

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TAINARA REIS DA SILVA

**CONSULTORIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE
ATIVIDADES EM UMA INSTITUIÇÃO MARANHENSE**

São Luís - MA

2017

TAINARA REIS DA SILVA

**CONSULTORIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE
ATIVIDADES EM UMA INSTITUIÇÃO MARANHENSE**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção de título de bacharel em
Administração.

Orientador: Professor Dr. Rômulo Martins França.

São Luís - MA

2017

Silva, Tainara Reis da

Consultoria para implantação de uma ferramenta de gestão de atividades em uma instituição maranhense. / Tainara Reis da Silva – São Luís, 2017.

61f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins França.

1. Consultoria. 2. Processos. 3. Gestão de atividades. I. Título.

TAINARA REIS DA SILVA

**CONSULTORIA IMPLANTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE
ATIVIDADES EM UMA INSTITUIÇÃO MARANHENSE**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção de título de bacharel em
Administração.

Aprovada em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rômulo Martins França (Orientador)

Universidade Federal do Maranhão

Examinador 01

Universidade Federal do Maranhão

Examinador 02

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a meu querido e
amado pai. Nós conseguimos!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e motivação nos momentos mais difíceis, o maior mestre da minha vida. A meu pai e minha mãe que se sacrificaram tanto por mim. À minha querida universidade, meus professores que me ensinaram a crescer. A meu querido professor e orientador Rômulo Martins França por todo empenho, tempo dedicado e motivação. Ao meu amigo Victor Gaspar por esses quatro anos de companhia e caronas durante nossas longas viagens a UFMA. E ao meu namorado, Ítalo Gabriel que foi a pessoa que mais me motivou durante todos os anos de faculdade e que sempre me inspirou a ser melhor. Aos meus amigos e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação. Muito Obrigada, não teria conseguido sem vocês.

“É importante ter metas, mas também é fundamental planejar cuidadosamente cada passo para atingi-las”. (Bernardino)

RESUMO

A consultoria é uma atividade importante no seio empresarial, tornando-se, uma ferramenta imprescindível na tomada de decisões, já que ela cria um elo entre o crescimento das empresas e o equilíbrio dos negócios na medida em que visa reduzir os riscos e permitir que os empreendedores possam adotar novas alternativas e soluções aos obstáculos dando suporte nas tomadas de decisões estratégicas. Justifica-se o presente trabalho por ser de suma importância para outras empresas a percepção de implantação de uma ferramenta de gestão em uma Instituição maranhense. O objetivo geral desta pesquisa consiste em apresentar o processo de consultoria da *startup* Infortask para implantação da sua ferramenta de gestão de atividades em uma instituição maranhense. A metodologia pautou-se na abordagem qualitativa, adotou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A principal dificuldade da Instituição maranhense estudada foi a gestão centralizada bem como acompanhar tarefas com prazos muito longos. Os pontos positivos de destaque foi a implantação, com destaque para o fato do Infortask entender e explorar o cliente, buscar saber suas necessidades, estarem em consonância. Em suma, a atividade de consultoria exige maior atenção para que seja benéfica, tanto na perspectiva da empresa-cliente, quanto do próprio consultor, o que por sua vez requer que o profissional de consultoria apresente um perfil adequado e capaz de gerar resultados e mudanças positivas, já que as organizações acreditam que ele seja um facilitador e um agente de mudanças.

Palavras-chave: Consultoria. Processos. Gestão de atividades.

ABSTRACT

The consultancy is an important activity in the business within, making it an essential tool in decision-making, since it creates a link between the business growth and the balance of the business in that it aims to reduce risks and allow entrepreneurs can adopt new alternatives and solutions to obstacles in supporting strategic decision-making. It justified this work to be very important for other companies deploying perception of a management tool in a maranhense Institution. The overall objective of this research is to present the *startup* of the consulting process Infortask for deployment of its activities management tool in a maranhense institution. The methodology was based on the qualitative approach, adopted the literature and the case study. The main difficulty of the institution Maranhão studied was the centralized management and track tasks with very long term. The positives highlight was the implementation, highlighting the fact that the Infortask understand and explore the client, get to know their needs, are in line. In short, the consulting activity requires greater attention to be beneficial, both from the perspective of the client company, the consultant himself, which in turn requires that the consulting professional present a suitable and able profile to produce results and change positive, since organizations believe it to be a facilitator and an agent of change

Keywords: Consulting. Processes. Activity management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia dos processos	28
Figura 2 - Organograma do Infortask	41
Figura 3 – Oportunidades e ameaças do Infortask	42
Figura 4 – Forças e fraquezas do Infortask	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CONSULTORIA	12
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES	12
2.2 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS	14
2.3 O CONSULTOR E A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	16
3 GESTÃO DE PROCESSOS	24
3.1 CONCEITOS	24
3.2 MACROPROCESSOS, PROCESSOS, TAREFAS E ATIVIDADES	27
3.3 CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS	31
3.4 EXEMPLOS DE PROCESSOS EMPRESARIAIS	33
4 METODOLOGIA	36
5 ESTUDO DE CASO	39
5.1 INFORTASK	39
5.2 INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL	45
5.3 A IMPLANTAÇÃO	47
5.4 RESULTADOS E DIFICULDADES ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO INFORTASK	48
6 CONCLUSÕES	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	58

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em consultoria é preciso que se compreenda que se trata de uma atividade importante no seio empresarial, tornando-se, uma ferramenta imprescindível na tomada de decisões, já que ela cria um elo entre o crescimento das empresas e o equilíbrio dos negócios, na medida em que visa reduzir os riscos e permitir que os empreendedores possam adotar novas alternativas e soluções aos obstáculos dando suporte nas tomadas de decisões estratégicas.

No cotidiano são incontáveis as vezes que se pode agir como consultores, ou procurar algum consultor a fim de sanar ou esclarecer eventuais dúvidas ou mesmo para que possam propor soluções a determinados problemas.

No intuito de facilitar o processo decisório e a diminuição dos riscos que o ambiente dos negócios apresenta, é essencial que os empreendedores saibam a importância de mapear seus cenários previamente e então planejar suas ações estratégicas, principalmente para aqueles que aderem ao modelo das *Startups* onde o risco se potencializa.

Na consultoria, os serviços apresentam caráter temporário e eventual, com início, meio e fim partindo de uma investigação e identificação de um problema, para que se possa promover um estudo e a busca de solução para saná-los, com a adoção de propostas capazes de serem implementadas na prática.

Com isso, tem-se que a atividade de consultoria confere a empresa atenção concentrada que por sua vez lhe possibilita maior rendimento e efetividade, logo, o consultor constitui-se num forte impulsionador, que busca por novos acontecimentos e propostas que objetivem melhores resultados.

Constata-se com isso que a busca por serviços de qualidade e para solução de cunho gerencial, como é o caso da Instituição maranhense pesquisada, exige o trabalho do consultor em virtude do seu conhecimento ou experiência, no qual se faz necessária a consulta técnica ou mesmo o chamado parecer relativo à sua especialidade e que seja favorável ao sucesso da empresa. Como se observará no capítulo referente ao estudo de caso, inicialmente a Instituição se utilizou dos serviços de consultoria para que se verificasse os pontos positivos e negativos caso implantasse a ferramenta de gestão de atividades.

Este trabalho traz a seguinte problemática: Como é uma consultoria para implantação de uma ferramenta de gestão de atividades em uma instituição maranhense?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em apresentar o processo de consultoria da *startup* Infortask para implantação da sua ferramenta de gestão de atividades em uma instituição maranhense.

Como objetivos específicos têm-se: elaborar um questionário de entrevista para coleta de dados sobre a implantação da Infortask; entrevistar os responsáveis pela implantação da Infortask na empresa maranhense e discorrer sobre os resultados e dificuldades acerca da implantação da Infortask.

Justifica-se o presente trabalho por ser de suma importância para outras empresas a percepção de implantação de uma ferramenta de gestão em uma empresa maranhense. Desde o processo de venda do serviço de gestão até às dificuldades encontradas são pontos interessantes na perspectiva da empresa consultora. O que por sua vez, servirá para que outros acadêmicos e profissionais da área de Administração saibam o que deverão observar em uma provável prestação de serviços em consultoria. Além disso, diversas empresas que tiverem acesso ao trabalho podem compreender mais detalhes sobre um processo de consultoria de gestão aliado a uma ferramenta tecnológica.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: o segundo capítulo aborda sobre a consultoria, desdobrando-se em conceitos e definições, classificação e características e a relação entre consultor e segmentação de mercado. O terceiro trata da gestão de processos, com destaque para conceitos, macroprocessos, processos, tarefas e atividades, classificação de processos e exemplos de processos empresariais. O quarto capítulo explana a metodologia adotada no trabalho. O quinto capítulo, foco maior do trabalho discorre acerca do Infortask, da instituição educacional, da implantação, resultados e dificuldades acerca da implantação do Infortask. O sexto e último capítulo apresenta as conclusões acerca do trabalho.

2 CONSULTORIA

Ao abordar sobre Consultoria, faz-se necessário inicialmente explicar os conceitos e definições, bem como suas classificações e características e a relação entre o consultor e a segmentação de mercado.

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Primeiramente deve-se compreender que a Consultoria consiste na prestação de serviço que vem ganhando espaço nos últimos anos, de modo que o consultor tem por função detectar as origens do problema e oferecer soluções para as organizações.

“O consultor é um agente externo, alguém que soma com a sua visão de fora, sua neutralidade e suas vivências à competência da empresa para planejar e realizar ações efetivas” (BELFORT, 2004, p.6).

Como próprio o nome sugere, Consultoria, implica em consultar alguém (profissional) de uma determinada área sobre alguma situação-problema, a fim de que se possam criar estratégias e mecanismos para solucioná-la.

Para Oliveira (2010a), a Consultoria pode ainda ser definida da seguinte maneira: um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Depreende-se assim que a consultoria empresarial cria um elo entre o crescimento das empresas e o equilíbrio dos negócios, na medida em que visa reduzir os riscos e permitir que os empreendedores possam adotar novas alternativas e soluções aos obstáculos, dando suporte às tomadas de decisões estratégicas.

Nesse sentido, a Consultoria refere-se ao conjunto de atividades executadas através de uma interatividade entre as várias áreas da empresa, com a atuação de um agente de mudanças responsável em estudar a organização diagnosticando suas falhas e propondo soluções em auxílio à tomada de decisões, conforme Araújo (2006).

Como se percebe não é algo que se restringe a um setor isolado, a Consultoria precisa da conexão dos setores de uma empresa, para que se consiga

detectar o que precisa ser melhorado, a fim de elencar alternativas para resolução dos entraves.

Loss (2001), entende a Consultoria como uma ferramenta administrativa que possibilita uma mudança de postura diante dos novos problemas que surgem no dia a dia da empresa.

Essa mudança de postura já consiste, por sua vez, na busca de superar os obstáculos e problemas por quais a organização tem passado. A partir do momento que se detecta quais atitudes devem ser tomadas e como elas podem funcionar para sanar os percalços, já se está fazendo uso da aplicabilidade da Consultoria.

Para que alguém possa ser denominado consultor empresarial precisa se fazer presente as seguintes premissas, como bem cita Crocco (2015, p.27-28):

- Independência - possibilidade de ser seu próprio patrão ou chefe, de maneira formal ou intelectualmente, em razão do nível de conhecimento e experiência;
- Automotivação: saber a amplitude de seus conhecimentos e os limites da sua atuação, fazendo que esses dois fatores sejam impulsionadores de trabalho;
- Perícia escrita e verbal: para que uma comunicação seja estabelecida efetivamente, é necessário que um consultor saiba utilizar uma linguagem acessível, prática e simples, isso não significa que a linguagem possa ser simplória;
- Capacidade analítica: habilidade para enfrentar situações ainda não estruturadas, determinando quais fatores se relacionam e quais não, buscando progresso na solução de problemas;
- Autenticidade: manter um comportamento real, de forma visível ao cliente, para que ele possa perceber que estão sendo colocadas em palavras as vivências do consultor;
- Ética: seguir os princípios e valores que demonstrem a verdade, a honestidade de princípios e de ações.

Em face de tais premissas, compreende-se que o papel do consultor consiste em assistir as organizações para que melhorem seu desempenho, com o uso de tecnologia e aprimorando as relações interpessoais a fim de que as organizações possam atuar de maneira competitiva no mercado.

Seguindo esta linha, o SEBRAE em sua publicação "Referenciais de Consultoria do SEBRAE", elaborada por Teixeira e Coelho (2012, p.33), assegura

que a Consultoria: “é um processo de interação desenvolvido a partir da solicitação do cliente para realizar a mudança, fundamentado no diagnóstico, nos resultados esperados e em um relacionamento de corresponsabilidade”.

Nessa conjuntura, verifica-se que a atividade de Consultoria exige maior atenção para que seja benéfica, tanto na perspectiva da empresa-cliente, quanto do próprio consultor, o que por sua vez requer que o profissional de consultoria apresente um perfil adequado e capaz de gerar resultados e mudanças positivas, já que as organizações acreditam que ele seja um facilitador e um agente de mudanças.

Na Consultoria, os serviços apresentam caráter temporário e eventual, com início, meio e fim partindo de uma investigação e identificação de um problema, para que se possa promover um estudo e a busca de solução para saná-los, com a adoção de propostas capazes de serem implementadas na prática.

Por fim, Orlickas (2010, p. 22) afirma que “a consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema promovido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente”.

Com isso tem-se que a atividade de Consultoria confere a empresa atenção concentrada que por sua vez pode alcançar maior rendimento e efetividade, logo, o consultor constitui-se como um impulsionador, que busca por novos acontecimentos e propostas que objetivem melhores resultados.

Em seguida trata-se sobre a classificação e as características da Consultoria.

2.2 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

Segundo Oliveira (2010a), precisa-se ter o entendimento de que o consultor pode ser externo ou interno em relação à empresa-cliente, ressaltando que apenas na primeira situação o serviço de consultoria pode ser assim denominado dentro da sua abordagem específica.

Como existem vários tipos de Consultoria, é importante tanto para o consultor quanto para o cliente, definir qual será o tipo consultoria trabalhada. Desta forma o consultor, passa a ter um diferencial competitivo no mercado.

Por exemplo, a Consultoria em elaboração e acompanhamento de projetos de viabilidade econômico-financeira está inserida no segmento de consultoria especializada.

Oliveira (2010a, p.60) aponta como algumas características deste tipo de consultoria as seguintes:

- No processo de sua contratação, normalmente, o contato é com a média administração, pois neste nível é que se concentra a maior parte das especializações das empresas. Sua negociação é demorada e sua resistência pode ser pequena;
- No desenvolvimento do projeto de consultoria, as características continuam basicamente as mesmas; e
- Na implementação do projeto de consultoria, os envolvidos podem estar também na baixa administração e os níveis de negociação e de resistência podem ser baixos.

Tem-se ainda a divisão da Consultoria em dois papéis fundamentais, conforme Crocco (2015):

- Consultor de Recursos: aquele que fornece informações, recomenda planos de ação, transfere conhecimento esperando alterar comportamentos e atitudes individuais e grupais e que sejam capazes de aumentar o desempenho organizacional.
- Consultor de Procedimento: aquele que ajuda a resolver problemas através da sensibilidade e consciência sobre os processos organizacionais, transferindo técnicas e métodos apropriados, para que o cliente tenha condições de diagnosticar, enfrentar e corrigir os seus problemas, existentes ou potenciais.

Nesse contexto, a Consultoria é um processo colaborativo, realizado a quatro mãos, onde empresário e consultor reúnem esforços em prol da melhoria da organização, o foco da Consultoria. A responsabilidade técnica de organizar informações e, a partir delas, estabelecer um plano de trabalho capaz de solucionar ou minimizar os problemas é uma das atribuições do consultor. Cabe ao empresário envidar esforços no sentido de tornar viável ao consultor buscar todos os elementos para a proposição de um trabalho, e na sequência, deverá o empresário disponibilizar os recursos necessários para o sucesso de sua implantação, de acordo com Jacintho (2004).

Com isso, verifica-se que diante das várias modalidades de Consultoria, a de viabilidade econômico-financeira de projetos oferece maiores condições de demonstrar ao empreendedor se suas pretensões são viáveis ou não.

A seguir tece-se explanação sobre a relação entre o consultor e a segmentação do mercado.

2.3 O CONSULTOR E A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Para Schein (2008, p. 1) “o papel do consultor consiste em ensinar técnicas de diagnose e de resolução de problemas, mas ele próprio não deve se envolver na solução do problema real”.

Nessa linha, constata-se que a atividade de consultoria exige maior atenção para que seja benéfica, tanto na perspectiva da empresa-cliente, quanto do próprio consultor, o que por sua vez requer que o profissional de consultoria apresente um perfil adequado e capaz de gerar resultados e mudanças positivas, já que as organizações acreditam que ele seja um facilitador e um agente de mudanças.

No tocante aos atributos do consultor, esses podem se resumir no tripé comportamento, habilidade e conhecimento como bem propõe Crocco (2015). Nesse sentido, convém mencionar Resende (2000) que afirma ser a competência o pré-requisito fundamental para um consultor, haja vista considerar que a ela competência se refere a um atributo que melhora a capacidade de atuação das pessoas e das organizações, aumentando as possibilidades de êxito. Crocco (2015) atribui maior ênfase a essas características, conforme abaixo:

- Comportamento: pode ser definido como a exteriorização dos valores, das emoções e da aplicação do conhecimento, tornando necessário detalhar quais os comportamentos necessários a um consultor empresarial.
- Interatividade: capacidade de interagir produtivamente que proporciona um ambiente favorável a confiança com interlocutores.
- Pró atividade: é buscar pela antecipação do futuro, vislumbrar os resultados e as mudanças que deverão ser alcançados.
- Racionalidade: Garantir que o cliente tenha base tangível de acompanhamento.
- Valores consolidados: proporcionam consistência nas atitudes, demonstrando integridade e coerência nas ações.

- Comprometimento: Alcançar os objetivos usando a razão, buscando os resultados considerados como parte integrante da empresa e do indivíduo.
- Habilidade: pode se definir habilidade como conhecimento específico aplicado, que proporciona graduação (use um outro termo) de flexibilidade do consultor na proposta de otimização de resultados.
- Técnicas: aplicação do conhecimento, ensinar, programar, organizar, desenhar etc.
- Comunicação: conversa pessoais ou telefônicas, emissão de relatórios, leitura de correspondências.
- Relacionamento humano: é busca por criar um clima favorável.
- Administração: gestão dos recursos de tempo, físicos e financeiros.
- Motivação: promove vontade de alcançar os resultados ou mudanças;
- Conhecimentos: Tem em princípio, dois blocos de aspectos sujeitos à análise e detalhamento: comuns e específicos aos consultores.

Conhecimentos comuns:

- Sustentação conceitual e prática: devem-se determinar as bases para métodos, técnicas e ferramentas para aplicação na prática.
- Raciocínio lógico: distinguir argumentos incorretos dos corretos para evitar armadilhas no decorrer do trabalho.
- Inteligência empresarial: processos analíticos que transformam dados em conhecimentos estratégicos para a empresa.
- Tratamento de informações: onde buscar a informação tecnológica e como disseminar as mudanças da organização para o cliente.
- Administração do tempo: qual a quantidade de tempo necessária para execução das atividades.
- Conhecimentos generalistas ou especialistas: aspecto de preparo, amplitude, profundidade e diversidade.

Em se tratando de qualificações, convém mencionar que elas correspondem aos ramos de atuação que no caso se relaciona a experiência; que leva o consultor a consolidar tipos e magnitudes de conhecimento; educação; acúmulo de conhecimento adquirido formalmente e diferenciais competências com valor especial para os seus clientes, as percebidas como singulares, superiores, únicas - em outras palavras, compreende-se que o consultor tem competência em atuar, classificados em três blocos experiência, educação e diferenciais. A experiência é um ponto

importante que leva o consultor a consolidar tipos e magnitudes de conhecimento. A educação são formas de acúmulo de conhecimento, base educacional adquirida formalmente e de extensão e idiomas.

A posteriori, tem-se a delimitação e extensão do trabalho do consultor, que deve levar em consideração determinados fatores para que se possa cada vez mais conseguir definir e perceber sua atuação no mercado. Os fatores no ofício do consultor são: resultados esperados e duração dos trabalhos, segmentação de mercado, distância, envolvimento com a estrutura do cliente, local e formas de trabalho (CROCCO, 2015).

Por fim, faz-se necessário saber estabelecer a diferença entre o consultor generalista e o consultor especialista, e desse modo vê-se que o generalista prefere diagnósticos, trata-se de um profissional especialista no conhecimento e generalista quando das habilidades e atitudes, já que atua em todos os setores da atividade.

Compreende-se assim, que o consultor é um profissional especializado que auxilia na busca de oportunidades de melhoria e na implantação de novas metodologias e sistemas, convertendo-se assim em uma peça fundamental no âmbito das organizações, na medida em que por meio de suas habilidades exerce influência sobre o cliente, para auxiliá-lo na tomada de decisão, embora não possa executar tarefas, já que apenas pode ajudar a melhorar a situação da empresa. É, na verdade, um real agente de mudanças externo, sem manter qualquer vínculo empregatício com a empresa, logo sem autonomia para tomar decisões, deixando claro que o sucesso ao final deve ser visto como uma atuação conjunta de esforços entre o consultor e os demais membros da organização.

Constata-se assim que as organizações contratam um consultor a fim de que estes possam melhorar seu desempenho no alcance dos objetivos, em decorrência da sua gama de estudo e experiência, de forma que identificam problemas e propõem possíveis soluções. Com isso, percebe-se que o consultor poderá proporcionar uma administração mais eficaz, melhoria no seu desempenho, quer seja na perspectiva da eficiência ou com uso de tecnologia, ou mesmo no aprimoramento das relações interpessoais contribuindo para que a organização atue de maneira mais competitiva no mercado.

Faz-se importante frisar que os atributos de um consultor devem aliar as características individuais de cada um e da organização em que atua, compreendendo que nenhum rol delas que seja proposto é completa, motivo pelo

qual se deve destacar mais uma vez o que Crocco (2015, p.30) ratifica, que as características comportamentais que um consultor deve possuir são:

1. Interatividade: é a capacidade de interagir produtivamente com seus interlocutores, proporcionando um ambiente favorável à continuidade de comunicação e à criação de confiança;
2. Proatividade: é a busca pela antecipação do futuro, fazendo que seus interlocutores consigam acompanhar os passos, vislumbrando os resultados e/ou as mudanças que deverão ser alcançadas;
3. Racionalidade: é a capacidade de usar fatos e dados nas análises, garantindo que o cliente tenha base tangível de acompanhamento;
4. Valores consolidados: é um conjunto de crenças e convicções que proporcionam consistência nas atitudes, demonstrando integridade e coerência nas ações; e,
5. Comprometimento: é o real interesse em alcançar os objetivos usando a razão e a emoção nos trabalhos, buscando os resultados considerados como parte integrante da empresa e do indivíduo que os trouxe.

De modo geral, tem-se que as características comportamentais do profissional de consultoria são de fundamental importância para as organizações, pois através dela se consegue identificar o perfil e comprometimento deste profissional da forma que ele deve desenvolver, implantar e viabilizar um projeto (identificar soluções; propor ações) de modo condizente às reais necessidades específicas de cada organização.

Nesse sentido, depreende-se que a atividade de consultoria exige maior atenção para que seja benéfica, tanto na perspectiva da empresa-cliente, quanto do próprio consultor, o que por sua vez requer que o profissional de consultoria apresente um perfil adequado e capaz de gerar resultados e mudanças positivas, já que as organizações acreditam que ele seja um facilitador.

Com isso, tem-se que a atividade de consultoria exige, como qualquer outro tipo de atividade, características particulares e fundamentais para um bom desempenho na prestação do serviço. Inúmeros autores traçam o perfil de um consultor, embora Girardi (2001, p.5-6) assegure que os mais citados, de maneira geral, são:

- Bom nível de cultura geral;
- Ter visão de administração;

- Ser generalista com forte especialização;
- Estar voltado para as necessidades do mercado;
- Habilidades de negociador;
- Empatia;
- Autoconfiança;
- Objetividade;
- Ter visão de curto e de longo prazo;
- Gosto pela pesquisa e interesse pelo negócio da empresa;
- Comportamento ético;
- Racionalidade e isenção;
- Pensamento estratégico;
- Ênfase nas pessoas;
- Habilidade nas relações interpessoais (saber ouvir, se relacionar com as pessoas, ser aberto à críticas e sugestões, saber resolver conflitos, para ter o comprometimento das pessoas);
 - Liderança de equipes;
 - Estabelecer uma relação de confiança e parceria com a empresa-cliente, estando presente sempre que necessário;
 - Ser um facilitador de mudanças;
 - Saber buscar e consolidar informações;
 - Capacidade de deduzir, formular hipóteses e chegar a conclusões baseado em fatos e dados;
 - Fazer bons diagnósticos;
 - Propor ações que vão à raiz do problema;
 - Comprometimento com os resultados;
 - Capacidade de lidar com imprevistos para desenvolver situações alternativas;
 - Saber trabalhar com erros;
 - Habilidade para assumir riscos e enfrentar resistências;
 - Reconhecer as suas limitações e;
 - Acompanhamento constante do processo de consultoria (*feedback*).

Embora pareça um rol bastante extenso de exigências para se encaixar no perfil de consultor, elas são de fundamental relevância para que ele tenha grandes

chances de obter êxito no seu ofício, porque saberá que deve observá-las a fim de garantir eficácia e eficiência em suas propostas.

Nesse sentido, faz-se conveniente entender que:

O consultor é um profissional que orienta outros a realizarem seu trabalho, tomarem suas decisões. Sem estar vinculado permanentemente ao processo de trabalho específico, é convocado a estudar questões, analisar problemas, fazer avaliações, opinar, sugerir, para que outros levem o trabalho adiante, atuando como executores ou como líderes. O consultor não toma decisões no lugar do empresário, não assume papéis executivos, embora muitas vezes o cliente queira que ele o faça (ROSA; OLINQUEVICH, 2008, p. 14).

Verifica-se assim que o consultor precisa nortear o processo dentro da empresa, o que não quer dizer que deva executá-lo, mas sim conseguir fazer com que gerentes e executivos concordem com sua proposta e a ponha em prática com base nos procedimentos que lhe forem apresentados.

Cabe novamente mencionar, mas dessa vez na perspectiva de Sales (2013, p. 69) as principais características do consultor, em virtude de o mesmo elencá-las de forma mais pontual, tais como: “saber diferenciar o que é importante do que é urgente; ser independente e estipular metas alcançáveis e que motivam o grupo a seguir mais firme e mais determinado”. Torna-se oportuno comentar que o consultor deve criar metas que a organização tenha condições de cumprir e não algo que não seja aplicável a realidade da organização, por isso, o consultor deve dialogar com o cliente de forma objetiva com a finalidade de que todos compreendam as metas propostas.

Constata-se assim que o consultor empresarial é um profissional capaz de visualizar a empresa, identificar os seus problemas básicos, buscar as informações que podem solucionar esses problemas e elaborar uma proposta de solução e a orientação mais objetiva e realista à decisão do empresário.

Mister ainda se faz destacar algumas habilidades que são consideradas essenciais para que o consultor desenvolva: equilíbrio emocional; flexibilidade mental; segurança pessoal; disponibilidade para mudar; independência de julgamento; capacidade de abstração; fluência verbal; tolerância à ambiguidade; coerência entre discurso e ação; capacidade de organizar a própria atuação; postura de aprendizagem; autoconhecimento; senso de oportunidade e humildade, conforme aponta Jacintho (2004).

O consultor bem preparado possui um local de trabalho adequado, escritórios específicos, escritórios virtuais ou residências, cada um tem as suas vantagens e desvantagens o consultor deve saber avaliar qual se enquadra com a demanda e o perfil do cliente. A realização da consultoria é um trabalho que exige que o consultor seja habilidoso e saiba concentrar em locais mais próximos a si, para não haver perda de tempo com deslocamento para a execução das atividades, nesse sentido, deve observar os seguintes aspectos: plano mercadológico, uso do tempo, necessidade e possibilidade de pesquisa, leitura e ou confecção de relatórios valor das despesas indiretas com locomoção e hospedagem. Esses aspectos que podem afetar o desenvolvimento e valor do trabalho do consultor.

O consultor além da experiência pessoal, deve ter a base educacional formal dos profissionais de consultoria o que denominam de diferenciais (conhecimento mais prática), considerando que o fator experiência faz muita diferença na hora da execução do serviço e na tomada de decisão, segundo Crocco (2015).

É uma decisão fundamental do consultor a escolha do segmento que deve atuar, depende do grau de conhecimento, competência muito específicas de informações setoriais relevantes e disponíveis para todos os clientes, o que contribui para buscar uma maior parcela no mercado. Essas informações ajudariam indistintamente todas as organizações componentes de um setor, quando utilizadas em conjunto com outras específicas de cada organização, não sendo privilegiadas, mas sim advindas de pesquisas, nem sempre disponíveis com dados secundários. Estas pesquisas são baseadas em um trabalho como cliente, chamado de cliente oculto, realizado em lojas que comercializam um determinado produto. O consultor se faz de cliente e anota todas as informações com o atendimento da empresa, para que com estas informações, proponha melhorias necessárias para aumentar a qualidade no atendimento.

O envolvimento do consultor com a estrutura do cliente está muito ligado à prestação dos serviços e a abrangência do trabalho realizado na proposta, que deixa bem claro e determina amplitude do envolvimento, quanto mais específico for o trabalho, mais definido será as estratégias de atuação do consultor e permanência. Os modelos estrutural, hierárquico, matricial ou por processo, ou outro existente o que é mais impactante para a atuação do consultor é amarrar as pontas soltas ou unir os limites do seu trabalho aos existentes na empresa. A forma com o consultor vai trabalhar de acordo com as necessidades e o trabalho a ser desenvolvido poderá

montar uma equipe, repassar o trabalho, ou terceirização. No campo de atuação é necessário definir a responsabilidade técnica, a abrangência do projeto, a metodologia utilizada e as competências necessárias.

Com as características e qualificações mais relevantes definidas, o consultor pode se dedicar à determinação do contorno e extensão de seu trabalho. Caso um consultor tenha como diferencial um aspecto muito específico, com determinada intensidade e profundidade, então ele pode se considerar e é percebido pelo mercado como um especialista. Já quando domina as técnicas de venda sob seus diferentes enfoques, ou domina métodos, as técnicas e as ferramentas para estabelecer as estratégias de uma organização, servindo a praticamente todos os setores de atividade, onde será visto como generalista.

Em síntese, pode-se afirmar que o profissional de consultoria deve ser bastante valorizado na medida em que seu ofício está diretamente associado a solucionar problemas que a organização não conseguiu resolver ou mesmo propor novas oportunidades que permita maior crescimento da organização no mercado, já que aconselha e acompanha todo o processo de implantação das mudanças propostas fornecendo auxílio e informações necessárias para gestores e demais colaboradores da organização na execução das mesmas.

Nesta perspectiva, a consultoria é uma ferramenta fundamental na gestão de processos, com destaque para a gestão de atividades, que será explanada no capítulo seguinte.

3 GESTÃO DE PROCESSOS

Neste capítulo, abordar-se-á acerca da gestão de processos, em função de tratar as atividades empresariais, já que a consultoria pela Infortask na instituição maranhense oferece um serviço voltado para a gestão das atividades organizacionais.

Nesse sentido, considera-se que um empreendimento de sucesso é formalizado sobre um alicerce de processos que alinham os recursos disponíveis aos objetivos da empresa. Segundo Campos (2009), seja fornecendo produtos ou serviços a consumidores, colaborando com parceiros comerciais, ou coordenando os esforços dos colaboradores, os processos, no seu final, unificam o produto (ou serviço), sua marca e seu valor.

Os empreendimentos que não possuem um ágil controle sobre seus processos terminam por obstruir seu próprio sucesso. Sem uma solução de Gestão de Processos, os processos são rapidamente aprisionados em unidades isoladas (PONTES apud SAMPAIO, 2010).

Em suma, a Gestão de Processos, de acordo com Campos (2009), é a habilidade de se obter total visibilidade e controle de ponta a ponta sobre todas as etapas de uma transação que viaje por múltiplas aplicações, interaja com diversas pessoas, em uma ou mais companhias.

3.1 CONCEITOS

A Gestão de Processos, para Paim et al. (2009, p.139) consiste em “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. Estes representam cadeias de valor que utilizam insumos, recursos e normas gerando um produto final e por sua vez se agrupam na forma de macroprocessos organizacionais.

Na visão De Sordi (2008), a Gestão dos Processos é uma ação básica das organizações que visa aperfeiçoar as ações e corresponder às constantes mudanças inerentes ao mercado, no intuito de manter o ambiente de atuação competitivo e um sistema de produção que favoreça as demandas do mercado.

A Gestão de Processo pode ser definida de acordo com Oliveira (2007, p.58): um conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização,

direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Para Gonçalves (2000, p.10), "os processos enxergam uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente externo deseja e termina com o cliente externo adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio". Salienta ainda "que o objetivo final destas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo".

Barbará (2006) define Gestão por Processos como sendo um conjunto de atividades que em sinergia, projeta e promove o funcionamento e o aprendizado dos processos, com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços pelas organizações e, conseqüentemente, satisfazer clientes específicos, conforme as suas necessidades.

Desta forma, os processos devem ser gerenciados e melhorados como sistemas, utilizando a gestão de processo. Isto possibilita a visão holística do negócio, dando condições do gestor observar além de suas fronteiras processuais.

Em outras palavras, trata-se de um conceito que, na maior parte das vezes, alia gestão de negócios e tecnologia da informação para otimizar os resultados de uma organização melhorando os processos de negócio.

Essa temática é de grande importância para o contexto organizacional, tendo em vista as rápidas mudanças do mundo globalizado. Por serem sistemas abertos, com interações dos ambientes externo e interno cada vez mais complexas, as organizações precisam buscar vantagens competitivas. Procuram, dessa forma, eficiência na obtenção dos resultados e no atendimento às necessidades do cliente. Nesse contexto, a Gestão de Processos tem sido incorporada às mesmas, ganhando importância estratégica, na busca da melhoria do desempenho (PAIM et al., 2009).

A implantação de uma gestão de processos numa organização implica numa visão sistêmica dessa e na sintonia com as estratégias organizacionais. Envolve o gerenciamento de mudanças na cultura organizacional. Exige um ambiente flexível e horizontalizado. Portanto, é importante um trabalho de engajamento, motivação e treinamento de todos os grupos envolvidos, para assim minimizar as resistências.

A gestão de processo sendo introduzida em uma organização pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e em consequência, maximizando os lucros (LOPES; BEZERRA, 2008, p.02). Tanto que, para Mororó (2008), a melhoria dos processos simplifica-os, elimina etapas, fazendo-os com maior eficiência. E, resulta em eliminação dos erros e redução de custos.

Gerenciar processos é auxiliar na redução de custos e tempos de ciclos, melhorias na qualidade geral da organização e, principalmente, melhorar o atendimento ao cliente, aumentando a sua satisfação e dos funcionários das organizações, segundo Costa (2009), ampliando sua competitividade.

Com base em Endeavor (2016) tem-se que em um mercado absolutamente concorrido, adotar práticas sólidas de gestão de processos pode trazer um diferencial de fato para qualquer organização, haja vista que se consegue integrar a equipe, os sistemas e processos ficarão interligados e alinhados ao negócio da empresa, o que poderá fazer com que ela se transforme na escolha dos clientes. Isso ocorre porque esse tipo de gestão permite:

- Concentrar o foco no que realmente interessa: o trabalho;
- Implementar uma consistente estratégia organizacional;
- Conferir simplicidade, agilidade às atividades e flexibilidade organizacional;
- Facilitar a gestão através de indicadores de desempenho;
- Instrumentalizar a aplicação de abordagens inovadoras;
- Facilitar a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências;

Os princípios da Gestão de Processos originam-se, de acordo com Paim et al. (2009, p. 37), com a Administração Científica, de Frederick Taylor; com o Sistema Toyota de Produção, no Japão; com a Teoria das Restrições; com o Controle da Qualidade Total (TQC) e com a Reengenharia, possuindo todos esses como foco a melhoria dos processos.

A partir do final da década de 90 “houve uma consolidação da convergência tecnológica entre as diversas práticas voltadas ao novo paradigma processual. Isso permitiu resultados extraordinários, resultantes de desdobramentos derivados de um viés processual, como: adoção de sistemas integrados de gestão tipo ERP (do inglês *Enterprise Resource Planning*, que em português significa Planejamento dos

Recursos da Empresa), definição de indicadores de desempenho globais, gestão de competências baseada em processos, adoção de práticas de benchmarking, entre outros, de acordo com Paim et al. (2009).

Uma dificuldade enfrentada na Gestão de Processos, segundo Paim et al. (2009, p.23) é a “contraposição entre a alta demanda e uma baixa oferta de conceitos objetivos de como gerenciar processos”. Isso gera dificuldades para as organizações “projetarem, gerirem no dia-a-dia e promoverem aprendizado sobre o objeto processos”.

As organizações utilizam a gestão por processos com a finalidade de otimizar os processos e assim reduzir o tempo entre a identificação do problema e a solução que deverá ser implantada, portanto, a análise dos processos e o seu diagnóstico deverá ser bem estruturado para que assim os custos sejam reduzidos e os seus resultados satisfatórios.

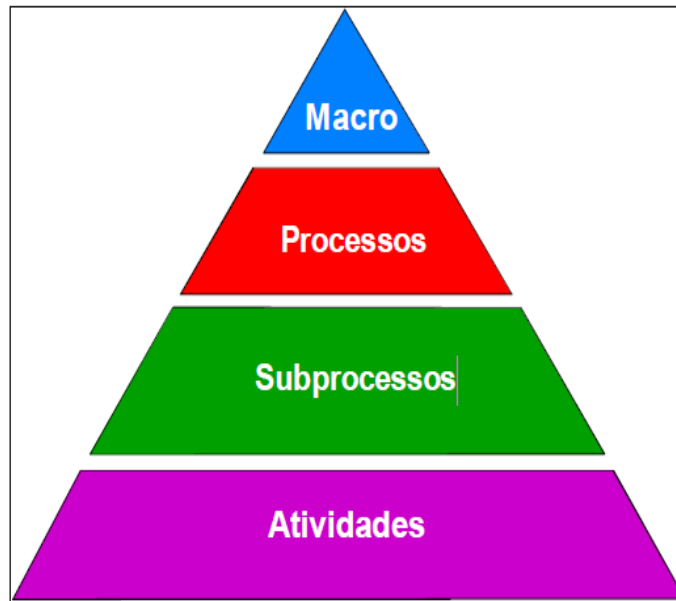
Além disso, segundo Valle & Oliveira (2009, p 13), “o gerenciamento de processos possui um ciclo próprio a ser seguido, para que se logre êxito na implantação”, sendo uma das mais difíceis a primeira fase: a Análise e Modelagem de Processos, “cuja preocupação é descobrir, identificar, classificar e mapear os processos-chave e os processos críticos”. Há também uma carência de literatura sobre esse tema. Acontece que muitas organizações cometem o erro de “primeiro automatizar os processos, para ganhar produtividade, sem antes introduzir o modelo de Gestão por Processos na sua cultura organizacional” (VALLE; OLIVEIRA, 2009, p. 13-14).

Durante o gerenciamento de processos podem-se utilizar metodologias que auxiliem o gestor a mapear e entender seus processos, documentá-los, identificar os problemas e sugerir melhorias para sua otimização (OLIVEIRA, 2007; DE SORDI, 2008).

3.2 MACROPROCESSOS, PROCESSOS, TAREFAS E ATIVIDADES

Os processos nas organizações são estruturados seguindo a arquitetura apresentada na figura 1 (SMART et al., 2008). Os macroprocessos possuem processos; os processos possuem subprocessos, os quais possuem atividades. Por fim, as atividades possuem tarefas e assim por diante.

Figura 1 – Hierarquias dos processos



Fonte: De Sordi (2008, p.60) adaptado

Harrington (1997) demonstra uma hierarquia de processos importante para o mapeamento de processos, na figura 1 acima:

- *Macroprocesso*: é um processo que geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional, e sua operação tem um impacto significativo no modo com a organização funciona;
- *Processo*: é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas, que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor;
- *Subprocesso*: é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- *Atividades*: são ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- *Tarefa*: é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Os macroprocessos são processos básicos e fundamentais da organização, que a descrevem de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos alocados pelos departamentos funcionais (JURAN, 1992). E, devem ser eficazes, eficientes, adaptáveis, mensuráveis, controláveis e formalizados.

Os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar, o que possibilita o conhecimento de forma holística (OLIVEIRA, 2007).

Os processos são a fonte das competências específicas da empresa que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria (KEEN, 1997).

Uma característica essencial dos processos é a sua interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes de uma empresa atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Em função disso, são conhecidos como processos transversais, interfuncionais ou interdepartamentais. Eles também são conhecidos como processos “horizontais”, já que se desenvolvem ortogonalmente a estrutura “vertical” típica das organizações estruturadas funcionalmente.

Outra característica importante dos processos é o fato de terem clientes (sejam eles internos ou externos). Os processos se valem dos recursos da organização a fim de oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

A definição dos processos em uma organização tem caráter essencialmente dinâmico. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente se altera, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O processo precisa, então, ser flexível, para que seu funcionamento possa ser adaptado, visando sua adequação a nova situação.

O aumento da exigência do mercado exige da gestão das empresas renovação e melhorias em seus processos, mas o maior obstáculo encontra-se nas tarefas que contemplam novos níveis de complexidade, e gerenciá-las torna-se cada vez mais difícil. Para gravar ainda mais, 2 fatores fundamentais da produção acabam entrando em conflito: prazos e qualidade. Prazos curtos aumentam a produtividade, mas podem comprometer a qualidade; ao contrário, a qualidade deve ser elevada com prazos mais extensos, mas isso reduz a produção mensal.

Os subprocessos são divididos em outros subprocessos ou em atividades para simplificar a sua compreensão por parte de todos na organização. Ou seja, o conceito de subprocessos possibilita o entendimento das interconexões de atividades na organização, a forma como interagem os insumos e os resultados de cada processo.

Diante da dificuldade em controlar as tarefas em um cenário cada vez mais dinâmico, o tempo parece ser insuficiente para realizá-las, e os resultados gerados são insatisfatórios, nesse sentido surge a gestão por atividades como uma solução.

A Gestão Baseada em Atividades (ABM) trata-se de um método que permite às organizações controlar suas atividades e processos como forma de melhorar o seu desempenho organizacional e o valor recebido por seu cliente. Como resultado, o ABM fornece aos gestores importantes ferramentas para um melhor entendimento do negócio da empresa e dos seus custos, como Gradda (2016):

Custos de cada produto individual, serviço, cliente e/ou unidade de negócio, essenciais para análises de precificação e rentabilidade;
Custos de cada processo e atividade executada pela empresa, totais e unitários, permitindo o monitoramento de indicadores de desempenho operacional;
Análises detalhadas sobre o consumo de recursos e atividades, indicando focos de oportunidades de melhoria.

A gestão por atividades pressupõe que a organização é um conjunto de processos relacionados entre si, e que o fluxo da produção ocorre no sentido horizontal, percorrendo várias áreas funcionais, em cadeias de atividades interrelacionadas, que são os processos. Na gestão tradicional o fluxo da produção é visto no sentido vertical, onde cada área responde apenas pela sua função. A visão funcional enfoca a estrutura organizacional, enquanto a de processo focaliza o próprio trabalho. Harrington (1997) observa que, entre várias, a principal diferença entre a visão funcional e a de processo está na avaliação de desempenho, onde a funcional mede o desempenho individual e a de processo mede o desempenho das atividades.

Para Nakagawa (1994, p. 24):

A Gestão por Atividades – ABM é também conhecida como *focused management*, exatamente porque permite aos gestores a visão focalizada dos problemas que ocorrem em nível operacional, relacionados com a criação de valor para os clientes internos e externos, e dos que ocorrem em nível de decisões de natureza econômica.

Para Atkinson *et al.* (2000), o custeio baseado em atividades é o procedimento que mede os custos dos objetos, e a gestão baseada em atividades é o processo administrativo que usa a informação gerada pelo custeio baseado em atividades para melhorar o desempenho da organização, evidenciando a execução mais eficiente das atividades.

Para Player e Lacerda (2000, p. 24):

A ABM – gestão por atividades é uma metodologia que se concentra na gestão de atividades como o caminho para a melhoria do valor recebido pelo cliente. [...]. A ABM inclui a análise dos geradores de custos, a análise das atividades e a medição do desempenho. A gestão baseada em atividades é derivada do custeio baseado em atividades, sendo esta sua principal fonte de informação.

A gestão baseada em atividades pressupõe um sistema de informação cuja arquitetura possibilite a interrelação dos diversos processos organizacionais. Para que o sistema de informação atenda de forma adequada às necessidades de informações dos gestores nos vários níveis hierárquicos, sua arquitetura precisa estar compatível com a estrutura de decisão e de responsabilidade pela execução das atividades, conforme Rosa *et al.* (2001).

3.3 CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado também de maneira específica (MARTIN, 1996).

Oliveira (2010b) assegura que os processos são importantes, porque é através deles que as empresas exercem suas funções, pois todo e qualquer trabalho importante realizado nas empresas, fazem parte de algum processo.

São quatro tipos de processos que uma organização apresenta, segundo Cerqueira Neto (1994): a) processos primários são aqueles que tocam o cliente. Qualquer falha o cliente logo identifica; b) processos de apoio são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes; c) processos gerenciais são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários e processos industriais são aqueles que realizam atividades de transformação de matéria-prima em novos produtos.

Paim (2007) propõe como fundamental para determinar os macroprocessos e chegar a uma orientação horizontal os seguintes pontos: ver como realmente são executadas as atividades que agregam valor ao cliente, independentemente das fronteiras funcionais; os colaboradores, por sua vez, devem entender como o seu trabalho se alinha com o processo, como interfere no mesmo e como favorece o trabalho em equipe e, por fim; ver os relacionamentos internos e externos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são gerados produtos e serviços.

Para Oliveira (2007) existe também o processo de melhoria contínua, que tem duas sustentações básicas: a primeira de tornar os processos administrativos cada vez mais capazes de gerar produtos e serviços que atendam às crescentes exigências do cliente externo e interno e a segunda, de ajustar continuamente os padrões de qualidade.

Para Krajewski (2009, p.06) há uma classificação diferente para os processos: “Processos Essenciais (*core process*) é uma cadeia de atividades que entrega valor a clientes externos e Processos de Apoio, provêm recursos e insumos vitais aos processos essenciais e são vitais para a gestão da empresa”.

Dentre os diversos modelos de gestão por processos, destacam-se três processos específicos propostos por De Sordi (2008): Processos Organizacionais, Processos de Negócio e os Processos Funcionais.

➤ Os Processos Organizacionais é o conjunto de atividades que trabalham os insumos da organização, de forma a agregar valor aos mesmos para que se transformem em produtos ou serviços que satisfaçam clientes específicos.

➤ Os Processos de Negócios constituem ações de específicas áreas da organização que estão interligadas, e agem sinergicamente, determinando previamente as atividades desenvolvidas na organização com eficácia e eficiência, cujo resultado final é o produto ou o serviço prestado ao cliente. Considera-se para este trabalho o cidadão ou cidadã equivalente ao papel do cliente na sociedade.

➤ Os Processos Funcionais visam melhorar e otimizar as ações internas da organização e melhorar o desempenho funcional das quais se inserem, assegurando assim um desempenho satisfatório e um aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade.

Entre determinadas variáveis, volume e variedade irão definir os tipos de processos citados por Slack et al. (1999):

- Processos por projeto: são os processos que lidam com os produtos customizados. Neste tipo de processo, as atividades que compõe a execução do produto podem ser modificadas durante o processo. Possui baixo volume, alta variedade e intervalo relativamente longo entre fazer o produto e entregá-lo;
- Processos de *jobbing* (ou por encomenda): também lida com alta variedade e baixo volume, porém ao contrário do por projeto, cada produto compartilha com outros os recursos da operação;
- Processos em lote: este tipo está no meio termo no que diz respeito à volume e variedade, sendo que a cada vez um processo em lotes produz mais que um produto em quantidade considerável;
- Processos de produção em massa: produzem bens em grandes quantidades e baixa variedade. As atividades neste tipo de processo são repetitivas e amplamente previsíveis;
- Processos contínuos: são processos onde os produtos são inseparáveis, produzidos em um fluxo ininterrupto ou uma operação onde deve-se suprir os produtos sem uma parada. Operam em volumes ainda maiores do que a produção em massa e uma variedade ainda mais baixa.

3.4 EXEMPLOS DE PROCESSOS EMPRESARIAIS

A organização dirigida por processos pressupõe que os funcionários trabalhem de forma diferenciada. Ao invés de trabalhar individualmente e focado em tarefas, passem a desempenhar suas atividades em equipe, fazendo com que haja maior cooperação, responsabilidade e vontade de fazer um trabalho tanto melhor, conforme Gonçalves (2000).

No contexto atual, surgem novas tecnologias de gestão ou novos enfoques de eficiência e qualidade que atingiram sucesso quando aplicados de forma correta no setor privado, como o *downsizing*, reengenharia, *benchmarking* e também a atuação empreendedora ligada à criatividade e inovação do servidor público sendo utilizados por parte das organizações com a finalidade de alinhar as pessoas aos objetivos organizacionais, os quais serão explanados a seguir.

a) *Downsizing* - é uma das técnicas utilizadas para tornar a organização ágil e competitiva, e geralmente, é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos

humanos. Esta técnica se resume no enxugamento organizacional reduzindo suposta burocracia e conseqüentemente custos administrativos (FERREIRA, 2004). Visa principalmente melhorar o desempenho organizacional, pode ainda ser visto como ação proativa ou reativa, cujo objetivo é conter custos ou aumentar a competitividade (PLIOPAS, 2004). É orientado no sentido do emagrecimento da organização pela redução de custos com pessoal. Empresas com muitos níveis hierárquicos dificultam a comunicação e aumentam os ruídos, a intenção do *downsizing* é diminuir os níveis hierárquicos da empresa para dois ou três, melhorando assim a comunicação e agilizando as tomadas de decisão, ou seja, é uma forma de minimizar a distância até o cliente (CHIAVENATO, 2008).

Milkovich e Boudreau (2000), algumas razões que levam ao *downsizing* são as mudanças nos negócios, melhoria no aproveitamento do pessoal, fusões, aquisições, incorporações, terceirização, reengenharia, programa de qualidade total, obsolescência das instalações, ameaça de falência, perda de competitividade e empresas financeiramente fracas.

b) Reengenharia: afirmou-se como proposta de redesenhar a organização em torno de seus processos, para torná-la mais ágil e eficiente. E como assegura Maximiano (2005, p.278):

O sucesso na implantação da reengenharia é uma das maiores preocupações das pessoas nas empresas. Sucesso depende de poder, que é a capacidade de dominar ou influenciar outras pessoas. A busca do poder cria uma satisfação de competição permanente, e faz as pessoas envolvidas no projeto se sentirem com necessidades de fazer tudo direito e mostra-se mais capaz. Isso acaba minando a qualidade das relações humanas e degrada o ambiente de trabalho.

A reengenharia, na verdade busca modificar os processos da organização (com novas ferramentas técnicas e conhecimentos), com a criação de nova companhia, reorganizando todo o seu aspecto funcional-administrativo, bem mais aprimorada e estruturada que a anterior.

c) *Benchmarking*: este método utiliza a comparação de determinados indicadores com outras organizações de modo que se tenha uma perspectiva de nível de desempenho para este assunto em questão. Em geral, deve-se buscar referências comparativas de outras empresas ou organizações que sejam notadamente reconhecidas como sendo as melhores no assunto em questão, conforme Godoy (2009).

Na visão de Gomes (2004), entende-se *benchmarking* como uma procura por melhores atividades estratégicas que conduzem uma organização a fomentar seus negócios empresariais, baseando-se em práticas já utilizadas, reformuladas para obter melhores resultados entre os demais.

Mello (2014), apesar de serem várias as definições sobre empreendedorismo, é possível notar que vários aspectos relativos a quem segue esse caminho estão sempre presentes: como iniciativa e paixão pelo negócio, utilização criativa dos recursos disponíveis, aceitação de riscos e possibilidade de fracassar.

Santos et al. (2010), a Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

Fala-se ainda do “*Business Process Management* (BPM) que se configura em um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas” (OLIVEIRA, 2010b).

O conceito de BPM de acordo com Cruz (2009) é o nome dado a um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos tem a finalidade de tratar de forma holística processos de negócio.

Atualmente BPM tende a se concentrar em processos organizacionais e com várias funções que colocam valor aos clientes. As organizações definem, através de processos de negócios, a execução do trabalho valorizando seus clientes, pois o correto gerenciamento desses processos cria práticas organizacionais sólidas, o que leva a processos eficazes, ágeis e tendo um bom retorno financeiro.

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica, baseada em artigos científicos, sites confiáveis da Internet, informações em periódicos (jornais, boletins, revistas) livros técnicos e especializados que se alinhassem à temática ora apresentada com a finalidade de fundamentar o tema proposto.

Utilizou-se também a pesquisa documental na medida em que se coletou informações e dados do site da empresa em estudo bem como a proposta de Consultoria e implantação da ferramenta de Gestão na instituição pesquisada, e de acordo com Gil (2002), esta pesquisa visa descrever e comparar dados, características da realidade presente e do passado.

Os autores Prodanov e Freitas (2009, p. 68) salientam que “na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador averigüe a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar”.

Para melhor entendimento selecionou-se Lakatos; Marconi (2010, p.166) que conceitua a pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas, quer gravadas (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 166).

A pesquisa bibliográfica representa grandes contribuições culturais ou científicas sobre determinado assunto, tema ou problema e permite ao pesquisador desenvolver através de outros estudos, um novo trabalho.

No início a pesquisa teve caráter descritivo, no sentido de pontuar sobre as considerações gerais acerca da Consultoria realizada pela *startup* Infortask.

A análise das informações coletadas neste trabalho foi construída a partir de uma abordagem qualitativa por meio das respostas coletadas a partir de uma entrevista aplicada com os colaboradores da instituição educacional pesquisada. Para Richardson (2009), a abordagem qualitativa de um problema se justifica por esta ser a mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

O método de avaliação de análise de dados utilizado nesta pesquisa foi o dedutivo, pois todo o conhecimento é baseado na razão, logo, utiliza-se de um processo lógico e analítico para se chegar ao conhecimento.

O trabalho trata-se de um estudo de caso em uma instituição educacional de São Luís/MA. Segundo Yin (2001, p.22), “o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

O enfoque adotado neste trabalho foi o interpretativo, que se refere aquele que busca compreender a realidade, interpretar acontecimentos e fenômenos.

Na visão de Caleffe e Moreira (2008), o enfoque interpretativo, possibilita a descrição e análise do fenômeno, considerando seu contexto natural de ocorrência, assim como caracteriza-se por possibilitar a interação dialética entre o pesquisador e o objeto pesquisado, exercitando a reflexão a fim de perceber os significados, a sutileza e a complexidade do objeto de estudo.

Para o presente trabalho, desenvolveram-se duas técnicas de coletas de dados: entrevista e questionários. A entrevista e os questionários foram aplicados com os responsáveis diretos pelo processo de consultoria para implantação e funcionamento da ferramenta de gestão de atividades. A entrevista por sua vez se refere à obtenção de informações acerca de determinado assunto através de uma conversa de cunho profissional, e no caso em tela, foi informal ou não estruturada em que o entrevistador é livre para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.

Como bem ensina Mattos (2005), esta entrevista não estruturada ou semiestruturada (também elaborada com base nos objetivos específicos do presente trabalho) consiste em uma forma especial de conversação, de modo que, em tal interação linguística, não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas por uma das partes (o entrevistador) sobre a expressão da outra (o entrevistado) e que há sempre um significado de ação para além do significado temático da conversação.

Esse tipo de entrevista é mais conhecido como informal, haja vista que se baseia em uma conversa, em diálogos não muito direcionados ou intencionais, mas que as informações obtidas colaboram para corroborar com o que se está pesquisando.

O questionário foi estruturado em duas partes, sendo a primeira contendo 5 questões fechadas sobre o perfil do respondente e a segunda trata da descrição do processo de implantação com 18 questões abertas (APÊNDICE A) em que os respondentes tiveram a liberdade de expor suas próprias opiniões e explanaram o processo em estudo com suas próprias palavras e visão de mundo sobre o que entendem e percebem cada etapa.

Como se observa, a entrevista não estruturada e o questionário foram construídos de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa.

5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo, foco maior da presente pesquisa, desdobra-se em Infortask, instituição educacional, implantação, resultados e dificuldades da implantação do Infortask.

5.1 A INFORTASK

A Infortask trata-se de uma *startup* que por sua vez, deve-se compreender que *startups* consistem em negócios em estágio inicial de desenvolvimento. Na verdade, são definidas como organizações que ainda não possuem processos estruturados, portanto, flexíveis a ideias e suposições e que possuem poucas informações do seu mercado. Além da flexibilidade na composição de processos, prima pela procura de um modelo de negócio que seja viável e, ao mesmo tempo, escalável e repetível, para isso, usam da tecnologia para construir negócios que tem na Inovação sua principal forma de gerar valor ao seu público (SOARES,2017).

A Infortask encontra-se localizada na Avenida Colares Moreira - Jardim Renascença, no Edifício Adriana, em São Luís - MA. Fundada em 2014, é uma empresa maranhense que adota o modelo de negócio com características de *Startup* e tem como proposta de valor proporcionar às micro, pequenas e médias empresas o gerenciamento das atividades diárias através de uma abordagem flexível, transformando a cultura de gestão de trabalho de equipes, por meio de um sistema simples, prático e acessível.

A Infortask, por exemplo, foi vencedora do concurso “Conte sua História”, realizado pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, durante a Campus Party Brasil 9, em 2016. A empresa foi selecionada na etapa online da competição e, após apresentação ao vivo com outras 4 concorrentes finalistas, foi escolhida pelo júri como a mais promissora entre as *Startups* participantes, por já ter um modelo de negócios consistente e clientes que usam a plataforma (LEAL, 2016). A Infortask é uma solução que oferece um sistema simples e prático para o gerenciamento de atividades através de aplicativos para aparelhos portáteis e web (INFORTASK, 2017).

A Infortask atua no mercado com um *software* e aplicativo móvel de gerenciamento das atividades diárias. Sua atuação ocorre em nível nacional e seu

maior objetivo consiste em otimizar seus recursos e alcançar resultados relevantes para obter investimento e conseguir galgar maiores patamares naquilo em que se propõe.

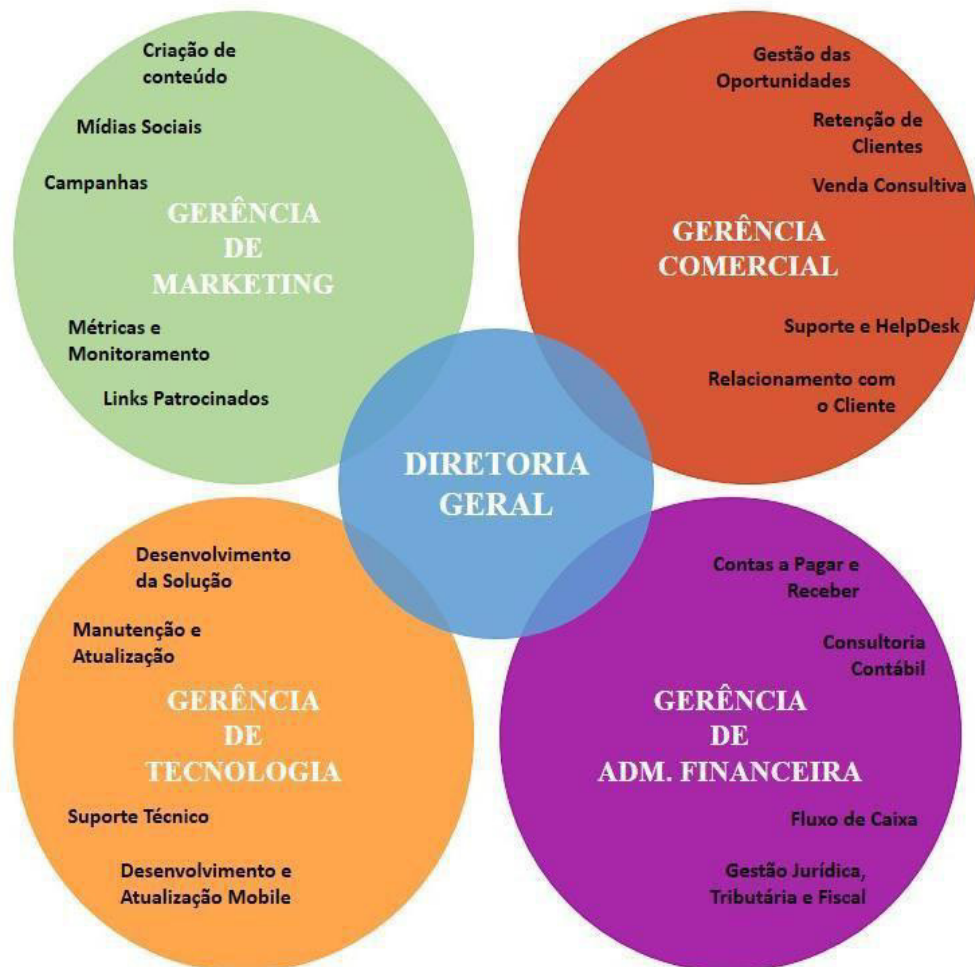
Infortask é um gerenciador de atividades que pode mudar empresas, através de processos, demandas, atividades, controle de pessoas, em que se reescreve tudo, através de software acessível e online, tudo na mesma aba. O seu surgimento é oriundo da necessidade que das empresas brasileiras possuem uma ferramenta de gestão simples e acessível. A fase atual da Infortask é de crescimento, pois já se validou o produto, já conta com dezenas de clientes em todo o Brasil e está-se estruturando para crescer ainda mais (INFORTASK, 2016).

Atualmente, a Infortask, é uma das *Startups* maranhenses que já comercializa seu serviço para todo o país. Em 2015, ela foi a única selecionada do Maranhão para a categoria *Growth Stage (startup em crescimento)* no *Campus Party Brasil 2016*, devido aos resultados adquiridos no último ano e seu modelo de negócio validado, o que confirma seu estado como “*Startup em Crescimento*”. De 100 *startups* na *Growth Stage* da *Campus Party Brasil 2016*, apenas 9 do Nordeste foram selecionadas e a Infortask foi uma delas (BIRAL, 2016).

Utiliza-se de um software denominado Coblue, que oferece suporte a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) visando o desenvolvimento estratégico das empresas. Além desses, utiliza também uma triangulação de ferramentas gerenciais como o Business Model Canvas, Balanced Scorecard e a Matriz de SWOT (BIRAL, 2016).

O organograma da Infortask (Figura 2) é baseado em uma estrutura orgânica, onde a liderança é compartilhada. Cada setor é responsável por desempenhar atividades-chave e têm total autonomia na decisão de ações.

Figura 2 – Organograma Infortask



Fonte: Biral (2016)

Com base no organograma da Figura acima, verifica-se que o Infortask é composto por cinco áreas:

1) Diretoria Geral: responsável por gerir a organização em busca de atualização e inovação contínua da proposta de valor. Seu objetivo é disseminar o uso do software e tornar a empresa referência em seu segmento atuante.

2) Gerência de Marketing: função de divulgar e promover a marca por meio das mídias sociais. Seu objetivo principal é aumentar o número de acessos nas redes sociais, blog e site, despertando o interesse e a necessidade de aquisição da ferramenta.

3) Gerência de Tecnologia: responsável pelo desenvolvimento tecnológico da ferramenta e sua atualização constante, além da manutenção e suporte do sistema. Responsável pela atualização, edição e evolução do aplicativo móvel disponível nas lojas *Apple Store* e *Google Play*.

4) Gerência Comercial: responsável pelo gerenciamento e retenção das oportunidades de negócio captadas pelo Marketing. Além do atendimento aos clientes, por meio de venda consultiva do serviço da *Startup*. Criação de campanhas promocionais, retenção de clientes, suporte e *helpdesk*.

5) Gerência Administrativo Financeiro: responsável por gerenciar as finanças da empresa, gerenciar contas a pagar e receber, fluxo de caixa, departamento de pessoal e gestão jurídica, tributária e fiscal.

A Visão da Infortask está definida como “tornar a Infortask referência no Brasil como solução em gestão de atividades, por meio de um sistema simples e prático para micro, pequenas e médias empresas até 2020”.

Os Valores que regem a Infortask são:

- Inovação;
- Simplicidade;
- Praticidade;
- Transparência;
- Qualidade.

Os estudos realizados por Biral (2016) acerca da Infortask possibilitou compreender que os elementos encontrados na avaliação da Matriz permitiram elencar como na Figura 3 abaixo, as Oportunidades e Ameaças do Infortask:

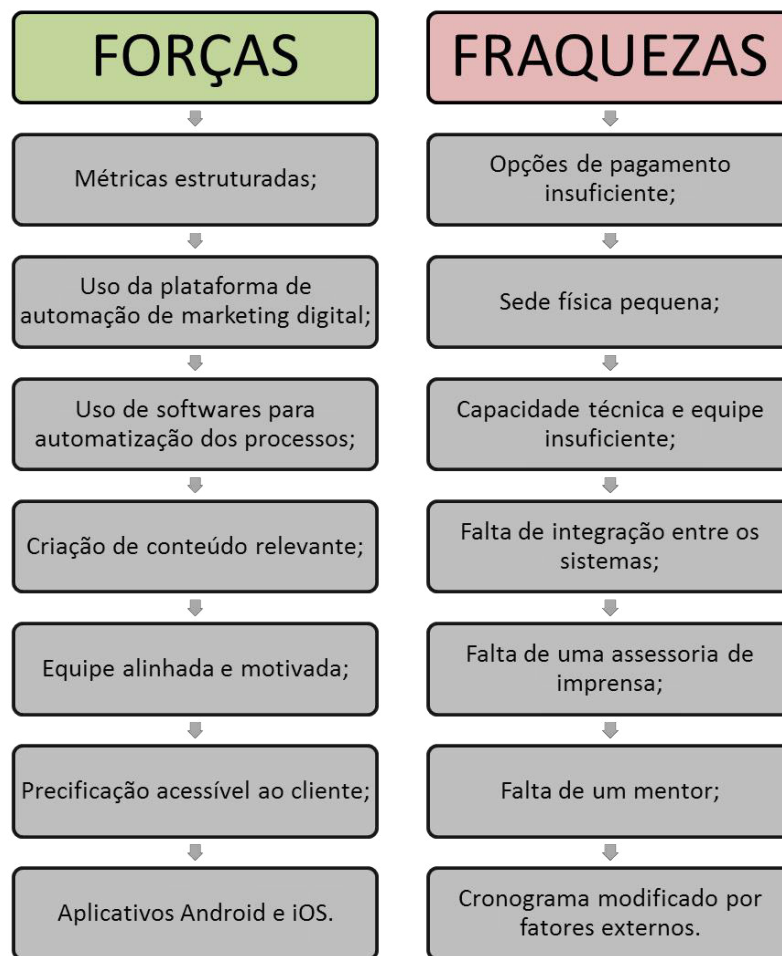
Figura 3 – Oportunidades e ameaças do Infortask



Fonte: Biral (2016)

A análise do ambiente interno tem foco na avaliação de suas forças e fraquezas, evidenciando-se as qualidades e deficiências da empresa (OLIVEIRA, 2014). Para delinear esses elementos na Infortask, novamente recorreu-se à observação dos itens na matriz SWOT, descritos no *Coblue* e aos dados coletados durante as entrevistas. Desse modo elencou-se, conforme a Figura 4, as Forças e Fraquezas do Infortask.

Figura 4 – Forças e fraquezas do Infortask



Fonte: Biral (2016)

O Infortask define sua Missão como “transformar a cultura de gestão das Micro, Pequenas e Médias empresas por meio de um sistema simples, prático e acessível para incremento da produtividade”. A Missão da Infortask foi construída de maneira muito similar a sua Visão e seus Valores.

É inegável que há vantagens com o uso do controle de atividades no Infortask, embora tais vantagens variem de acordo com a empresa, de modo que fatores como perfil da equipe, natureza do negócio, ramo de atividade e porte da

companhia influenciam os resultados. No entanto, alguns benefícios são comuns a todas as corporações que adotam a ferramenta de gerenciamento de tarefas, que com base nos estudos realizados por Sousa Neto (2015) permitiram constatar que o Infortask proporciona 10 benefícios do controle de atividades, a saber:

- Planejamento detalhado: o Infortask permite mapear todas as tarefas que integram um processo, além de mostrar como elas se articulam. Essa visão ampliada dá a oportunidade ao gestor de prever com maior precisão os recursos materiais e de pessoal necessários para o trabalho;

- Aprimoramento da descrição das atividades: Todos os envolvidos no desenvolvimento das atividades têm acesso a um briefing com maior nível de detalhamento sobre objetivos, prazos e recursos destinados à execução das tarefas. Previamente combinada, a atividade pode ser descrita com o que já foi alinhado. Está tudo registrado lá de forma transparente!;

- Comunicação eficiente: a automação do controle de atividades favorece a melhoria no fluxo de informação entre os funcionários envolvidos nas atividades. Todos os dados estão acessíveis 24 horas por dia e podem ser visualizados em qualquer dispositivo. Ao mesmo tempo, o gerente dispõe de um espaço para fornecer orientações gerais, diminuindo a quantidade de reuniões;

- Compartilhamento de documentos: a ferramenta de controle de atividades funciona como um *hub* de informação. Todos os documentos ficam disponíveis para uso coletivo da equipe. Isso contribui decisivamente para o aumento da produtividade, pois tudo fica à sua disposição;

- Aproximação das equipes: há atividades que exigem a participação de equipes em áreas geográficas distintas. A automação aproxima os profissionais, já que os coloca no mesmo espaço de interação;

- Transparência: o compartilhamento de tarefas – com seus prazos e limites – dá transparência ao desenvolvimento dos processos, dessa maneira, todos sabem o tempo disponível para a execução das tarefas e quando ocorrem os gargalos de produção;

- Gerenciamento de problemas: a partir dos comentários e análises postadas pelos membros da equipe na plataforma, o gestor tem condições de identificar problemas e antecipar soluções;

- Flexibilidade: o controle de atividades facilita a implementação de ajustes. O gerente pode – de forma rápida e sem impactar o cronograma – atualizar

dados, redefinir prioridades e disponibilizar documentação adicional. Basta alterar um prazo e adicionar informações que todos os envolvidos receberão notificações automaticamente;

- Rastreamento do tempo: o acompanhamento do tempo gasto na execução de cada tarefa serve como base para o planejamento das próximas atividades ou para detectar falhas nos processos;

- Avaliação da equipe: o controle de atividades desempenha papel fundamental na avaliação dos profissionais. Indiretamente, ele funciona como ferramenta de Recursos Humanos, pois permite comparar desempenhos, identificar habilidades ou ainda detectar a necessidade de ações de treinamento ou capacitação.

O Infortask se refere a um completo sistema online voltado para o gerenciamento de tarefas, já que através dele é possível controlar as atividades da empresa, gerenciar os prazos, verificar os responsáveis por cada função e acessar históricos com relatórios gráficos para acompanhar todas as atividades de perto. Tal gerenciador de tarefas apresenta diferenciais como atividades online, arquivos anexos, hospedagem na nuvem, controle de setores, controle de usuários, notificações por e-mail, atribuição de tarefas, resumos diários via e-mail, relatórios completos de gestão, aplicativo móvel e muito mais. Oferece maior economia e sustentabilidade por conta da diminuição da necessidade de impressão e de circulação de documentos. Há também uma expressiva redução de custos com integração, instalação, treinamento e manutenção (TWIOGAL, 2016).

5.2 INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

A “Instituição Gama”, nome fantasia da instituição educacional na qual foi aplicada a consultoria, criada em meados do ano 2000, nasceu com o propósito de formar profissionais competentes e socialmente responsáveis. Seu projeto pedagógico é pautado em princípios que estimulam o espírito crítico e reflexivo dos estudantes e a busca criativa de soluções para as questões do desenvolvimento socioeconômico e humano da nossa região e do país; oportunizando aos alunos a vivência concreta da realidade profissional, de modo a promover a sua articulação com a vida acadêmica.

As edificações e instalações utilizadas pela “Instituição Gama” foram projetadas especificamente para utilização em atividades didático-pedagógicas.

Nos 1º e 2º piso encontram-se mais de 50 salas de aula, e no térreo da “Instituição Gama” encontram-se dimensionados espaços administrativos e de uso dos discentes e docentes.

Todas as salas possuem data show modernos com aparelhos de *Apple TV* que permitem o uso de ferramentas interativas em sala de aula. Inúmeros professores lecionam suas aulas com apoio de seus *tablets*.

A área da biblioteca dispõe de sala de estudos individuais, sala de estudos em grupo, equipamentos audiovisuais e terminais de consulta ao acervo com acesso à Internet.

A “Instituição Gama” disponibiliza vários laboratórios de informática, climatizados e com máquinas em perfeito estado de utilização, disponibilizados para aulas, práticas extraclasse, pesquisas na rede, Web, levantamentos de dados, elaboração de planilhas, textos e apresentações, e demais atividades acadêmicas.

No âmbito da pesquisa, a “Instituição Gama” mantém projetos consistentes, com professores especialmente dedicados a essa atividade e orientação de alto nível aos estudantes.

Na área de Extensão, os cursos de graduação da “Instituição Gama” desenvolvem projetos nas comunidades da Divineia, Jaracaty, Vila Luizão e Santo Antônio, levando a essas populações serviços em todas as áreas profissionais em que atua. Os resultados são trazidos para discussão nos encontros acadêmico-científicos realizados na Instituição, o que se reverte na elevação da qualidade do conhecimento veiculado.

A “Instituição Gama” tem obtido sempre lugar de destaque nas avaliações nacionais realizadas pelo MEC e pelas entidades de classe nas áreas profissionais de seus cursos:

A instituição tem como missão promover o conhecimento alicerçado em princípios éticos, científicos e tecnológicos, através de metodologias de vanguarda, visando à formação e ao aperfeiçoamento humano de profissionais comprometidos com o processo de desenvolvimento e mudança nos seus campos de atuação.

Como visão ser uma instituição nacionalmente reconhecida pela sua excelência em todas as suas áreas de atuação e como valores imprescindíveis tem-se: ética e integridade; qualidade e excelência; compromisso com a sociedade;

valorização das pessoas e atualização contínua e práticas inovadoras de aprendizagem.

5.3 A IMPLANTAÇÃO

Entende-se que o processo de implantação de uma tecnologia nova e o aprendizado da equipe requer tempo e exige a aplicação de uma metodologia assertiva. Em face disso, foi disponibilizado 30 dias de teste, um tempo bem maior do que se costuma oferecer no plano gratuito, que é um trial de 15 dias. Após a aprovação desta proposta, iniciou-se com o quantitativo menor de colaboradores, como teste piloto.

Faz-se importante compreender o compromisso da “Instituição Gama” em tornar a ferramenta algo institucionalizado. A empresa se comprometeu em realizar as 3 sessões durante o prazo dos 30 dias de teste piloto, juntamente com a Infortask. Caso viesse deixar de completar ou não executar alguma etapa, só seria realizado após o pagamento.

Durante esse tempo contou-se com as seguintes etapas da Consultoria aplicada pela Infortask:

ETAPA I que contemplava as 3 sessões abaixo descritas:

1) Implantação junto ao gestor/facilitador (online):

- Reunião com as pessoas que vão usar o sistema;
- Entendimento da realidade da empresa;
- Adaptação de um modelo de gestão que resolve os problemas do segmento;
- Retirada de dúvidas;
- Apresentação de escopo de acordo de execução/resultados esperados.

2) Encontro com toda a equipe gerencial (Online):

- Ambientação;
- Disseminação da ideia;

- Metodologia de implantação;
- Explicação básica do sistema;
- Envio da tarefa a ser realizada.

3) Mentoria (VIA EMAIL)

- Envio de materiais para auxiliar o uso do Infortask
- Envio de materiais de gestão do tempo e criação de rotinas

Importante frisar que cada encontro contava com uma duração de no máximo 30 minutos e sem custos de investimento.

Este período de contratação é de grande importância para que haja a discussão e o esclarecimento de todos os pontos referentes à prestação do serviço. Aspectos como custos, prazos, confiança, otimização de informações, respeito de opiniões, abertura a mudanças e visão do consultor como um facilitador devem estar claros entre a organização e o consultor, para que o trabalho seja desenvolvido com maior facilidade e eficácia.

5.4 RESULTADOS E DIFICULDADES ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO INFORTASK

O questionário (APÊNDICE A) foi aplicado com os dois colaboradores responsáveis pelo processo de Consultoria da Infortask na instituição em estudo, uma na área de vendas e outra na área administrativa, um do sexo masculino e outro do sexo feminino, ambos na faixa etária de 21 a 30 anos e solteiros, um com Ensino Superior Incompleto e outro com Pós-graduação na modalidade Especialização.

Ao serem questionados sobre como foi o primeiro contato do Infortask com a Instituição Gama, eles firmaram o teste com o facilitador Nunes (nome fictício) e demonstração pelo facilitador à diretoria foi através de um *pitch* (apresentação de venda) para toda a equipe durante um realinhamento de planejamento estratégico.

Em se tratando do processo de pré-venda do Infortask, afirmaram que foi todo embasado no *Inbound Sales* de forma que a estratégia diferencial foi a parte de entender como o cliente se organiza antes e usar isso para adaptar no sistema, ou

seja, consiste na exploração, em buscar entender melhor o cliente e todas as suas dificuldades em que foram feitas diversas reuniões e encontros com várias pessoas.

A percepção da equipe Infortask nos primeiros contatos com a empresa foi as inúmeras dúvidas sobre como funcionava e como poderia ser aplicada, ou seja, sentia-se que a empresa tinha vontade de mudar, porém sabia que tinha muitos desafios, preferindo ir aos poucos com a implantação.

Chama-se atenção para o fato de que o diagnóstico da gestão foi de que ela era muito centralizada, com bastante resistência às mudanças, pois estava acostumada a um modelo de gestão *top-down*.

O contrato foi fechado em três meses, embora tenha havido resistência por parte de algumas pessoas em determinados setores.

O processo de implantação do Infortask foi feito desde o início, pois se analisava dados, se ajudava em alguns bate papos e no suporte da ferramenta a fim de entender toda a hierarquia da empresa, sendo que a posteriori se colocou isto no sistema, depois se unificaram as contas das duas empresas que formam a “INSTITUIÇÃO GAMA” em uma só. A partir daí, lançaram-se alguns fluxos de e-mails educativos para ajudar na adaptação.

A principal dificuldade da “INSTITUIÇÃO GAMA” era a gestão centralizada bem como acompanhar tarefas com prazos muito longos.

Os atores envolvidos no processo de venda e implantação do Infortask para a instituição foram dois facilitadores e duas pessoas da equipe Infortask.

As estratégias utilizadas para a implantação do Infortask foram o acompanhamento, conversa com o gestor, conversa com equipe, treinamento, suporte, material de apoio educativo, assim como falar com os líderes e partir deles para a implantação, incentivando-os a utilizar.

O programa foi implantado em 30 dias após o contrato fechado.

O que deu certo no processo foi a implantação bem como entender e explorar o cliente, buscar saber suas necessidades, falar a mesma língua deles. Ganhar a confiança aos poucos.

Já o que não deu certo no processo e o que se mudaria foi a estrutura da consultoria além de empurrar a ideia de que todos iriam utilizar, com o problema de cultura grave, dificilmente vamos atingir este objetivo.

Dentre as limitações percebidas durante a implantação foi a resistência da equipe por falta de tempo.

Com base nessa linha que foi utilizada na “INSTITUIÇÃO GAMA”, o Infortask conseguiria ser implantado em qualquer outra empresa em São Luís, principalmente para grandes empresas que trabalham com planejamento de ações e execuções e que anteriormente usavam Excel e cada empresa seria um processo diferente, o escopo geral poderia ser escalável, mas não muito.

Ao se questionar se eles achavam que poderiam seguir um processo similar de implantação em outras empresas fora de São Luís (de forma remota), afirmaram que sim, embora não garantisse ser uma boa oportunidade de negócio.

Sabe-se que a Infortask é um *Startup* e precisa ser escalável, e no caso a seguir um processo similar e mais demorado como esse, poderia, em partes, sim atrapalhar a escalabilidade do Infortask, haja vista que o contato pessoal não é o seu objetivo, mas entender o cliente em sua totalidade é necessário.

Os respondentes afirmaram que o processo de implantação do Infortask voltou-se ao *Inbound Sales* e os principais resultados elencados por eles no tocante a sua implantação foram maior satisfação do cliente, maior garantia de sucesso do cliente e maior possibilidade de uso ou ainda se pode falar que se trata de um processo que busca entender o cliente através da metodologia *Inbound*, que cultiva o respeito e um processo de venda guiado. Vê-se resultado, pois as empresas são atendidas de forma muito peculiar e específica, de forma bem personalizada.

6 CONCLUSÕES

O processo de globalização implica em consequências significativas na esfera organizacional, tendo em vista que o aumento da competitividade é responsável por promover importantes mudanças na estrutura dos mercados de produção e consumo, o que por sua vez requer uma nova economia, a chamada “economia do conhecimento”, na qual cada vez mais, as organizações exigem de seus colaboradores conhecimentos e habilidades.

Neste ínterim, para que as empresas consigam sobreviver no mercado, aumentam as suas exigências em relação aos seus colaboradores, exigindo maior competência técnica e interpessoal, a fim de que estejam capacitados para assumir responsabilidades e enfrentar desafios.

Diante do mercado competitivo e exigente, as empresas percebem a necessidade em disponibilizarem maiores investimentos em recursos humanos, em especial capital humano qualificado, que ao acrescentar capital ao conhecimento originado agrega às empresas recursos de fundamental importância.

Considerando que as organizações buscam sempre melhores resultados para alcançar a qualidade é que elas devem se preocupar em garantir maior satisfação ao colaborador, criar uma atmosfera agradável e um ambiente propício ao desenvolvimento de suas atividades, enfim, criar condições para que o profissional possa realizar suas atividades com afinco e de forma eficiente.

Ainda que as organizações negligenciem as influências que suas exigências exercem sobre seus colaboradores, não se pode deixar de mencionar que a falta de qualidade de vida gera naturalmente impactos importantes nos resultados das organizações tais como: baixa produtividade, elevados custos, maior rotatividade de funcionários, motivos que ensejam a implantação de uma ferramenta de gestão de atividades a fim de gerenciar da melhor forma a organização e seus clientes.

Constata-se, assim que a atividade de consultoria exige maior atenção para que seja benéfica, tanto na perspectiva da empresa-cliente, quanto do próprio consultor, o que por sua vez requer que o profissional de consultoria apresente um perfil adequado e capaz de gerar resultados e mudanças positivas, já que as organizações acreditam que ele seja um facilitador e um agente de mudanças.

Torna-se conveniente mencionar que a oferta de consultoria uma empresa não se limita a entender o clima organizacional e apontar pontos de

aperfeiçoamento, mas sim realizar a avaliação onde se possa traçar estratégias e adotar sofisticados modelos administrativos que contribuam para a otimização de rotinas e para o desenvolvimento qualitativo e quantitativo dos processos técnicos e mecânicos. Em síntese, o consultor é a pessoa mais indicada para orientar a organização a fim de que se aproveite o bom momento do mercado, se posicione à frente da concorrência e amplie suas possibilidades de expansão.

Torna-se conveniente frisar que cabe ao consultor indicar soluções e orientar a organização quanto a que caminho seguir para alcançar seus objetivos e quais decisões tomar frente a um problema. Com isso, tem-se que o papel do consultor nas organizações não se refere à de um gerente ou diretor, mas conota-se a de um agente de mudanças.

Acredita-se que a implantação desse sistema na empresa em estudo, pode ser muito bem utilizada e aproveitada, desde que sejam adequadas as suas reais necessidades, haja vista que conta com pouco tempo de uso, não sendo ainda suficiente uma avaliação tão precisa, o que se sugere que esse estudo possa ser continuado e aprimorado por outros acadêmicos e ou pesquisadores da área.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica de Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação: Foco no Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BELFORT, Judite. Consultoria empresarial: a Função do consultor nas Empresas. **Presença revista de educação, cultura e meio ambiente**- Mai.-Nº28, Vol. VIII, 2004.
- BIRAL, Pâmela Mendes. **Análise dos elementos do planejamento estratégico em uma Infostamaranhense**. 2016. Monografia Ufma.
- CALEFFE; MOREIRA. **Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro, 2008.
- CAMPOS, Alberto B. **Estratégia Organizacional**. São Paulo: Alvorada, 2009.
- CERQUEIRA NETO, Edgard. **Reengenharia do Negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COSTA, Lourenço. **Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implementação de workflow**. 2009. 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.
- CROCCO, Luciano. **Consultoria empresarial/RH**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios – 2. ed.** São Paulo: Atlas, 2009.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ENDEAVOR, Brasil. **Gestão de processos: quando o seu objetivo é otimização de resultados**. 2016. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/gestao-processos/>>. Acesso em: 10 maio. 2017.
- FERREIRA, H. L. **Downsizing**. 2004. Disponível em: <[http:// amigonerd.net/trabalho/20583-downsizing](http://amigonerd.net/trabalho/20583-downsizing)>. Acesso em: 23 fev. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.academia.edu/4405328/gil_antonio_carlos_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_copia>. Acesso em: 20 jun. 2017.

GIRARDI, Dante. **Consultoria Empresarial: Uma Opção Profissional e um Projeto de Vida**. 2001. Disponível em: <<https://moodle.ufsc.br/mod/resource/view.php?id=397958>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

GODOY, A. L. de. **Indicadores de desempenho organizacional**. , Cedet, 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.Php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/indicadores-de-desempenho-organizacional.html>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

GOMES, Carlos Francisco Simões. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GRADDA. **Gestão baseada em atividades**. 2016. Disponível em: <http://www.gradda.com.br/pg_consultoria_gestao-de-atividades.htm>. Acesso em: 12 jun. 2017.

HARRINGTON, J., **Aperfeiçoando Processos Empresariais**, Makron Books, São Paulo, 1997.

INFORTASK. **Twigoal**. 2017. Disponível em: <<http://www.infortask.com/gerenciador-de-atividades/>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

_____. **Infortask: startup da vez**. 2016. Disponível em: <<http://www.startupsstars.com/2016/01/infortask-startup-da-vez/>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviço**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KEEN, Peter. **The process edge**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997.

KRAJEWSKI, L. J. **Administração de produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS. Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEAL, Renata. Infortask vence conte sua história para a PEGN na Campus Party. **Pequenas empresas grandes negócios**. Editora Globo S/A. 2016. Disponível em: < <http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/01/infortask-vence-conte-sua-historia-para-pegn-na-campus-party.html>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

LOPES, Marco Aurélio B.; BEZERRA, Marlene J.S. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Outubro 2008.

LOSS, Calixto Fortunato. **Consultoria empresarial em pequenas e médias empresas** : um estudo das relações entre consultoria versus empresa em Chapecó/SC . Florianópolis : 2001. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Orientador(es): MAYA, Paulo César da Cunha

MARTIN, James. **Cybercorp**. New York: Amacom, 1996.

MATTOS, Pedro L. C. L de. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista da Administração Pública**, v. 39, n. 4, Jul./Ago., 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5ª Ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2005.

MELLO, Fábio Bandeira de. **Qual é o conceito de empreendedorismo?**2014.

Disponível em:

< <http://www.administradores.com.br/noticias/empreendedorismo/qual-e-o-conceito-de-empreendedorismo/93429/>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORORÓ, Bruno O. **Modelagem sistêmica do processo de melhoria contínua de processos industriais utilizando o método Seis Sigma e Redes de Petri**. 2008. 175 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC Custeio Baseado em Atividade**. São Paulo: Atlas, 1994.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Editora Bookman, 2009.

_____. **As tarefas para Gestão de Processos**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Administração de Processos:** conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia , Práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Administração de processos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

ORLICKAS, E. **Consultoria de recursos humanos:** conceitos, cases e estratégias. 10. ed. São Paulo: Danelli, 2010.

PLAYER, Steve; LACERDA, Roberto. **Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM activity-based management.** Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.

PLIOPAS, A. L. V.. **Os sentidos da demissão:** os sentidos que demissores e profissionais de recursos humanos atribuem a processos de *downsizing*. 2004. 205 p. 205 f. Monografia (Mestrado em MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO) - FUNDAÇÃO 48 GETÚLIO VARGAS-FGV- EAESP. São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2310>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, J. A.; OLINQUEVITCH, J. L. **De contador a consultor:** estratégia para ampliação do portfólio de serviços do escritório contábil. 2. ed. São Paulo: IOB, 2008.

ROSA, Paulo Moreira da. et al. **Proposta de modelo de gestão baseada em atividades para universidades públicas brasileiras.** 2001. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/anais/fscommand/479t.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

SALES, Eugênio, **Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial?** Recife, Pernambuco, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultorempresarial/74075/>>. Acesso em: 23 abr.2017.

SAMPAIO, Dênis Georgios Evremidis. **Análise e proposta de melhoria dos processos como vantagem competitiva – o caso AGCO .** 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29736/000772168.pdf;sequence=1>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. 2010. Disponível em:
< http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 27 fev.2017.

SCHEIN, E. H. Consultoria de Procedimento - seu Papel no Desenvolvimento Organizacional. **Mexican Institute of Group and Organizational Relations**. Tradução Antônio Duilio Sandaz. São Paulo, [s.d]. Disponível em:
<<http://www.continents.com/Art68.htm>> Acesso em: 23 abr. 2017.

SILVA NETO, Fernando. **10 benefícios do controle de atividades que o Infortask proporciona para você**. 2015. Disponível em:
< <https://www.infortask.com/blog/10-beneficios-do-controle-de-atividades-que-o-infortask-proporciona-para-voce/>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**. p.1-17, Aug. 2008.

SOARES, Richardson. **Mapeamento do perfil das startups maranhenses**. UFMA, 2017. Monografia

TEIXEIRA, Gilmar Claret, COELHO, Rosani, **Referenciais de Consultoria do SEBRAE**. 2012. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/\\$File/NT000474F2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/$File/NT000474F2.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2012.

TWIOGAL. **Comunicação empresarial eficiente**: saiba como gerir uma equipe com essas dicas. Infortask, 2016.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. organizadores. **Análise e modelagem de processos de negócios**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PARTE I – PERFIL DO RESPONDENTE:

1. Qual a seu setor na empresa?

- Administrativo
- Informática
- RH
- Vendas

2. Gênero?

- Masculino
- Feminino

3. Qual a sua faixa etária?

- Menos de 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Mais de 51 anos

4. Estado Civil?

- Solteiro
- Casado
- União Estável
- Divorciado
- Viúvo

5. Qual a sua escolaridade?

- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação – Especialização
- Pós-Graduação – Mestrado

- () Pós-Graduação – Doutorado
- () Pós-Graduação–Pós-Doutorado

PARTE II – DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO.

1. Como foi o primeiro contato do Infortask com a “Empresa Gama?”
2. Como foi o processo de pré-venda do Infortask? Foi utilizada alguma estratégia de venda durante esse processo? Se sim, qual?
3. Qual foi a percepção da equipe infortask nesses primeiros contatos com a empresa?
4. Em termos de gestão, o que foi diagnosticado?
5. Quanto tempo demorou para que o contrato fosse fechado?
6. Houve resistência por parte da empresa?
7. A partir do contrato fechado, como foi iniciado o processo de implantação do Infortask?
8. Qual era a principal dificuldade da Empresa Gama?
9. Quais foram os atores envolvidos no processo de venda e implantação do Infortask para a Empresa Gama?
10. Quais foram as estratégias utilizadas para a implantação do Infortask?
11. Em quanto tempo o programa foi implantado?
12. O que você acha que deu certo no processo?
13. O que você acha que não deu certo no processo? O que mudaria?

14. Você percebeu limitações durante a implantação? Quais?

15. Você acha que seguindo essa linha que foi utilizada na “Instituição Gama” o Infortask conseguiria implantar em qualquer outra empresa em São Luís? Ou tem Limitações?

16. Vocês acham que poderiam seguir um processo similar de implantação em outras empresas fora de São Luís (de forma remota)?
17. A Infortask é um Startup e precisa ser escalável. Você acha que seguir um processo similar e mais demorado como esse, pode atrapalhar a escalabilidade do Infortask?

18. De maneira geral, como você definiria o processo de implantação do Infortask e quais resultados você pôde perceber desde essa implantação?