

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE INFORMAÇÃO E
PESSOAS

THAYMARA DE MIRANDA CARNEIRO

VERTENDO DADOS EM CONHECIMENTO:

Estudo de uso e usuários de ferramentas de controle gerencial para a
avaliação de desempenho e produtividade em uma empresa de
desenvolvimento de software

Belo Horizonte
2016

THAYMARA DE MIRANDA CARNEIRO

VERTENDO DADOS EM CONHECIMENTO:

Estudo de uso e usuários de ferramentas de controle gerencial para a
avaliação de desempenho e produtividade em uma empresa de
desenvolvimento de software

Projeto de Pesquisa apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão
de Informação e Pessoas da Escola
de Ciência da Informação da
Universidade Federal de Minas
Gerais

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão
Anastácio de Paula - UFMG

Belo Horizonte
2016

RESUMO

Nessa pesquisa foi realizado um estudo de caso/usuários em uma empresa de desenvolvimento de software de Belo Horizonte, objetivando a investigação, compreensão e análise das perspectivas acerca da reestruturação de seus processos. Tendo como tema central o uso adequado de uma ferramenta gerencial de acompanhamento, e sua importância nessa área, buscou-se, primeiramente, realizar um estudo dos comportamentos e das práticas organizacionais que contribuem significativamente para esse contexto. Ao longo dos cinco capítulos, procurou-se estabelecer uma análise da gestão de desempenho e compreender melhor sua relação com o uso da informação e com a avaliação de desempenho e produtividade, além de aliar a teoria explorada nos capítulos teóricos à prática observada. A fim de atender aos objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa, que consistiu em entrevista com o presidente da organização e na aplicação de questionário a colaboradores e coordenadores. O questionário foi construído levando-se em conta pontos considerados relevantes durante a pesquisa: a identificação das tarefas dos colaboradores, a informação e a comunicação dentro da organização. Ao final, foram analisados dez questionários respondidos por cinco analistas de desenvolvimento de sistemas, três analistas de implantação e suporte e dois coordenadores de equipe. Ao analisar todos os dados, foi possível avaliar que é fundamental a presença de uma ferramenta que proporcione dados confiáveis e que as informações de procedimentos estejam disponibilizadas e atualizadas para os colaboradores. Somente assim serão possíveis maiores avanços na aderência a novos procedimentos e indicadores mais realistas para a organização.

Palavras-chave: Usuário da informação; Avaliação de desempenho; Necessidade informacional.

ABSTRACT

In this research a case and users study was carried out with a software development company in Belo Horizonte, targeting the investigation, understanding and analysis of the perspectives on the restructuring of their processes. Having the main theme as the appropriate use of a management tool for monitoring and its importance for this knowledge field, a study was conducted of the behavior and organizational practices that contribute significantly in this context. In the five chapters we attempted a performance management analysis and to better understand its relationship with the use of information and with the assessment of performance and productivity, combining theory explored in the theoretical chapters with observed practice. In order to meet the proposed objectives, we opted for qualitative research with an interview with the organization's president and a questionnaire for employees. The questionnaire was built taking into consideration issues that are considered relevant in the research: the identification of employee tasks, as well as information and communication within the organization. At the end, ten questionnaires were analyzed, including five development system analysts, three deployment and support analysts and two team managers. Through the analysis of all the data, it was possible to observe the importance of a tool that provides reliable data and that the information procedures are available and updated for employees. Only then can have better progress in adhering to new procedures and more realistic indicators for the organization.

key words: information user, performance assessment, informational needs

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 COMPORTAMENTO E PRÁTICAS INFORMACIONAIS	8
2.1 Gestão, mediação, uso da informação	8
2.2 O estudo de usuário e sua necessidade informacional	10
3 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO	13
3.1 Indicadores de Desempenho - Business Intelligence	15
3.2 Objetivos da medição de desempenho.....	17
3.3 Estruturação da medição de desempenho	17
3.4 Modelos de gestão de desempenho.....	18
4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	21
4.1 Uso de softwares para avaliação de desempenho e produtividade.....	21
4.1.1 Pentaho.....	22
4.1.2 QlickView	24
4.1.3 Exemplos de interfaces gráficas de uma ferramenta gerencial.....	26
5 METODOLOGIA: COLETA E ANÁLISE DE DADOS	29
5.1 Coleta de dados.....	29
5.2 Análise de dados	31
5.2.1 A empresa – Dados oriundos da entrevista	31
6.2.2 Questionário aplicado aos colaboradores	36
6.2.3 Questionário aplicado aos coordenadores	45
6 INTERPRETAÇÃO SINTÉTICA DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES.....	60
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COORDENADORES	63

1 INTRODUÇÃO

Nessas primeiras décadas do século XXI, as empresas vêm passando por um momento histórico, em que o número de colaboradores é cada vez menor e esses, muitas vezes, precisam desenvolver atividades que caberiam a mais de um profissional. Com isso, a gestão vem se tornando cada vez mais complexa, principalmente nos âmbitos do controle gerencial e do processo de tomada de decisão.

Complementando essa ideia, Malvezzi (2013 p.15) afirma que a atual fase empresarial precisa de uma nova gestão, que deve consistir “em estimular que os operadores reflitam, discutam, aprendam, decidam e executem suas tarefas em cooperação, complementaridade e reciprocidade com o contexto e aqueles operadores com os quais interagem.”.

Dessa forma, o presente estudo se justifica pela necessidade de se aperfeiçoar as ferramentas gerenciais para possibilitar que o gestor de projetos desempenhe eficientemente seu trabalho, permitindo-lhe o uso consciente da informação e, assim, a obtenção da melhoria dos processos internos da organização, de forma a otimizar o serviço realizado. Para isso, é preciso identificar e mensurar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores envolvidos nos projetos e, então, traçar novos rumos para a organização.

Considerando a necessidade de informação rápida e confiável, as organizações desenvolvem indicadores de desempenho e parâmetros de análise e agrupamento de dados para tratar seus resultados e, futuramente, adaptar seus processos. Diante dessa realidade, o presente estudo irá analisar o uso e a relação dos usuários com as ferramentas de desempenho e a produtividade em uma empresa de desenvolvimento de softwares situada na cidade de Belo Horizonte/MG

Esse estudo tem como objetivo geral analisar a importância para a empresa da implantação de ferramentas gerenciais no processo de transformação de dados

de desempenho individual e coletivo em conhecimento. Busca-se responder aos seguintes questionamentos: qual o impacto gerado na organização ao iniciar-se um processo de avaliação da produtividade e de desempenho? É necessário o uso de alguma ferramenta gerencial para acompanhamento desse processo? Quais intervenções vêm sendo realizadas pelos gestores com base nas informações geradas a partir da ferramenta gerencial? Como é a utilização e a disseminação das informações geradas a partir da ferramenta gerencial para melhoria dos processos internos?

Nesse sentido foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a percepção da equipe acerca das mudanças ocorridas nos processos internos.
- Analisar o acompanhamento dos gestores na mobilização da equipe para utilização correta da ferramenta.
- Verificar a utilização e a disseminação das informações geradas para melhoria dos processos internos.
- Verificar como os processos vêm sendo definidos e se os colaboradores estão sendo envolvidos nas atividades.

Para o estudo do tema proposto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, desenvolvida com base em uma revisão de literatura sobre os temas de comportamento e práticas informacionais, avaliação e gestão de desempenho e sistema de informação para o gerenciamento das informações na organização. Como ferramentas, realizou-se uma entrevista com o presidente de uma empresa de desenvolvimento de softwares, com o intuito de se conhecer a organização, e aplicou-se um questionário estruturado a alguns de seus colaboradores e coordenadores.

O estudo foi realizado em uma empresa que desenvolve sistemas educacionais e ambientais, atuante no mercado há mais de 20 anos, e que possui clientes em todo o Brasil. A partir de uma reestruturação interna, ficou evidente a necessidade de a empresa obter uma nova certificação e, para tanto, optou-se por buscar a certificação no modelo MPS.BR (Melhoria de Processos do

Software Brasileiro) nível F, que tem por objetivo mensurar a qualidade e a maturidade dos processos de desenvolvimento de software.

Para que a empresa obtivesse essa certificação, foi preciso a reestruturação de todos os processos internos. Durante essa fase, viu-se a necessidade de um controle sobre todas as atividades desenvolvidas pelos colaboradores da organização.

Nessa perspectiva, a pesquisa dividiu-se em quatro capítulos, no intuito de responder a todos os questionamentos iniciais. O primeiro capítulo, intitulado “Comportamento e práticas informacionais”, visa a mostrar como acontece a gestão, a mediação e o uso da informação dentro das organizações, bem como demonstrar a necessidade informacional do estudo de usuário

O segundo capítulo, intitulado “Avaliação e gestão de desempenho”, tem o objetivo de definir e apresentar os Indicadores de Desempenho - Business Intelligence e esclarecer quais são os objetivos da medição de desempenho e como ela se estrutura. São apresentados, também, alguns modelos de gestão de desempenho.

O terceiro capítulo, com o nome de “Sistemas de informação”, mostra como o uso de softwares para avaliação de desempenho e de produtividade podem melhorar esses processos e traz alguns exemplos de softwares que podem ser usados pelas organizações com esse objetivo.

No capítulo quatro, intitulado “Metodologia: coleta e análise de dados”, que é a essência do trabalho, são apresentados os dados obtidos na entrevista e nos questionários aplicados na organização. A partir dele e de todo o exposto anteriormente, é possível observar a realidade pesquisada à luz das teorias nas quais se baseou a pesquisa.

2 COMPORTAMENTO E PRÁTICAS INFORMACIONAIS

Todas as pessoas necessitam de informação para viver, daí a importância de trabalhos que estudem a informação e as formas como elas são geradas e gerenciadas. O presente estudo é pautado no comportamento e nas práticas informacionais, levando em consideração desde a necessidade de informação do indivíduo até os modos de utilização e de apropriação dessa informação. Sendo assim, Wilson (2000)¹, citado por Gasque e Costa (2010, p.22), propõe quatro definições relacionadas ao comportamento informacional:

- comportamento informacional: a totalidade do comportamento humano em relação ao uso de fontes e canais de informação, incluindo a busca da informação passiva ou ativa;
- comportamento de busca da informação: a atividade ou ação de buscar informação em consequência da necessidade de atingir um objetivo;
- comportamento de pesquisa de informação: o nível micro do comportamento, em que o indivíduo interage com sistemas de informação de todos os tipos;
- comportamento do uso da informação: constitui o conjunto dos atos físicos e mentais e envolve a incorporação da nova informação aos conhecimentos prévios do indivíduo.

Nesse capítulo será possível conhecer melhor dois dos segmentos mais estudados na ciência da informação, segundo Oddone e Silveira (2007 p.118), que são o comportamento e as práticas informacionais.

2.1 Gestão, mediação, uso da informação

Sabe-se que a informação é a base para qualquer processo em uma organização. Sabe-se também que informação é “interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor).” (Sordi 2008 p.10).

Segundo essa ideia, percebe-se que a informação é o elemento principal das ações dentro da organização e, por isso, a sua integridade é primordial. “A integridade da informação está muito associada e, na maioria dos casos,

¹ Referência: WILSON, T.D. Human information behavior. *Informing Science Research*, v.3, n.2, p. 49-55, 2000.

fortemente dependente dos recursos de segurança relacionados às tecnologias da informação.” (Sordi 2008 p.34).

Vê-se, portanto, que a informação dentro dos ambientes organizacionais torna aquele contexto extremamente complexo e somente é possível gerir a informação se existir uma preocupação interna em reduzir os ruídos gerados. Sendo assim, os processos de organizar, tratar e recuperar a informação devem tornar-se ações integrantes da cultura organizacional, estabelecendo-se pontos de controle para filtrar a vazão de informações estratégicas.

A cultura organizacional é entendida por Woida e Valentim (2006, p.40) como:

um conjunto de pressupostos básicos compostos por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo.

Desse modo, a cultura da organização pode interferir diretamente na mediação da informação. Nessa perspectiva, é importante, em um primeiro momento, analisar a cultura informacional da organização para, a partir daí, estudar-se a melhor forma de mediar as informações geradas.

Entende-se como mediação, de acordo com Almeida Júnior (2009, p.92):

toda ação de interferência – realizada pelo profissional da informação –, direta ou indireta; consciente ou inconsciente; individual ou coletiva; que propicia a apropriação de informação que satisfaça, plena ou parcialmente, uma necessidade informacional.

A mediação da informação interfere em todos os processos informacionais e a presença de um profissional consciente da realidade da organização pode fazer com que essa atividade propicie mudanças no comportamento organizacional.

Tal interferência muitas vezes se torna algo complicado em razão da quantidade de informação gerada diariamente nas organizações e da velocidade com que elas se atualizam ou se modificam. Por isso, um bom

repositório para organizar as informações dentro do ambiente empresarial é primordial, tanto para a melhor organização do trabalho quanto para a padronização dos processos de decisão nas organizações.

2.2 O estudo de usuário e sua necessidade informacional

Já foi dito que todos precisam de informação, no entanto, cada pessoa é um indivíduo único e vive de forma diferente. Sendo assim, em cada idade, profissão ou momento da vida, o indivíduo precisa de informações diferentes para realizar não só as suas atividades de rotina como, por exemplo, ir dirigindo até o mercado e realizar o seu trabalho conforme solicitado pelo cliente ou pelo supervisor/ coordenador.

Assim Cunha, Amaral e Dantas (2015, p.4-5) diferenciam a necessidade de informação do desejo pela informação.

Uma necessidade é algo necessário, alguma coisa que a pessoa não pode ficar sem. Porém, quem pode afirmar o que é necessário para si próprio ou para outra pessoa? O dizer “Alguém necessita de informação” se confunde com o dizer “alguém necessita tomar banho”. Tanto informação como banho são úteis, mas nem sempre absolutamente essenciais.

Sendo assim, para os mesmos autores, as necessidades seriam qualificadas (respirar, por exemplo) e os desejos caracterizados (respirar ar puro). Além desses, são fundamentais os conceitos de “demanda” e de “uso”. Demanda é tudo aquilo que o indivíduo pede com base na sua necessidade ou no seu desejo, e o uso é aquilo que ele realmente necessita.

A figura abaixo, disponibilizada em Cunha, Amaral e Dantas (2015, p.13), apresenta um esquema para melhor compreensão dos termos.

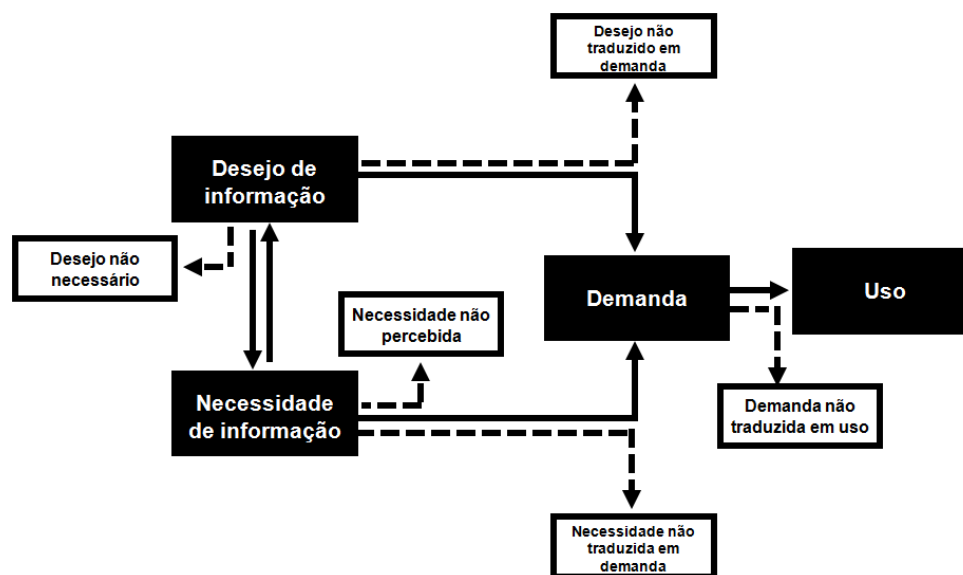


Figura 1: Fonte: Cunha, Amaral e Dantas (2015)

Atualmente, várias áreas se valem do estudo de usuário para desvendar como as pessoas fazem uso das informações e/ou como os indivíduos utilizam os canais que disponibilizam essas informações. No entanto, antes de realizar esse tipo de pesquisa, é necessário apresentar algumas definições de estudo de usuários da informação, conforme citadas por Cunha, Amaral e Dantas (2015 p.34-35).

Data	Fonte	Autores	Definição e termos destacados	Áreas/ disciplinas inter-relacionadas
1967	Arist, v2, p.1-34	Saul Hemer e Mary Hemer	Estudos sobre as fontes que comunicam mensagens através de canais aos receptores	Bibliografia Comunicação
1974	Livro: Students and books	Peter Mann	Estudo de quem diz o que para alguém através de que meios e com que efeito	Comunicação Psicologia
1977	Aslib Proceedings, v.29, nº 2, p.65-69	K.Wilson Davis	Estudo de quem demanda (ou necessita, ou recebe) o que de alguém e para que	Comunicação Marketing Psicologia
1979	Livro: Avaliação de coleções e estudo de usuários, p.79	Nice Menezes Figueiredo	Investigações que se fazem para saber o que os indivíduos precisam em matéria de informação, ou então, para saber se as necessidades de informação por parte dos usuários de uma biblioteca ou centro de informação estão sendo satisfeitas de maneira adequada	Comunicação Marketing Psicologia
1990	Revista de Biblioteconomia de Brasília, v.18, nº 1, p. 71-91	Edna Lúcia Silva	Investigação que objetiva identificar e caracterizar os interesses, as necessidades e os hábitos de uso de informação dos usuários reais e/ou potenciais de um sistema de informação	Comunicação Marketing Psicologia Sistemas de Informação

1994	Livro: Manual de estudios de usuarios, p.31	Elias Sans Cazado	Conjunto de estudos que tratam de analisar qualitativa e quantitativamente os hábitos de informação dos usuários mediante a aplicação de distintos métodos, entre eles os matemáticos, principalmente estatísticos, a seu consumo de informação	Antropologia Estatística Marketing Metodologia de Pesquisa Psicologia
1997	Livro: Seminario latinoamericano sobre formación de usuarios de la información y los estudios de usuarios, p.7	Patricia Hernández Salazar	No âmbito da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, é uma área Multidisciplinar do conhecimento que, a partir de diferentes métodos de pesquisa, analisa fenômenos sociais referentes a aspectos e características da relação informação-usuário	Biblioteconomia Ciência da Informação Ciências sociais Metodologia de pesquisa Pesquisa multidisciplinar
2004	Livro: Las necesidades de información: fundamentos teóricos y métodos, p.201	Juan José Calva González	Complexa utilização de métodos, técnicas e instrumentos muito diversos, mas todos convergem para o que é pesquisado ou estudado no sujeito chamado usuário, seja ele vinculado a uma unidade de informação, como é mais comum, ou um usuário da informação que pertence a uma comunidade de sujeitos entre os quais existe um fluxo de informação vinculado ou não a uma unidade de informação	Biblioteconomia Ciência da Informação Metodologia de pesquisa
2005	Livro: Los estudios de necesidad y usos de información, p.23	Aurora Gonzáles-Teruel	Conjunto de investigações cujos resultados permitem planejar e melhorar os sistemas de informação	Metodologia de Pesquisa Planejamento Sistema de Informação

Tabela 1: Fonte: Cunha, Amaral e Dantas (2015)

Diante dessas informações, pode-se constatar que o estudo de usuário serve para traçar um perfil dos utilizadores das informações no âmbito organizacional e, assim, minimizar o tempo gasto com retrabalho ou com incertezas no dia a dia do colaborador.

O próximo capítulo vai apresentar as possibilidades de utilização da informação e a sua relação com os colaboradores para uma gestão de desempenho eficiente.

3 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Estratégia é o caminho que a organização escolhe seguir para alcançar seus objetivos. Ela está relacionada à forma como a empresa é organizada e gerida e ao modo como os colaboradores devem realizar suas atividades. Muller (2014) afirma que, após a organização delimitar seus caminhos estratégicos, é necessário medir como a empresa está seguindo esses caminhos. Faz parte do planejamento estratégico da organização o monitoramento e a medição de índices que apontem a condição da empresa. A sua relação com o ponto em que ela está e o ponto em que ela deveria estar deve ser objeto de avaliação constante.

A gestão do desempenho tem como intuito acompanhar se as atividades da empresa estão sendo realizadas conforme o planejado e se seus resultados são condizentes com o esperado. Nessa perspectiva, Malheiros e Rocha (2014) apresentam o seguinte modelo de gestão de desempenho:

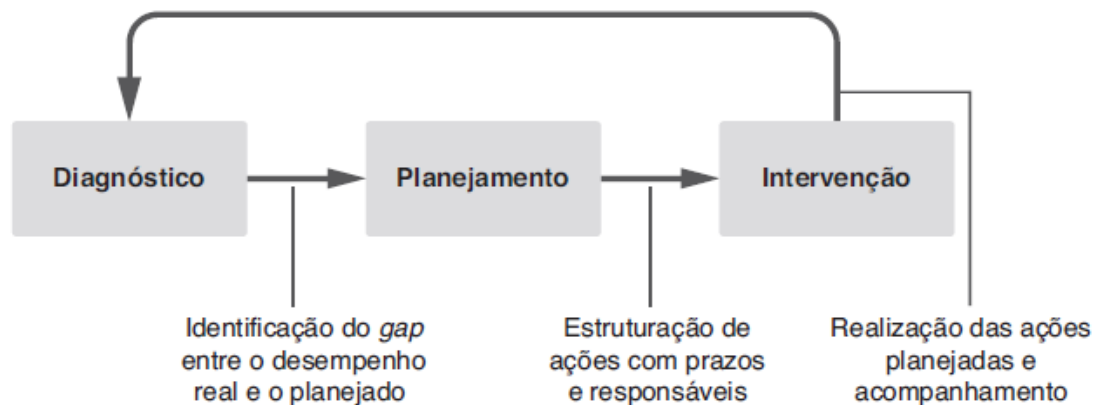


Figura 2: Fonte: Malheiros e Rocha (2014)

Esse modelo propõe que, na fase do diagnóstico, sejam definidos os indicadores de desempenho que serão utilizados para compreender o distanciamento entre o desempenho real e o desempenho planejado. Somente após essa avaliação é que se deve planejar a intervenção no processo. Esse planejamento deve ser estruturado por meio de ações com prazos preestabelecidos e delimitação de responsabilidades. É durante a aplicação

das ações planejadas que a intervenção de fato acontece. Porém, esse é um processo que deve ser contínuo, de forma que, após a intervenção, outra fase de diagnóstico recomece.

Lembrando que, para Malheiros e Rocha (2014 p.30), “Todo processo de avaliação é um processo de ajuda ao outro. Não faz sentido avaliar se não houver o interesse genuíno de intervir na situação-problema visando à melhoria do desempenho” e complementa (2014 p.41) que esse processo “(...) só tem sentido em existir se seu resultado servir para ajudar o trabalhador a aperfeiçoar suas competências.”.

Dessa maneira, não se justifica uma avaliação de desempenho ou de processo que não resulte em uma intervenção. E o objetivo da mudança deve ser sempre melhorar o desempenho, tanto do colaborador ao realizar suas tarefas, quanto da organização em relação ao que produz.

No entanto, Muller (2014) destaca que um dos maiores problemas da medição de desempenho é o fato de que, em muitos momentos, as organizações levam em consideração a medição apenas quanto ao aspecto financeiro, seja para bonificação ou para punição. O autor também cita que outro grande problema é quando as medições ocorrem somente em função de algum evento, pois elas devem ser realizadas continuamente dentro das organizações.

O autor apresenta outros aspectos negativos que podem ser verificados em uma medição de desempenho, tais como: a ênfase excessiva (às vezes exclusiva) nos resultados; o desequilíbrio interno versus externo; o foco prioritário (às vezes exclusivo) nos processos produtivos/operacionais; a falta de ligação/aderência com a estratégia da empresa; a fragmentação – falta de relação causa e efeito, ou seja, a inexistência de um sistema para avaliação do todo; e os sistemas mal dimensionados, que medem vários elementos, mas ignoram aqueles que são essenciais.

Portanto, quando a avaliação de desempenho não é aplicada de forma a auxiliar o colaborador em suas tarefas, ela perde seu foco principal e seu resultado não será de grande utilidade, cumprindo apenas parcialmente seu papel na estratégia da organização.

Durante esse capítulo, serão apresentados os aspectos gerais da avaliação de desempenho, demonstrando-se sua necessidade dentro das organizações; a definição de sistema de medição, sua estruturação e objetivos; o conceito de indicadores de desempenho e, por fim, a forma como deve ser tratado o processo de implantação da avaliação.

3.1 Indicadores de Desempenho - Business Intelligence

Antes do estudo sobre os indicadores de desempenho, é necessário diferenciá-los de outros conceitos muito discutidos dentro da ciência da informação: dados e informação.

Para a Fundação Nacional de Qualidade - FNQ (2012, p.12) - dados seriam “a menor instância de uma estrutura de indicadores e o componente sem o qual nada mais existirá”, sendo que “em seu estágio primário não fornece necessariamente um parâmetro para tomada de decisão e para a gestão”. Dessa forma, somente os dados não possibilitam uma análise do desempenho de um colaborador.

A FNQ (2012, p.12) completa que informação seria uma “instância intermediária de uma estrutura de indicadores, uma vez que se caracteriza como sendo o primeiro grau de manipulação dos dados disponíveis”. Em outras palavras, informação são os dados analisados de forma básica, ainda sem utilidade para a gestão, por não terem sido delimitados os parâmetros necessários para sua análise completa.

DADOS	INFORMAÇÕES	INDICADORES
Disponível para manipulação no banco de dados	Organizados e já manipulados em primeiro nível	Manipulados matematicamente através de fórmulas (divisão)
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionados em formatos de telas e/ou relatórios	Parametrizados em formatos de gráficos lineares
Viabilizados através de coleta de dados	Viabilizado através de <i>softwares</i> gerenciais	Viabilizados através de regras de contagem
Não têm foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo	Com foco no que é relevante

Figura 3: Fonte: FNQ (2012)

Segundo esse raciocínio, os indicadores de desempenho seriam os instrumentos utilizados para acompanhar os processos desenvolvidos dentro da organização, tratando as informações de modo a propiciar aos gestores uma visão real da empresa, auxiliando na análise e na melhoria dos projetos.

Sendo assim, as principais funções dos indicadores seriam as de verificar e monitorar o desempenho, prever melhorias na organização e auxiliar no processo de tomada de decisão. No entanto, não se pode confundir os indicadores com as métricas, que são os dados brutos e servem de base para montar os indicadores.

Contudo, para a FNQ (2012, p.14), os indicadores devem avaliar o desempenho dos problemas existentes dentro da organização. Dessa forma, os indicadores que apresentam o bom funcionamento dos processos devem ser substituídos por outros indicadores.

Deve-se levar em consideração também o que diz Benelli *et al.* citado por Muller (2003, p.102): a escolha dos indicadores deve ser compreendida pelo claro entendimento da estratégia e da estrutura da empresa, lembrando que planejamento estratégico, como o próprio nome já diz, é o processo de planejar as ações da organização frente ao seu ambiente interno e externo. Indicadores que reflitam resultados que não dêem suporte a uma tomada de decisão dentro dos limites da estratégia traçada pela empresa não devem ser utilizados.

3.2 Objetivos da medição de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para a sobrevivência da organização no mercado e somente por meio dela é possível saber quais áreas merecem mais atenção e/ou investimentos. Sendo assim, podem ser apontados como alguns dos objetivos principais da avaliação de desempenho, citados por Muller (2014):

- Identificar as nuances de desempenho dos colaboradores e, assim, estabelecer as estratégias para elevar o desempenho.
- Administrar as prioridades dentro da organização.
- Estabelecer e acompanhar atividades, levando em consideração o tempo e o número de colaboradores disponíveis.
- Permitir estabelecer uma ponte entre os objetivos estratégicos e a realidade organizacional.

Além desses, Berliner e Brimson citam outros dois objetivos, conforme apresentado por Muller (2014, p. 89), quais sejam:

- Medir quão bem as atividades do negócio estão sendo executadas relativamente às metas e objetivos desenvolvidos no planejamento estratégico.
- Favorecer a eliminação de desperdício.

A partir disso, para a organização alcançar esses objetivos, é inevitável que a estratégia esteja bem definida, que a gestão conheça as atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores e que a relação entre o planejamento e a realidade seja objeto de análise constante.

3.3 Estruturação da medição de desempenho

Para estruturar uma medição de desempenho, é necessário realizar alguns passos importantes. Como destacado por Muller (2014 p.90), o planejamento, o controle, as dimensões e a hierarquia são os elementos básicos para uma boa estruturação nas medições de desempenho.

Porque medir? O planejamento é fundamental para realizar os acordos básicos no intuito de alcançar os objetivos traçados pela empresa. Para isso, é necessário que seja despendido o tempo necessário para essa atividade, caso contrário a medição pode não ocorrer conforme esperado.

O controle da atividade de medição visa a garantir eficácia e resposta rápida para as mudanças, afinal, obter dados precisos relativos a medidas antigas acaba sendo inútil. O autor cita também que, se não houver um feedback com a equipe, a medição se torna apenas um desperdício de tempo e de dinheiro.

Quais são as variáveis-chave? É necessário que a organização saiba claramente a quais dimensões (custo, qualidade, tempo, inovatividade etc) deve dar prioridade, sendo desaconselhável que se priorize mais de cinco dimensões.

De quais níveis da organização se deseja medir o desempenho? É importante que essa medição de desempenho permeie toda a empresa, tendo sempre em mente o plano estratégico da organização.

3.4 Modelos de gestão de desempenho

Sabe-se que o modelo de gestão da organização deve estar em consonância com o contexto empresarial. Esse contexto nada mais é do que a missão, a visão, os valores e as estratégias da organização.

A avaliação de desempenho é fundamental para equilibrar o plano estratégico da organização e contribuir para sua sobrevivência competitiva no mercado. A partir de um modelo de avaliação de desempenho, deve ser possível analisar o desempenho individual ou de grupos, permitindo ao gestor avaliar as fraquezas e as limitações de sua equipe, identificando os pontos que podem ser melhorados.

Durante muito tempo, a gestão de desempenho nas organizações foi realizada de forma predominantemente instintiva. Segundo Malheiros e Rocha (2014, p.32-33) e também Muller (2014 p.97-98), foi só a partir da década de 50 que se iniciaram os estudos de modelos de gestão mais amplos e aprofundados.

Entre esses modelos, pode-se citar: Modelo clássico (gestão de qualidade total - TQM), o mais utilizado pelas empresas brasileiras; modelo com ênfase financeira (Economic Value Added - EVA e a Teoria das Restrições – TOC); modelos estruturados (Balanced Scorecard – BSC, Capital Intelectual – CI e o Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ) e modelos específicos (Quantum, Rummler e Brache, e Sink e Tuttle).

Muller (2014, p.157) apresenta um quadro com as principais características de cada um dos modelos citados.

Característica/ Critério de análise	Principais elementos	Principal(is) contribuição(ões)	Eventuais desvantagens
Descrição		Diferenciais do modelo	
EVA	MVA; EVA; FCD; VPL; Custo de Capital; Banco de bônus.	Foco único – simplicidade, facilidade de disseminação, mais EVA melhor; Troca da visão contábil pela econômica; Banco de bônus; Inexistência de tetos.	Desencoraja investimentos que não cubram o custo do capital e aqueles de difícil justificativa (retornos intangíveis); Medidas financeiras são consequência das demais.
TOC	Medidas de resultado; Medidas operacionais globais; Gargalos; Melhoria contínua.	Simplicidade; Medida liga-desliga: caixa; Pragmatismo.	
TQM	GPD; Rotina; Qualidade grande; Ferramentas.	Cultura da medição de desempenho; Ataque à questão no nível de base – simplicidade das ferramentas.	Abordagem de baixo para cima leva a excesso de indicadores; Apresenta visão de processos intrafuncionais.
BSC	Perspectivas; Objetivo, Indicador, Meta e Iniciativa; Mapa estratégico; Indicador de resultado e vetor de desempenho.	Estruturação; Equilíbrio (balanceamento); Mapa estratégico – relações de causa-efeito.	Complexidade.

CI	Focos = perspectivas; Tipos de capital intelectual; <i>Business Navigator</i> .	Preocupação com o futuro; Ênfase na pessoa; Índices de inovação tecnológica bem atuais.	Dimensionamento – número elevado de indicadores.
PNQ	Critérios de excelência; Sistema de pontuação e premiação; Perspectivas.	Incorporação de mais perspectivas; Força da pontuação e premiação.	
<i>Quantum</i>	Matriz <i>Quantum</i> ; Geradores; Facilitadores; O processo em si; Melhoria contínua.	Procedimento passo a passo: Elementos facilitadores; Visão explícita de processos horizontais.	Resume o desempenho em somente três dimensões básicas (C, Q e T).
Rummler e Brache	Níveis: organização, processos e pessoas.	Procedimento passo a passo: Visão explícita de processos horizontais; Diferenciação de indicadores por cargo no nível das pessoas.	
Sink e Tuttle	Sete dimensões de desempenho; Estrutura de relacionamento.	Definição clara de alguns conceitos; Relacionamento entre dimensões competitivas; Incorporação de perspectivas superiores à financeira.	Ao usar sete dimensões em vários processos, pode levar ao excesso de indicadores.

Figura 4: Fonte: Muller (2014)

Para Malheiros e Rocha (2014, p.36), “a gestão de desempenho seria o processo de acompanhamento das atividades de uma organização nos níveis individual, departamental e geral. Conta ainda com a intervenção, sempre que necessária, em prol dos resultados planejados.”. E esse processo alcançará o resultado esperado apenas quando os modelos de gestão forem apropriados para a organização.

Percebe-se, então, que a gestão depende de informações e dados precisos e acessíveis que retratem a realidade da organização. Este é o tema do próximo capítulo: os softwares que auxiliam os gestores nessa tarefa.

4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Partindo da apresentação feita até aqui dos conceitos e objetivos da avaliação de desempenho, esse capítulo tratará dos softwares utilizados para a gestão da informação nas organizações.

Um sistema de informação precisa organizar as informações de uma empresa de modo a possibilitar que a gestão enxergue a realidade da organização. Sendo assim, Moresi (2000 p.24) complementa:

Os sistemas de informação têm sido desenvolvidos para otimizar o fluxo de informação relevante no âmbito de uma organização, desencadeando um processo de conhecimento e de tomada de decisão e intervenção na realidade. De modo geral, existe um consenso de que um sistema de informação deve ser estratégico e contribuir para que uma organização possa alcançar os seus objetivos.

Dessa forma, uma gestão de informação eficiente permite acompanhar os indicadores definidos e facilita o dia a dia dos colaboradores na execução das atividades.

4.1 Uso de softwares para avaliação de desempenho e produtividade

A FNQ (2012) destaca que a tendência atual é de que, cada vez mais, as organizações apresentem os resultados obtidos em ambientes eletrônicos e que permitam relações e inter-relações entre as variáveis determinadas. A apresentação desses dados pode se dar por meio de planilhas em Excel automatizadas ou até mesmo a partir de um software desenvolvido especificamente para a organização.

Nesses casos, os indicadores já são calculados e consolidados automaticamente. Sua utilidade principal é propiciar a busca rápida e confiável de dados. Por isso, serão apresentadas abaixo duas ferramentas que têm como um dos principais objetivos auxiliar as organizações a gerir as informações por elas geradas.

4.1.1 Pentaho

O Pentaho é uma ferramenta de Business Inteligente (BI) com um código aberto, que visa ao aprimoramento da gestão da informação nas empresas. Consiste em uma ferramenta que consegue tratar todos os processos e serviços de forma integrada, desenvolvendo análises personalizadas e auxiliando no processo de tomada de decisões.

No site do produto², a ferramenta é assim definida:

Pentaho aborda as barreiras que bloqueiam a capacidade da sua organização para obter o valor de todos os seus dados. Nossa plataforma simplifica a preparação e mistura de todos os dados e inclui um espectro de ferramentas para visualizar, explorar, gerar relatório, prever ações e analisar facilmente os dados obtidos. Aberto, incorporável e extensível, o Pentaho é arquitetado para assegurar que cada membro de sua equipe - a partir de desenvolvedores para usuários de negócios - possa facilmente traduzir os dados em valor.

Ainda de acordo com o site da ferramenta, o Pentaho promove a integração de dados abrangentes em uma plataforma para análise da empresa. Nessa linha, eles apresentam uma síntese do seu produto:

- Big data: o produto promete oferecer, dentro de uma única plataforma, ferramentas de análise de dados para extrair, preparar e misturar dados, mais as visualizações e análises que podem mudar a maneira como o negócio é executado. Independentemente da fonte de dados, exigência analítica ou ambiente de implementação, segundo a divulgação da solução, “o Pentaho favorece a transformação dos dados em grandes *insights*”.
- Integração de Dados: o Pentaho promete preparar os dados e os organizar para criar, ainda segundo a divulgação do produto, “uma imagem completa da empresa que impulsiona os insights”. A plataforma oferece análises prontas dos dados ao utilizador final. Com ferramentas visuais divulgadas como uma solução para eliminar a codificação e a

² Site do produto: <http://www.pentaho.com/>

complexidade, o Pentaho se propõe, segundo os seus desenvolvedores, a facilitar o acesso rápido a grandes volumes de dados e suas fontes às organizações e aos usuários de TI.

- **Análise integrada:** o produto promete oferecer ao usuário final análises personalizadas.
- **Analista de negócios:** o produto promete uma abordagem moderna, simplificada e interativa. O Pentaho promete capacitar os usuários de negócios a acessar, descobrir e misturar todos os tipos e tamanhos de dados. Com o intuito de apresentar um espectro de análise cada vez mais avançado, a partir de relatórios básicos para modelagem preditiva, os usuários poderão analisar e visualizar dados em várias dimensões. Ao mesmo tempo, essa visualização poderá acontecer em aparelhos celulares, proporcionando acesso aos usuários profissionais mais produtivos, não importa onde estejam.

Diante dessa visão fornecida pelo site do produto, Sá *et al* (2012 p.3) realizaram um estudo comparativo entre diversas ferramentas de BI, incluindo o Pentaho. Nesse estudo, os autores citam os pontos positivos e negativos da ferramenta:

Pontos Positivos: Gestão e distribuição de informes e painel de controle sobre plataforma de código aberto; otimização do intercâmbio de informação e a colaboração; Fácil integração com diferentes fontes de dados e aplicativos que utilizem padrões abertos; Totalmente personalizável. Capacidade de usar APIs, serviços web, modificar planilhas, regras de negócios e inclusive o código fonte; Flexibilidade nas opções de saída, podendo ser: Adobe PDF, HTML, Microsoft Excel, texto plano, etc. Roda em multi-plataformas: Windows, Linux, Macintosh, Unix, etc.

Pontos Negativos: Documentação fraca; Necessidade de conhecimento técnico elevado.

4.1.2 QlickView

Segundo o site do produto, o QlickView³, assim como o Pentaho, é uma ferramenta de Business Intelligence (BI), mas, diferente de seu concorrente, que possui uma versão gratuita, ele utiliza uma tecnologia patenteada de associação em memória. Essa tecnologia associativa poderia permitir a criação de uma interface única para cada cliente, simplificando radicalmente a implantação, o uso e a manutenção das consultas e análises.

Diante disso, de acordo com o site da ferramenta, os dados dispersos entre as várias fontes podem se transformam em informação e métricas. O QlickView promete fazer com que qualquer usuário possa acessar e analisar os dados em qualquer fonte, tais como: arquivos de texto, arquivos do Excel, Access, XML, Microsoft SQL Server, Oracle, SAP, CRM, Data Warehouse etc.

O produto promete, ainda, que qualquer pessoa da empresa poderá facilmente criar relatórios personalizados e dashboards dinâmicos, explorar grandes quantidades de dados e encontrar insights significativos. Segue abaixo a síntese do produto, conforme apresentado em seu site:

- **Gerenciabilidade:** o produto promete características de alocação de licença flexível, monitoramento de uso e uma interface fácil de usar, que pode economizar tempo e simplificar a solução de problemas.
- **Segurança:** o produto promete implementar os requisitos de segurança de nível empresarial com flexibilidade de segurança e controle no desenvolvimento progressivo, que pode ser bastante útil em momentos de auditoria e logging.
- **Escalabilidade:** o produto promete habilitar a virtualização, dimensionamento elástico e de cluster geograficamente disperso para implementações globais.

³ <http://www.qlik.com/pt-br>

- **Compartilhamento:** o produto promete dimensões, medidas e visualizações predefinidas, que podem garantir a consistência e análises dos dados.
- **Criação rápida e fácil:** o produto promete conceder aos usuários acesso adicional para a criação da sua própria visualização, medida e modelo de dados.
- **Conexões de dados gerenciados:** o produto promete assegurar todas as aplicações, utilizando fontes de dados definidos em comum e com acesso controlado por regras de segurança.
- **API's abertas e modernas:** o produto promete construir aplicações analíticas guiadas totalmente integradas para a web.

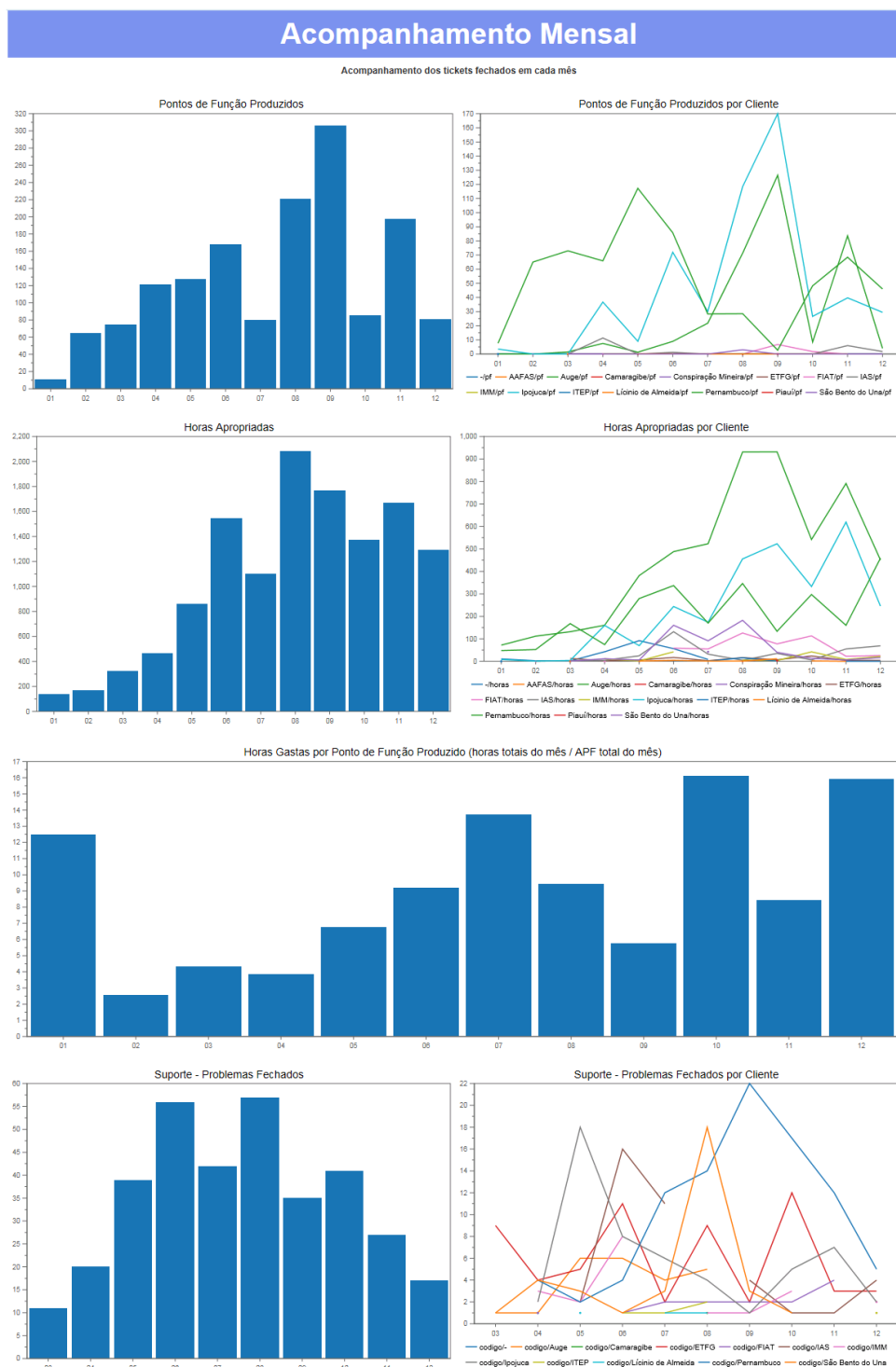
No estudo comparativo realizado por Sá *et al* (2012 p.3) entre diversas ferramentas de BI, incluindo o Qlickview, são citados como pontos positivos e negativos da ferramenta os seguintes:

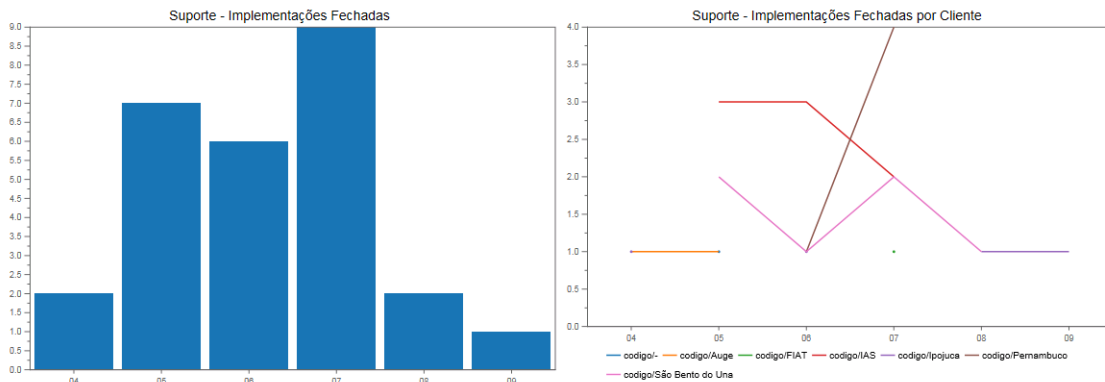
Pontos Positivos: Rapidez: modelo de dados em memória elimina etapa de geração de cubos OLAP, Data Warehouse não é necessário; Facilidade de uso: interface baseada no sistema point-and-click (apontar-e-clicar). Cada clique na interface é uma query; Flexibilidade: aproveitamento da plataforma multi-core de 64 bits, número de dimensões ilimitado; Simplicidade: permite visão das informações através de relatórios, análises ad hoc e painéis.

Pontos Negativos: A empresa QlikTech, dona do Qlickview não possui uma estratégia de expansão além do que ela oferece, não possuindo uma visão clara sobre seu futuro; Gerenciamento de metadados limitado; Em sua plataforma, há uma incompletude de habilidades de BI essenciais como: modelagem preditiva, maior integração com o Microsoft Office, etc; Implementação está se tornando cara para necessidades que requeiram maior número de usuários.

4.1.3 Exemplos de interfaces gráficas de uma ferramenta gerencial

A organização objeto desse estudo já utilizou o Pentaho como ferramenta para avaliar a produtividade e o desempenho de sua equipe, tendo disponibilizado, na época, imagens da sua interface gráfica e alguns indicadores usados para elucidar as possibilidades de utilização da ferramenta.

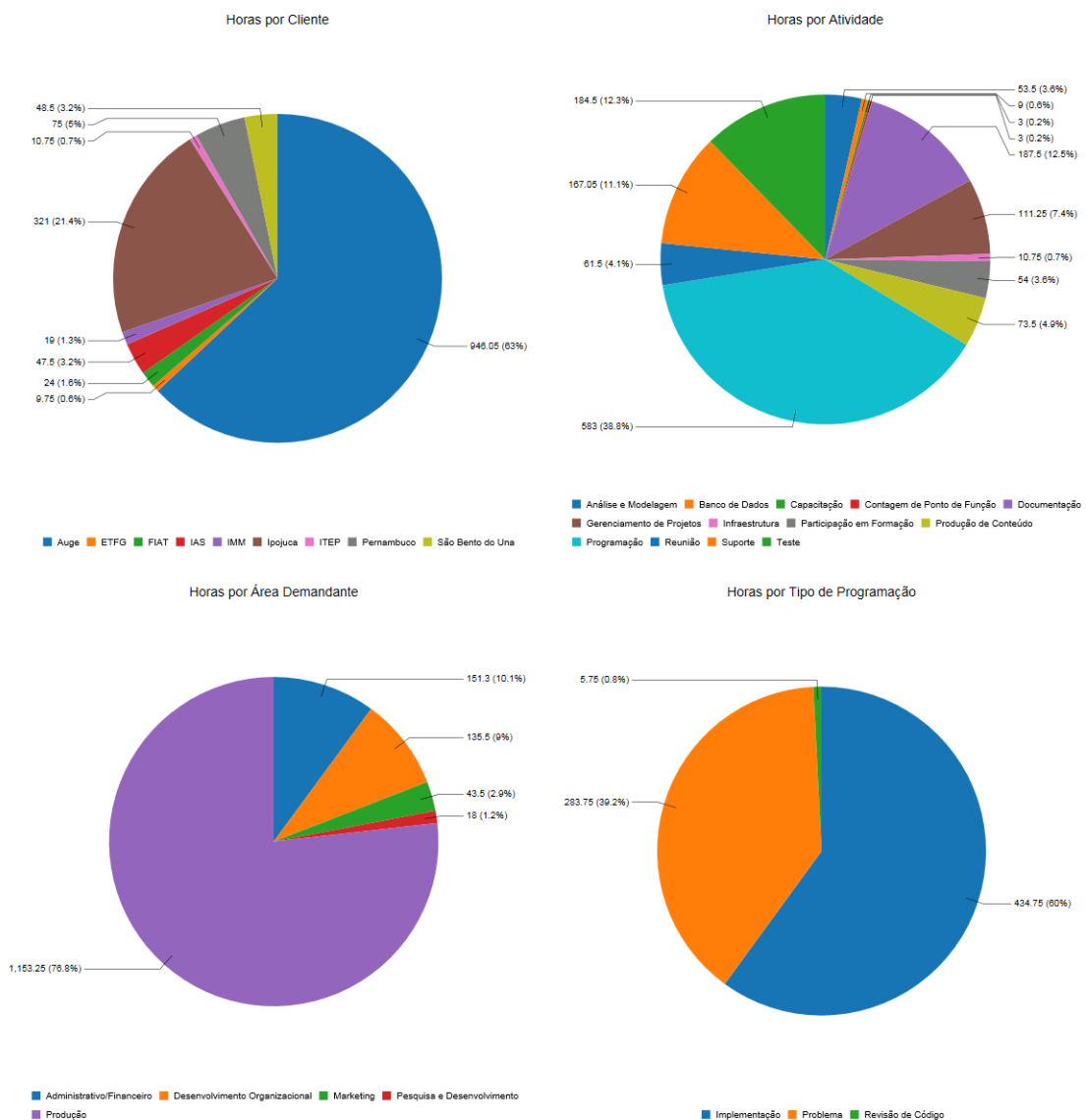




Apropriação de Horas

Mês:

Apropriação de horas registradas por mês



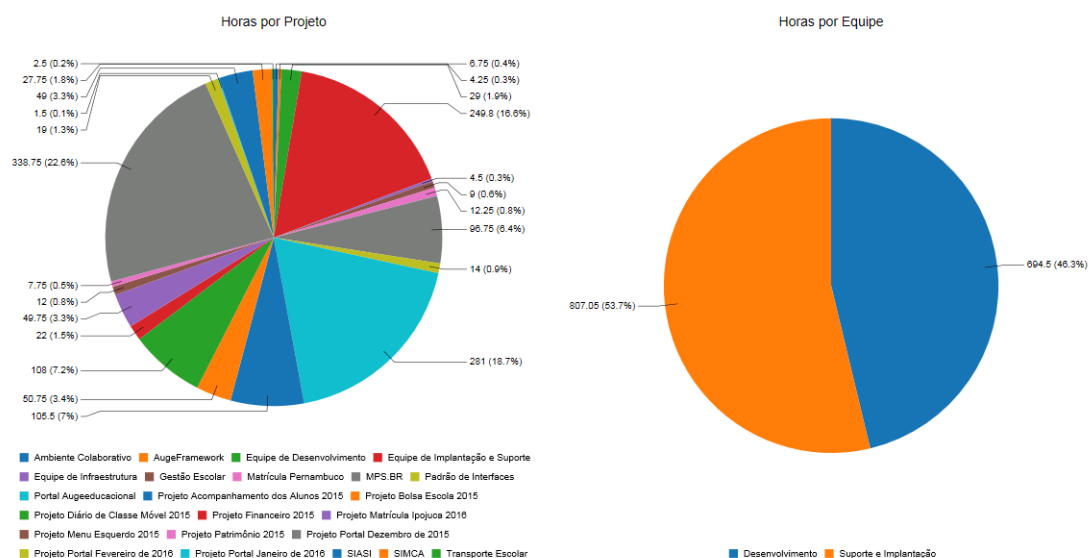


Figura 5: Fonte: Pentaho da organização pesquisada

A partir das imagens apresentadas, é possível compreender melhor como ferramentas como essas podem facilitar e melhorar o dia a dia e a gestão de recursos humanos de uma organização. Vale ressaltar que algumas informações nas imagens foram anonimizadas para dificultar a identificação da organização e de seus dados gerenciais.

Apresentados alguns softwares utilizados atualmente no mercado para a gestão de desempenho e demonstrada a importância da informação e de sua difusão e análise com base nas estratégias da empresa, o quinto capítulo analisará informações sobre a empresa estudada e os dados obtidos durante a pesquisa.

5 METODOLOGIA: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A metodologia é a essência de um trabalho de pesquisa, pois, a partir dela, é possível analisar o seu objeto, confrontando a teoria que lhe serviu de referencial com a realidade.

Nessa perspectiva, o presente capítulo descreve como a pesquisa foi realizada, quais os instrumentos utilizados e como foi conduzida a análise dos dados obtidos.

5.1 Coleta de dados

Para o estudo do tema proposto, foi utilizada a abordagem qualitativa. Segundo Costa e Costa (2001, p.62), a pesquisa qualitativa é aquela que “se preocupa com a realidade que não pode ser quantificada. Ela trabalha com o objetivo dos sujeitos (crenças, valores, atitudes etc.)”. Nesse trabalho será adotado um viés descritivo-explicativo ao se apresentar e analisar as ações de reestruturação da avaliação de desempenho das equipes e a produtividade em uma empresa de desenvolvimento de softwares de Belo Horizonte/MG.

Para tanto, foi preciso desenvolver processos metodológicos, como revisão de literatura em textos, artigos, livros para identificação e catalogação de apoio didático-pedagógico para a pesquisa, bem como aplicação de questionários, com vistas a identificar as percepções do presidente, dos coordenadores e dos demais colaboradores da empresa.

Essa pesquisa se configura como um estudo de caso, que segundo Yin (2005, p.33), “compreende um método que abrange tudo – tratamento da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”. Em estudos de caso, Godoy *et al* (2006, p.98) afirmam que “o objetivo claro é a condição de uma pesquisa, e os pesquisadores são investigadores-observadores, não participantes”.

Sendo assim, a partir da revisão e do estudo caso é possível levantar os problemas existentes e as soluções encontradas no que tange à avaliação de desempenho, à produtividade dos colaboradores e à gestão do conhecimento gerado a partir da ferramenta adotada pela organização.

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram a entrevista e o questionário. A entrevista foi realizada com o presidente da organização, que traçou um panorama geral da empresa. Os questionários foram aplicados aos colaboradores e aos coordenadores da organização. Acredita-se que a entrevista e os questionários possibilitaram verificar a relação entre a teoria ora apresentada e a realidade da empresa.

A pesquisa se aproximou de seu objeto de investigação por meio da aplicação de questionários em todos os níveis da organização. O universo/amostra da pesquisa é composto de 21 colaboradores, mas somente 10 colaboradores da organização envolvidos no processo se dispuseram a responder os questionários. São eles:

- 2 coordenadores de equipe, sendo um da equipe de implantação e suporte e outro da equipe de desenvolvimento de software.
- 8 colaboradores da organização, sendo cinco da equipe de implantação e suporte e seis da equipe de desenvolvimento de software.

Visando à garantia do sigilo em relação às pessoas que responderam ao questionário, não serão apresentados dados que permitam sua identificação, exceto as informações prestadas por aqueles que autorizaram a divulgação dos nomes nas citações presentes nessa monografia.

A partir dos dados oriundos dos questionários e da fundamentação teórica, foi realizado um confronto do material empírico com o referencial teórico de estudo, mediante cruzamento dos dados obtidos, buscando responder aos questionamentos propostos inicialmente.

5.2 Análise de dados

A análise dos dados colhidos faz-se necessária para que, sistematizando o material obtido, torne-se possível responder a alguns questionamentos que surgiram desde o início da pesquisa e para que, a partir desse material, se possa também articular os dados da realidade com os referenciais teóricos já estudados.

De acordo com Gil,

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL apud TEIXEIRA 2008, p. 191)

5.2.1 A empresa – Dados oriundos da entrevista

A entrevista com o presidente da organização foi realizada com o objetivo de se conhecer a empresa e, principalmente, a visão da diretoria sobre seus colaboradores. Foi realizada uma entrevista semiestruturada, na qual foram feitas diversas perguntas, entre elas: como e quando a empresa foi fundada? Qual a sua trajetória? Em que segmentos ela atua? Qual a missão, a visão e os valores da empresa? Como os colaboradores são organizados e quais são os seus objetivos?

Abaixo, encontra-se uma síntese das respostas do presidente a algumas dessas perguntas:

A empresa foi fundada em 1995 e desde então, segundo o presidente da organização, vem aperfeiçoando a sua forma de trabalhar e buscando desenvolver produtos e serviços à frente do seu tempo. Em sua trajetória, foram constituídas importantes parcerias, que contribuíram para a empresa adquirir conhecimentos, habilidades e credibilidade dia após dia.

O presidente da organização complementa seu pensamento, dizendo: “Projetos de grande complexidade e abrangência foram conduzidos e contribuíram

decisivamente para o desenvolvimento organizacional da empresa. Após anos aprimorando produtos e serviços, a empresa constituiu uma equipe profissional competente e criou produtos no ‘Estado da Arte’”.

Na trajetória da organização, ainda de acordo com seu presidente, foram desenvolvidas políticas e práticas de recursos humanos e metodologias para desenvolvimento de produtos e serviços, sendo que, atualmente, a empresa se orgulha de oferecer aos clientes mais do que soluções para seus problemas: oferece também apoio e meios para que eles possam atingir uma posição de vanguarda, modernidade e eficácia em suas atividades.

A organização atua hoje propondo soluções para dois segmentos. São eles:

Soluções educacionais, que são projetadas para atender às necessidades dos gestores educacionais, fornecendo informações em tempo real de todos os aspectos administrativos de uma rede de ensino, independentemente do seu porte. Fornecem, ainda, apoio pedagógico para melhoria dos resultados educacionais, por meio de diversos recursos de comunicação e de interatividade disponibilizados a alunos e professores.

Soluções ambientais, que surgiram no momento em que a preocupação com o meio ambiente passou a ser permanente e rotineira nas corporações e na gestão pública. A gestão ambiental está cada vez mais integrada ao planejamento empresarial, sendo seus principais motivadores: estar em conformidade com os regulamentos ambientais; atender à política social da empresa e às exigências do processo de licenciamento ambiental e, finalmente, reduzir riscos associados a uma não conformidade ambiental. No setor público, o mapeamento do impacto das atividades do homem sobre os ecossistemas surgiu como uma nova e fundamental etapa no planejamento e na implantação das políticas públicas.

Nessa perspectiva, a missão da organização é contribuir para a melhoria do desempenho das instituições e empresas clientes, desenvolvendo,

implantando, dando suporte e mantendo soluções de tecnologia da informação, comunicação e gestão, com percepção de benefícios para a sociedade e de oportunidades para os colaboradores.

No segmento **educacional**, a atuação da empresa abrange soluções de colaboração, ensino à distância, gestão de rede de ensino, gestão de programas educacionais, melhoria de processos e gestão de projetos. Já no segmento **ambiental**, sua atuação engloba soluções de monitoramento e gestão ambiental, gestão de resíduos, colaboração e educação ambiental.

A visão da organização, nas palavras de seu presidente, é de que “o conhecimento é o bem maior de um povo. Como tal, deve ser gerido, compartilhado, disseminado e democratizado.”.

Seguindo esse pensamento, a visão da empresa no tocante ao segmento **educacional** é comemorar o aniversário de 25 anos, que será no ano de 2021, oferecer a solução aos clientes finais (alunos, familiares, educadores e gestores) a custo zero para os municípios e estados, ou seja, o custeio desse produto seria de responsabilidade de grandes empresas do setor privado.

No segmento **ambiental**, a visão da organização é compreender, antecipar e atender as demandas por soluções de tecnologia da informação para meio ambiente, tanto para os clientes públicos quanto para os privados, promovendo a excelência em soluções e serviços para maximizar a vantagem competitiva e potencializar seus resultados.

Segundo o presidente da organização, os valores se compõem de seis pilares, sendo eles:

Pressuposto: “acreditamos que o homem, por meio de trabalho sério e dedicado, pode contribuir para seu próprio desenvolvimento, gerando reflexos diretos na melhoria da qualidade de vida nas empresas e na sociedade. Possuímos inabalável crença na capacidade do ser humano. Nossas relações

com clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores, e também a concepção dos produtos são orientados por essa crença e por nossos valores e princípios.”.

Confiança nas pessoas: “confiamos nas pessoas, oferecemos apoio, delegamos responsabilidade, respeitamos e as tratamos com dignidade, incentivando-as à participação, autonomia, autodesenvolvimento e incorporação de elevado nível de qualificação e profissionalismo. Orientamos nossos colaboradores a agirem de forma absolutamente profissional, por meio de atitudes que expressem a importância das pessoas e de suas necessidades.”.

Satisfação dos clientes: “Esforçamo-nos para garantir a plena satisfação do cliente, em qualquer circunstância. Nossa atuação é caracterizada pela resposta integral, ágil, de forma individualizada e flexível, para atender às necessidades específicas de nossos clientes. Buscamos fazer a diferença e, com o olhar no futuro, assegurar a liderança e a competitividade, e conduzi-los à posição de vanguarda com a utilização de nossos produtos.”.

Imagem empresarial: “conduzimos nossas ações junto aos clientes, fornecedores, colaboradores e todos que se relacionam conosco, de forma a consolidar uma imagem de empresa séria, competente e absolutamente confiável.”.

Relacionamentos duradouros: “consideramos nossos clientes, fornecedores e colaboradores como aliados, com os quais procuramos estabelecer formas de relacionamento que garantam uma convivência duradoura e vantajosa, fortalecendo e consolidando, a cada momento, os laços de união e harmonia, por meio de objetivos comuns.”.

Cidadania: “compreendemos nossa responsabilidade como empresa cidadã que contribui para o desenvolvimento de pessoas, da economia e da

sociedade. Entendemos que é nosso dever fazer a nossa parte por uma sociedade melhor e pela defesa dos princípios legais, morais e éticos.”.

O presidente acrescenta que, a partir desses valores, a organização trabalha pensando no cliente, em entender seus processos, propondo novas formas de operar, para que possa, simultaneamente, resolver seus problemas e dirigi-los à posição de vanguarda, oferecendo tecnologia para ajudá-los a obter resultados com qualidade e eficiência.

Sendo assim, a empresa busca oferecer tecnologia para gerar bem-estar, produtividade e qualidade. Da atitude dos colaboradores até a concepção das soluções, a preocupação é fornecer o melhor aos clientes. Para tanto, o presidente da organização diz que “a empresa é constituída por pessoas e recursos tecnológicos harmonizados e integrados entre si”.

Foi dito também que a equipe de colaboradores é constituída “por profissionais qualificados e experientes” e, buscando “melhor atender ao mercado, a empresa mantém uma equipe multidisciplinar formada por educadores, pedagogos, administradores, psicólogos, gerentes de projetos, desenvolvedores e executivos, todos com vivência em sua área de especialização”.

Objetivando alcançar novos clientes e consolidar os atuais, a organização iniciou uma reestruturação de todos os processos internos com vistas à obtenção da certificação no modelo de Melhoria de Processo do Software Brasileiro - MPS.BR Nível F. “O modelo MPS baseia-se nos conceitos de maturidade e capacidade de processo para a avaliação e melhoria da qualidade e produtividade de produtos de software e serviços correlatos.” SOFTEX(2013 p.5).

Nessa reestruturação dos processos, o software selecionado para servir de repositório e de gerenciamento dos projetos internos foi o “Redmine”. Este é um software livre, que visa ao controle dos projetos e de suas versões,

apresenta o Gráfico de Gantt e o controle da apropriação de horas despendidas nas atividades, tudo isso em um ambiente web.

Atualmente, a organização não utiliza nenhum software para levantamento de informações, e sim modelos de planilhas de Excel, por meio das quais os coordenadores de equipe e os coordenadores de projetos fazem o levantamento dos números no Redmine.

A partir desses dados, são feitos os levantamentos do desempenho e da produtividade durante cada fase do processo e de cada membro da equipe do projeto, se necessário. Atualmente, são dois os indicadores para os projetos: indicadores de processo, onde são verificados os erros que ocorreram durante a execução, e os indicadores de resultados, em que são levantados o tempo e o número de dias previstos e despendidos nas atividades.

6.2.2 Questionário aplicado aos colaboradores

O questionário foi aplicado aos colaboradores da organização no período de 04 de setembro a 07 de setembro de 2016, e se encontra disponível no apêndice I.

6.2.2.1 Identificação dos participantes

O questionário buscou, inicialmente, obter dados sobre a formação, a faixa etária e o tempo de experiência de cada colaborador na organização. Abaixo veremos o gráfico e as respostas resultantes desse primeiro bloco de perguntas.

Inicialmente, foi questionado se os respondentes possuíam graduação e, caso possuíssem, em qual curso superior. Assim 87% responderam que já haviam concluído um curso de graduação e 13% responderam que não possuíam ou não concluíram um curso superior.

Gráfico 1 Graduação

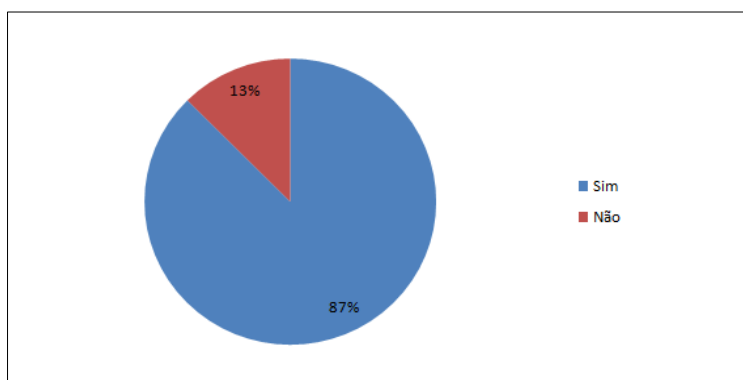


Figura 6: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Aqueles que responderam sim à pergunta anterior informaram que são graduados nos seguintes cursos:

- Computação. (C1)
- Jornalismo. (C3)
- Ciência da computação. (C4)
- Análise de Sistemas (C5)
- Ciência da Computação (C6)
- Pedagogia (C7)
- Psicologia (C8)

Em seguida, foi questionada a faixa etária dos respondentes. Nessa pergunta, observa-se que 37% se encontram na faixa de 20 a 29 anos; 27% entre 30 e 39 anos; 13% entre 40 a 49 anos; ninguém entre 50 e 59 anos e 13% com mais de 60 anos.

Gráfico 2 Faixa etária

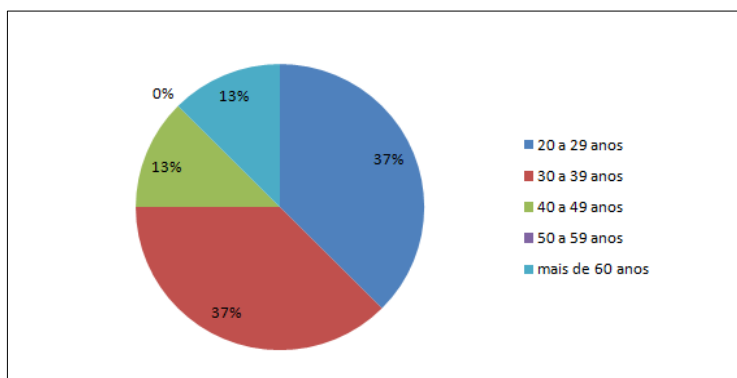


Figura 7: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Quanto à área de atuação dos respondentes, 62% afirmaram pertencer à área de Desenvolvimento de Software e 38% à área de Implantação e Suporte de Sistemas.

A seguir, questionou-se a função de cada colaborador, observando-se que, dos 62% que atuam na área de desenvolvimento de software, todos são desenvolvedores e, na área de Implantação e Suporte de Sistemas (38% do total), todos são analistas.

Gráfico 3
Qual a sua área de atuação?

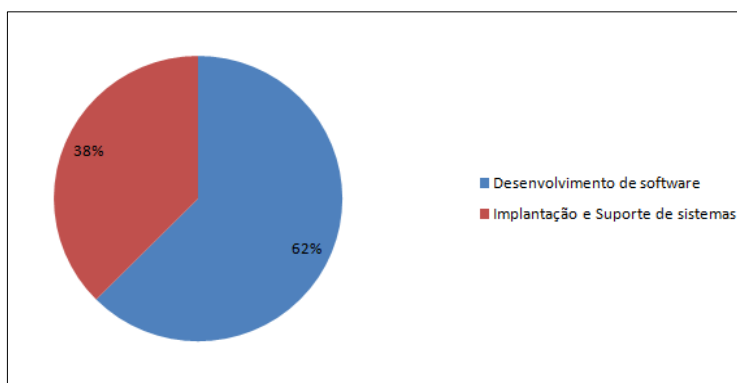


Figura 8: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Foi questionado também há quanto tempo os respondentes exercem a função declarada e há quanto tempo atuam na organização. Percebeu-se que o tempo de trabalho (na função e na empresa) varia bastante entre os respondentes - de 1 ano a 19 anos. As respostas foram:

- Exerce a função há 3 anos e está na organização há 3 anos. (C1)
- Exerce a função há 2 anos e está na organização há 3 anos. (C2)
- Exerce a função há 5 anos e meio e está na organização há 5 anos e meio. (C3)
- Exerce a função há 8 anos e está na organização há 8 anos. (C4)
- Exerce a função há 4 anos e está na organização há 4 anos (C5)
- Exerce a função há 8 anos e está na organização há 13 anos (C6)
- Exerce a função há 1 ano e meio e está na organização há 1 ano e meio. (C7)

- Exerce a função há, aproximadamente, 15 anos e está na organização há 19 anos. (C8)

6.2.2.2 Informação e comunicação

O segundo bloco de perguntas buscou identificar como são desenvolvidos os processos e como os colaboradores visualizam sua execução. A primeira pergunta foi se eles conseguem executar todos os processos nos quais a sua área está envolvida. 62% dos respondentes disseram que sim, ou seja, que estão cientes e são capazes de executar cada passo de todos os procedimentos de responsabilidade de sua equipe; ninguém respondeu que não consegue e 38% responderam que só conseguem executar alguns processos.

Gráfico 4

Você conhece e consegue executar todos os passos dos processos nos quais a sua área está envolvida?

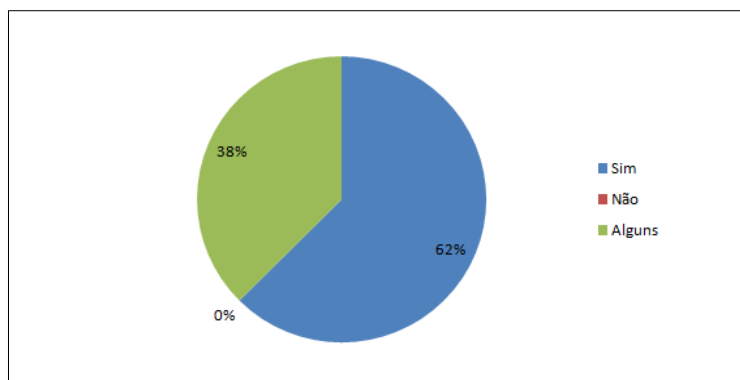


Figura 9: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Em seguida, os respondentes foram questionados sobre a fonte de informação à qual recorrem quando estão com dúvidas. Nesse caso, 53% deles responderam que recorrem aos colegas; 27% perguntam ao coordenador da equipe; 13% recorrem a outros meios e 7% recorrem aos materiais disponibilizados pela empresa. Vale ressaltar que nessa pergunta foi permitido que os respondentes indicassem mais de uma opção.

Gráfico 5

Em caso de dúvidas a qual fonte de informação você recorre?

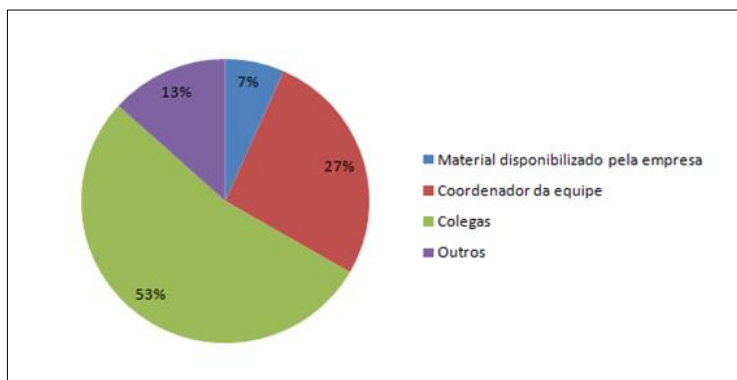


Figura 10: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

A próxima pergunta tentou identificar se os procedimentos estão disponibilizados para todos e se estão atualizados. Nesse caso, 75% dos respondentes disseram que apenas alguns dos procedimentos que executam são disponibilizados, 25% responderam que tem acesso a todos os procedimentos que executam e ninguém respondeu que não tem acesso a nenhum procedimento que executa.

Gráfico 6

Existe algum repositório onde todos os procedimentos dos processos que você executa estão armazenados?

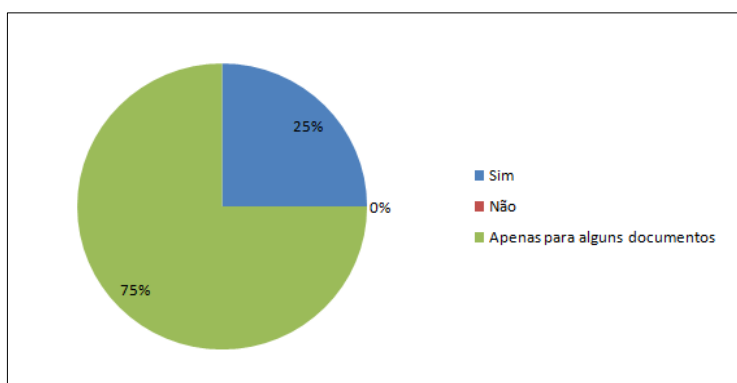


Figura 11: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

O questionamento seguinte buscou saber se os documentos relativos aos procedimentos dos processos que executam estavam atualizados. Nessa pergunta, 50% dos respondentes responderam que sim, todos os documentos

estão atualizados; 37% responderam que apenas alguns documentos estão atualizados; 13% dos respondentes optaram em não responder à pergunta e ninguém respondeu que os documentos não estão atualizados.

Gráfico 7
Eles estão atualizados?

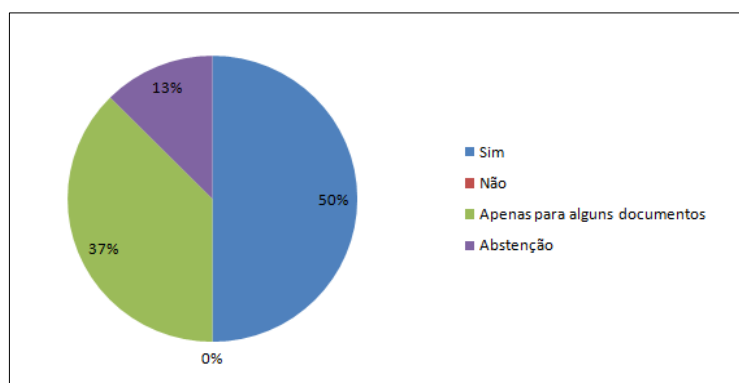


Figura 12: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

A próxima pergunta teve o propósito de identificar se o colaborador acredita que a disponibilização dos documentos pode melhorar a sua eficiência no trabalho, à qual 100% dos respondentes afirmaram que sim e ninguém respondeu que não acredita que ela pode melhorar sua eficiência.

Gráfico 8
Você acredita que a disponibilização desses documentos pode melhorar a sua eficiência no trabalho?

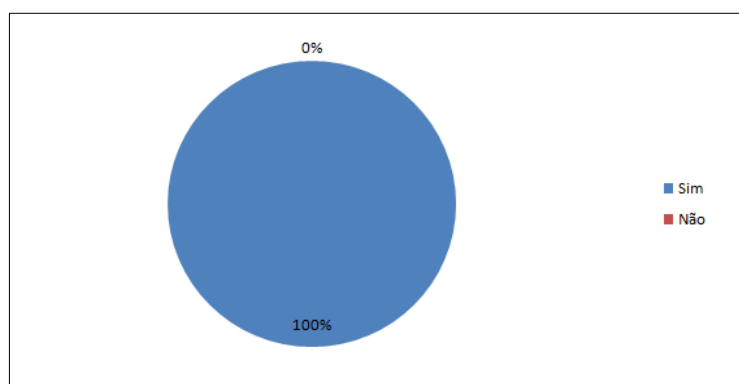


Figura 13: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Nessa perspectiva, foi questionado se a necessidade de ter esses procedimentos disponibilizados e atualizados já foi levada ao conhecimento do coordenador, sendo que 100% dos respondentes afirmaram que sim e ninguém respondeu que não comunicou ao coordenador sobre a sua necessidade.

Gráfico 9

Se sim, essa necessidade já foi levantada com o seu coordenador?

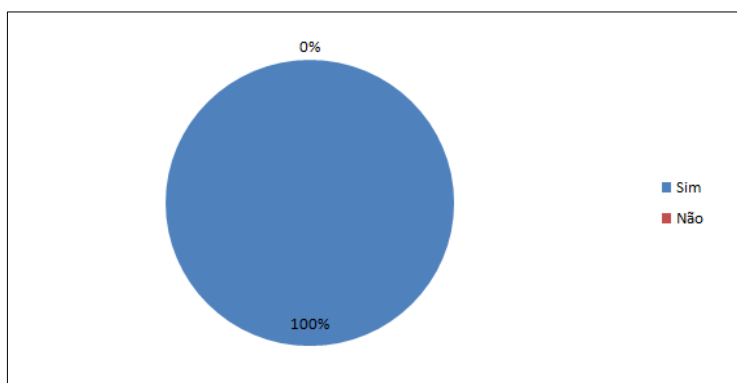


Figura 14: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Foi questionado também se, na visão dos respondentes, existe algum processo que eles não vêem necessidade em executar. Nesse caso, 88% dos respondentes disseram que não executam nenhum processo no qual não vêem a real necessidade e 12% responderam que existem processos que não são necessários. Essa parcela acredita que os processos deveriam ser eliminados e alegam que já levantaram essa necessidade junto ao seu coordenador. Abaixo é explicitada a justificativa dada por um dos respondentes:

- Existe um movimento recorrente que tende à burocratização do processo de desenvolvimento. O excesso de autoreferimento atrapalha o ciclo de desenvolvimento. (C1)

Gráfico 10

No seu ponto de vista, dos processos que você conhece e executa, existe algum que não considera importante?

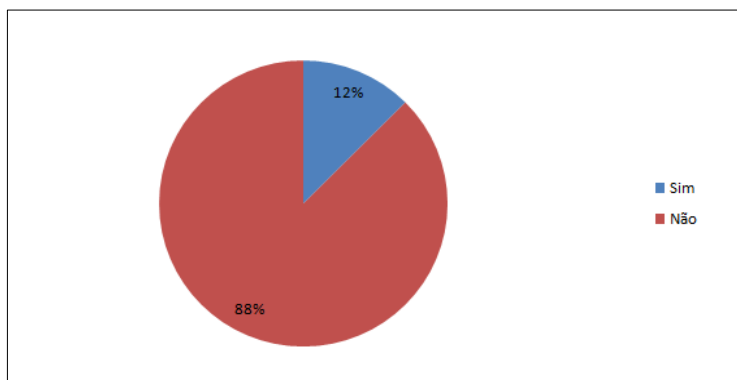


Figura 15: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Foi questionado também se o colaborador tem acesso aos indicadores de produtividade e desempenho aplicados mensalmente nos projetos. A essa pergunta, 50% dos respondentes informaram que sim, ou seja, que tem acesso a esses indicadores, 37% responderam que só tem acesso a alguns indicadores e 13% optaram por não responder à pergunta.

Gráfico 11

Você tem acesso aos indicadores de produtividade e de desempenho aplicados mensalmente nos projetos?

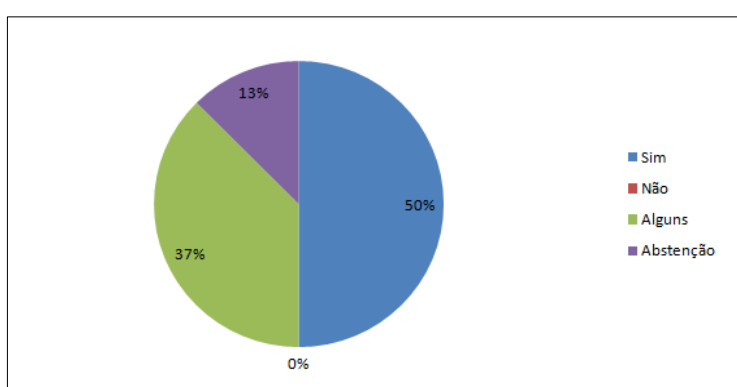


Figura 16: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Quando se questionou sobre o uso que os respondentes fazem dos indicadores de desempenho e produtividade para melhorar seu trabalho, as respostas foram:

- A informação disponível é imprecisa e desatualizada em alguns casos, quando ele é relevante existe um esforço para incorporar o procedimento na rotina. (C1)
- Analiso as deficiências e trabalho em cima das correções. (C2)
- Procuo avaliar meu índice de retrabalho com o intuito de melhorar a quantidade de testes realizados por mim, além de avaliar minha eficiência na relação de tempo e tarefa. (C3)
- A análise de processos após a execução nos fornece lições que podem resultar na melhoria do próprio processo ou indicar uma ineficiência pessoal que é trabalhada na próxima interação do processo. (C4)
- Essas informações são relevantes na empresa. Ainda não foi possível usá-las para avaliar meu próprio desempenho. (C5)
- As informações não são suficientes para alterar meu processo de trabalho. (C7).
- Avaliar meu desempenho e avaliar em quais atividades gasto mais tempo e o que posso melhorar ou até eliminar nas minhas atividades. (C8)

Aos que alegaram que não tinham acesso ou tinham acesso apenas a alguns indicadores de desempenho e produtividade, foi perguntado se eles acreditam que isso poderia melhorar seu desempenho individual e se eles já solicitaram esse acesso. As respostas foram:

- As informações estão disponíveis, porém imprecisas. (C1)
- O desempenho pode ser melhorado através de um feedback pessoal e individual. Não solicitei porque acreditava que fazia parte do processo da empresa, mas que nunca ocorreu. (C7)

A partir dessas informações, foi questionado como os processos vêm sendo definidos e as respostas foram:

- Os novos procedimentos são definidos com o objetivo de se atender a critérios externos. Essa decisão é tomada de forma unilateral, entretanto, a razão para tais decisões é transmitida a todos da equipe. (C1)
- Os novos processos são definidos observando as diretrizes da empresa e a opinião de cada colaborador. (C2)
- Alguns procedimentos são definidos entre o diretor da empresa e os coordenadores das equipes. A equipe de desenvolvimento participa da definição do nosso procedimento através de reuniões com seu coordenador, levantando questões, críticas e sugestões. A cada novo procedimento, é necessário um tempo para habituar e fazer uma melhor avaliação. (C3)
- Existe uma equipe responsável pelas definições e divulgação do processo, não faço parte diretamente da equipe, mas forneço feedback para a melhoria do processo. A divulgação das mudanças ocorre em reuniões de equipe semanais ou, se necessário, em conversas diretas e individuais. O coordenador da equipe é responsável pela divulgação do processo e coleta do feedback. (C4)

- Sim. Participo eventualmente, existem funcionários altamente envolvidos nas definições e disseminação dos procedimentos. O coordenador é um dos líderes deste trabalho e isso melhora o trabalho de toda a equipe. (C5)
- Os procedimentos são apresentados a todos os envolvidos através de reuniões e registrados em ata. Os novos procedimentos são definidos por alguns membros das equipes e conta com o auxílio de consultores externos (MPS.BR) e do diretor da empresa. (C6)
- Não tenho participado das definições dos procedimentos, só chegam ao conhecimento quando é feito incorretamente. Chega uma mensagem dizendo o que está errado e deve ser corrigido, sem explicações. O conhecimento do processo é importante e deve ser repassado. Isso ajuda a melhorar o trabalho realizado. O coordenador não tem repassado as informações e cobra como se todos tivessem conhecimento do processo completo com as mudanças realizadas. (C7)
- Não sou envolvida nos processos, já chegam definidos como será. (C8)

6.2.3 Questionário aplicado aos coordenadores

O questionário foi aplicado aos coordenadores da organização no período de 04 de setembro a 07 de setembro de 2016 e encontra-se também disponível no apêndice II.

6.2.2.1 Identificação dos participantes

O questionário buscou, inicialmente, saber qual a formação, a faixa etária e o tempo de experiência de cada coordenador da organização. Abaixo, veremos o gráfico e as respostas resultantes deste primeiro bloco de perguntas.

Foi questionado se os respondentes possuíam graduação e, caso possuíssem, em qual curso superior. Todos os respondentes afirmaram que já haviam concluído um curso de graduação e ninguém respondeu que não tem ou não concluiu um curso superior.

Gráfico 12

Graduação

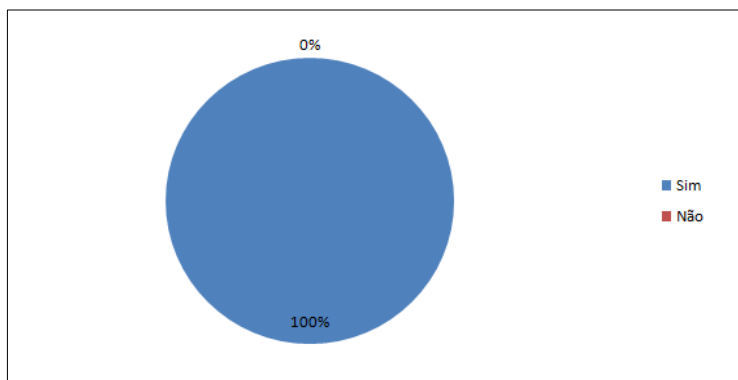


Figura 17: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Aqueles que responderam sim à pergunta anterior informaram que são graduados nos seguintes cursos:

- Engenharia Eletrônica. (B1)
- Administração e Ciências contábeis. (B2)

Em seguida, foi questionada a faixa etária dos respondentes. Nas respostas, observa-se que ninguém está na faixa de 20 a 29 anos; 50% possuem entre 30 e 39 anos; não há ninguém entre 40 a 49 anos; 50% têm entre 50 e 59 anos e não existe nenhum com mais de 60 anos.

Gráfico 13

Faixa etária

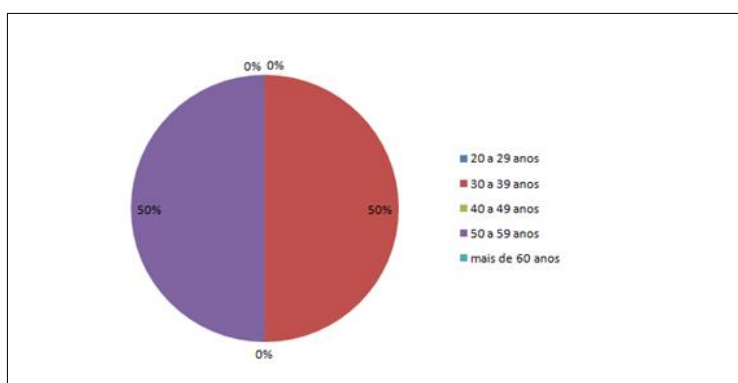


Figura 18: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Quanto à área de atuação dos respondentes, 50% declararam atuar na área de Desenvolvimento de Software e 50% na área de Implantação e Suporte de Sistemas.

Gráfico 14
Qual sua área de atuação?

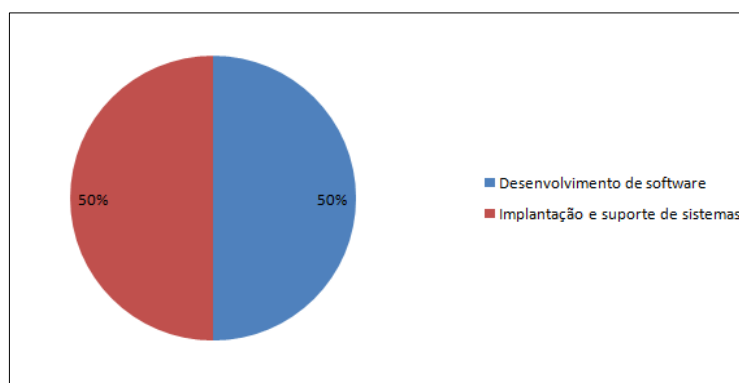


Figura 19: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Foi questionado também há quanto tempo os respondentes exercem a função declarada e há quanto tempo atuam na organização. Percebeu-se que o tempo de trabalho (na função e na empresa) varia bastante entre os respondentes - de 1 ano e meio a 19 anos. As respostas foram:

- Está na organização há 19 anos. (B1)
- Exerce a função há 1 ano e meio e está na organização há 1 ano e meio. (B2)

6.2.2.2 Informação e comunicação

O segundo bloco de perguntas buscou identificar como são desenvolvidos os processos e como os coordenadores visualizam sua execução. A primeira pergunta foi se eles conseguem executar todos os processos nos quais a sua área está envolvida. 50% dos respondentes disseram que sim, que estão cientes e são capazes de executar cada passo de todos os procedimentos de responsabilidade da sua equipe; ninguém respondeu que não consegue e 50% responderam que só conseguem executar alguns processos.

Gráfico 15

Você conhece e consegue executar todos os passos dos processos nos quais a sua área está envolvida?

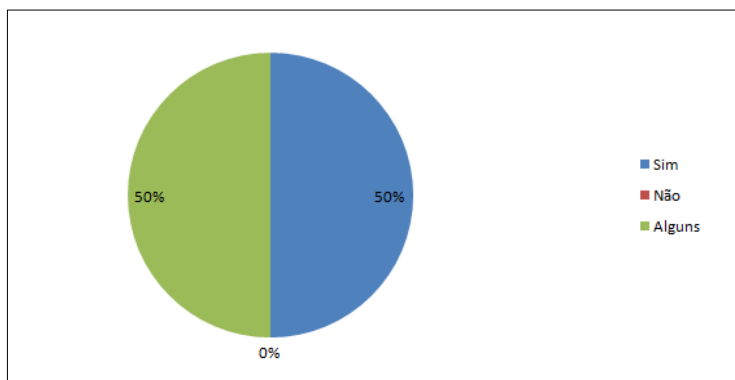


Figura 20: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Em seguida, os respondentes foram questionados sobre a fonte de informação à qual recorrem quando estão com dúvidas. Nesse caso, 50% responderam que recorrem aos colegas; 25% perguntam ao presidente da organização; ninguém recorre a outros meios e 25% recorrem aos materiais disponibilizados pela empresa. Vale ressaltar que nessa pergunta foi permitido que os respondentes indicassem mais de uma opção.

Gráfico 16

Em caso de dúvidas, a qual fonte de informação você recorre?

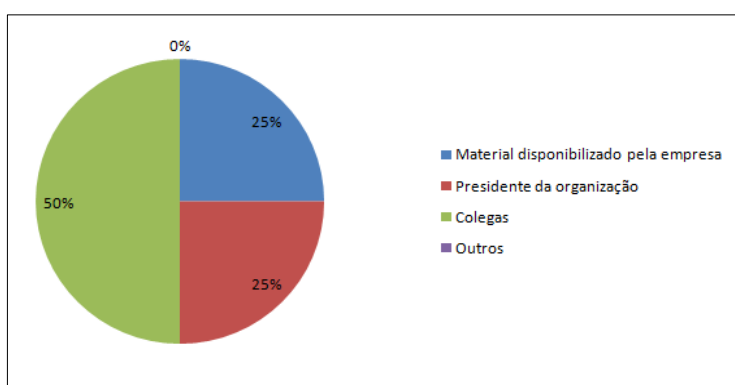


Figura 21: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

A próxima pergunta tentou identificar se os procedimentos dos processos que os coordenadores executam estão disponibilizados para todos e se estão atualizados. Nesse caso, 100% dos respondentes disseram que apenas alguns

dos procedimentos que executam são disponibilizados; ninguém respondeu que tem acesso a todos os procedimentos que executa e ninguém respondeu que não tem acesso a nenhum procedimento que executa.

Gráfico 17

Existe algum repositório onde todos os procedimentos dos processos que você executa estão armazenados?

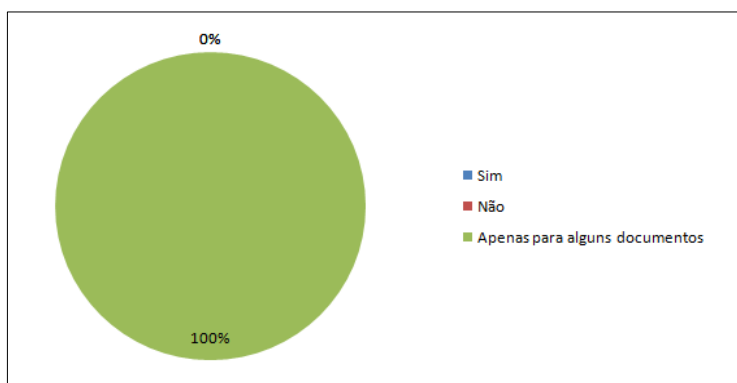


Figura 22: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

O questionamento seguinte buscou saber se documentos referentes aos processos executados estavam atualizados. Nessa pergunta, nenhum dos respondentes respondeu que sim; 100% responderam que apenas alguns documentos estão atualizados e ninguém respondeu que os documentos não estão atualizados.

Gráfico 18

Eles estão atualizados?

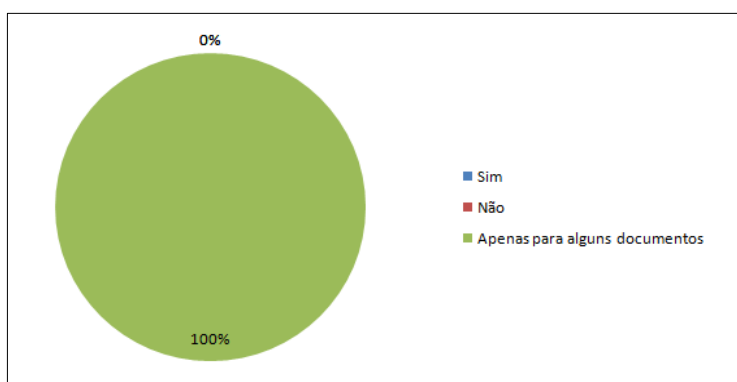


Figura 23: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

A próxima pergunta tem o propósito de identificar se o coordenador acredita que a disponibilização dos documentos pode melhorar a sua eficiência no trabalho, à qual 100% dos respondentes afirmaram que sim e ninguém respondeu que não acredita que ela pode melhorar sua eficiência.

Gráfico 19

Você acredita que a disponibilização desses documentos pode melhorar a sua eficiência no trabalho?

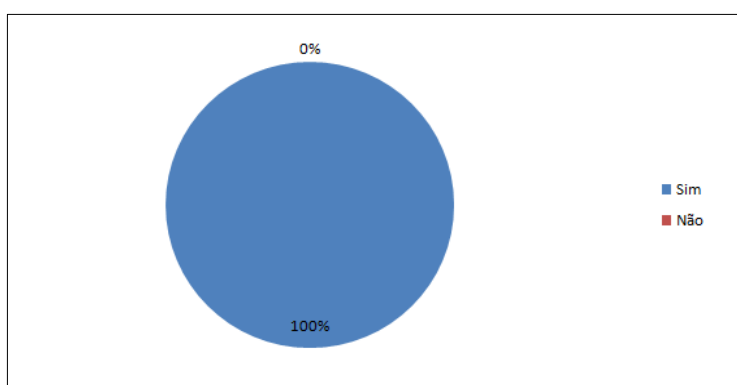


Figura 24: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Nessa perspectiva, foi questionado se a necessidade de ter esses procedimentos disponibilizados e atualizados já foi levada ao conhecimento do presidente da organização, sendo que 100% dos respondentes afirmaram que sim e ninguém respondeu que não comunicou ao presidente da organização sua necessidade.

Gráfico 20

Se sim, essa necessidade já foi levantada com o presidente da organização?

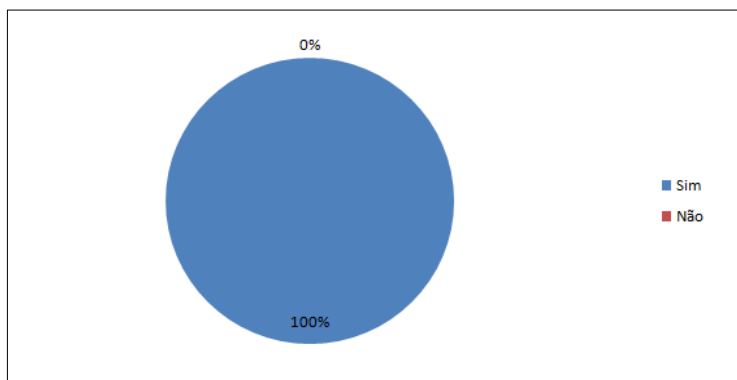


Figura 25: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Foi questionado também se, na visão dos coordenadores, existe algum processo que eles não vêem necessidade de executar. Nesse caso, 100% dos respondentes disseram que não executam nenhum processo no qual não vêem a real necessidade e ninguém respondeu que existem processos que não são necessários.

Gráfico 21

No seu ponto de vista, dos processos que você conhece e executa, existe algum que não considera importante?

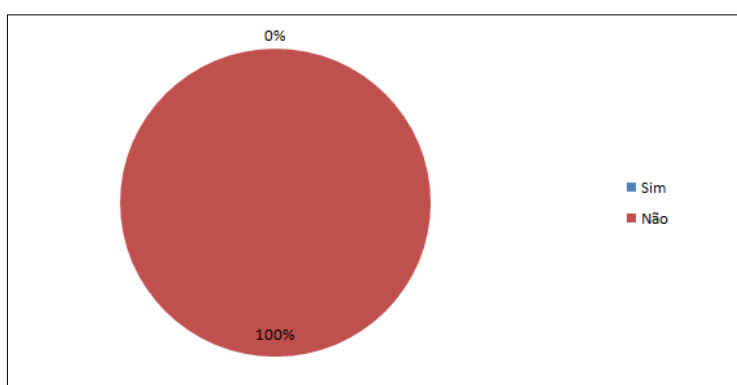


Figura 26: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

A próxima pergunta foi como o coordenador motiva a equipe para a utilização correta das ferramentas de acompanhamento gerencial (redmine). Abaixo estão transcritas algumas das respostas:

- Fazendo com que conheçam as razões dos processos, o que eles agregam à equipe e os problemas decorrentes do seu não cumprimento. (B1)
- O correto preenchimento das informações permite não só o acompanhamento gerencial, mas também conhecer individualmente a produção e produtividade das tarefas executadas. Além disso, o planejamento e carga das atividades pode ser melhor estimado junto a gestores e no próprio aprimoramento. (B2)

Em seguida, foi questionado aos coordenadores se eles fazem alguma intervenção quando percebem que algum colaborador desconhece ou negligencia algum processo. Dos respondentes, 50% disseram que sim e 50% disseram que às vezes e ninguém disse que não intervém.

Gráfico 22

Você faz alguma intervenção quando percebe que algum colaborador desconhece ou negligencia algum processo?

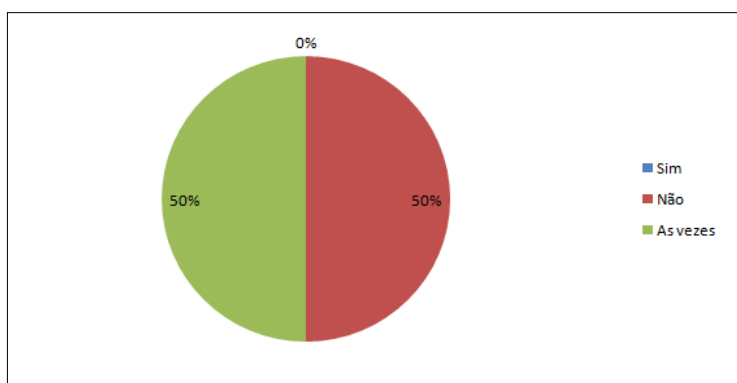


Figura 26: Fonte: Questionário de Pesquisa, 2016.

Nesse momento, solicitou-se aos coordenadores respondentes que fornecessem três exemplos de situações no qual foi necessária intervenção.

Eis as respostas:

- 1- Falta de apropriação de horas;
2- Falta de associação entre alteração de código-fonte e solicitante (ticket);
3- Não cumprimento da sequência de prioridades das tarefas. (B1)

- 1- Solicitação do registro diário das apropriações de horas para medição e obtenção de indicadores mais precisos e confiáveis;
- 2- Pronto atendimento a clientes na liberação de documentos e informações;
- 3- Cuidados na utilização da internet para assuntos não relacionados ao trabalho. (B2)

A partir dessas informações, foi questionado como os processos vêm sendo definidos e as respostas foram:

- Os procedimentos vêm sendo definidos somando o conhecimento e a experiência das equipes às exigências do modelo de maturidade (MPS-BR) e as demandas internas já existentes. A disseminação está sendo feita através da aplicação prática dos procedimentos de forma supervisionada. A melhora do trabalho acontece na forma de diminuição de problemas e de diminuição da necessidade de monitoramento (sobrecarga), uma vez que todos passam a executar as tarefas de forma padronizada. (B1)
- A implantação de novos procedimentos do Sistema da Qualidade, com vistas à certificação MPS-BR e melhoria dos processos internos, têm permitido rever e racionalizar vários procedimentos da empresa. Tenho participado das definições e revisão desses processos junto às equipes e Diretoria. As mudanças estão sendo bem recebidas e as propostas feitas com cautela (experimentação e validação prática), com apoio de consultores externos, para não provocar improdutividade às rotinas operacionais. Procuro contribuir com minha experiência profissional na sugestão e adequação das rotinas, procedimentos e instruções operacionais para as equipes. Creio que a meta de obtenção da certificação MPS-BR trará uma padronização dos processos internos e melhoria na qualidade dos serviços prestados pela empresa aos clientes. (B2)

A partir das respostas de colaboradores e coordenadores, pode-se perceber que ainda há falhas no processo de gestão de desempenho da empresa pesquisada, uma vez que algumas respostas dos colaboradores contradizem respostas dos coordenadores. Contudo, em sua maioria, as respostas dadas pelas duas partes são consonantes.

A análise dos dados e a sua relação com a teoria apresentada nos capítulos de referencial teórico será realizada na próxima parte do trabalho. A conclusão trará a interpretação das respostas dos colaboradores frente à atual fase da empresa e às respostas dos coordenadores.

6 INTERPRETAÇÃO SINTÉTICA DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abordou um estudo qualitativo e demonstrou a importância, para as organizações, da implantação de indicadores de processos confiáveis e em consonância com os planos da empresa. Por outro lado, o presente estudo mostrou como os colaboradores de uma organização vêm respondendo às alterações nos processos e ao início da implantação dos indicadores de desempenho e de produtividade.

A partir desse estudo, cujo principal objetivo é demonstrar “a importância de uma ferramenta gerencial no processo de transformação de dados de desempenho individual e coletivo em conhecimento”, foi possível constatar a necessidade de que todos aqueles que trabalham em uma organização tenham ciência dos indicadores por ela adotados e saibam a origem e as razões para a adoção desses indicadores. Somente assim os colaboradores terão mais confiança nas informações geradas e poderão melhorar seus índices - evitando os erros que as consultas manuais podem ocasionar, e também obter acesso rápido e preciso aos resultados sempre que for necessário.

A presente pesquisa também teve como alvo os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o impacto, na equipe, das mudanças ocorridas nos processos internos: pelas respostas ao questionário aplicado a colaboradores e coordenadores foi possível perceber que, em muitos momentos, elas divergiram. Um respondente, por exemplo, alega não receber feedback e outro respondente alega que isso acontece tanto por parte dele para o coordenador quanto por parte do coordenador para a equipe.
- Analisar o acompanhamento dos gestores na mobilização da equipe para utilização correta da ferramenta: as informações levantadas na revisão teórica sugerem que o colaborador precisa considerar importantes os processos que executa. Esses dados confirmam os

achados da pesquisa empírica, em que os coordenadores deixaram isso claro nas respostas dadas.

- Verificar a utilização e a disseminação das informações geradas para melhoria dos processos internos: quanto ao processo de disseminação, não foi explicitado em nenhum momento pelos respondentes de ambos os perfis (colaborador e coordenador de equipe) se é realizada uma disseminação escrita ou registrada. Os colaboradores relataram que os novos procedimentos são informados em reuniões semanais, mas não foi explicitado se eles recebem alguma orientação inicial por e-mail ou por meio de um procedimento resumido até que o documento seja disponibilizado oficialmente.

- Verificar como os processos vêm sendo definidos e se os colaboradores estão sendo envolvidos nas atividades: grande parte dos colaboradores informou que, para definição dos processos, existe uma equipe responsável e, por vezes, quando é necessário, um ou outro colaborador é deslocado para auxiliar nesse processo.

Estabelecendo a relação entre os dados, verificou-se o seguinte:

- A maior parte dos respondentes disse que, em caso de dúvidas, recorre aos colegas. Isso, provavelmente, acontece porque alguns procedimentos não estão disponibilizados ou atualizados, o que, muitas vezes, pode causar insegurança aos colaboradores.

- Um dos respondentes citou que a medição dos indicadores está voltada apenas para os fatores externos, o que, possivelmente, pode ter alguma relação com os planos estratégicos da organização. Porém, é necessário que deixar claro para todos os colaboradores que isso se trata de uma estratégia, porque somente assim a negligência em relação aos processos tende a diminuir.

- Um dos respondentes apresentou a falta de feedback na organização como um problema e sugeriu que esse processo, caso fosse realizado, poderia, inclusive, melhorar sua eficiência no trabalho. As teorias mostram que esse contato é necessário e o mesmo respondente relata que isso poderia melhorar também o desempenho de suas atividades.

- Pelas respostas dadas, não ficou claro se o processo vem causando melhoria ou avanços significativos no que se refere à economia de tempo ou ao desempenho dos colaboradores. Esse fato pode ocorrer por causa da fase pela qual a empresa está passando atualmente, qual seja, a fase de início da implantação e da reformulação dos processos. Esse fato merece ser levado em consideração para que os colaboradores tenham ciência dos avanços gerados a partir de uma rotina mais organizada e padronizada.
- A falta de atualização dos procedimentos faz com que o colaborador se sinta perdido e que demore mais tempo para executar as atividades, podendo levá-lo, inclusive, a prejudicar a eficiência dos colegas por causa de perguntas em excesso.
- Os indicadores de produtividade e de desempenho dos colaboradores devem ser elaborados com clareza e disponibilizados em um local acessível e, principalmente, que seja conhecido de todos. Tais fatores são destacados, tanto pelos teóricos quanto pelos respondentes, como importantes para a melhora da produtividade.

Para finalizar, é importante destacar que o ideal é que seja realizada uma nova pesquisa na empresa quando os novos processos estiverem consolidados, para que se possa identificar numericamente o avanço da organização depois que forem estabelecidos procedimentos únicos e organizados para suas atividades.

Espera-se que esse estudo venha a contribuir para que a organização reconheça a importância dos processos de acompanhamento de seus profissionais e aproveite melhor os dados gerados diariamente, de forma a propiciar que eles venham a agir como facilitadores dos esforços da empresa para sua sobrevivência no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco. **Mediação da informação e múltiplas linguagens**. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, v.2, n.1, p. 89-103, jan./dez. 2009. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/17/39>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

CUNHA, Murilo Bastos da; AMARAL, Sueli Angelica do; DANTAS, Edmundo Brandão. **Manual de estudo de usuários da informação**. São Paulo: Atlas, 2015. 448 p.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001. 135p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais**. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias; COSTA, Sely Maria de Souza. **Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários**. Ci. Inf., v. 39, n. 1, p. 21-32, jan./abr. 2010. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n1/v39n1a02>> . Acesso em: 30 ago. 2016.

GODOY, Christiane K., BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo, SILVA, Anielson B. da, **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo : Saraiva, 2006

MALVEZZI, Sigmar. **A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.3, número especial, p 6-17, outubro.

2013. Disponível em <
<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/viewFile/17170/9786&sa=D&ust=1472321299213000&usg=AFQjCNEUmFBCEpWPDionWaf8c4FSBtdXoQ>> .
Acesso em: 30 ago. 2016.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014. 190p.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ci. Inf, Brasília, v. 29, n. 1, 2000. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf> > . Acesso em: 30 ago. 2016.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f.. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em < http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf> . Acesso em: 30 ago. 2016.

MULLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: Uma interação necessária**. São Paulo: Editora atlas, 2014.

ODDONE, Nanci; SILVEIRA, Martha Martinez. **Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos**. Ciência da Informação, Brasília, D.F., v.36, n.1, p.118-127, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/12.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2016.

SÁ, Thays; Et tal. Uma Análise Comparativa entre as Ferramentas OLAP como Apoio a Soluções de BI nas Empresas. In: **V Congresso Tecnológico Infobrasil, 2012**, Fortaleza. anais do V Congresso Tecnológico Infobrasil,

2012. Disponível em < <http://www.infobrasil.inf.br/pagina/anais-2012> > . Acesso em: 30 ago. 2016.

SOFTEX, Melhoria de Processo de Software Brasileiro (MPS.BR) – **Guia de Implementação – Parte 2: Fundamentação para Implementação do Nível F do MR-MPS-SV:2012** .2013. Disponível em < http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/MPS.BR_Guia_de_Implementacao_SV_Parte_2_20132.pdf> . Acesso em: 30 ago. 2016.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em questão. Julho-dezembro, Vol. 1, número 002, Ano 2003. p. 177-201. Disponível em: < <http://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84/41>> Acesso em: 30 ago. 2016

WOIDA, L.M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva. In: VALENTIM, M. L. P. et al. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282p.

YIN. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**QUESTIONÁRIO**

Prezado (a) respondente,

Este questionário é um instrumento da pesquisa de campo e foi elaborado para coletar dados para pesquisa na área de ciência da informação do curso de especialização em “Gestão da Informação e Pessoas” da Universidade Federal de Minas Gerais. Sua participação é vital para o sucesso deste trabalho. Os dados informados serão tratados com confidencialidade. Os resultados serão apresentados de forma global para a comunidade, sem qualquer possibilidade de identificação de informações específicas fornecidas por cada participante.

Contamos com a sua adesão ao nosso trabalho. Desde já, agradeço sua participação e a sua identificação não é necessária.

Thaymara de Miranda Carneiro - Gestão da Informação e Pessoas

1 IDENTIFICAÇÃO

Graduação: () Sim () Não Em quê? _____

Faixa etária: () 20 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos
() 50 a 59 anos () mais de 60 anos

Em qual área da organização você atua? _____

Qual sua função? _____

Há quanto tempo exerce essa função? _____

Há quanto tempo trabalha na organização? _____

2 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Você conhece e consegue executar todos os passos dos processos no qual a sua área está envolvida?

() Sim () Não () Alguns

Em caso de dúvidas a qual fonte de informação você recorre?

- Material disponibilizado pela empresa
 Coordenador da equipe
 Colegas
 Outros. Quais? _____

Existe algum repositório onde todos os procedimentos dos processos que você executa estão armazenados?

- Sim Não Apenas para alguns documentos

Eles estão atualizados?

- Sim Não Apenas para alguns documentos

Você acredita que a disponibilização desses documentos pode melhorar a sua eficiência no trabalho?

- Sim Não

Se sim essa necessidade já foi levantada com o seu coordenador?

- Sim Não

No seu ponto de vista dos processos que você conhece e executa existe algum que não considera importante?

- Sim Não

Se sim qual (is).

Se sim você acredita que esses processos poderiam ser automatizados?

- Sim Não

Se sim essa necessidade já foi levantada com o seu coordenador?

- Sim Não

Você tem acesso aos indicadores de produtividade e de desempenho aplicados mensalmente nos projetos?

() Sim () Não () Alguns

Caso tenha acesso o que faz com essa informação para melhorar o seu trabalho.

Caso não tenha acesso você acredita que caso você tivesse, isso poderia melhorar seu desempenho individual? Você já solicitou essas informações?

Como os novos procedimentos vêm sendo definidos?

(conte se você tem participado das definições, como está acontecendo a disseminação dos novos procedimentos dentro da organização, se acha que isso poderá melhorar o seu trabalho e no seu ponto de vista em que o coordenador da equipe vem contribuindo nesse processo)

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COORDENADORES**QUESTIONÁRIO**

Prezado (a) respondente,

Este questionário é um instrumento da pesquisa de campo e foi elaborado para coletar dados para pesquisa na área de ciência da informação do curso de especialização em “Gestão da Informação e Pessoas” da Universidade Federal de Minas Gerais. Sua participação é vital para o sucesso deste trabalho. Os dados informados serão tratados com confidencialidade. Os resultados serão apresentados de forma global para a comunidade, sem qualquer possibilidade de identificação de informações específicas fornecidas por cada participante.

Contamos com a sua adesão ao nosso trabalho. Desde já, agradeço sua participação e a sua identificação não é necessária.

Thaymara de Miranda Carneiro - Gestão da Informação e Pessoas

1 IDENTIFICAÇÃO

Graduação: () Sim () Não Em quê? _____

Faixa etária: () 20 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos

() 50 a 59 anos () mais de 60 anos

Em qual área da organização você atua? _____

Qual sua função? _____

Há quanto tempo exerce essa função? _____

Há quanto tempo trabalha na organização? _____

2 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Você conhece e consegue executar todos os passos dos processos no qual a sua área está envolvida?

Sim Não Alguns

Em caso de dúvidas a qual fonte de informação você recorre?

Material disponibilizado pela empresa

Presidente da organização

Colegas

Outros. Quais? _____

Existe algum repositório onde todos os procedimentos dos processos que você executa estão armazenados?

Sim Não Apenas para alguns documentos

Eles estão atualizados?

Sim Não Apenas para alguns documentos

Você acredita que a disponibilização desses documentos pode melhorar a sua eficiência no trabalho?

Sim Não

Se sim essa necessidade já foi levantada com o presidente da organização?

Sim Não

No seu ponto de vista dos processos que você conhece e executa existe algum que não considera importante?

Sim Não

Se sim qual (is).

Se sim você acredita que esses processos poderiam ser automatizados?

Sim Não

Se sim essa necessidade já foi levantada com o presidente da organização?

Sim Não

