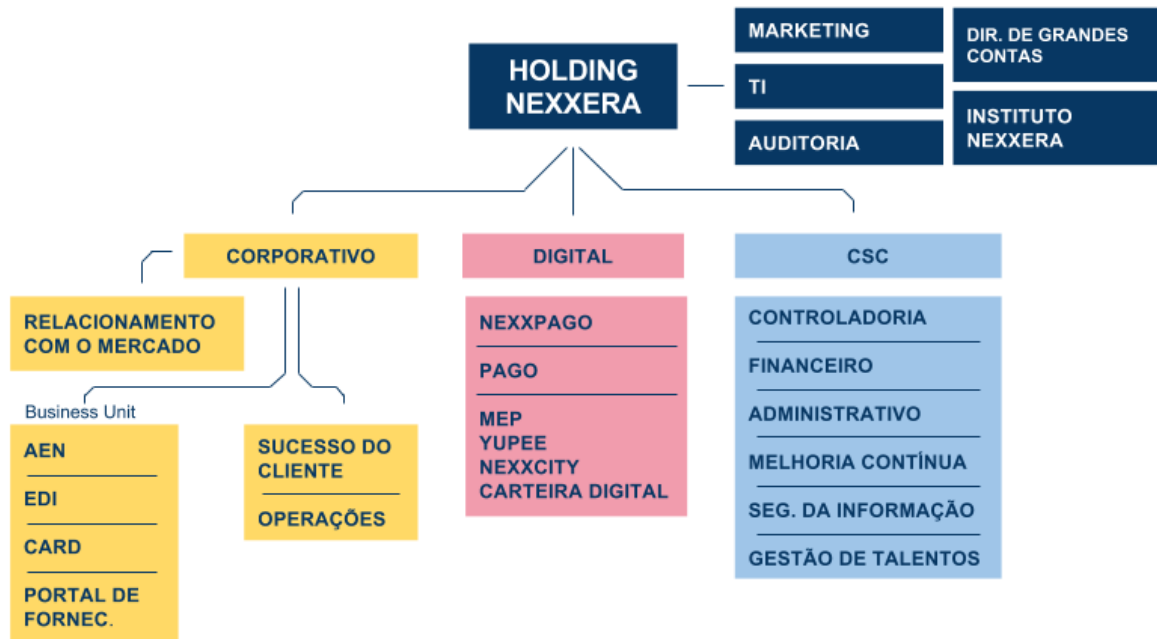
Fonte: Elaborado pelo autor.

Um novo cliente chega a área de Implantação por meio do setor Comercial, onde o vendedor abre uma solicitação com os produtos que devem ser implantados e uma breve descrição da necessidade do cliente.

Após a conclusão da implantação, os dados desse cliente são enviados para o setor Financeiro realizar o faturamento dos serviços, ao mesmo tempo que seu atendimento passa a ser realizado pela equipe de Suporte.

No organograma do grupo, o setor de Implantação está dentro da área de Operações, juntamente com os setores de Suporte e Produção.

Figura 9 - Organograma do Grupo Nexxera



Fonte: GRUPO NEXXERA (2015, p.32).

O questionário desta pesquisa foi aplicado no setor de Implantação, onde os colaboradores foram convidados a responder questões objetivas e discursivas a respeito do processo de implantação de clientes e sua relação com o Jira, o sistema utilizado.

4.4. População

A população deste estudo compreende os colaboradores da empresa Nexxera Tecnologia e Serviços S/A que trabalham no setor de Implantação. São 26 (vinte e seis) funcionários de todos os cargos existentes no setor: estagiários, operadores, analistas, especialistas e coordenador. A empresa autorizou por escrito a realização do estudo de caso.

Todos os colaboradores possuem endereço eletrônico corporativo, que foi o meio utilizado para entrar em contato e solicitar o preenchimento do questionário.

4.5. Aplicação do questionário

O questionário foi criado com a ferramenta Google Forms e enviado às 26 (vinte e seis) pessoas do setor de Implantação em Novembro de 2017. Antes do envio, ele foi aplicado com dois colaboradores do setor para testar sua efetividade.

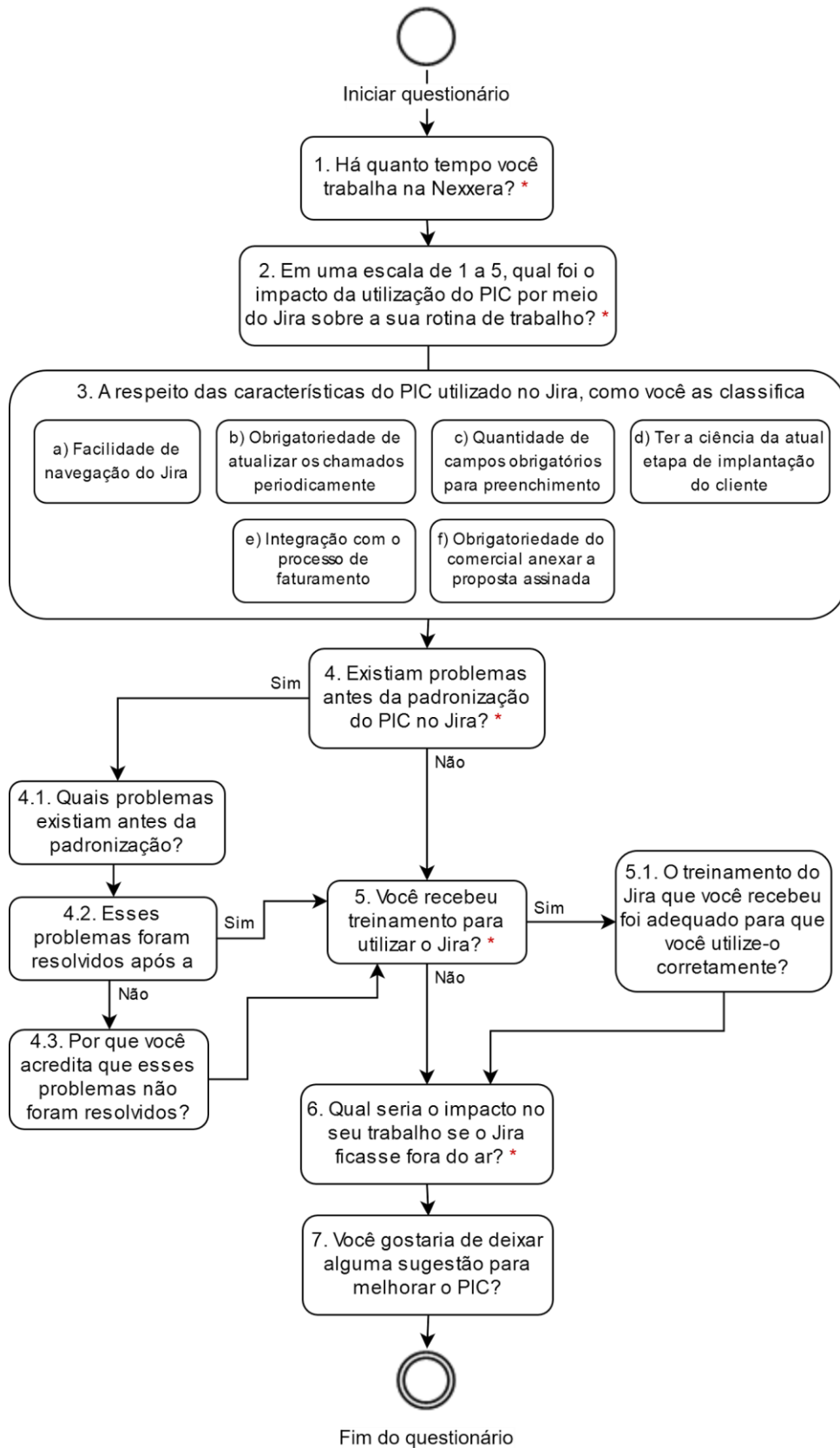
Ao término do período para envio das respostas, foram constatadas 25 submissões e 1 abstenção, uma taxa de resposta de 96%.

Foram 11 (onze) perguntas, sendo 6 (seis) obrigatórias e 5 (cinco) facultativas (condicionadas às respostas de outras perguntas). As questões envolviam respostas discursivas, de múltipla escolha e escala Likert.

Com o objetivo de não tornar as perguntas cansativas e buscando uma fácil assimilação do enunciado, foi criado o acrônimo PIC, que significa “Processo de implantação de clientes” e se refere às atividades desempenhadas pelos colaboradores do setor no processo de implantação de um novo cliente.

A figura 10 apresenta a estrutura do questionário em forma de diagrama, com as questões obrigatórias e opcionais e também o fluxo que o entrevistado seguirá dependendo da sua resposta.

Figura 10 - Estrutura do questionário

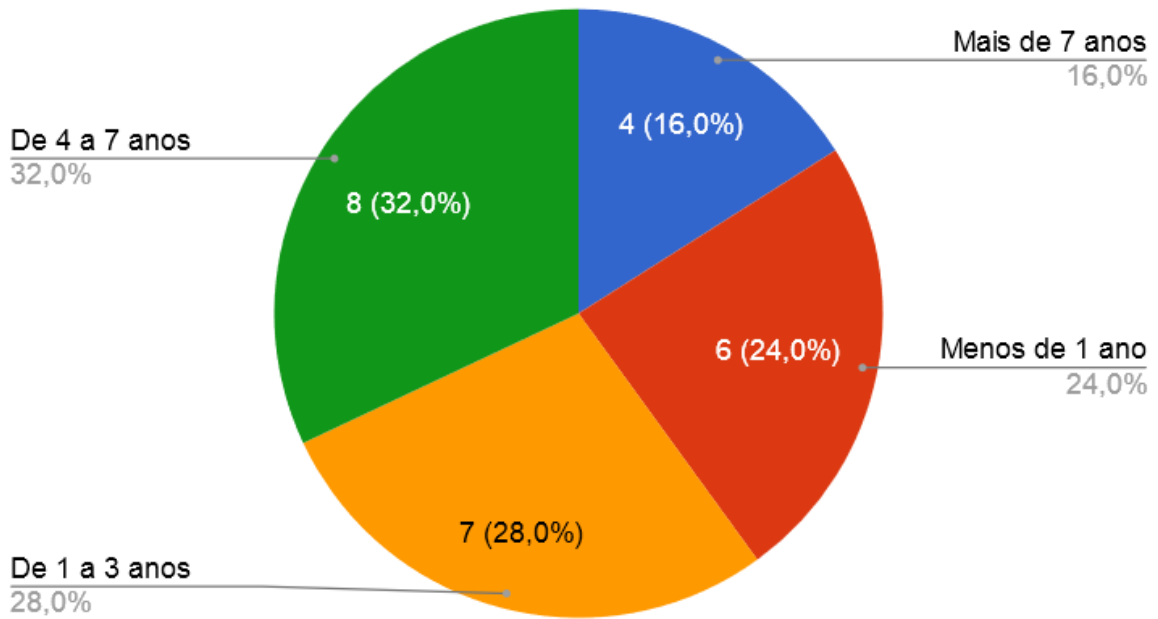


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.6. Resultados da pesquisa

Os dados coletados das respostas aos questionários foram segmentados e avaliados por pergunta e, na sequência, confrontados para se chegar a um nível de análise que permita responder os objetivos propostos.

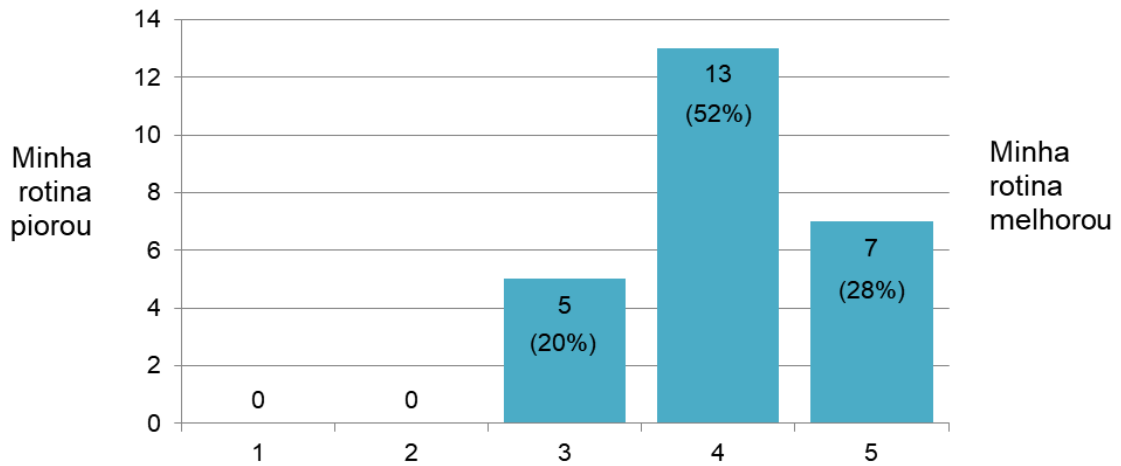
Gráfico 1 – Questão 1) Há quanto tempo você trabalha na Nexxera?



Fonte: Dados do questionário aplicado.

A primeira pergunta teve como objetivo criar uma base estatística para comparar os resultados das demais perguntas e entender se o tempo de casa do colaborador influenciou na sua percepção a respeito do PIC através do jira. De antemão, já é possível perceber que os colaboradores do setor possuem uma experiência de trabalho mista, 52% trabalha há menos de três anos e 48% há quatro anos ou mais.

Gráfico 2 – Questão 2) Em uma escala de 1 a 5, qual foi o impacto da utilização do PIC por meio do Jira sobre a sua rotina de trabalho?

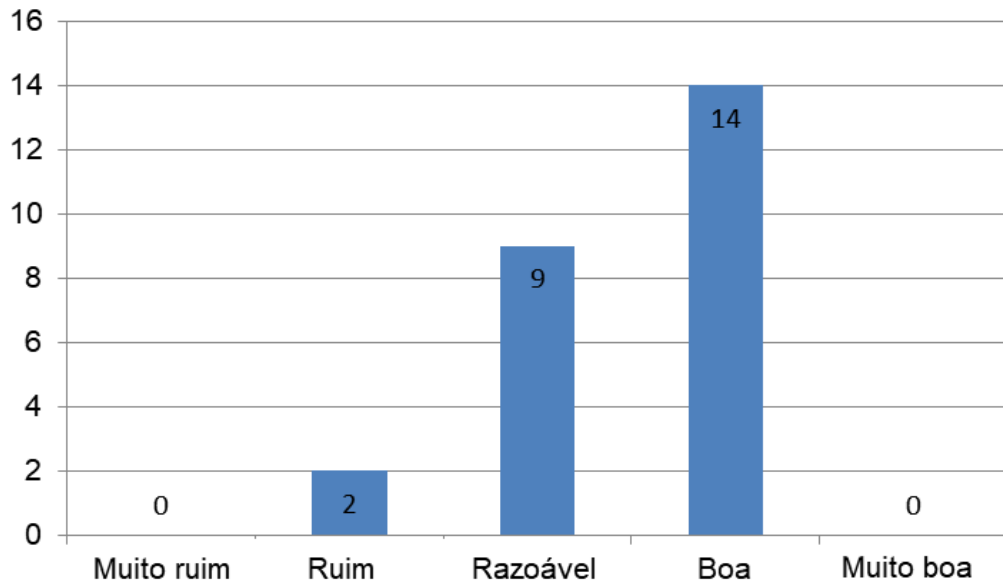


Fonte: Dados do questionário aplicado.

A questão 2 tratou do impacto da utilização do PIC por meio do Jira na rotina de trabalho dos funcionários, estabelecendo-se para tanto uma escala de 1 a 5. Nessa escala, o mais próximo de 1 significa “Minha rotina piorou”, e o mais próximo de 5 “Minha rotina melhorou”. Percebe-se que a maioria dos entrevistados (80%) considera o Jira como um agente positivo no seu trabalho, enquanto 20% não percebe melhora ou piora na sua utilização.

Já a questão 3 utilizou a escala Likert para obter a opinião dos colaboradores a respeito de cinco aspectos do processo implementado. O primeiro aspecto foi a facilidade de navegação do Jira. Esta é uma questão de grande importância, pois como explicam Silvino e Abrahão (2003), a interface de um sistema deve ser concebida de forma a não obrigar dos usuários um novo aprendizado para associar comandos e ações, e também deve tornar a navegação mais intuitiva e inconsciente, requerendo pouco esforço cognitivo.

Gráfico 3 – Questão 3) a) Facilidade de navegação do Jira



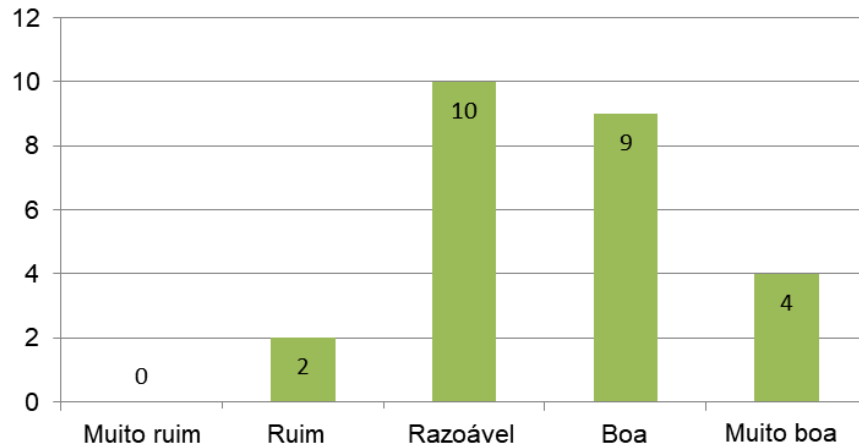
Fonte: Dados do questionário aplicado.

O resultado dessa questão foi moderado. Apesar de nenhum colaborador considerar a usabilidade do Jira muito ruim, ela tampouco foi considerada muito boa. No geral, as respostas foram medianas e boas e revelam uma dicotomia no setor: pouco mais da metade não possui dificuldades gerais para utilizar o sistema, enquanto a outra o considera razoável ou até ruim para desempenhar suas atividades.

Esse resultado revela que possivelmente seja necessária uma capacitação dos colaboradores para que a facilidade de uso seja uniformizada de forma positiva entre todos.

A segunda alternativa da questão 3 tratou da obrigatoriedade de atualizar os chamados periodicamente, isto é, a regra existente no setor que exige que o colaborador atualize os seus chamados a cada três dias.

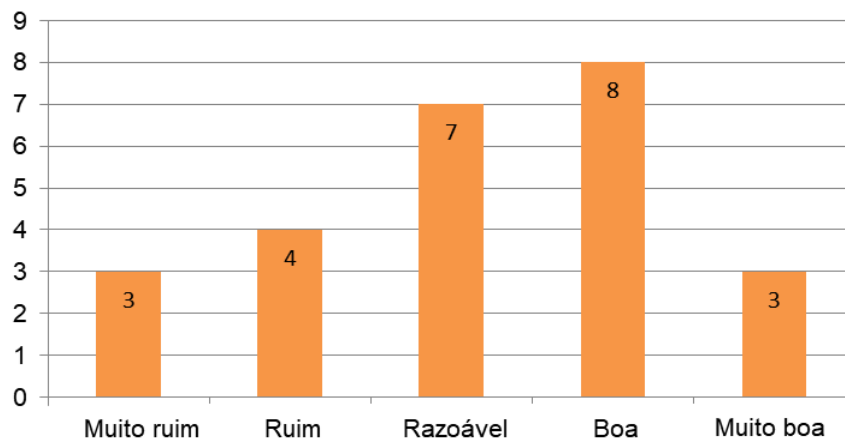
Gráfico 4 – Questão 3) b) Obrigatoriedade de atualizar os chamados periodicamente



Fonte: Dados do questionário aplicado.

Por ser uma regra imposta que obriga uma ação manual em um período relativamente curto de tempo (três dias), é natural que uma parcela dos colaboradores veja essa característica de forma negativa. Porém, outra parcela vê essa exigência de forma positiva, por conta dos benefícios que ela entrega.

Gráfico 5 – Questão 3) c) Quantidade de campos obrigatórios para preenchimento



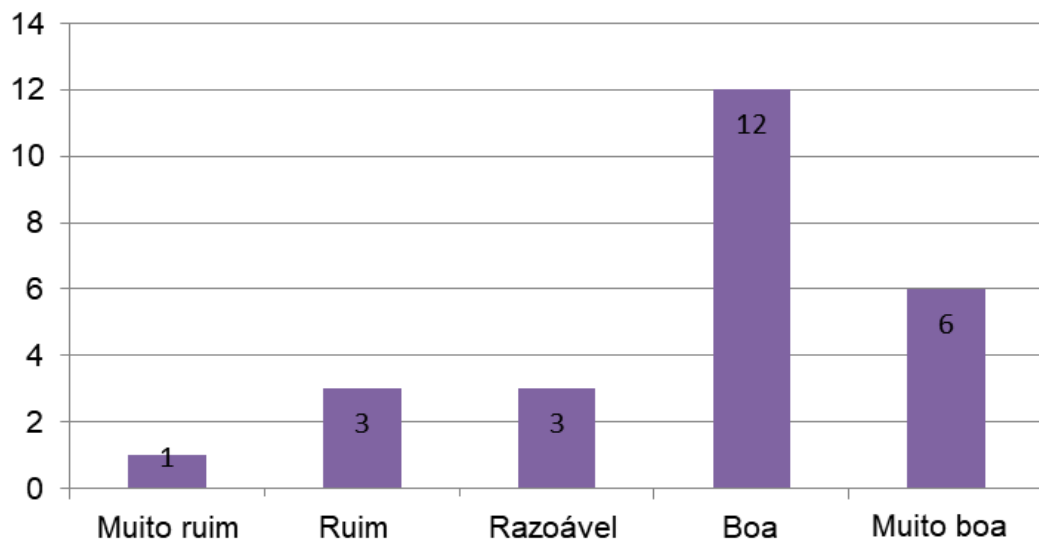
Fonte: Dados do questionário aplicado.

Ao criar ou editar uma tarefa no Jira, uma série de campos que identificam o cliente devem ser inseridos ou atualizados pelo usuário. Essa é uma imposição do Jira que procura garantir que o chamado tenha o máximo de informações do cliente documentadas.

Novamente, outra oposição encontrada no setor: a maioria dos colaboradores considera essa característica positiva, por conta do futuro histórico que esse cliente terá documentado no Jira. Entretanto, a outra parte a considera ruim ou muito ruim, possivelmente porque, da mesma forma que o item b) Obrigatoriedade de atualizar os chamados periodicamente, essa imposição do sistema obriga o usuário a realizar ações manuais e repetitivas.

Um caminho viável para melhorar os indicadores dos itens b) e c) seria investir em mecanismos que evitem ao máximo a necessidade do usuário realizar ações repetitivas no Jira.

Gráfico 6 – Questão 3) d) Ter a ciência da atual etapa de implantação do cliente

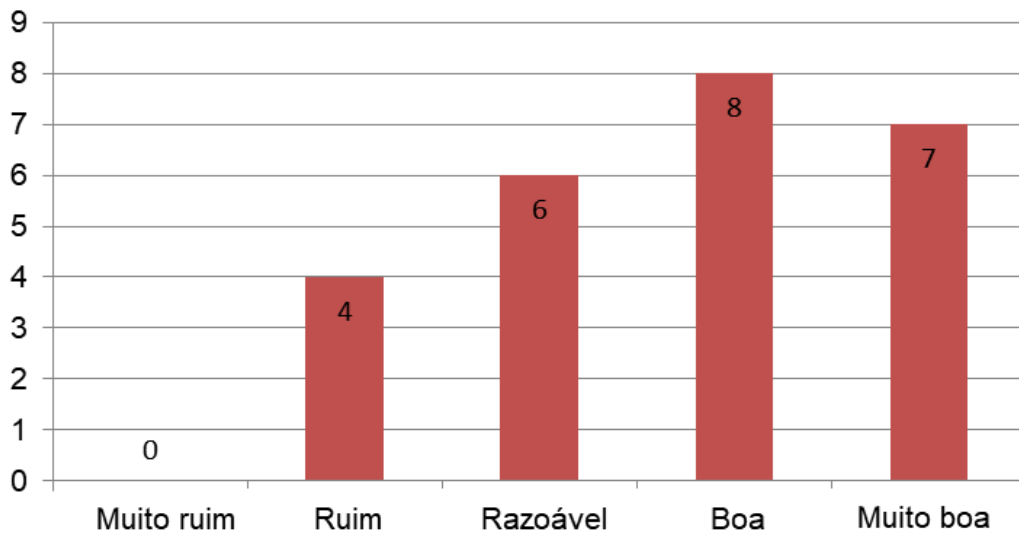


Fonte: Dados do questionário aplicado.

Uma das principais características do Jira é ser um sistema customizável para gerenciar cada etapa dos chamados, com o objetivo de ter uma visão assertiva do PIC. A quarta alternativa da questão 4 era justamente se essa possibilidade de rastrear a etapa do PIC é positiva.

A maior parte dos colaboradores (80%) concorda com a afirmação acima, revelando que esse propósito está sendo bem atendido. Ainda assim, o restante (20%) a avalia como razoável ou até muito ruim, revelando que ainda existem melhorias a serem aplicadas nessa funcionalidade.

Gráfico 7 – Questão 3) e) Integração com o processo de faturamento

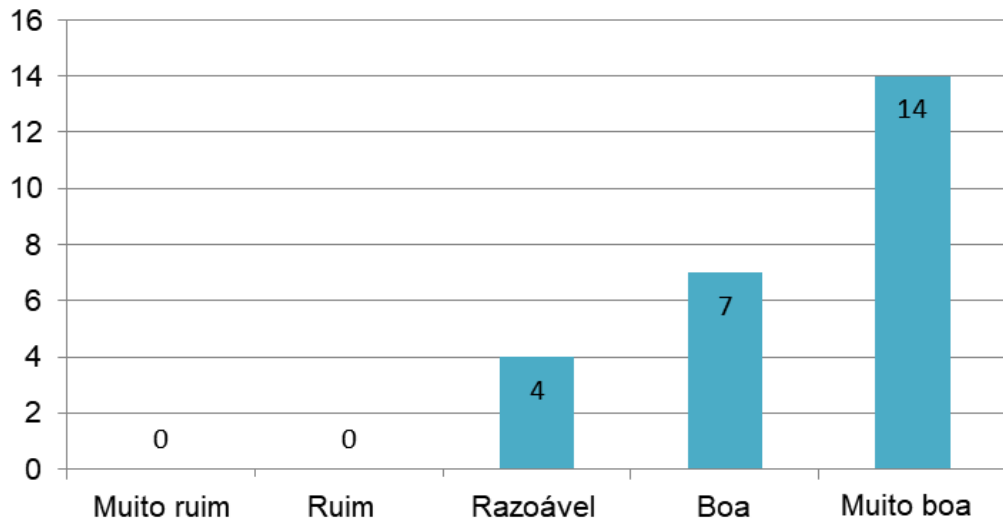


Fonte: Dados do questionário aplicado.

A quinta parte da questão 3 trata do processo de faturamento dos clientes. No novo processo implementado, quando o PIC é finalizado a Implantação deve dar entrada na solicitação de faturamento, que por sua vez é tratada pelo setor Financeiro.

60% dos colaboradores da Implantação consideram esse processo bom ou muito bom, enquanto 40% consideram razoável ou ruim. Anteriormente, essa ponta do processo não era responsabilidade da Implantação, e sim do setor Comercial. Com isso, criou-se uma nova etapa com novos procedimentos e ações. Essa questão é a chave para entender essa alternativa: por ser agora uma atribuição da Implantação, o analista poderá garantir que o cliente foi faturado (ponto positivo), mas para isso é necessário o despendimento de mais trabalho e tempo (ponto negativo).

Gráfico 8 – Questão 3) f) Obrigatoriedade do comercial anexar a proposta assinada

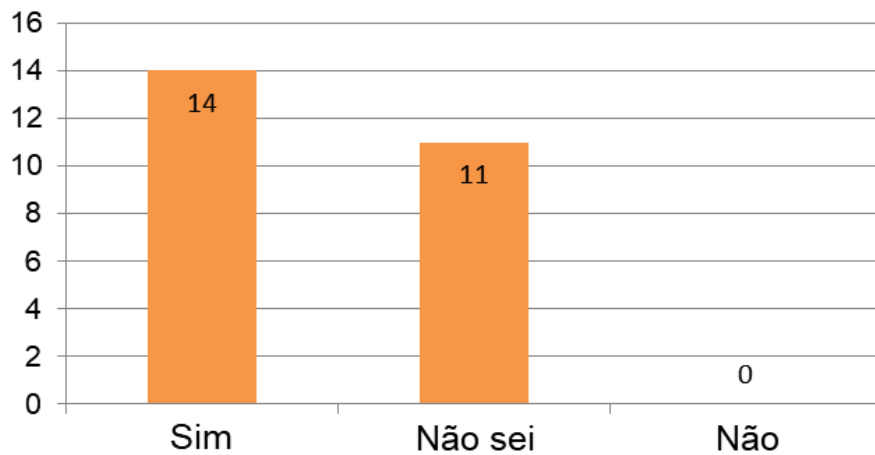


Fonte: Dados do questionário aplicado.

Por último, temos a sexta parte da questão 3, que trata também de um novo processo adicionado ao PIC: agora, o vendedor do setor Comercial deve anexar a proposta comercial assinada a todas as tarefas de implantação criadas, visando repassar à Implantação todos os detalhes da negociação do cliente.

A maioria dos colaboradores (84%) considera essa mudança boa ou muito boa, o que revela que esses detalhes antes não acessíveis, possuem utilidade durante o PIC.

Gráfico 9 – Questão 4) Existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira?



Fonte: Dados do questionário aplicado.

A quarta questão do questionário procurou resgatar o histórico do processo anterior para saber se ele possuía problemas. 56% dos entrevistados afirmaram que sim, existiam problemas, enquanto 44% (11 pessoas) não sabiam.

Gráfico 10 – Questão 4) Existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira? (colaboradores há menos de três anos na Nexxera)



Fonte: Dados do questionário aplicado.

A falta dessa informação se deve ao número de colaboradores que entraram após a implantação do novo processo. Aplicando-se um filtro por data nos resultados da questão 4, percebe-se que de todos os colaboradores que trabalham a menos de três anos na empresa, a grande maioria (84%) não sabe informar se existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira.

Os colaboradores que responderam 'sim' (existiam problemas) na questão 4 foram orientados a citar esses problemas na questão '4.1. Quais problemas existiam antes da padronização?' de forma aberta e facultativa.

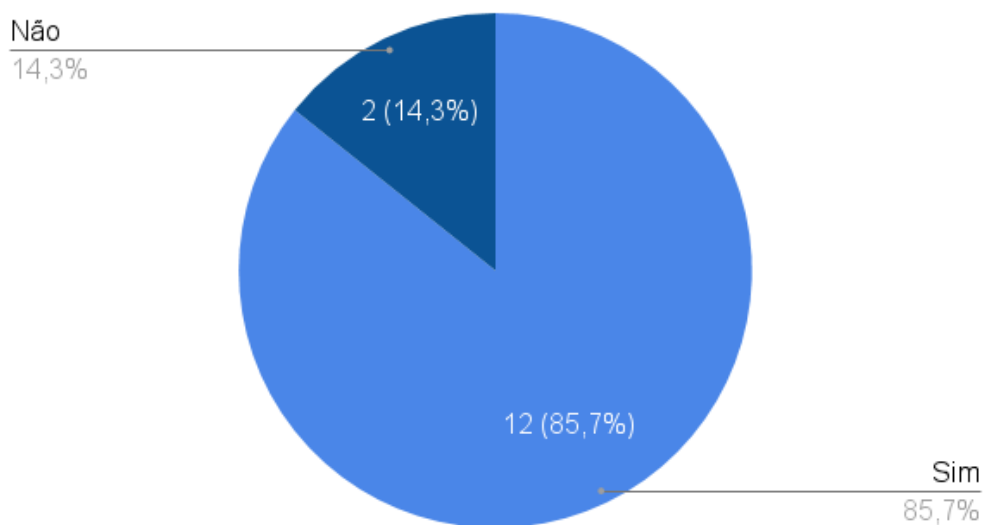
Após a análise das 13 respostas recebidas, foi possível constatar os seguintes problemas:

1. Não existia um padrão para abrir as tarefas de implantação;
2. Não existia controle dos chamados por conta da falta de indicadores;

3. Faltavam informações básicas nos chamados, pois as tarefas não possuíam campos obrigatórios para preenchimento;
4. Não existia documentação sobre os clientes implantados;
5. Implantações eram finalizadas sem a aprovação dos clientes;
6. Produtos eram implantados sem que o cliente solicitasse;
7. O número de tarefas variava por colaborador, sobrecarregando uns em detrimento de outros;
8. Muitos clientes não eram faturados, por conta da falta de informações de faturamento ou ausência da proposta comercial.

Aos que responderam a pergunta 4.1, foi solicitada também resposta à pergunta '4.2. Esses problemas foram resolvidos após a padronização?':

Gráfico 11 – Questão 4.2) Existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira?



Fonte: Dados do questionário aplicado.

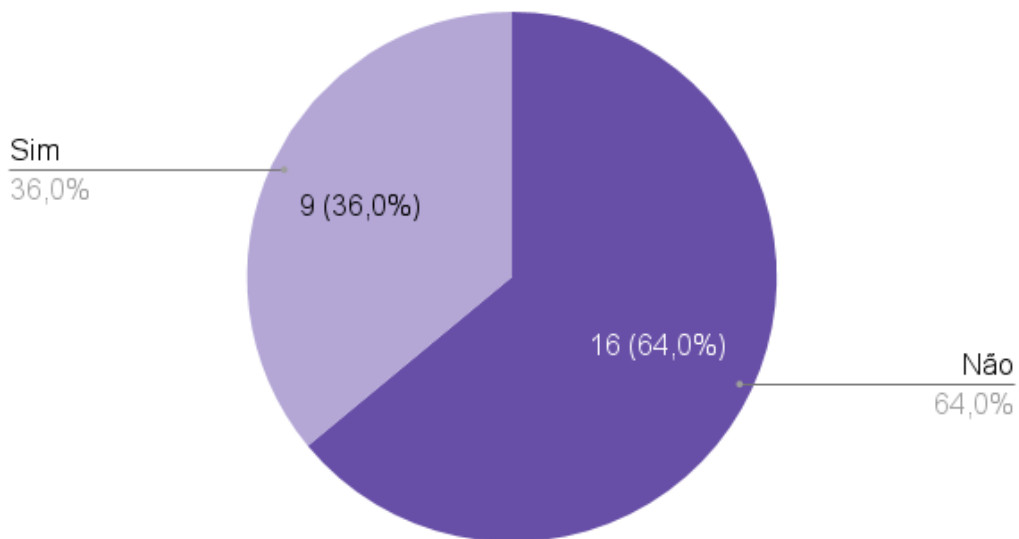
85% dos colaboradores que descreveram os problemas existentes consideraram que eles foram resolvidos pelo novo PIC, enquanto 15% acreditam que a implementação do PIC não resolveu os problemas.

Esses 15% (2 colaboradores) foram direcionados à pergunta '4.3. Por que você acredita que esses problemas não foram resolvidos?', onde responderam que:

- “Exige comprometimento de todos os envolvidos” – é possível que exista descomprometimento de algumas partes, o que pode engessar o processo;
- “Ainda há muitos pontos à melhorar, como por exemplo a contagem de horas trabalhadas em uma demanda. Hoje não temos nenhum controle da atuação dos operadores nas demandas, ainda não mensuramos quanto tempo as demandas padrões deveriam demorar e também temos poucos processos mapeados para padronização.” – aqui o entrevistado cita problemas ainda existentes e que poderão ser observados em próximas iterações do processo.

A 5ª questão do questionário perguntou aos colaboradores se eles receberam algum treinamento para utilizar o Jira:

Gráfico 12 – Questão 5) Você recebeu treinamento para utilizar o Jira?



Fonte: Dados do questionário aplicado.

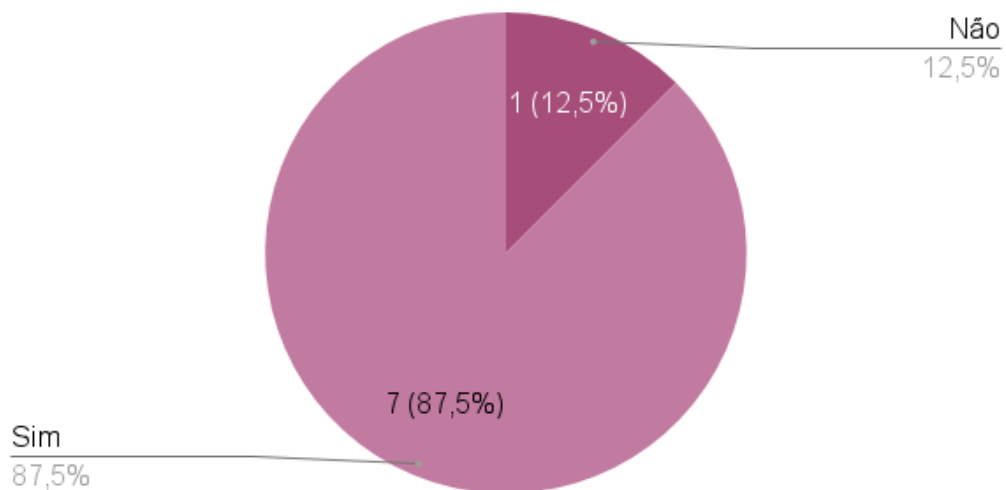
O resultado desta questão revela um fator que merece atenção: 64% dos colaboradores do setor não receberam treinamento para utilizar o Jira dentro das normas do PIC.

Conforme vimos no item '2.1.3. Implementação dos processos', Tachizawa (2006) destaca que os objetivos do processo e da organização são alcançados somente quando o desempenho dos funcionários atinge o nível esperado, e quando não há treinamento, é impossível garantir que esses objetivos sejam atingidos.

O autor citado acima também explica que quanto mais treinado o executor do processo estiver, maior será a sua capacidade de desenvolver seu *empowerment* (empoderamento), e menor será sua dependência de um supervisor.

Portanto, é interessante que um treinamento seja realizado em todo o setor, inclusive com as pessoas que já foram treinadas, com o objetivo de nivelar os conhecimentos necessários para utilizar o PIC. Este treinamento também será útil para as 11 pessoas que consideraram a usabilidade do Jira 'regular' ou 'ruim' na questão '3) a) Facilidade de navegação do Jira'.

Gráfico 13 – Questão 5.1) O treinamento do Jira que você recebeu foi adequado para que você utilize-o corretamente?

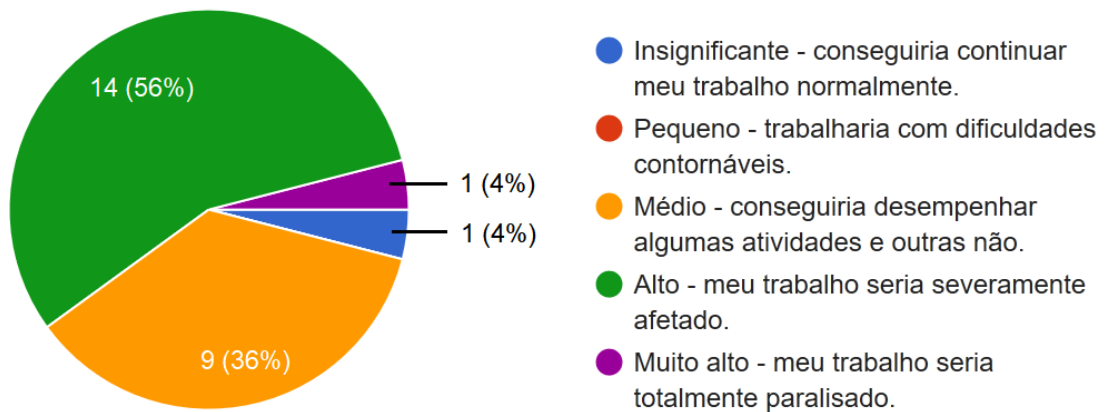


Fonte: Dados do questionário aplicado.

Os colaboradores que receberam o treinamento sobre o Jira e o PIC foram questionados sobre a efetividade desse treinamento. 87,5% (7 pessoas) responderam que sim, o treinamento foi adequado, porém 1 respondeu que, ele não foi suficiente. Isso ressalta a importância de realizar um novo treinamento com o objetivo de nivelar os conhecimentos.

A 6ª pergunta tem o objetivo de entender a criticidade do Jira no trabalho dos colaboradores, indagando se, em uma situação hipotética na qual o Jira saísse do ar, seu trabalho seria afetado de alguma forma.

Gráfico 14 – Questão 6) Qual seria o impacto no seu trabalho se o Jira ficasse fora do ar?



Fonte: Dados do questionário aplicado.

15 colaboradores (60% dos entrevistados) consideram que seu trabalho seria severamente ou totalmente paralisado em uma hipotética indisponibilidade do Jira, revelando a sua importância nos processos do setor e na operação do PIC. Contudo, os 40% restantes (10 colaboradores) consideram esse impacto médio ou até insignificante, o que mostra que o Jira, apesar de ser a principal ferramenta de trabalho do setor de Implantação, não é a única.

Por fim, a última questão do questionário era opcional, aberta e perguntava se o colaborador possuía alguma sugestão para melhorar o PIC. Foram 9 respostas que sintetizaram os seguintes pontos:

1. Ainda faltam alguns pontos de controle no PIC;
2. Não é possível mensurar as horas trabalhadas em um projeto;
3. O Jira poderia ser integrado com outros sistemas da empresa, como CRM, servidor de e-mails e telefone;
4. O tempo despendido nas ações obrigatórias (preenchimento de campos e atualização dos chamados) precisa ser melhorado;
5. Mapear os processos que envolvem as atividades individuais de cada operador, com o intuito de encontrar semelhanças que possam ser padronizadas;
6. Investimento em plugins do Jira;

Essas respostas mostram que, apesar do PIC ter melhorado consideravelmente a rotina dos colaboradores, ele ainda pode ser aperfeiçoado e evoluído, visando sempre aumentar a eficiência dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados ao cliente.

5. CONCLUSÃO

Analisar o comportamento dos colaboradores de uma organização e tentar classificá-lo está longe de ser uma tarefa simples. Existem inúmeros aspectos que precisam ser examinados individualmente e então comparados para chegar a uma conclusão sucinta.

Conforme os autores estudados mostraram, evoluir de uma gestão 'de processos' para uma gestão 'por processos' demanda trabalho, disposição para mudanças e planejamento para que essa migração ocorra com sucesso.

O que pôde ser visto com a análise do setor de Implantação da Nexxera foi que, ao conectar a ação às áreas que vem antes e depois do PIC, o desencontro de informações e a necessidade de retrabalhos foram drasticamente diminuídos, mas isso não significa que os trabalhos acabaram por aqui. Ainda restam lacunas a serem resolvidas no que tange à operação do processo, como o treinamento do Jira que muitos colaboradores ainda não receberam e que, entre outros benefícios, trará o entendimento de que alguns pontos do processo, embora sejam muito operacionais, são necessários para que este tenha um bom andamento.

Por fim, a empresa e seus gestores poderão utilizar os resultados desta pesquisa para aprimorar seus métodos de gestão de processos, mantendo os êxitos e refinando os demais pontos.

O meio acadêmico também se beneficia com esta pesquisa, pois conforme relatado por Paim et al (2009), a academia carece de estudos sobre este assunto, que ainda está pouco nítido e explorado. Pesquisadores que se interessam pelo tema e empresas que estão planejando implementar novos processos poderão estudar os resultados deste estudo de caso para enriquecer suas análises.

5.1. Em relação ao objetivo geral

O trabalho atingiu a meta estabelecida pelo objetivo principal, que era analisar as mudanças que ocorreram no setor de Implantação da empresa Nexxera, tendo

em vista o mapeamento e documentação dos seus processos internos e a sua aplicação em um SI.

O questionário aplicado permitiu realizar uma análise relevante e detalhada sobre o processo que foi mapeado e documentado no Jira. Essa análise expôs os pontos de sucesso nesta etapa de implementação, como a padronização de tarefas, controle de chamados, criação de documentações e a garantia do faturamento do cliente.

Por outro lado, o que mais chamou a atenção foi descobrir que a maioria dos colaboradores não recebeu treinamento para utilizar o Jira dentro das normas estabelecidas pelo PIC, o que demonstra a necessidade de realizar um treinamento para nivelar os conhecimentos dos executores do processo.

5.2. Em relação aos objetivos específicos

Sobre os quatro objetivos específicos estabelecidos, o primeiro, “coletar dados em campo por meio de questionário aplicado aos colaboradores do setor de Implantação, visando entender a influência da mudança dos processos no seu trabalho rotineiro” foi atingido com êxito, onde o questionário foi suficiente para capturar a opinião dos colaboradores a respeito da mudança dos processos e servir como fomento para a realização da análise.

O segundo objetivo, “analisar os dados e informações, buscando identificar como os softwares de gestão de processos podem interferir no dia-a-dia da empresa”, também foi alcançado. A análise das respostas ao questionário permitiu identificar opiniões e padrões que fizeram parte do caso de uso.

Já o terceiro objetivo, “identificar os reflexos no modelo de gestão da empresa estudada, e como as mudanças interferem numa realidade de ‘gestão de processos’, ‘gestão por processos’ ou mista”, requer mais atenção. Como vimos no referencial teórico do trabalho, conceituar a gestão de uma empresa como ‘de’ ou ‘por’ processos não é uma atividade fácil e requer a avaliação de vários fatores. Contudo, ao analisar as mudanças que o PIC promoveu nas atividades do setor, começamos

a ver que o compartilhamento de atividades no início (entre os setores Comercial e de Implantação) e no fim (entre os setores de Implantação e Financeiro) do processo gerou um comportamento que podemos descrever como a gênese de uma gestão por processos. Ainda assim, existe muito a ser desenvolvido, porém a germinação desta atividade já é uma boa notícia.

Por fim, o último objetivo, que era “registrar os resultados da pesquisa a partir da avaliação do material de referência e dos dados coletados no estudo de caso, tendo em vista o objetivo geral estabelecido” também foi alcançado integralmente; os dados do questionário foram registrados com o auxílio de *softwares* e avaliados dentro dos métodos estabelecidos.

5.3. Trabalhos futuros

Como potenciais trabalhos futuros, há a possibilidade de continuar o trabalho de análise em outros setores da Nexxera ou na organização como um todo, visto que as mudanças nos processos internos da empresa ainda estão em andamento e muitos estudos poderão ser feitos sobre o assunto.

A temática também poderá ser aprofundada na forma de pesquisas em outras companhias, abordando o seu ecossistema organizacional e analisando as relações entre as áreas que estão na busca de uma gestão por processos. Novas pesquisas sobre esse assunto serão bem vindas, pois como Paim et al (2009) apontou, a academia ainda carece de análises nítidas e detalhadas sobre este tema.

6. REFERÊNCIAS

ALVARES, Lilian. **Sistemas**. Brasília, 2008. 124 slides, color. Disponível em: <<http://lillian.alvarestech.com/Apresentacoes/Sistemas.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

ASANA. **Asana**. Disponível em: <<https://asana.com/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

ATLASSIAN. **Alternativas ao Jira Software**. Disponível em: <<https://br.atlassian.com/software/jira/comparison>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

ATLASSIAN. **Jira**: Software de rastreamento de projetos e problemas. Disponível em: <<https://br.atlassian.com/software/jira>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

ATLASSIAN. **Using Workflows for Fun and Profit the Agile Coach**. Disponível em: <<https://www.atlassian.com/agile/workflow>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

BALTZAN, Paige; PHILIPS, Amy. **Sistemas de Informação**. Nova York: Bookman, 2012.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008. 270 p., il. ISBN 9788502067653.

EICHSTAEDT, John F.; DEGENHARDT, Toni Édio. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Disponível em: <http://www.ceavi.udesc.br/arquivos/id_submenu/387/john_frank_eichstaedt_toni_edio_degenhardt.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Uec, 2002. Disponível em: <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA\(1\).pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA(1).pdf)>. Acesso em: 23 set. 2017.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e decisão**: Sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Atlas, 1997. Disponível em:

<http://www.sphinxbrasil.com/uploads/files/INFORMACAO_E_DECISAO__Sistemas_de_apoio_e_seu_impacto____1996.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

GAGNÉ, Denis; RINGUETTE, Simon. **BPMN Quick Guide**. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/>>. Acesso em: 29 out. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, p. 6-19. jan/mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresa. São Paulo, p. 8-19. dez. 2000.

GRUPO NEXXERA. **Grupo Nexxera**. Disponível em: <<http://www.nexxera.com/o-grupo.html>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

GRUPO NEXXERA. **Implantação Nexxera**. Disponível em: <<https://implantacao.nexxera.com/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

GRUPO NEXXERA. **Relatório de Sustentabilidade 2014/2015**. Florianópolis, 2015.

GURGEL, Giovane Montine Moreira. **O valor estratégico da informação para a gestão das organizações**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/967.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

LANG, Jean-philippe. **Redmine**. Disponível em: <<https://www.redmine.org/>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

LIKERT, Rensis. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. 1932. 54 f. New York University, Nova York, 1932.

OBJECT MANAGEMENT GROUP INC. **BPMN Specification**: Business Process Model and Notation. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/>>. Acesso em: 28 out. 2017.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por Processos**: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos**: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEROTTONI, Rodrigo et al. **Sistemas de Informações**: Um estudo comparativo das características tradicionais às atuais. 2001. Disponível em: <http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/2001/2001_102_ReAd.pdf>. Acesso em: 21 out. 2017.

PIVOTAL. **Pivotal Tracker**. Disponível em: <<https://www.pivotaltracker.com/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

SILVINO, Alexandre Magno Dias; ABRAHÃO, Júlia Issy. **Navegabilidade e inclusão digital**: Usabilidade e competência. 2003. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2051/205114649002/>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível**: Qualidade na Gestão por Processos. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

UNICAMP. **Gestão por Processos**. 2003. Disponível em: <http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

Universidade Federal do Paraná. **Conceitos**: Implementação de um Processo em uma Organização. Disponível em:

<http://www.funpar.ufpr.br:8080/rup/process/workflow/environm/co_imprr.htm>. Acesso em: 13 nov. 2017.

VIANNA, Cleverson Tabajara. **Como construir as Citações e Referências** – dicas do professor TABAJARA. Florianópolis, 2016. Disponível em <http://www.tabajara.tv/wp/?page_id=454> Acesso em: 04 Nov. 2017

VIANNA, Cleverson Tabajara. **Classificação das Pesquisas Científicas** - Notas para os alunos. Florianópolis, 2013, 2p. Disponível em: <<http://www.tabajara.tv/wp/wp-content/uploads/2016/01/MY-Classifica%C3%A7%C3%A3o-dos-tipos-de-pesquisa-QUADRO-RESUMO-V31.pdf>>. Acesso em: 04 Nov. 2017

VIANNA, Cleverson Tabajara. **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO no contexto da Inovação, dos Sistemas, da Informação e dos Processos Gerenciais**. Florianópolis, 2015. 134 p. Disponível em: <<http://www.tabajara.tv/wp/wp-content/uploads/2013/10/MY-LIVRO-SIG-V50-DEPOIS-DE-ENTREGUE.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

7. APÊNDICE

Figura 11 - Introdução do questionário

Pesquisa de campo - Mapeamento de processos

Essa pesquisa tem como objetivo obter informações acerca do trabalho de mapeamento e documentação de processos que está em curso no Grupo Nexxera e, mais especificamente, no setor de Implantação. Também buscaremos entender a influência que a padronização dos processos no Jira provoca em sua rotina de trabalho.

Observação: todas as perguntas são obrigatórias e sua resposta é anônima. Nenhum dado pessoal é coletado e/ou fornecido à Nexxera.

***Obrigatório**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12 - Legenda do questionário

Legenda:

PIC = Processo de implantação de clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 13 - Pergunta 1 do questionário

1. Há quanto tempo você trabalha na Nexxera? *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- Mais de 7 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 14 - Pergunta 2 do questionário

2. Em uma escala de 1 a 5, qual foi o impacto da utilização do PIC por meio do Jira sobre a sua rotina de trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Minha rotina piorou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Minha rotina melhorou

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 15 - Pergunta 3 do questionário

3. A respeito das características do PIC utilizado no Jira, como você as classifica? *

	Muito ruim	Ruim	Razoável	Boa	Muito boa
a) Facilidade de navegação do Jira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Obrigatoriedade de atualizar os chamados periodicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Quantidade de campos obrigatórios para preenchimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Ter a ciência da atual etapa de implantação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Integração com o processo de faturamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Obrigatoriedade do comercial anexar a proposta assinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 16 - Pergunta 4 do questionário

4. Existiam problemas antes da padronização do PIC no Jira? *

Caso sua resposta seja "não" ou "não sei", pule para a pergunta 5.

- Sim
- Não
- Não sei

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 17 - Pergunta 4.1 do questionário

4.1. Quais problemas existiam antes da padronização?

Sua resposta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 18 - Pergunta 4.2 do questionário

4.2. Esses problemas foram resolvidos após a padronização?

Caso sua resposta seja "sim", pule para a pergunta 5.

- Sim
- Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 19 - Pergunta 4.3 do questionário

4.3. Por que você acredita que esses problemas não foram resolvidos?

Sua resposta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 20 - Pergunta 5 do questionário

5. Você recebeu treinamento para utilizar o Jira? *

Caso sua resposta seja "não", pule para a pergunta 6.

- Sim
- Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 21 - Pergunta 5.1 do questionário

5.1. O treinamento do Jira que você recebeu foi adequado para que você utilize-o corretamente?

- Sim
- Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 22 - Pergunta 6 do questionário

6. Qual seria o impacto no seu trabalho se o Jira ficasse fora do ar? *

- Insignificante - conseguiria continuar meu trabalho normalmente.
- Pequeno - trabalharia com dificuldades contornáveis.
- Médio - conseguiria desempenhar algumas atividades e outras não.
- Alto - meu trabalho seria severamente afetado.
- Muito alto - meu trabalho seria totalmente paralisado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 23 - Pergunta 7 do questionário

7. Você gostaria de deixar alguma sugestão para melhorar o PIC?

Sua resposta

ENVIAR

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE F – Declaração de finalização de trabalho de curso



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA
 CAMPUS FLORIANÓPOLIS

DECLARAÇÃO DE FINALIZAÇÃO DE TRABALHO DE CURSO

Declaro que o(a) estudante Renan Kimez Wachter,
 matrícula n° 151003890-6, do Curso Superior de
Gestão da Tecnologia da Informação, defendeu o trabalho intitulado
Reflexões do Mapeamento e documentação de Processos na Gestão de Iper processos ;
um estudo de caso;
 o qual está apto a fazer parte do banco de dados da Biblioteca Hercilio Luz do Instituto Federal de
 Santa Catarina, Câmpus Florianópolis.

Florianópolis, 22 de dezembro de 2017.

Prof. Orientador do TCC