

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

MARISA DE CAMARGO SILVEIRA

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE VISUALIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM EMPRESA DE TI**

Porto Alegre

2014

MARISA DE CAMARGO SILVEIRA

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE VISUALIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM EMPRESA DE TI**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Área de concentração: Estratégia e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Coorientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

Porto Alegre

2014

S587f

Silveira, Marisa de Camargo

Aplicação de ferramentas de visualização no processo de desenvolvimento de serviços de consultoria em empresa de TI / Marisa de Camargo Silveira – 2014.

119 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2014.

“Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho”

1. Gestão do conhecimento. 2. Design estratégico 3. Tecnologia da informação I. Título.

CDU 658:004

Catálogo na fonte:  
Mariana Dornelles Vargas – CRB 10/2145

MARISA DE CAMARGO SILVEIRA

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE VISUALIZAÇÃO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM EMPRESA DE TI**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Componente da Banca Examinadora – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

\_\_\_\_\_  
Componente da Banca Examinadora – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

\_\_\_\_\_  
Componente da Banca Examinadora – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado a esperança e forças para enfrentar os obstáculos vivenciados dia após dia. Agradeço aos meus amados pais Vilma e Elói, por estarem comigo em mais essa caminhada. Que felicidade tê-los comigo, apoiando e incentivando com orgulho sua única filha, sempre me direcionando a dar o meu melhor, acalmando-me nos momentos difíceis e festejando cada etapa concluída.

Ao professor orientador Dr. Oscar Kronmeyer, não apenas pelo apoio recebido na elaboração deste trabalho, mas também e principalmente, pela seriedade e atenção a esse novo desafio. Ao professor coorientador Dr. Carlo Franzato, que, com toda sua experiência e paciência, se dedicou a entender um assunto distante de sua área de formação, dessa forma aproximando-me ainda mais do *Design*.

Aos colegas e professores do mestrado profissional, principalmente às colegas Adriana e Carla, que foram gratas surpresas nessa jornada, amigas desde o processo seletivo, a tão temida prova de Inglês. Um agradecimento especial à professora Patrícia Fagundes pela oportunidade que me foi dada de frequentar o grupo de pesquisas e conviver com pessoas adoráveis, com as quais aprendo todos os dias, bem como, suas reflexivas aulas. Com certeza, vejo-me sempre muito próxima da área de gestão de pessoas, como ela sempre comenta no grupo: “A Marisa é nossa TI mais RH que conheço”.

Agradeço imensamente ao meu professor de inglês Fabrício, que dedicou seu tempo a ajudar-me nessa importante fase. Os meus adorados amigos, Ana Gláucia, Charles e Epifânio, os quais tive a oportunidade de conhecer ainda no MBA em Gestão de Projetos e que entenderam minha ausência nos encontros mensais do grupo e estavam sempre a incentivar-me. As queridas amigas Manuela, Patrícia e Vandrizi, que, mesmo distantes geograficamente, desde a graduação, fizeram-se presentes com muito apoio e otimismo.

Enfim, colegas da Decision It, em especial ao diretor de serviços Mauro Negrini, que contribuiu e muito com *insights* propícios ao meu estudo. Natália, Rejane, Mariléia e Ferdinando, que estavam lá, participando comigo das páginas escritas no horário do almoço, importando-se com como haviam sido as reuniões com os orientadores, além de me ajudarem em momentos de difíceis decisões. Agradeço também às equipes e aos clientes que também fizeram parte deste processo de constante aprendizado e oportunizaram os resultados obtidos ao longo do trabalho. Obrigada, de coração!

## RESUMO

A presente dissertação abordou aspectos estratégicos de serviços através do uso da tecnologia da informação na construção de estratégias e do entendimento da relevância da correta estruturação de processos mediante o planejamento de cenários e da gestão do conhecimento, bem como da observância da tecnologia orientada para a gestão do conhecimento, alicerçadas pelo design estratégico através de ferramentas de visualização. A estratégia da dissertação, de delineamento qualitativo, utilizou a pesquisa-ação por permitir adequações dos protótipos no decorrer do percurso do estudo, o que é aderente às constantes e necessárias atualizações. Como coleta dos dados, contou com técnicas de observação e entrevista com especialista. O presente estudo teve a seguinte premissa: avaliar, inserir ferramentas de visualização aplicadas a serviços em empresa de TI, e propor a partir dos dois ciclos estudados, uma abordagem de serviços com um portfólio de ferramentas mais participativo, envolvendo o cliente desde o início de cada projeto. Essa nova formatação objetivou a criação da inovação em serviços inerentes ao atendimento de soluções fiscais, dessa forma possibilitando uma atuação diferenciada com o intuito de refletir na geração de valores para os clientes e, conseqüentemente, obter o reconhecimento da instituição através de seus serviços inovadores.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão do Conhecimento. Design Estratégico. Ferramentas de Visualização.

## ABSTRACT

The current paper has approached strategic aspects of services through the use of information technology in the building of strategies, the understanding of the relevance of the right structuring of processes via the planning of scenarios and knowledge management, as well as the observance of technology oriented to knowledge management, grounded on service strategic design through visualization tools. The paper's strategy, which had a qualitative profile, made use of an action research method, as it allowed the adaptation of the prototypes in the course of the study, which, in turn, was adherent to the constant and necessary updates. Regarding data collection, observation techniques and interviews with experts were performed. The current study had the following premise: to evaluate and insert visualization tools applied to services in an IT company and, considering the two cycles studied, propose a service approach with a more participatory tool portfolio by involving the customer since the beginning of each project. This new format pursued the creation of innovation for services inherent to tax solutions. Thus, a distinguished operation, which aimed to reflect on the generation of value to the customers and, consequently, the institution's recognition for their innovative services have been made possible.

**Keywords:** Strategy. Knowledge Management. Strategic Design. Visualization Tools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conversão do conhecimento .....	23
Figura 2 - <i>Project Model Canvas</i> .....	31
Figura 3 - Blocos representativos do <i>Project Model Canvas</i> .....	33
Figura 4 - Fluxo pesquisa-ação.....	35
Figura 5 - <i>Loop</i> de aprendizado .....	35
Figura 6 - Fluxo pesquisa-ação I .....	39
Figura 7 - Portfólio de Serviços .....	44
Figura 8 - Livros digitais.....	45
Quadro 1 - Processos de serviços de diagnósticos da empresa .....	45
Figura 9 - Ferramentas iniciais .....	47
Figura 10 – Fluxo Situação Inicial .....	48
Figura 11 - Livro digital eSocial.....	53
Quadro 2 - <i>Framework</i> para o processo do primeiro ciclo da pesquisa .....	54
Quadro 3 - Índice GUT - Modelo anterior .....	59
Quadro 4 - Índice GUT - Modelo atual .....	59
Quadro 5 - Resultados auferidos pela incorporação do GUT-P .....	59
Figura 12 - Painel de pilotagem - Diagnóstico .....	61
Figura 13 - Síntese primeiro ciclo da pesquisa .....	68
Figura 14 - Síntese Processo I.....	69
Quadro 6 - <i>Framework</i> para o processo Segundo Ciclo.....	76
Figura 15 - Aba adicional painel de pilotagem .....	81
Figura 16 - Média dos eventos .....	81
Figura 17 - Gráfico GUT-p.....	82
Figura 18 - Proposta de melhoria.....	83
Figura 19 - Mapa mental .....	84
Figura 20 – <i>Project Model Canvas</i> - cliente B.....	87
Figura 21 - Seleção das variáveis.....	90
Figura 22 - Resultados das variáveis .....	91
Figura 23 - Pontos de intersecções .....	91
Figura 24 - Pontos de intersecções com valores.....	92
Figura 25 - Pontos de intersecções com valores dimensionais.....	92
Figura 26 - Síntese segundo ciclo .....	94
Figura 27 - Síntese Processo II .....	95
Figura 28 - Síntese Processo Final .....	97
Quadro 7 - <i>Framework</i> para o proposição final.....	98
Figura 29 - Projeto de Inserção de Ferramentas do Design em diagnósticos fiscais.....	107
Figura 30 - Relatório de resultados.....	108
Figura 31 – Resumo dos Processos.....	114

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	15
2.1.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS .....	16
2.1.2 A CADEIA DE VALOR E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICOS .....	17
2.1.3 OS TRÊS NÍVEIS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA.....	18
2.1.4 DIMENSÕES ESTRATÉGICAS.....	19
2.1.5 PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS.....	22
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.2.1 A EFICÁCIA DOS PROCESSOS.....	24
2.2.2 TECNOLOGIA ORIENTADA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	26
2.3 <i>DESIGN</i> ESTRATÉGICO.....	27
2.3.1 <i>DESIGN</i> ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS .....	28
2.3.2 FERRAMENTAS DE VISUALIZAÇÃO .....	30
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>34</b>
3.1 NATUREZA DO MÉTODO .....	34
3.2 COLETA DOS DADOS .....	36
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	36
<b>4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
4.1 UNIDADE DE ANÁLISE.....	42
4.2 FASE 1 - SITUAÇÃO INICIAL.....	44
4.3 FASE 2 - PRIMEIRO CICLO DA PESQUISA .....	48
4.3.1 DIAGNÓSTICO .....	49
4.3.1.1 Etapa 1 – Fórum SPED Porto Alegre.....	49
4.3.1.2 Etapa 2 - Sensibilização para clientes sobre eSocial .....	51
4.3.2 PLANEJAMENTO DA AÇÃO.....	52
4.3.2.1 Etapa 1 - Capacitação dos consultores com relação ao eSocial .....	52
4.3.2.2 Etapa 2 - Reunião com a equipe do projeto I ciclo .....	52
4.3.3 AÇÃO .....	54
4.3.3.1 Etapa 1 - Proposta de melhorias Primeiro Ciclo .....	54
4.3.3.2 Etapa 2 - Aplicação cliente A.....	62
4.3.4 AVALIAÇÃO .....	64
4.3.4.1 Etapa 1 - Percepção do cliente A.....	64
4.3.5 APRENDIZADO .....	65
4.3.5.1 Etapa 1 - Análise com relação ao referencial teórico .....	65
4.3.6 ANÁLISE DO PRIMEIRO CICLO .....	66
4.4 FASE 3 - SEGUNDO CICLO DA PESQUISA .....	70
4.4.1 DIAGNÓSTICO .....	70
4.4.1.1 Etapa 1 - Debate eSocial e demais obrigações 2014 .....	70
4.4.2 PLANEJAMENTO DA AÇÃO.....	72
4.4.2.1 Etapa 1 - Capacitação Project Model Canvas .....	72

	10
4.4.2.2 Etapa 2 - Reunião com equipe do projeto II Ciclo .....	74
4.4.2.3 Etapa 3 - Entrevista com especialista .....	74
4.4.3 AÇÃO .....	75
4.4.3.1 Etapa 1 - Proposta de melhorias Segundo Ciclo .....	75
4.4.3.2 Etapa 2 - Aplicação cliente B .....	85
4.4.4 AVALIAÇÃO .....	87
4.4.4.1 Etapa 1 - Percepção do cliente B .....	87
4.4.5 APRENDIZADO .....	88
4.4.5.1 Etapa 1 - Análise com relação ao referencial teórico .....	88
4.4.6 ANÁLISE DO SEGUNDO CICLO .....	88
4.5 FASE 4 - PROPOSIÇÃO FINAL .....	96
<b>5 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>105</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa contempla o estudo de ferramentas de visualização em projetos de consultorias fiscais para empresa prestadora de serviços no segmento da tecnologia da informação.

Para se diferenciar frente aos concorrentes, as empresas precisam planejar e encantar seus clientes através de um portfólio voltado às necessidades específicas de seu público. Para um atendimento a esse quesito, a presente pesquisa aborda como as ferramentas de visualizações aplicadas a serviços tem fundamental relevância na condução desse propósito, abordando aspectos fundamentados em ferramentas de visualização de serviços estrategicamente elaborados através do planejamento de cenários, decorrendo-se em gestão do conhecimento e *design* estratégico.

O alinhamento de um portfólio de serviços é um elemento determinante para companhias que almejam estruturar-se eficazmente. Ao articular a gestão dos seus recursos orientados a estratégia e a inovação de serviços resultam no desenvolvimento organizacional, o qual se formata de forma sustentável.

Da mesma forma, o alinhamento de competências organizacionais conduz e equaliza serviços estratégicos, arquitetados para o atendimento integral de seus clientes, acarretando em reconhecimento e crescimento empresarial.

Considerando o atual dinamismo com que a tecnologia da informação se desenvolve e se transforma, e que a necessidade de estar à frente dessas inovações é fundamental para elencar oportunidades, é de suma importância que os gestores consigam mensurar quais são os projetos e como os serviços possam ser mais inovadores, pertinentes e coesos à cultura da organização. E dessa forma, priorizando-os e otimizando-os através de seu capital humano e de recursos institucionais.

Para melhor determinação de quais ferramentas de gestão devem ser implementadas, é necessário obter o conhecimento do conjunto de ferramentas e integrá-las entre si. Para tanto, há urgência em sua constante inovação direcionada à aplicabilidade potencial de seus recursos.

Com base nas informações acima evidenciadas, elabora-se o presente questionamento, razão do presente estudo: **Como as ferramentas de visualização podem contribuir em projetos de consultorias fiscais, em empresas de TI?**

Os objetivos do estudo visam sinalizar atividades que tornem os serviços prestados pela organização em soluções aplicadas em projetos inovadores. Para essa construção analisam-se, sob a perspectiva de ferramentas de visualização, alternativas que têm a intenção de oportunizar serviços diferenciados e direcionados ao atendimento dos clientes de uma empresa de consultoria fiscal. Com o intuito de responder à questão-problema acima, apontam-se, a seguir, o objetivo geral e os específicos.

Analisar as contribuições de ferramentas de visualização na inovação e diferenciação dos serviços prestados por uma organização direcionada ao atendimento de soluções fiscais, através da implementação de processos que se apropriem destas contribuições na concepção, construção e consultoria de serviços.

Os objetivos específicos são listados a seguir:

- a) avaliar os potenciais das ferramentas de visualização em projetos de serviços de TI;
- b) inserir ferramentas de visualização para a construção da estratégia competitiva de serviços prestados por empresa de TI;
- c) propor implementação de processos que utilizem conceitos das ferramentas de visualização na concepção, construção e consultoria de serviços.

A empresa em estudo preocupa-se em atender não somente a legislação, mas também prima por conduzir adequadamente os processos organizacionais de seus clientes. Para tanto, realiza-se uma análise do atual processo de uma organização orientada a projetos fiscais, e realiza dois ciclos de pesquisa-ação: o primeiro ciclo que tem como base os atuais processos utilizados, otimização das atuais ferramentas utilizadas pela empresa e inserção de ferramentas visuais; E o segundo ciclo que é formado com a consolidação das ferramentas inseridas no primeiro ciclo com sucesso e oportuniza-se a inserção do cliente, como participativo ator na condução dos processos fiscais. A pesquisa é finalizada com a observância das inserções das ferramentas e atores inseridos no segundo ciclo e proposta para implantação do novo processo.

O trabalho em questão delimita-se ao estudo da contribuição das ferramentas de visualização para uma empresa de Tecnologia da Informação direcionada ao atendimento a soluções fiscais como principal atividade, limitando-se a conceber os processos de inserção de ferramentas de visualização, sua concepção e consultoria desses serviços. Não inclui os estudos de viabilidade das soluções propostas, nem o acompanhamento dos resultados da metodologia proposta, por requererem tempo mínimo de um ano para serem substancialmente mensurados.

As empresas que almejam estar na vanguarda de suas atividades e ser reconhecidas como tal precisam alinhar premissas e visualizar que a empresa não é formada apenas por sua estrutura física. “Trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.486).

Enfatiza-se, ainda, que a inovação está atrelada à aprendizagem e mudança, e, nesse contexto, a gestão do conhecimento, principalmente em ambientes de instantânea mutação, precisa se desenvolver de forma que seus processos não engessem o processo operacional. Com as ferramentas de visualização é possível sintetizar os resultados obtidos em cada etapa do projeto, o que oportuniza um acompanhamento e participação dos atores envolvidos com maior eficácia.

Para tanto, componentes essenciais de organizações inovadoras constituem-se como visão compartilhada, o que envolve a alta administração; e estrutura adequada, onde se consegue mediar estrutura orgânica e mecânica. Outro elemento de grande impacto é o capital humano, que expande e interage com energia, o que facilita a inovação, estimula a formação de uma equipe interfuncional e interorganizacional, com o intuito de aprender eficazmente.

A comunicação precisa estar disseminada em todas as áreas da organização e direcionada à melhoria contínua, ouvindo clientes internos e externos, oportunizando o trabalho compartilhado. O ambiente criativo é alicerçado por instrumentos de motivações significativas. Empresas que aprendem contam com o envolvimento de seus colaboradores, os quais, voltados às experiências proativas, compartilham experiências e pulverizam conhecimento.

Contudo, o alinhamento de processos à estratégia da instituição é o elemento chave para equalizar e desenvolver a organização de forma estruturada e inovadora. Ao optar por se diferenciar, espelhada em ferramentas de visualização em serviços, a organização tem o intuito de ofertar a seus clientes um serviço inovador da organização, com entregas que reflitam na excelência dos serviços aos clientes e que venham a superar positivamente suas expectativas.

Este trabalho, em seu primeiro capítulo, apresenta a introdução, onde se aborda o contexto no qual está inserido o estudo, a caracterização do problema, a definição dos objetivos propostos, a delimitação e a justificativa do projeto. No segundo capítulo, relacionado ao referencial teórico, aborda-se a ideia central do projeto e tem-se por finalidade

incluir as principais contribuições dos autores estudados, reunindo informações primordiais para condução do projeto. O capítulo 3 corresponde ao método que compreende o gerenciamento de todas as etapas e de como se realiza a pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa é apresentado no capítulo 4, que objetiva situar as fases, os ciclos e etapas propostas, bem como em seu capítulo 5 apresenta uma análise consolidada relacionada ao estudo e que visa monitorar os resultados e qualificar o andamento da dissertação através das métricas e ferramentas utilizadas. As considerações finais são apresentadas no capítulo 6. A dissertação será finalizada com a apresentação das referências utilizadas.

A revisão literária e o método da dissertação são realizados paralelamente, uma vez que se trata de uma pesquisa-ação, a qual requer acompanhamento e mudanças de acordo com a coleta da pesquisa. Sua principal fonte de pesquisa são publicações em *Journals*, que estão em constantes atualizações, e as análises dos ciclos de pesquisa. As etapas realizadas de cada período de pesquisa são apresentadas detalhadamente no capítulo condizente ao desenvolvimento da pesquisa. A seguir, apresentam-se as contribuições dos autores que formaram o referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo em questão trata do diferencial competitivo de uma empresa de TI estruturada de forma a servir no atendimento de soluções fiscais, como em relação ao SPED (Sistema Público Eletrônico Digital), contemplando configurações de entregas à legislação federal.

Para condução de consultorias de excelência, traz contribuições de ferramentas de visualização, o qual embasa a estratégia empresarial e a construção de processos que formarão a base do conhecimento da organização, com metodologias e ferramentas que possam ser compartilhadas entre o capital humano da empresa, produzindo, dessa forma, produtos e serviços diferenciais.

Assim, passa-se a apresentar os referenciais conceituais que constituem o estado da arte no tema objeto deste estudo, considerando a necessidade do adequado embasamento conceitual para a construção prático-teórica. Apresenta-se a tecnologia de informação e suas subdivisões impactantes na formação da dissertação; após, a gestão do conhecimento, peça fundamental na transferência do conhecimento compartilhado; e, por fim, o *design* estratégico e seu papel-chave na visualização dos serviços através de ferramentas colaborativas.

### 2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O fornecimento de serviços inovadores decorre da utilização de recursos diferenciais, que incluem um capital humano engajado ao processo estratégico, gerando valorização pessoal e profissional desses talentos. Esses serviços devem se dar através de processos que mobilizem essa interação, situando fatores-chave que contribuam para uma diferenciação no mercado, viabilizando que as empresas prestadoras de serviços sejam capazes de implementar esta cadeia de inovação e mantenham sua ascensão.

A combinação entre sistemas de gestão é fundamental para o alcance da inovação, pois possibilitam administrar a tecnologia e modelos de negócios, inovação radical e incremental, criatividade e captação de valor, redes e plataformas, aspectos esses por vezes antagônicos, mas essenciais para direcionar a empresa na orientação e construção de suas estratégias.

Relativo às combinações, sob a perspectiva dos autores Davila, Epstein e Shelton (2009, p. 156), “o fator unificador dos sistemas é a estratégia e o portfólio de inovações. Os sistemas de gestão que uma empresa escolhe devem fluir diretamente de sua opção por

determinada estratégia de inovação e o equilíbrio que busca no respectivo portfólio”.

Ao alinhar sistemas de gestão à estratégia empresarial pelo horizonte de seus serviços orientados às ferramentas de visualização, seus clientes perceberão na organização um serviço baseado em criatividade e inovação, principalmente por envolvê-lo desde a concepção do projeto. Assim, gerará maior comprometimento com os resultados almejados, fazendo com que todos os atores trabalhem de forma compartilhada, o que valorizará a companhia e o corpo de talentos que fazem parte dessa construção.

### **2.1.1 Sistemas de informações gerenciais**

A tecnologia da informação, através de suas metodologias e soluções, em conjunto com a utilização das melhores práticas, tem potencial para contribuir e gerar significativos valores às organizações.

De acordo com Souza e Saccol (2011, p. 106), “o mercado brasileiro vem presenciando, nos últimos anos, uma demanda crescente no uso de pacotes destinados à gestão empresarial”; e isso não é exclusividade do Brasil.

A implantação de pacotes se dá por diversos motivos, entre eles a inadequação e inflexibilidade de seus *softwares* proprietários; a dificuldade de se manterem atualizados, tendo em vista as frequentes e complexas mudanças com a legislação; bem como a imperfeita integração entre os diversos *softwares* legados.

Ainda, segundo os autores Souza e Saccol (2011), equalizar a implantação de pacotes *versus* customizações sempre é uma dúvida frequente para empresas que desejam otimizar seus processos, isso em consequência do tempo, recursos, riscos auferidos e expectativas, uma vez que se sabe que é alta a taxa de fracasso para os projetos em sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Um ponto relevante a ser considerado é que o sistema a ser implementado necessita estar alinhado com os processos e principalmente com a estratégia empresarial, permitindo ao gestor um entendimento do que operacionalmente fará para usar adequadamente seus sistemas de informações gerenciais, oportunizando agilidade no processo da tomada de decisões. Segundo Laudon e Laudon (2010, p. 73), “o princípio básico da estratégia de TI para um negócio é garantir que a tecnologia serve ao negócio, e não o contrário”. O alinhamento entre

TI e os negócios se torna possível quando identificadas a estratégia e as metas pertinentes ao negócio, transformando as metas em atividades e processos concretos, estabelecendo métricas, otimizando os recursos disponíveis das tecnologias e avaliando o desempenho atual do processo (LAUDON; LAUDON, 2010).

### **2.1.2 A cadeia de valor e os sistemas de informações estratégicos**

Comparativamente aos sistemas de informações, estabelecer a cadeia de valores é um ponto de muita relevância para as organizações.

Para Laudon e Laudon (2010, p. 78-79), “a cadeia de valor identifica pontos de alavancagem específicos e críticos nos quais a empresa pode usar a tecnologia de informação mais efetivamente para realçar sua posição competitiva”. Já para a perspectiva de O’Brien (2010, p. 45), “na estrutura conceitual da cadeia de valor, algumas atividades de negócios são processos primários; outras são processos de apoio. Esse referencial pode destacar onde as estratégias competitivas podem ser mais bem aplicadas em um negócio”.

De posse dessas informações, pode-se entender que o alinhamento dos *gaps* propostos na cadeia de valores é de suma importância, uma vez que a harmonia desses constitui a estratégia como um todo, ou seja, todos os elos têm o objetivo de atingir a estratégia, e apenas o conjunto contribui para o alcance dessa meta.

Os sistemas gerenciais são ferramentas que auxiliam na condução da harmonia; alguns exemplos são citados pelo autor, como a intranet, que facilita a comunicação interna; um sistema de armazenamento automatizado para estoques; e até sistemas de faturamento em pontos de vendas estrategicamente posicionados. Essa sincronia resulta em um atendimento qualificado e eficaz para o cliente, fortalecendo relações, o que permite a fidelidade do mesmo. Como se pode observar, a cadeia de valor, como o próprio nome sugere, é um conjunto de interligações que tem como objetivo atingir vantagem competitiva, o que oportuniza uma resposta positiva perante seus clientes; a tradução disso é o reconhecimento da empresa e, conseqüentemente, a evolução dos profissionais da organização, que acaba por criar um conhecimento colaborativo. Nesse momento, é importante ressaltar como a empresa gera o seu conhecimento e seu nível estratégico. A seguir, abordam-se alguns aspectos.

### 2.1.3 Os três níveis estratégicos da empresa

Os três níveis estratégicos da organização, segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009, p. 51) são respectivamente: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional, sendo as operações os pilares definidores da estratégia. Três elementos fundamentais para a obtenção de uma estratégia bem sucedida são “uma orientação dominante, um padrão de diversificação e uma perspectiva de crescimento. [...] A inter-relação entre esses níveis e dentro deles será fundamental” para atingimento do real objetivo.

Com a estratégia corporativa, o estudo dos fatores ambientais é de extrema relevância, pois, nesse âmbito, o reconhecimento de suas forças e oportunidades de melhorias é identificado com foco em observar a continuidade da organização, como tecnologia, ecologia, aspectos políticos. Nesse momento, é oportunizada a criação de unidades de negócios, uma forma de fragmentar operações; o ponto a ser focalizado é a harmonização dos processos com a estratégia de negócios da organização.

A estratégia de negócios enfatiza as competências distintivas, que condizem com as políticas, planos e objetivos. São atributos raros e não imitáveis que constituem um ativo único e que, em outros contextos, não se aplicam às demais empresas. Quatro aspectos – consistência, consonância, vantagem e viabilidade – são critérios impactantes nesse nível de estratégia. Subdividindo a estratégia de negócios, abordam-se estratégias genéricas de acordo com Porter, que são as seguintes: liderança por custo, por diferenciação e por enfoque. Nesse sentido, a organização deve situar sua estratégia para ganhos em escala, utilizando-se da estratégia sob liderança por custo.

A estratégia por diferenciação prima pela qualidade e especificações próprias, fatores que agregam valores aos seus produtos e serviços e geram reconhecimento competitivo por essa entrega exclusiva. Já a estratégia de enfoque orienta suas iniciativas frente a um segmento específico, podendo posicionar-se tanto em estratégias de custo como de diferenciação. Ainda há divergências entre autores sobre se é possível integrar os três tipos simultaneamente ou realizar a escolha de uma estratégia para ser a norteadora da empresa.

O nível estratégico correlacionado com a estratégia de operações visa estar em conformidade “com os objetivos da empresa ou unidade de negócios, alcançar os objetivos da área e operações, buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão de decisões consistentes” (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009, p. 54). Para tanto, como

estratégia genérica de operações, tem-se as opções: estratégia de liderança em custo pura, estratégia de diferenciação pura e estratégia de custo e diferenciada.

O que distingue cada uma das estratégias é a forma de investimento. A primeira demanda investimento financeiro, “habilidades de engenharia, supervisão intensiva do trabalho, produtos projetados para fácil manufatura e sistemas de distribuição de baixo custo” (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009, p. 55), enquanto a estratégia de diferenciação pura prima por variedades e qualidade, alicerçadas pelo ótimo desempenho do marketing, engenharia de produto, criatividade, pesquisas e reputação relacionada com tecnologia e qualidade; nesse caso, a questão preço não é levada em consideração, diferentemente da primeira abordagem.

Com o auxílio das novas tecnologias viabiliza-se maior flexibilidade em projetos e *mix* de produtos, oportunizando, dessa forma, estratégia de custo e diferenciação.

#### **2.1.4 Dimensões estratégicas**

Para Aaker (2012), há quatro dimensões a serem exploradas com ênfase na estratégia empresarial: a estratégia de investimento no produto-mercado, a proposição de valor ao cliente, os ativos e competências e as estratégias e programas funcionais. A primeira dimensão, ou seja, investimento no produto-mercado aponta onde a empresa deve competir e as três subsequentes dimensões direcionam a forma em que se deve competir para atingir os resultados planejados.

O escopo de uma empresa é determinado pelos produtos que ela oferece ou decide não oferecer, pelos mercados que ela escolhe competir ou evitar e pelo nível de integração vertical (AAKER, 2012). Em determinados momentos, a escolha de quais serviços não farão parte do escopo da organização requer uma análise estratégica bem definida, bem como a dinâmica do escopo atenta às mudanças, que corresponde a identificar quais produtos e/ou serviços continuarão a se destacar no futuro.

As direções do crescimento de produto-mercado estão relacionadas à expansão do mercado; as de produto, à diversificação. “É preciso haver uma proposição de valor que seja relevante e significativa para o cliente e que reflita o posicionamento do produto ou do serviço” (AAKER, 2012, p. 8).

Conforme Aaker (2012), os ativos ou competências que sustentam a estratégia garantem uma vantagem competitiva sustentável. Programas de relacionamento com o cliente são um exemplo de competência estratégica, pois se tratam de energias de uma unidade de negócio que empenhou seus recursos para a construção do programa, observando-se conhecimento e processos. Ativos estratégicos são, por exemplo, símbolos, marcas que representam a identidade das empresas; podem ser também dimensões, como qualidade percebida pelo cliente, logística estruturada ou custos de fabricação.

De acordo com Hair et al. (2005), a fundamental proposta do *marketing* é permitir planejar e executar promoção de preços e distribuição de produtos e serviços e colocar em ordem ideias para criação de trocas que devam satisfazer a empresa e o cliente. Tais atividades constituem responsabilidade do setor de *marketing*, porém é importante que as mesmas estejam disseminadas nas diversas áreas da organização, da mesma forma que a estratégia precisa ser parte integrante de todo capital estrutural e cultural da empresa.

Para maior assertividade desse processo, o estudo do comportamento do cliente reduzirá o nível de incerteza frente às suas expectativas, sendo assim, neste tópico, analisam-se os resultados obtidos com as estratégias propostas.

Dentro do modelo de planejamento estratégico, quatro elementos são essenciais para um *marketing* de sucesso: foco no ambiente e no cliente, inovação dirigida ao cliente, planejamento de longo tempo e construção de relacionamentos, além de um integrado e contínuo sistema de informação.

Relacionar o processo de planejamento de *marketing* ao estratégico, de fato, envolve muitas variáveis complexas, assim como atividades de *marketing* coerentes às demandas necessárias, como, por exemplo: foco dos gestores na análise de situação de *marketing*, desenho da estratégia de *marketing*, desenvolvimento do programa de *marketing*, controle e implementação da estratégia. As atividades equivalentes para a pesquisa de *marketing* circulam entre esforços de pesquisa situacional, esforços de pesquisas de estratégia dirigida, pesquisa de desenvolvimento do programa e análise de desempenho, respectivamente.

A seguir, descrevem-se as principais características que conduzem à relevância do *marketing* nas organizações:

- a) descrever e explicar o impacto da pesquisa de *marketing* nas decisões;
- b) demonstrar como a pesquisa de *marketing* se adequa no processo de planejamento estratégico;

- c) fornecer exemplos de estudos de pesquisas de *marketing*;
- d) entender o escopo e o foco na pesquisa de *marketing* industrial;
- e) entender tendências emergentes e novas habilidades associadas com pesquisa de *marketing*.

De posse dessas informações, pode-se observar que a pesquisa de *marketing* é muito importante quando bem direcionada, mas que visitas periódicas são fundamentais – não se pode deixar toda a responsabilidade para o *marketing* –, pois toda a empresa precisa estar engajada na imagem de seus produtos e serviços.

Conforme Ratneshwar et al. (2000), precisa-se minimizar as impressões negativas como meta decisória.

Como abordado por Pacheco et al. (2009, p. 117), o capital do relacionamento formado por seus clientes, fornecedores e parceiros, assim como o capital ambiental, capital estrutural e humano, são os capitais da gestão do conhecimento, norteadores para o alinhamento estratégico, pois além de integrar, permeiam todas as ações da organização. Somente é possível otimizar os processos mediante um ponto de partida, e o capital de relacionamento só pode ser alicerçado com metodologias eficazes e com aprimoramento contínuo, onde o *marketing* estratégico, quando fortemente aliado ao planejamento estratégico, obtém os resultados almejados.

Ainda segundo Pacheco et al. (2009, p. 118) são consideradas competências básicas do ambiente de negócios características como “aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais”.

É evidente que há lacunas que necessitam estar em maior alinhamento, com especial atenção à lacuna do cliente, que, segundo Zeithaml e Bitner (2003), é a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente; não obstante, a lacuna de número um da empresa, que abrange a questão de não conhecer a expectativa do cliente, também merece cuidado especial. Finalmente, de acordo com os autores, o *marketing* de serviços tem por objetivo construir a aproximação desses *gaps*, oportunizando um relacionamento transparente e duradouro, o que retratará as efetivas e relevantes solicitações de seus clientes.

### 2.1.5 Planejamento por cenários

Uma das grandes contribuições com o planejamento de cenários é a possibilidade de criar alternativas, simulando reações de caminhos percorridos, avaliando riscos auferidos e oportunidades, e, dessa maneira, oportunizando a qualidade da tomada de decisões. “A qualidade da decisão não pode ser medida pelo resultado, mas tão-somente pelo modo como se chegou a ela, isto é, por quão habilidoso e vigilante se foi ao se tomar a decisão” (HEIJDEN, 2009, p 35). As decisões são consideradas vigilantes quando há coerência lógica e congruente com o conhecimento existente; necessitam também estar de acordo com dados empíricos relevantes, levando-se em consideração o planejamento de contingência.

Segundo Heijden (2009), a criação de uma política estratégica de negócios cria a possibilidade de resoluções, partindo-se de um cenário prévio, otimizando-se recursos de tempo e pensamento. Um planejamento adequado colabora na transferência de ideias individuais para a ação institucional, além de construir ativos organizacionais relacionados à aprendizagem. O planejamento por cenários visa incluir a incerteza e ambiguidades como variáveis, até então não contempladas em abordagens de planejamento estratégico tradicionais. Em ambientes de incertezas, o planejamento torna-se um aprendizado contínuo.

Segundo Heijden (2009, p. 40), “a ideia de aprendizagem contínua pode ser menos confortável para alguns, uma vez que não nos dá essa sensação de fechamento do problema”. No entanto, o planejamento por cenários é o estudo da aprendizagem e da invenção, e isso envolve o sistema como um todo, onde a soma das partes é diferente do total, pois envolve comportamentos individuais.

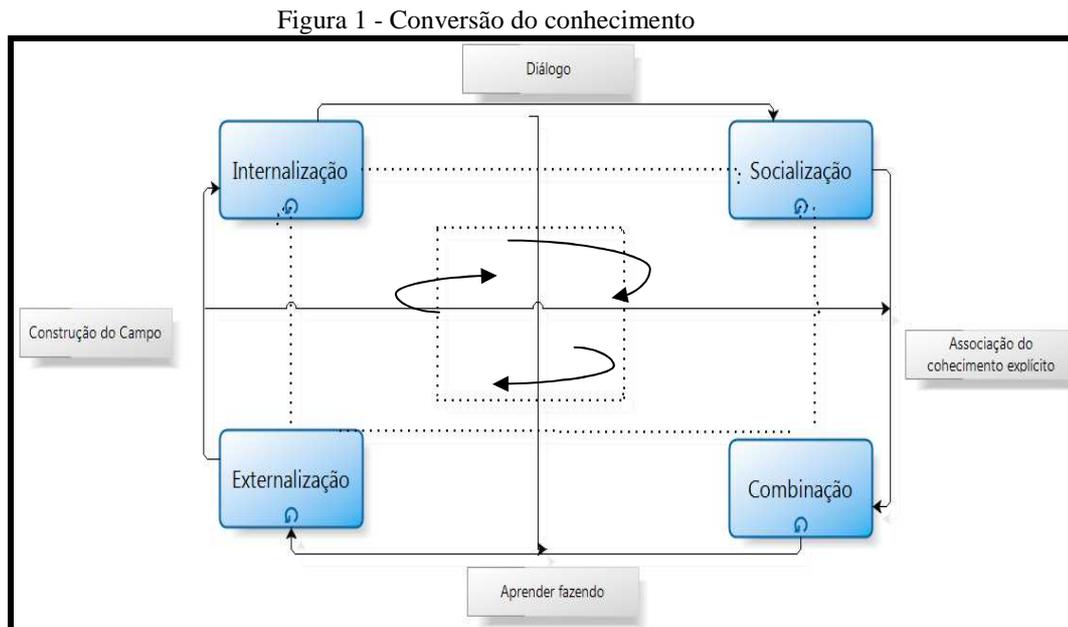
## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Laudon e Laudon (2010 p. 344), “a gestão do conhecimento refere-se ao conjunto de processos desenvolvidos em uma organização para criar, armazenar, transferir e aplicar conhecimento”; quando o conhecimento não é compartilhado, o mesmo não traz os resultados esperados.

Há três tipos de conhecimento: o conhecimento estruturado; o semiestruturado; e o conhecimento tácito. O último requer maior atenção, visto que está na cabeça do colaborador e – como não está documentado da mesma forma que possa ser uma vantagem competitiva, aquele que não se pode imitar – pode deixar a empresa vulnerável. Para dirimir este quesito, a

TI contribui com sistemas de gestão integrada do conhecimento, através da criação de um repositório unificado com o intuito de coletar e armazenar, bem como disponibilizar o conhecimento para toda a empresa.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), propõem quatro formatos de conversão do conhecimento, que são os seguintes: a socialização, a externalização, a internacionalização e a combinação, como serão abaixo representados, na figura número 4:



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Quando se unifica conhecimento tácito com conhecimento tácito, encontra-se a socialização; ao combinar-se o conhecimento tácito com o explícito, tem-se a externalização; ao formar-se o conhecimento explícito com tácito, obtém-se a internalização; e, por último, conhecimento explícito com explícito resulta em combinação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo atrelado ao aprendizado organizacional é a internalização, ponto esse a ser explorado no presente estudo, pois está relacionado ao aprender fazendo.

Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.77).

O processo gerencial *middle-up-down* para criação de conhecimento através da composição dos recursos gerenciais de nível médio, para os referidos autores, são a chave para inovação contínua.

Corroborando com os autores, Fayard (2010) refere ainda que se atentar para a duração da estratégia é uma característica de que a mesma foi bem compreendida, que se levaram em consideração suas limitações e forças, oportunidades e ameaças. Diante desse contexto, a cultura japonesa cria um modelo para compartilhar o conhecimento coletivo, denominado *ba*.

O processo de criação de conhecimento japonês proposto por *ba* consiste em transformar o conhecimento tácito em explícito, que não se restrinja necessariamente a um local físico, mas que também instigue um momento de afloramento de sentido. Visto que as interações para esse aprendizado sejam um ambiente dinâmico e criativo, o Brasil tem por hábito proporcionar a seus colaboradores *happy hours*, geralmente fora da empresa, mas também em espaços internos como o local do café, reunindo equipes ou mesmo toda a empresa, dependendo do porte da mesma.

Constroem-se, também, espaços integradores. Mais precisamente no sul do Brasil, reúnem-se para uma confraternização e tem como comida típica o churrasco. Em ambientes descontraídos, onde não há hierarquia matricial ou piramidal, ideias, conceitos e opiniões são compartilhados, formando-se dessa forma um *ba* conciso e abrangente.

Um ponto importante a ser considerado, inerente ao compartilhamento do conhecimento, consiste em aprender a desaprender e contextualiza para a não retenção do conhecimento. Outra questão a ser ressaltada diz respeito à junção de sensibilidade e perspicácia lógica; essas habilidades não são antagônicas, e sim complementares.

Um exemplo de aplicabilidade do *ba* é o *Dojo*, onde o compartilhamento do conhecimento operacional é atingido, visto que transcende o ambiente empresarial. Esse segmento tem por objetivo reunir equipes e ou grupos de pessoas dispostas à troca de conhecimento; assim, a cada encontro, o especialista no assunto ministra e compartilha seu conhecimento com os demais.

Dessa forma, favorece-se a porosidade em diversas e distintas áreas, oportunizando um conhecimento harmônico e produtivo ao grupo.

### **2.2.1 A eficácia dos processos**

O presente estudo também enfatiza como a correta aderência do capital humano, capital estrutural, capital cultural e capital de relações contribuirão para o sucesso de serviços sob o prisma do *design* estratégico. Com o intuito de adquirir a eficácia e o perfeito

alinhamento de seus sistemas, contará com a gestão de processos, pois o fluxo estruturado do conhecimento leva a lições aprendidas e transforma o conhecimento tácito em explícito.

Segundo Paim et al. (2009), peças de significativa relevância na gestão do processo são os dados e as informações, que constituem a tecnologia da informação, e o conhecimento, que forma a base do ambiente organizacional, os quais permitem à organização aprender de forma coordenada. Os insumos para o conhecimento organizacional, através de processos otimizados, alavancarão produtos inovadores, complexos padronizados e ações automatizadas.

A aprendizagem organizacional é um assunto que merece destaque como corroboram os autores:

A maior disponibilidade de tecnologia da informação e o aumento contínuo da complexidade do trabalho humano, entre outros fenômenos que vêm se intensificando, exigem que as empresas se posicionem sempre à frente da demanda por competência, tomando decisões estratégicas de capacitação com vistas a conduzir tanto as atividades de rotina quanto as de mudança, de modo a incorrer sistematicamente em melhorias de desempenho (PAIM et al, 2009, p.81).

Ainda, de acordo com os autores, em pesquisa realizada por *Cambridge Information Network* (CIN), ministrada aos gestores de TI em todo o mundo, pontua-se que noventa por cento dos respondentes pensavam em aumentar as ferramentas de apoio à gestão do conhecimento, e apenas oito por cento estão em andamento com iniciativas atreladas à gestão do conhecimento.

Situando-se nesse contexto, Paim et al. (2009, p. 81) diz que “a valorização dos ativos de conhecimento das organizações cria um novo mercado, em que as organizações disputam pelos recursos humanos de maior competência”.

Ao relacionar processos e conhecimento, duas vertentes se formam. A primeira consiste em, ao descrever os modelos resultantes de uma ação de gestão de processos, traduzir significativamente o conhecimento organizacional, o que orientará a forma em que a organização conduz suas atividades. Já para segunda visão, modelos formam um importante referencial para a formação da gestão do conhecimento e, a partir desse *framework*, se torna possível mitigar lacunas através do desenvolvimento de recursos. Dessa forma, novos e eficazes cenários são construídos.

Dentre as mais frequentes tecnologias de gestão de conhecimento para composição do

presente estudo, utilizam-se a gestão de conteúdo necessário para a classificação e disponibilização eletrônica de documentos, tutoria e *coaching* – instrumentos de grande relevância, quando se pretende desenvolver a equipe e compartilhar o conhecimento, sem falar na relação de mestre e aprendiz, que oportuniza o crescimento uniforme e conciso.

A gestão de competências é um elo que propicia a estabilidade da organização, com profissionais qualificados e motivados frente aos novos desafios.

### **2.2.2 Tecnologia orientada para gestão do conhecimento**

Uma das premissas que regem a gestão do conhecimento é o fato de ela possibilitar a transferência de conhecimento individual, grupal e organizacional, formando, então, uma combinação tecnológica capaz de captar, organizar, armazenar e transmitir, que faz surgir o termo *techknowledge*, o qual relaciona o conhecimento com a tecnologia.

Para Cardoso (2007, p. 155), “as tecnologias de informação e comunicação, consubstanciadas num considerável conjunto de ferramentas informáticas, detêm um inegável papel enquanto amplificadoras do conhecimento organizacional”.

A TI é uma relevante ferramenta de apoio à decisão, mas, sobretudo, na condução dos processos, os quais integram linguagem de profissionais com visão de mercado aos profissionais que interagem muito bem com a tecnologia da informação.

A TI possibilita que as competências funcionais mantenham-se agrupadas [...] realizando a integração dos fluxos de informação entre processos que permeiam essas áreas funcionais, viabilizando crescentemente a gestão por processos. De modo crescente, também viabilizam alternativas estruturais que prescindem da segmentação funcional (PAIM et al., 2009, p.83).

Outros fatores intervenientes correlacionados às redes de comunicação sobre os processos podem ser destacados, de acordo com Paim et al. (2009):

- a) horizontalização da organização;
- b) redução dos problemas advindos da separação geográfica;
- c) facilitação do processo de tomada de decisões;
- d) descentralização da tomada de decisão;
- e) aumento substancial da capacidade de comunicação da empresa;
- f) disponibilização de informações ágeis por todo o sistema de produção integrado,

- do fornecedor ao cliente;
- g) acompanhamento dos sinalizadores e da evolução dos indicadores relevantes para a companhia, apoiados pelos sistemas de *Business Intelligence*;
  - h) montagem de estruturas ágeis de suporte a clientes;
  - i) montagem de estruturas de *marketing* e vendas que comporte a capacidade de produção da empresa;
  - j) facilidade de abertura de canais de comunicação com clientes, fornecedores, governos, institutos de pesquisa, universidades, entre outros.

Como se pode observar, com a correta gestão de processos, a empresa equaliza e torna disponível com transparência suas atividades, e o resultado disso são colaboradores informados, motivados e engajados ao cumprimento estratégico da empresa, retenção de seus clientes e credibilidade junto aos seus fornecedores, pois com a gestão do capital de relações, os elos se intensificam e prospectam indicações e futuros negócios.

### 2.3 DESIGN ESTRATÉGICO

Para entendimento do *design* estratégico, essencialmente, é de suma importância equalizar-se o significado do termo *design* na aplicação do contexto no presente projeto. Quando mencionado, logo se visualiza algo físico, tátil, como características e elementos de produtos, tais como formato, função, tipo de material e modo de uso. No entanto, segundo Buchanan (2001), o *design* está formatado em todos os sentidos, permeia do tangível à perspicácia, do material ao imaterial. Zurlo (2010) destaca que o foco passa a ser a construção do sentido e não apenas a tomada de decisão, interpretando-se a complexidade e convergindo para um caminho visível e compartilhado com todos os sujeitos.

No contexto de *design* estratégico não está se visualizando apenas o produto, e sim o conjunto de ações, que, consolidadas, trazem ao consumidor uma experiência e métodos alternativos que visam suprimir lacunas até então não formatadas e/ou sinalizadas como menos importantes, traduzindo *insights* genéricos para características peculiares dos produtos, o que formata o processo de desenvolvimento do produto.

Para Meroni (2008, p. 31), “*design* estratégico confere aos órgãos sociais e de mercado um sistema de normas, crenças, valores e ferramentas para lidar com ambiente externo, sendo capaz de evoluir”, o que cria uma identidade própria, influencia e altera o ambiente. Ainda de

acordo com Zurlo (2010), o *design* consegue interpretar as estruturas na configuração de sentido, indicando caminhos para tornar a estratégia visível; com o *design* é possível gerenciar processos de compartilhamento das escolhas.

Ao diferenciar cultura de projeto e cultura de empresa, obtém-se que a primeira abordagem enfatiza a qualidade dos dados, de como os mesmos serão interpretados e que reflexos subjetivos serão encontrados. Já a abordagem da estratégia de cultura de empresa está voltada ao processo decisório, tomando por base séries históricas, ações direcionadas à ponderação.

### **2.3.1 *Design* estratégico de serviços**

O Sistema Produto Serviço (PSS) é a combinação de produtos, serviços, comunicação e pessoas, com objetivo de responder necessidades específicas. Conforme Meroni (2008), o *design* estratégico de serviços, sob o horizonte do sistema produto e serviços, conduz o foco da inovação, voltado apenas aos produtos ou serviços, para um sistema integrado, orientado a produzir soluções.

Para a autora Meroni (2008), o Sistema Produto Serviço, por fornecer uma identidade distintiva, torna-se um fator-chave frente aos concorrentes. Enfatiza que o Sistema Produto Serviço oferece uma direção para tangibilizar valores.

Todo o projeto de *design* estratégico é também um projeto PSS, mas nem todo o PSS é um projeto de *design* estratégico. A principal diferença está na inovação desenvolvida. Para ser considerada uma ação do *design* estratégico, parte-se da ideia de uma inovação radical. Quando se obtém um desenvolvimento de inovação incremental, onde a estratégia já está definida, visualiza-se a ação do PSS. Segundo Morelli (2002), desenhar o PSS consiste em uma exploração interdisciplinar. Ele sugere três direções metodológicas:

- a) análise de um sistema como uma construção social;
- b) gestão do processo de *design* de um PSS, através de várias fases antes e durante o uso da fase;
- c) representação técnica do PSS no processo do *design*.

O primeiro direcionamento sugere que o PSS é o resultado de interações entre diferentes atores e elementos tecnológicos durante o uso da fase; ou seja, as atividades do

*design* devem enfatizar elementos de convergência entre fatores sociais e tecnológicos. A combinação de cada heterogeneidade, como pessoas, modelo cultural e artefatos tecnológicos, participa no desenvolvimento do sistema e utiliza-se do conhecimento tecnológico para a proposição do serviço. Modelos culturais e tecnológicos são incluídos nos artefatos tecnológicos e infraestruturas do PSS, tornando-se relevantes para o desenvolvimento de serviços.

O segundo direcionamento, relativo à gestão do processo do *design* de PSS, consiste em identificar as necessidades dos clientes; estabelecer metas, especificações e concepções de projetos; selecionar produtos; testar concepções do produto; finalizar especificações; e planejar o desenvolvimento.

O terceiro direcionamento, condizente com as representações técnicas do Sistema Produto Serviço, consiste em projeções inseridas graficamente de forma a comunicar o projeto visualmente. Nesse estágio, verifica-se a validade do projeto e a constatação de que possa ser entendido e executado por todos os atores envolvidos no processo de *design*. Essa comunicação pode ser transmitida através de diagramas, representações gráficas, como o gráfico PERT, com o intuito de focalizar o caminho crítico dos projetos, demonstrando as interações dos atores, funcionalidades e fluxos de cada evento.

Para Morelli (2002), a atualização de um PSS consiste em gerenciar os vários elementos concorrentes, que incluem infraestrutura tecnológica, pessoal, *marketing*, relacionamento com cliente e comunicação.

Segundo Meroni (2008), *design* estratégico está atrelado à evolução, onde estratégia é uma série de ações sucessivas, dirigidas para a construção de cenários que possam ser selecionados, modificados e redefinidos a todo tempo, de acordo com as respostas ambientais e suas inclusões.

O *design* estratégico reúne atividades que devem considerar valores e interesses coletivos, definir ações passo a passo e estabelecer uma orientação através de simulações de cenários; tem por características aprender a lidar com o ambiente, saber aonde ir e como mudar. A autora Kimbell (2011) traz a abordagem da interdisciplinaridade para encontrar novos modos de pensar o *design* de serviços e enfatiza a coletividade, por combinar diversos atores trabalhando em sintonia, tecnologia, pessoas e produtos.

### 2.3.2 Ferramentas de visualização

Uma das principais preocupações na entrega de projetos para clientes é – além de oferecer um relatório bem escrito, apresentável, que retrate exatamente o que foi contratado – a possibilidade de disponibilizar uma avaliação do projeto a partir de uma apresentação que reflita a síntese de suas solicitações de forma objetiva.

Segundo Franzato (2010), a cultura de empresa se apoia sobre a cultura de projeto ao solicitar um desenho. A segunda tem como intuito tornar a primeira mais participativa e dar suporte decisivo na determinação das estratégias empresariais. E essa trajetória inicia desde a criação do logotipo da empresa, ilustrações para revistas, folders, entre outros que tenham um signo, uma marca própria que caracterize a companhia ou projeto específico.

A organização visual tomou proporções além do operacional e isso se traduziu na presença de designers em posições de decisões, criando-se áreas como a de *design management*. A partir dos anos 90, a comunidade científica italiana iniciou a formação do pensamento em que a disciplina se torna um o elo entre a administração empresarial e *design*. Atualmente, esse tem sido um elemento fundamental em desenvolvimentos de estratégias, oportunizando a então área do *design* estratégico.

Para esse propósito, Finocchio (2013) propõe a junção da metodologia do PMBook com o *Business Model Canvas*, fazendo então surgir a metodologia do *Project Model Canvas*, que, de forma colaborativa, apresenta o planejamento de projetos, subdividindo-os em blocos, em uma única página, que possui como finalidade transformar esses projetos em agentes de inovação e convergência nas organizações.

Os princípios do *Project Model Canvas* de caráter visual estão em realizar agrupamentos – mais especificamente, uma subdivisão de treze blocos – que tem o objetivo de simplificar as informações e, dessa forma, estabelecer bases fundamentadas e sequenciais compreendidas por todos os *stakeholders*. A metodologia é composta por quatro essenciais premissas, a saber:

- a) conceber;
- b) integrar;
- c) compartilhar;
- d) resolver.

Para Finocchio (2013), utilizando-se de perguntas como *quê, por quê, como, quem,*

*quando* e *quanto*, que são primordiais para a construção da metodologia *Project Model Canvas*, e as distribuindo em áreas correlacionadas com a metodologia *PMbook*, são disponibilizadas ao gestor de projetos a obtenção de um *brainstorming* estruturado com o auxílio de blocos de *post-it* e a interação com sua equipe do projeto e clientes, facilitando a participação dos *stakeholders*, que, em conjunto, colaboram e formatam a estrutura do início do projeto, com a finalidade de colocar em pauta todos pontos críticos que serão abordados no mesmo.

A metodologia não exclui a elaboração de cronogramas ou demais controles existentes da organização, uma vez que em seu quadro devem ser inseridas apenas informações que caibam no *post-it*. Ela serve como ponto de partida, ou seja, uma ferramenta de comunicação para unir ideias e pessoas.

A figura a seguir demonstra a distribuição dos blocos a serem respondidos através das perguntas-chave propostas:

Figura 2 - *Project Model Canvas*



Fonte: Finocchio (2013).

Uma das principais dificuldades dos gestores de projetos também é a de colocar em prática todas as teorias propostas, o que gera documentações extensas e muitas vezes não aplicáveis à realidade das empresas. Nesse sentido, uma representação em uma única folha dá visibilidade ao projeto como um todo, motivando os envolvidos à colaboração e permitindo que o projeto seja analisado de forma menos complexa, o que garante melhor forma de acompanhamento das atividades a serem desempenhadas.

Planos são modelos mentais. Para elaborar um plano de projeto nossa mente precisa compreender o presente, enxergar a dinâmica dos *stakeholders*, imaginar o estado futuro desejado e pensar no trabalho para chegar até lá. Páginas e páginas de arguição em textos podem ser substituídas por uma pequena tabela ou um gráfico. É mais fácil pensar e planejar visualmente (FINOCCHIO, 2013, p.71).

Com a proposta de que é mais fácil pensar e planejar visualmente, Finocchio (2013), em sua metodologia do *Project Model Canvas*, inicia seu método com uma frase de impacto, o *pitch* do projeto. Com a pergunta “por quê?”, redistribui os quadros de justificativas, objetivo *smart* e benefícios, o que corresponde ao termo de abertura, comparativamente com o *PMbook*.

Para o autor, as justificativas, remetem às informações do passado, ou seja, situações que possuo e que desejo modificar – motivo do projeto a ser iniciado. O objetivo *smart* segue a premissa de ser específico, atingível, mensurável em uma determinada linha do tempo, e delimitar em alto nível suas fronteiras. Já o quadro de benefícios deve corresponder à geração de valores conquistados com a concretização dos pressupostos dos projetos. Podem incluir eficácia da utilização dos recursos, melhoria da imagem da empresa, ativos organizacionais e atendimento aos objetivos estratégicos da organização.

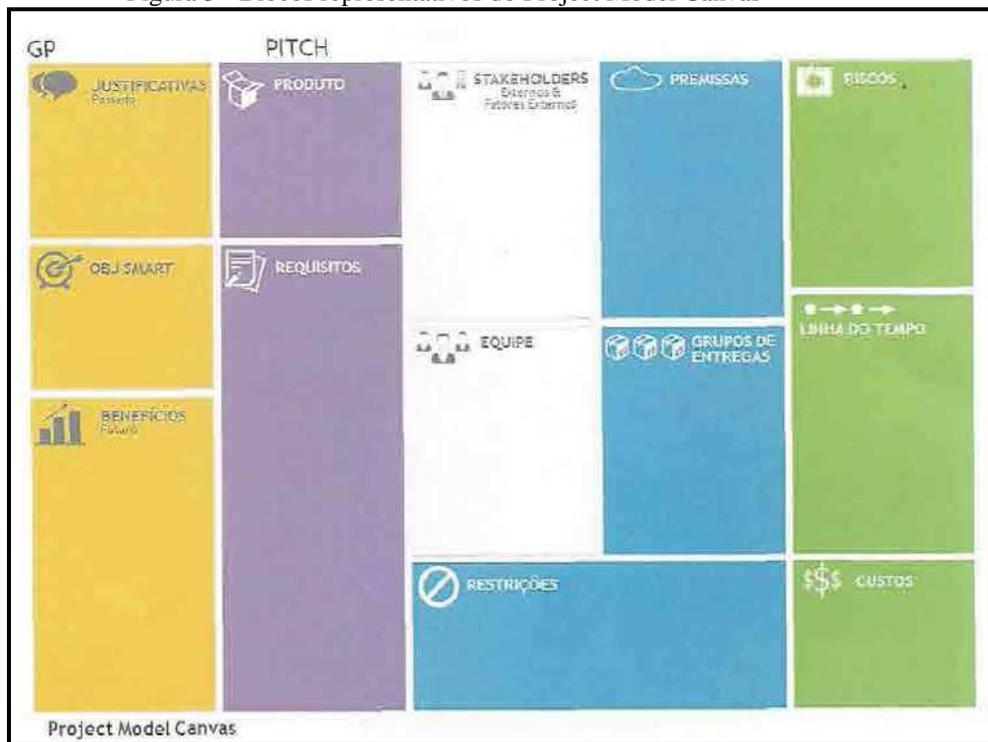
A pergunta *o quê?* é respondida com os quadros produtos e requisitos. Os produtos de um projeto também podem ser serviços ou podem gerar um resultado único. Requisitos estão relacionados à qualidade do produto ou serviço e podem ser representados por métricas estipuladas ou novas funcionalidades que tem a finalidade de gerar valores ao cliente.

A classificação dos *Stakeholders* e equipe compõe a pergunta *quem?* Os *stakeholders* e fatores externos são listados nos quadros e podem incluir a frequência de controles necessários para monitoramento. Equipe são todos os atores gerenciados pelo gerente de projetos e que produzem entregas do projeto.

Para formatação do questionamento *como?*, são necessárias as elucidações das premissas, dos grupos de entregas e das restrições do projeto. As premissas são suposições dadas como certas e que não estão sob o controle do gerente de projetos. As entregas, que podem ser finais ou intermediárias, são aquelas tangíveis, mensuráveis e integradas, produzidas no projeto. Restrições são as limitações impostas ao trabalho realizado pela equipe do projeto; podem incluir restrições orçamentárias, disponibilidades de horários e/ou espaços.

Para responder as perguntas *quando?* e *quanto?*, os quadros de riscos, linha do tempo e custos devem ser alimentados. Os riscos são eventos incertos e relevantes ao projeto; para cada evento significativo, devem-se implantar respostas para mitigá-lo. Linha do tempo é a visibilidade das etapas e prazos, distribuídos cronologicamente; essa visibilidade necessita compor as etapas intermediárias e finais. Os custos são representados pelas estimativas financeiras do projeto.

Figura 3 - Blocos representativos do Project Model Canvas



Fonte: Finocchio (2013)

A seguir está o método aplicado para a proposição da pesquisa.

### 3 MÉTODO

Como características do *design* estratégico, pelo qual os resultados obtidos são construídos e adequados no decorrer do processo e se reconfiguram à medida que os cenários estão sendo modificados, torna-se necessária a utilização de uma modalidade que privilegie mudanças graduais. Assim, a estratégia de pesquisa utilizada necessita contribuir no que concerne às repentinas e constantes mudanças na Legislação. Nesse intuito, de fim intervencionista, teve como meio de investigação a pesquisa-ação, pois objetiva a construção dos diagnósticos e sua adequação no decorrer do processo do estudo.

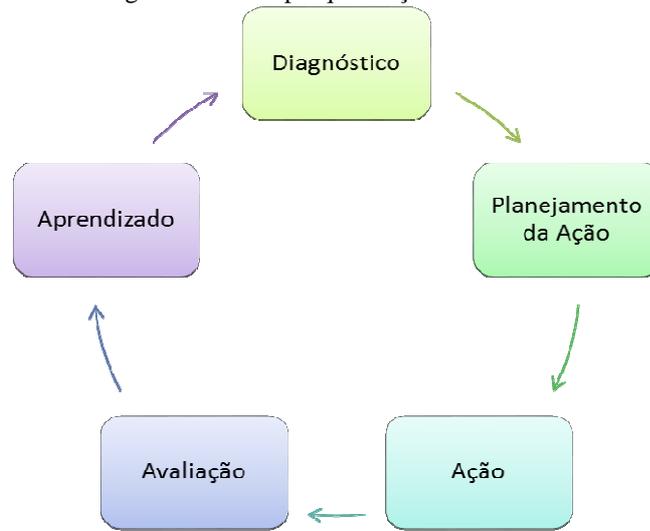
Relativo ao campo de estudo, tratou de uma empresa de Tecnologia da Informação situada em Porto Alegre, a qual propõe projetos em consultorias fiscais. O portfólio de seus serviços inclui projetos de diagnósticos fiscais, projetos de implementações de *softwares* fiscais, *outsourcing* e *customer service innovation*. A pesquisa buscou focalizar no serviço relacionado aos projetos de diagnósticos fiscais que transcorreram com uma análise da situação inicial, primeiro e segundo ciclo de pesquisas. Os dois ciclos foram oportunizados em decorrência da aplicação dos protótipos em dois clientes distintos, e a pesquisa foi finalizada com uma proposição final, embasada nos resultados obtidos no segundo ciclo da pesquisa.

#### 3.1 NATUREZA DO MÉTODO

A natureza do método é a abordagem qualitativa participativa, que objetiva a configuração de serviços orientados a ferramentas de visualização de projetos e tem por premissa inovar os serviços de consultoria fiscal.

A pesquisa-ação pode ser representada como espelha a figura abaixo, onde se analisa sua característica cíclica, ao diagnosticar a ação, planejá-la, executá-la e avaliá-la, oportunizando o aprendizado, contudo, reportando novos diagnósticos e retomando o fluxo como está representado na figura número 4, a seguir:

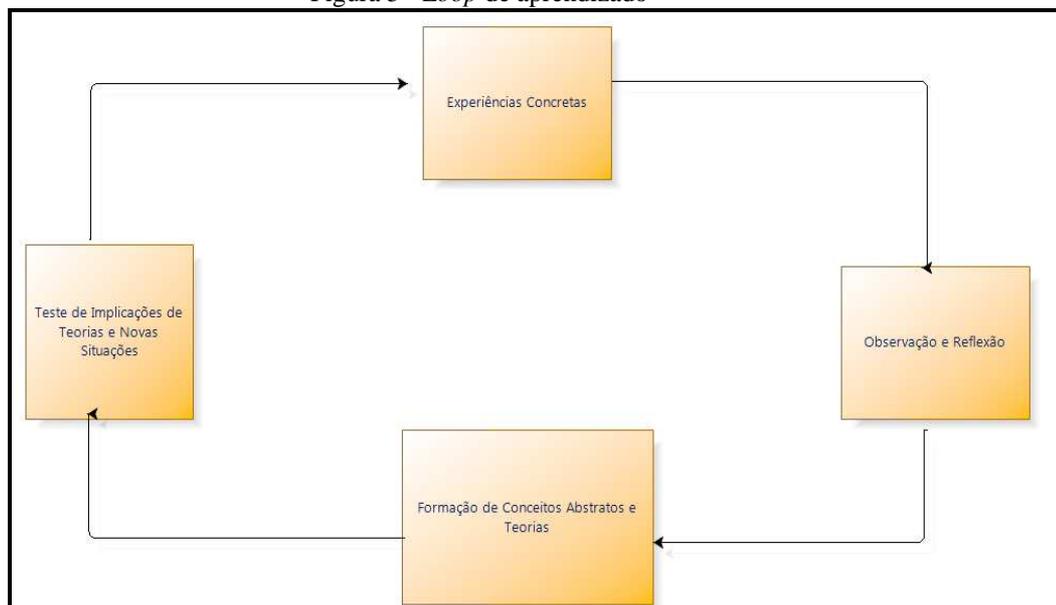
Figura 4 - Fluxo pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de Susman e Evered (1978).

O modelo integrador de aprendizagem, denominado *loop* de aprendizagem, criado por David Kolb a partir da síntese de autores como Kurt Lewin, John Dewey, Jean Piaget e outros, aborda o *loop* partindo de experiências concretas, seguindo com observações e reflexões. Com a junção de experiências e reflexões, formam-se conceitos abstratos e novas teorias, as quais são utilizadas para planejar novas situações e testar as implicações da teoria em novas situações, retornando-se a experiências concretas. “Aplicado ao desenvolvimento de estratégia, o modelo de aprendizagem projeta a integração da experiência, o ato de fazer sentido e ação em um fenômeno holístico” (HEIJDEN, 2009, p. 63).

Figura 5 - Loop de aprendizado



Fonte: Heijden (2009).

O modelo de *loop* de aprendizado demonstra o alinhamento entre pensamento e ação. Como o mesmo baseia-se no planejamento fundamentado em modelo mental, a ação institucional necessita de um modelo mental compartilhado. Segundo Heijden (2009, p. 69), “o processo de conversão precisa conduzir a um alinhamento de ideias, para tornar ativo o ciclo de aprendizagem organizacional”.

O presente estudo foi conduzido em dois momentos: o primeiro ciclo ocorreu de abril de 2013 a julho de 2013; a segunda análise ocorreu de agosto de 2013 até abril de 2014, tendo sido aplicados a dois clientes da empresa em estudo. A utilização de dois ciclos foi muito propícia, devido à acessibilidade proporcionada pela autora, o qual foi possível avaliar a percepção das entregas intermediárias em dois distintos cliente, em cada fase do ciclo.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados fundamenta-se em pesquisas bibliográficas e material documental, com as técnicas da observação direta intensiva participante, através dos registros em sistema ERP, proprietário da empresa em estudo. Material documental como atas de reuniões que foram redigidas pela pesquisadora, em algumas reuniões as atas também foram confeccionadas pelo próprio cliente, com a finalidade de arrecadar maior detalhamento sobre algum assunto pertencente de seus clientes internos. Todas as atas compuseram o relatório formal de entrega dos projetos, pois foram inseridas como anexas ao documento.

Por fim, com o intuito de tornar o processo mais rico e preciso, utilizou-se de uma entrevista semiestruturada individual com diretor de serviços da empresa em estudo e especialista em escriturações digitais, além de diário de pesquisa-ação que formaram a base do material documental coletado.

A entrevista foi complementada com a observação direta extensiva, com os atores do projeto.

### 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Devido à necessidade de estar sempre avaliando os subsequentes processos, a percepção do pesquisador se tornou muito importante para essa impactante etapa da pesquisa.

Para que os processos fossem analisados de forma substancial, uma vez que formam uma particular análise, foram categorizados em quatro pilares:

- a) o panorama atual do processo realizado pela empresa em estudo;
- b) o olhar do cliente, suas percepções extraídas das entregas dos projetos a partir do primeiro e segundo ciclo da pesquisa;
- c) a visão empresarial sobre a relevância do estudo, coletada através da entrevista com diretoria de serviços da empresa;
- d) o prisma da pesquisadora/gestora de projetos, através do cruzamento das ferramentas de visualização adicionadas e seu reflexo em relação ao referencial teórico.

A análise inicial, correspondente ao panorama atual, foi realizada através do estudo da situação atual do processo da organização devido à sua experiência em outros tipos de diagnósticos.

A partir dessa base de dados, construiu-se uma nova metodologia para aplicação em um novo modelo de consultoria fiscal, já assumindo a nova proposta com ferramentas de visualização iniciais. Esta análise transcorreu no primeiro e segundo ciclo de pesquisa. A avaliação foi proporcionada pela aplicação da proposta para dois clientes da empresa em estudo, sendo eles de diferentes áreas de atuação. Esse olhar foi primordial para as subsequentes melhorias.

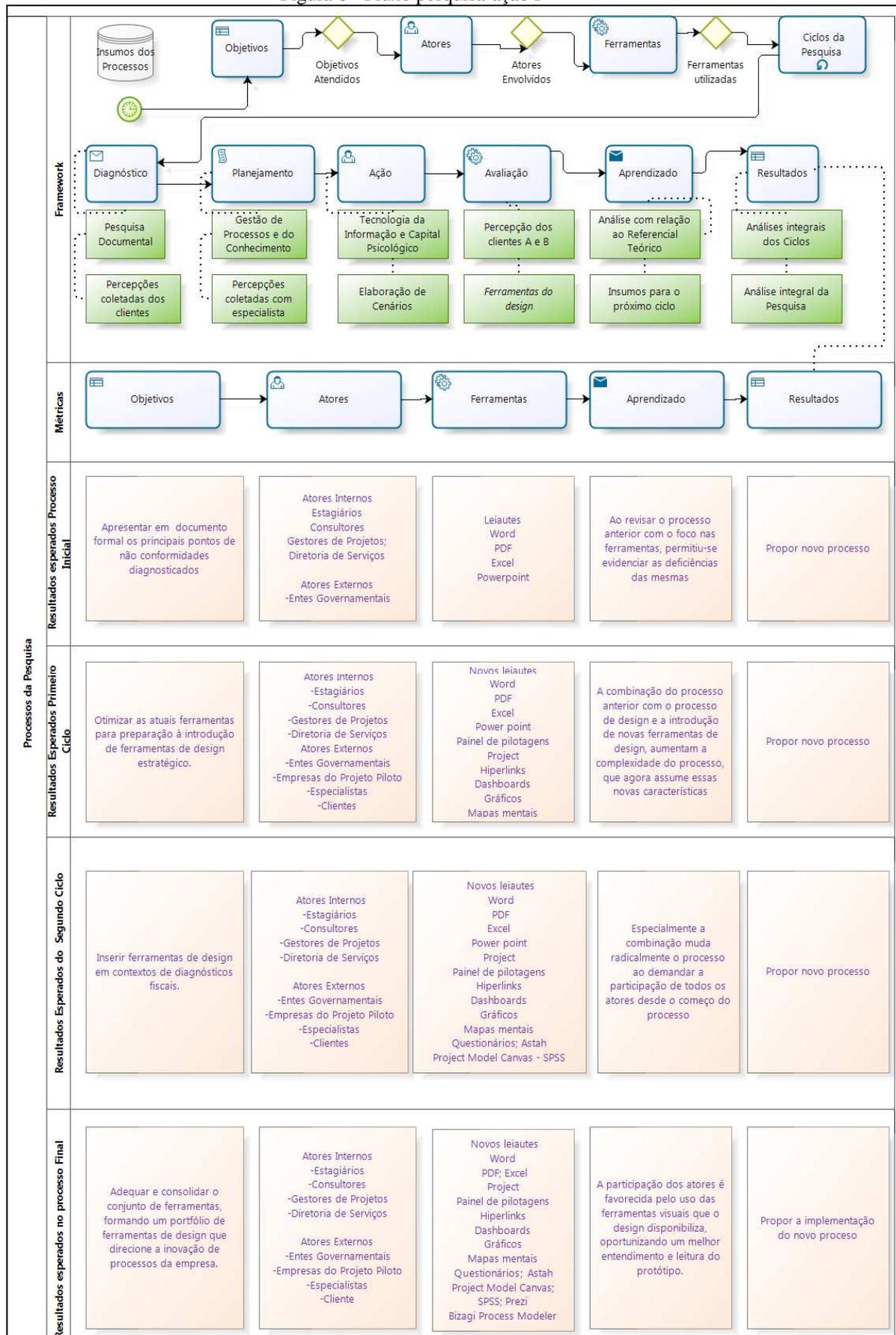
A visão empresarial foi analisada através de uma entrevista semiestruturada e constituída por tópicos, que objetivou entender como a pesquisa científica poderia contribuir para uma aplicação transformadora. Os tópicos elencados foram:

- a) importância de uma pesquisa em um tema em desenvolvimento (eSocial) aplicando ferramentas de visualização;
- b) opinião para melhor aplicabilidade da pesquisa no campo empresarial;
- c) contribuições consideradas importantes para compor a pesquisa na área de ferramentas de visualização, no âmbito de diagnósticos fiscais;
- d) configuração da visibilidade de um projeto, comunicando os principais aspectos;
- e) manutenção e flexibilidade para as novas ferramentas inseridas.

Sob o prisma da gestora de projetos, foram analisados os ganhos quanto à qualidade das informações apresentadas, aspectos funcionais e interação com o cliente no processo estabelecido. Para a pesquisadora, a observância principal esteve atrelada ao referencial teórico, que sustentou as inovadoras propostas inseridas com as novas ferramentas. A análise ocorreu em dois momentos: um, ao término de cada ciclo – na presente pesquisa, composta por dois completos ciclos; outro, em análise da proposição final – consolidada em um capítulo específico, o capítulo 5, Análise dos Resultados.

Na figura 6 a seguir, é possível observar como os processos serão desenvolvidos, bem como seus objetivos em cada fase, atores envolvidos, análises das ferramentas atuais e incorporadas ao longo da presente pesquisa.

Figura 6 - Fluxo pesquisa-ação I



Fonte: Elaborada pela autora.

Com a representação da figura número 6, observa-se que a pesquisa se inicia com uma modelagem que segue para elucidar os objetivos de cada processo, os atores de cada fase responsáveis pelas construções dos protótipos, as ferramentas utilizadas em cada etapa, finalizando com as análises dos ciclos e resultados processuais.

A abordagem cíclica da pesquisa-ação, em sua fase de diagnóstico, utiliza a pesquisa documental e percepções dos clientes. A fase de planejamento é constituída por capacitações e compartilhamento do conhecimento adquirido e entrevista com especialista. Para a fase de ação, são construídos os *frameworks* propostos, incorporando-se ferramentas e reconfigurando os cenários. A fase de avaliação é estabelecida com as percepções coletadas através das aplicações dos protótipos em clientes. A fase de aprendizado compreende a análise do processo aplicado comparativamente ao referencial teórico, bem como os insumos para os ciclos subsequentes. Os resultados de cada processo são os produtos intermediários, finalizando com a análise integral da presente pesquisa.

A modelagem proposta é conduzida para quatro processos:

- a) o processo inicial, que faz um levantamento da atual forma de condução de projetos de diagnósticos fiscais, bem como o ferramental utilizado neste, e prossegue para a estrutura do *framework*, com os objetivos, atores, ferramentas e resultados;
- b) o processo esperado para o primeiro ciclo, que tem como objetivo testar e otimizar as atuais ferramentas utilizadas e a inserção de novos atores no processo; e, após isso, avaliar os resultados e realizar nova proposição, a partir da configuração desenvolvida;
- c) o processo esperado para o segundo ciclo, que objetiva consolidar as melhorias implantadas no primeiro ciclo e efetivamente inserir as ferramentas de *design* estratégico. Nessa etapa, também se avaliam as novas adições, tanto das ferramentas como dos novos atores incluídos no primeiro ciclo da pesquisa, além de construir e propor um novo processo;
- d) o processo final esperado, que almeja adequar e consolidar o portfólio das ferramentas de *design* estratégico construído ao longo das fases do primeiro e segundo ciclo da pesquisa, avaliar os impactos dos novos atores e novas ferramentas inseridas e, a partir dessas reflexões, propor a implementação do novo processo para os demais projetos da organização.

Na sequencia, apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa, consoante ao quarto capítulo da presente dissertação.

## 4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, que é formatado em 4 fases, primeiramente, apresenta-se o portfólio de serviços da empresa e situa-se o tipo de serviço em estudo, o qual é analisado mais detalhadamente na fase 1, a situação inicial dos processos. Em sequência, elabora-se uma proposição a partir do estudo do primeiro ciclo, consoante a fase 2 da pesquisa. A fase 3 é composta pelo segundo ciclo da pesquisa, que objetiva a formação de um novo modelo do processo, a partir das contribuições das fases anteriores. E, por fim, a fase 4 compila os resultados obtidos para composição da proposição final.

### 4.1 UNIDADE DE ANÁLISE

Os sujeitos de pesquisa do projeto foram compostos pela diretoria de serviços; a gestora de projetos, que foi a observadora participante e pesquisadora; o gestor de serviços sênior; consultores; estagiários da área de contabilidade; e clientes de uma empresa prestadora de serviços de TI direcionada ao atendimento de soluções fiscais. Os critérios de seleção foram estabelecidos pela acessibilidade e papel desempenhado pela autora da pesquisa.

O portfólio de serviços é composto por projetos de consultoria que correspondem a implantações de ERP, focalizando módulos de abrangência fiscal para atendimento a legislações, como SPED fiscal, SPED contribuições, SPED contábil, nota fiscal eletrônica mercantil e de serviços. No segmento de atendimento ao cliente, há o departamento de *Customer Service Innovation*, que opera através de consultoria interna por meio de acesso remoto, *Skype*, telefone e *software* específico para o registro de *tickets*, ou seja, atende solicitações de melhoria e/ou dúvidas relacionadas aos *softwares* proprietários da empresa. Esse serviço, assim como a consultoria externa, é classificado pela empresa como serviço *premium* e obedece a rigorosos critérios de SLA (*Service-Level Agreement*). O acordo de nível de serviço é estabelecido conforme as necessidades específicas de cada cliente, envolvendo atendimento 24/7, ou seja, atendimento 24 horas todos os dias da semana, oferecidos consecutivamente.

O serviço de *outsourcing* tem como característica atendimento presencial e contínuo a clientes que optaram por um acompanhamento sequencial para suas rotinas sem requerer a necessidade de contratação, conforme agenda disponível dos consultores. Esse serviço fomenta a utilização dos consultores para planejamento de atividades até então não atingidas

por equipes internas dos clientes, oportunizando otimização de seus processos e segurança nas informações analisadas por especialistas no assunto.

Outro serviço oferecido pela empresa, e alvo da presente pesquisa, são os projetos de diagnósticos fiscais. Os diagnósticos fiscais são compostos por análises de aderências e/ou inconformidades para atendimento a alguma nova legislação ou legislações já existentes, perante as quais as empresas desejam um olhar mais crítico e/ou sugestões de melhorias em processos já consolidados pela empresa.

A empresa presta consultorias em diagnósticos para SPED contábil, fiscal e de contribuições, que correspondem aos livros digitais para áreas fiscais e de contabilidade; diagnóstico de Siscoserv, uma nova legislação em que as empresas importadoras e exportadoras necessitam, mediante *software* específico, disponibilizado pela Secretaria da Fazenda Federal, informar serviços prestados ou recebidos de empresas estrangeiras; diagnóstico para Nf-e, nota fiscal eletrônica, principalmente em função de uma nova versão, a Nf-e 3.10, que será substituída pela atual Nf-e 2.0. Essa atualização está prevista para o final do ano de 2014, sendo considerada uma mudança bastante significativa para as empresas emissoras de notas fiscais eletrônicas e emissoras de cupons fiscais.

O presente projeto focalizou sua lente para o diagnóstico de aderência ao eSocial, que é uma das mais novas e impactantes legislações a serem apresentadas pelas empresas no ano de 2014. O eSocial, é conjunto de informações dos colaboradores, entregues a partir de eventos transmitidos aos entes estatais em formato xml, trata-se do livro digital das relações trabalhistas de cada empresa.

Um dos maiores equívocos sinalizados pelos clientes é que o eSocial é inteiramente responsabilidade da área de recursos humanos, por se tratar de folha de pagamento, remunerações, atestados médicos e demais rotinas, comumente atribuídas ao setor de departamento pessoal. Entretanto, essa visibilidade necessita ser esclarecida e apresentada de forma clara e objetiva quanto à necessidade do envolvimento dos demais setores através da sensibilização das áreas, que atualmente não estão enquadradas como pertencentes ao processo. A figura a seguir tem o intuito de representar os serviços oferecidos pela empresa em estudo.

Figura 7 - Portfólio de Serviços



Fonte: Elaborada pela autora.

Para atendimento ao eSocial, várias áreas serão abrangidas, diferentemente dos demais diagnósticos até então realizados. Devido à sua complexidade e abrangência, observa-se a necessidade de a empresa expor suas informações de forma gráfica, a fim de torná-las visivelmente aceitáveis e de fácil condução para as próximas abordagens e resoluções.

#### 4.2 FASE 1 - SITUAÇÃO INICIAL

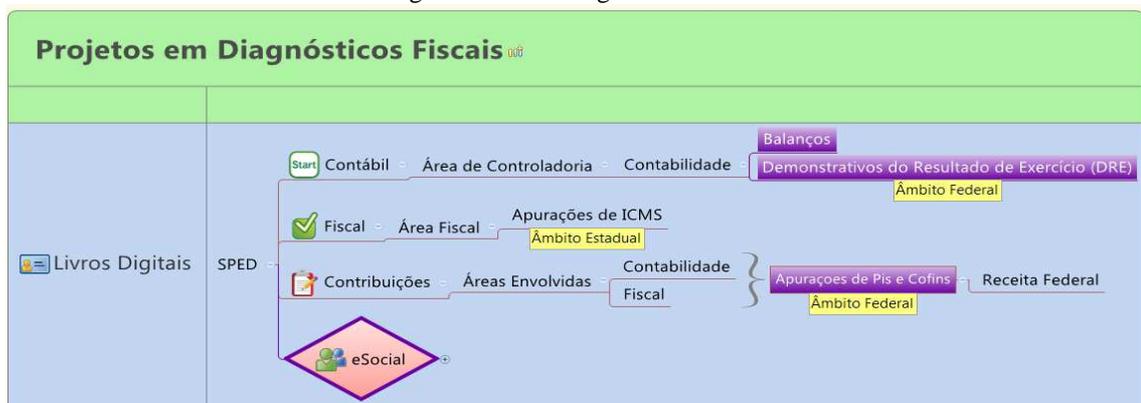
A empresa em estudo, com vasta experiência em projetos de diagnósticos fiscais, elabora projetos de diagnósticos em diversas áreas das organizações desde 1997. Para a condução desse processo, utiliza ferramentas, que são planilhas eletrônicas, para construção da matriz GUT, instrumento para sinalizar gravidade, urgência e tendência, o qual tem a finalidade de priorizar ações, documentos de textos formatados no *Microsoft Word*, onde são documentadas as entrevistas realizadas e o diagnóstico efetuado através da coleta das informações. E, para apresentação dos resultados obtidos, a empresa apresenta os principais pontos diagnosticados através do *software Power Point*.

Os projetos de diagnósticos efetuados para livros digitais contábeis abrangem entrevistas estritamente na área de controladoria e tem como objetivo prestar informações de âmbito federal, através de balanços e demonstrações dos resultados de exercícios informados à Receita Federal, formatados e disponibilizados em *software* fornecido e validado pelo próprio órgão regulamentador. Para diagnósticos de livros digitais fiscais, a área em destaque para atendimento a esse livro digital é estritamente o núcleo fiscal; todas as informações estão contidas nos documentos de notas fiscais e seu conjunto, o que forma a apuração da base de

cálculo do ICMS. Os resultados obtidos são prestados para as respectivas Unidades Federativas, ou seja, têm abrangência Estadual.

Já o SPED contribuições, que são os livros digitais para apuração de PIS e COFINS, envolve duas distintas áreas, a área contábil e a área fiscal, que precisam trabalhar alinhadas para compor a base de cálculo dos referidos impostos. Os resultados deste trabalho em conjunto também são prestados para o âmbito Federal, ou seja, para a Receita Federal do Brasil.

Figura 8 - Livros digitais



Fonte: Elaborada pela autora.

Com a nova proposição em diagnósticos para o eSocial, observa-se a necessidade de manter processos coesos e sincronizados, uma vez que atua com colaboradores e atividades fins distintos. A gestão do conhecimento e visibilidade das tarefas necessita estar em plena harmonia, visto que há prazos a cumprir e um setor é dependente do outro.

O atual processo de serviços de diagnósticos da empresa, que não faz uso de ferramentas de *design*, pode ser representado conforme as etapas a seguir distribuídas:

Quadro 1 - Processos de serviços de diagnósticos da empresa

(Continua)

Processos da situação inicial		
Processos	Atores	Descrição
<b>Fase 1 - Planejamento</b>		
Atores:	Estagiários; Consultores; Gestores de Projetos; Diretoria de Serviços;	Atores Internos -Estagiários; -Consultores; -Gestores de Projetos; -Diretoria de Serviços

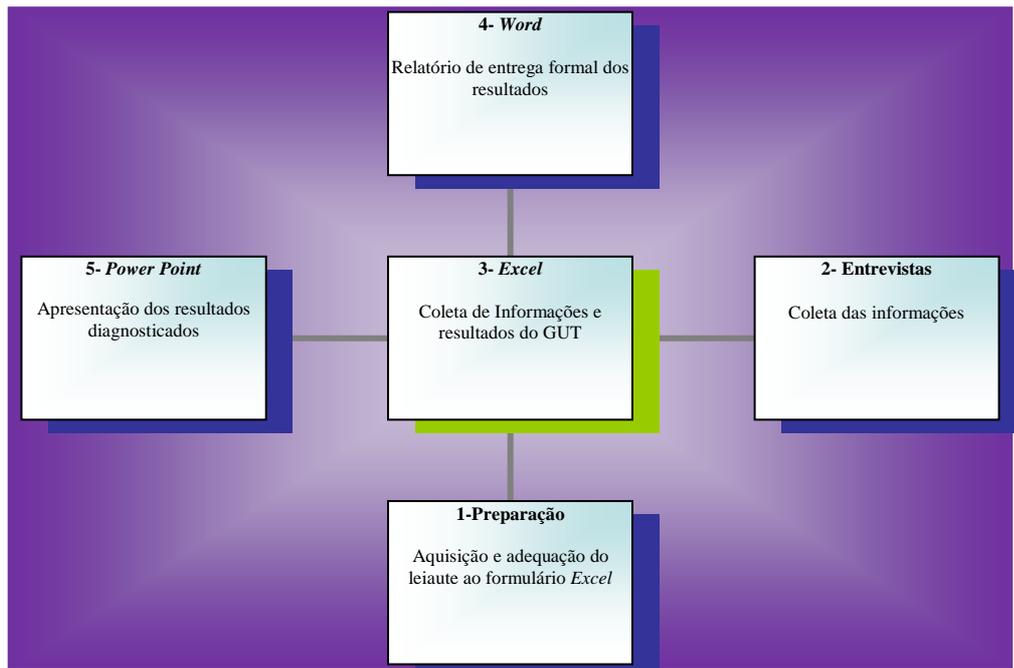
Objetivos:	(Continua) Apresentar em documento formal os principais pontos de não conformidades diagnosticados.	
Ferramentas:	- Documentos Textos; - Planilhas Eletrônicas; - Ferramentas de Apresentações;	
Resultados:	Ao revisar o processo anterior com o foco nas ferramentas, permitiu-se evidenciar as deficiências das mesmas.	
<b>Atividades</b>	<b>Atores</b>	<b>Síntese das Etapas</b>
<b>Etapa 1.1 – Construção dos Leiautes</b>	Receita Federal Especialistas Diretor de Serviços	<b>Construção dos Leiautes</b>
Participar das reuniões dos projetos pilotos		
Sugerir mudanças para o leiaute de acordo com a realidade das empresas		
Revisar mudanças nos leiautes		
Discutir mudanças nos leiautes		
Disponibilizá-lo para publicação oficial		
<b>Etapa 1.2 - Estudo dos leiautes</b>		<b>Estudo dos leiautes</b>
Disponibilizar o leiaute para equipe de projetos	Diretor de Serviços	
Ler os leiautes	Estagiários, Gestores de Projetos	
Inserir as informações dos blocos do leiaute	Estagiários	
<b>Etapa 1.3 – Processos Internos</b>		<b>Processos</b>
<b>Criação dos formulários</b>		
Criar documento padrão no <i>Microsoft Word</i>	Consultores; Estagiários	
Criar documento padrão no <i>Microsoft Excel</i>	Consultores; Estagiários	
Criar documento padrão no <i>Microsoft Power Point</i>	Gestores de Projetos	
Inserir na ferramenta <i>Excel</i> os blocos necessários do leiaute	Estagiários	
<b>Etapa 1.4 Aplicação ao Cliente</b>		<b>Aplicação ao Cliente</b>
Disponibilizar áreas envolvidas para entrevistas de acordo com o cronograma	Clientes	
Reunir equipes do projeto para reunião de abertura	Clientes, Diretoria de Serviços; Gestores de Projetos	
Entrevistar área envolvida	Diretoria de Serviços; Gestores de Projetos.	
Documentar a entrevista	Consultores; Estagiários	
Confeccionar o documento Word através da coleta de dados	Consultores; Estagiários	
Elaborar o GUT	Consultores; Estagiários	

Discutir com a equipe as pontuações do GUT	Gestores de Projetos	(Conclusão)
<b>Etapa 1.5 - Construir Documento Word</b>		<b>Construir Documento Word</b>
Inserir a fundamentação teórica destinada ao diagnóstico		
Tabela graus de importância do GUT		
Inserir os blocos de acordo com o leiaute		
Estruturar conclusão do relatório		
Formatação final do documento Word		
Gerar documento Word em PDF		
<b>Etapa 1.6 - Construir apresentação em Microsoft Power Point</b>		<b>Construir apresentação em Microsoft Power Point</b>
Apresentar fundamentação teórica		
Apresentar os eventos de maior impacto		
Apresentar a conclusão do diagnóstico		

Fonte: Elaborado pela autora.

Genericamente, observa-se que o conjunto de entregas são equalizadas utilizando-se fundamentalmente três ferramentas básicas: *Microsoft Word*, *Excel* e *Power Point*, de acordo com a figura a seguir:

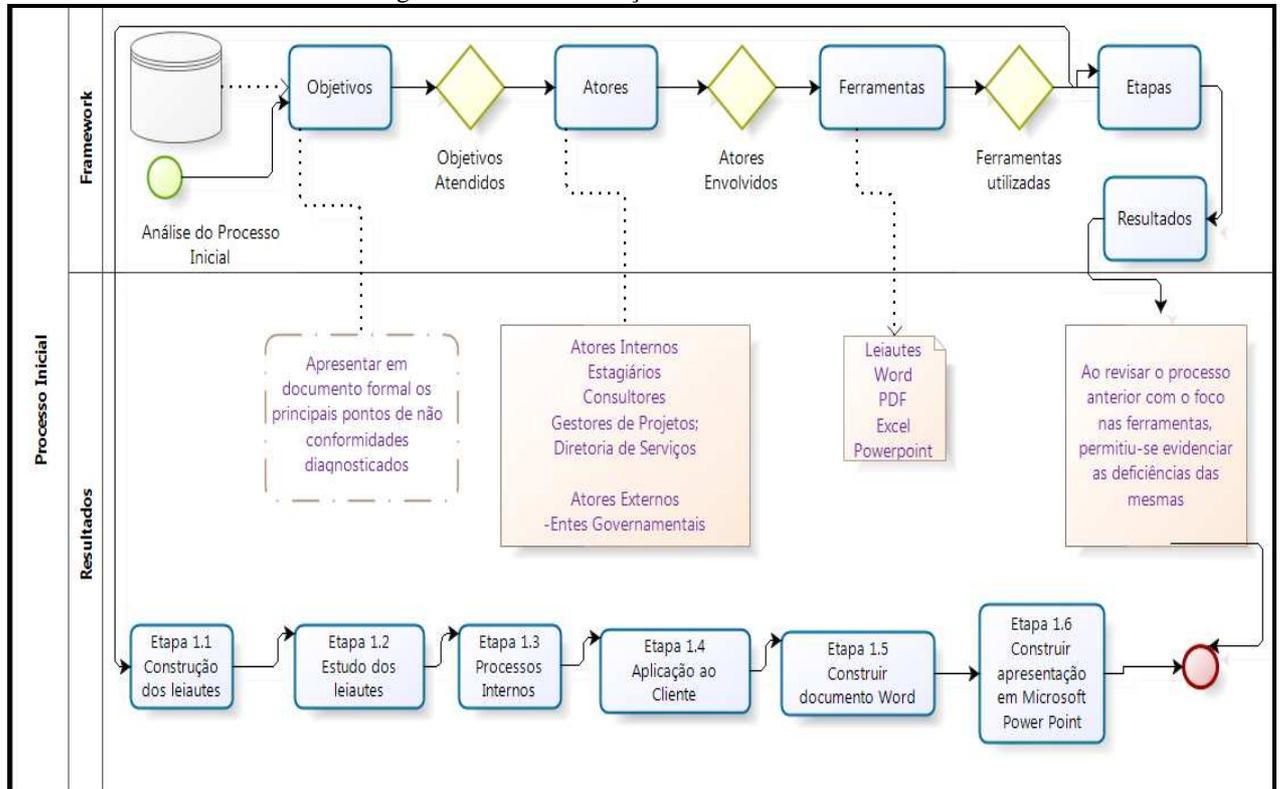
Figura 9 - Ferramentas iniciais



Fonte: Elaborada pela autora.

O conjunto de ferramentas são os componentes para os atuais processos de diagnóstico de livros fiscais. Esse conjunto não propicia a interação com o cliente, bem como utiliza ferramentas comuns, não sendo exploradas algumas funcionalidades das atuais ferramentas.

Figura 10 – Fluxo Situação Inicial



Fonte: Elaborada pela autora.

Através desse cenário, surge então a necessidade da construção de um processo mais colaborativo, criativo e visual, e as ferramentas de *design* são os insumos para o atingimento desse objetivo, que se inicia a partir do primeiro ciclo da pesquisa, apresentada a seguir.

#### 4.3 FASE 2 - PRIMEIRO CICLO DA PESQUISA

O primeiro ciclo da pesquisa iniciou-se em abril de 2013, com uma nova estruturação da equipe de serviços, que objetivava transferir e ampliar suas atividades. Serviços inerentes às notas fiscais eletrônicas estavam sob a responsabilidade da equipe de produtos. A centralização de todos os serviços para uma equipe especializada dá maior suporte para que a equipe de produtos focalize seus esforços no desenvolvimento de novas soluções.

Outra iniciativa importante, tanto para o reconhecimento da empresa no âmbito nacional, como para a manutenção da excelência de seus serviços perante os seus clientes, foi ela tornar-se patrocinadora e apoiadora do Fórum SPED Porto Alegre, que estava sendo

apresentado no Rio Grande do Sul pela primeira vez. Esse pioneirismo enobreceu a empresa e oportunizou a abertura de novos serviços, uma vez que o fórum ocorre anualmente e reúne renomados especialistas em SPED de todo o Brasil.

Com o primeiro fórum SPED Porto Alegre, iniciou-se a apresentação e sugestão de consultorias em diagnósticos de eSocial em conjunto com especialistas debatedores do assunto, até então novo para a área de recursos humanos.

Inclusive, o Fórum contou com poucos profissionais desse setor; encontraram-se profissionais de contabilidade e de Tecnologia da Informação em sua grande maioria, que já estão mais familiarizados com os termos e arquivos digitais.

### **4.3.1 Diagnóstico**

O diagnóstico da pesquisa é composto por duas etapas: a etapa 1, constituída pela percepção coletada no Fórum SPED Porto Alegre e etapa 2, composta pela sensibilização dos clientes enfatizando-se a importância do projeto eSocial, as quais são a seguir esclarecidas.

#### **4.3.1.1 Etapa 1 – Fórum SPED Porto Alegre**

O Fórum SPED Porto Alegre, composto por um seleto time de profissionais reconhecidos nacionalmente, além de dar maior credibilidade ao evento, deu maior visibilidade e esclarecimento com relação ao que está ocorrendo e o que está por vir no mundo dos SPED.

Como autora e gestora de projetos da empresa, acompanhei e registrei todas as palestras, bem como conversei e tive a oportunidade de apresentar aos participantes as propostas de projetos que seriam apresentadas ao longo do ano, mais especificamente os projetos de diagnósticos para o eSocial.

Durante o Fórum, no turno da manhã e nos intervalos do *coffee break*, a atividade principal da autora era a de coletar as dúvidas dos participantes, esclarecê-las, e também esclarecer de que forma a empresa está se preparando para o atendimento às novas demandas. Assim, como pesquisadora, foi possível ter uma aproximação mais focada nas reais necessidades dos clientes.

O evento foi aberto ao público em geral, composto por gestores, contadores e responsáveis pela tecnologia da informação de suas empresas. A preferência para inscrições era de clientes da base de conhecimento da empresa. O Fórum foi realizado no Hotel Deville de Porto Alegre, e foi possível reunir mais de trezentos convidados, entre clientes e demais participantes, que tinham o interesse em compreender as principais mudanças que estariam sendo postas em prática no decorrer do ano de 2013.

Um dos maiores destaques foi a marcante presença do coordenador geral de fiscalização da Receita Federal do Brasil, Dr. Iágaro Martins, que sincronizou expectativas, no sentido de deixar claro o olhar do fisco. O coordenador enfatizou ainda como a Receita Federal está se preparando para recepcionar os novos arquivos, observar as novidades da legislação, bem como avaliar o investimento em infraestrutura realizado para comportar as novas mudanças.

O palestrante Fernando Sampaio, que apresentou o tema mais esperado do dia, a então EFD Social, ressaltou os atores envolvidos: empregadores, terceiros, empregados, entidades sociais, previdência social, Receita Federal e Caixa Econômica Federal. Informou também com relação ao documento PIS (Programa de Integração Social), imprescindível para o registro do colaborador, o qual será substituído pelo CPF (Cadastro Pessoa Física). Ainda, citou a extinção de muitas obrigações sob responsabilidade da área de recursos humanos, tais como SEFIP, CAGED, MANAD e PPP.

Fernando Sampaio ressaltou a importância da instituição de processos por decorrência de equiparação salarial, auditorias de eventos e cadastros, que são a essência para a elaboração da nova legislação, que será apresentada e auditada por quatro entes (Receita Federal, INSS, Caixa Econômica Federal e Ministério do trabalho).

Outro enfoque abordado por Fernando Sampaio e de alto impacto para as empresas são as construções das novas informações a serem prestadas, que deixam de vir em arquivos de formato txt (arquivo texto) e passam a ser confeccionadas em arquivos xml (*eXtensible markup language*), sendo transmitidos por *Web Services*. Não há programas validadores, a modelo do que já ocorre com as notas fiscais eletrônicas.

O palestrante Jorge Campos abordou temas expressivos relacionados ao SPED contribuições, mais especificamente quanto à inclusão da obrigatoriedade de transmissão para o perfil de empresas enquadradas sob o regime do lucro presumido, sugerindo aos empresários uma análise profunda de seu planejamento de riscos.

*O Brasil na era do conhecimento*, esse foi o tema em destaque do palestrante Roberto Dias Duarte, abordando também inovação de processos e no atendimento, bem como inovação no modelo de gestão.

Edgar Madruga destacou a importância do saneamento de cadastros para atendimento ao EFD Fiscal, em consequência de os validadores estaduais possuírem regras distintas dos validadores federais.

O palestrante Eduardo Battistella, até então diretor de produtos da empresa em estudo, abordou o tema de documentos eletrônicos, complementando o que foi abordado por Edgar Madruga. Fábio Rodrigues salientou as novidades para o SPED contribuições.

A partir das percepções coletadas, foi possível identificar que o público da área de recursos humanos, que até então correspondia a menos de dez participantes, ainda não tinha a visibilidade da importância de estar se preparando para o eSocial. O evento proporcionou notoriedade e esclarecimento com relação ao que está ocorrendo e o que está por vir no mundo dos SPED, mais especificamente no eSocial. Assim, ao chegarem em suas empresas, os participantes iniciaram o processo de alerta quanto às necessárias e relevantes informações para suas equipes de gestão de pessoas.

#### 4.3.1.2 Etapa 2 - Sensibilização para clientes sobre eSocial

Com a finalidade de divulgar os serviços de consultoria em diagnósticos de eSocial, a empresa convidou seus clientes para uma palestra com o título: “O que devo me preocupar antes da publicação do leiaute?” A palestra de sensibilização enfatizou algumas das principais mudanças, suggestionando a real necessidade de se elaborar um diagnóstico empresarial com urgência, dada a amplitude e complexidade dessa nova forma de análise de arquivos e informações. Afinal, antes mesmo de ter o leiaute oficial, precisa-se preocupar com a distribuição de novos processos.

Nesse momento, muitos clientes acharam muito cedo para começar a introduzir diagnósticos, visto que a palestra ocorreu em junho de 2013 e a obrigatoriedade da nova demanda ocorreria em janeiro de 2014 – conclusão um tanto equivocada, uma vez que mudanças e adequações a novos processos necessitam ser iniciadas com a maior antecedência possível.

Ainda assim, algumas empresas solicitaram reuniões de esclarecimentos mais dirigidos ao ambiente empresarial de suas companhias. Essas reuniões amplificaram o horizonte e oportunizaram uma melhor pulverização de informações sobre o tema proposto.

#### **4.3.2 Planejamento da Ação**

A capacitação dos consultores e reunião com o grupo de projeto compuseram as etapas 1 e 2, respectivamente, inerentes ao planejamento da ação.

##### **4.3.2.1 Etapa 1 - Capacitação dos consultores com relação ao eSocial**

Nesse quesito, entendeu-se que houve uma falha grave em circunstância de terem sido apresentadas as novas mudanças primeiramente aos clientes sem que a equipe de consultores tivesse sido avisada anteriormente. Isso fez com que a palestra não obtivesse muita repercussão, pois os comentários efetuados pelos clientes não eram discutidos com o conhecimento necessário.

Assim, a empresa promoveu um treinamento para os consultores de sua equipe. A mesma palestra realizada para os clientes foi o alvo a ser explorado, porém com o cunho mais técnico e apropriado à realidade das necessidades em que os clientes estão inseridos.

Nota-se, nesse momento, o quão importante é a gestão do conhecimento na equalização deste desdobramento, principalmente em função de que a empresa tem como *slogan* “nosso principal ativo é o conhecimento”.

A palestra foi esclarecedora e o compartilhamento do conhecimento foi fruto de publicação de artigos no *blog* do diretor de serviços. Através da palestra, foi possível observar quais consultores estariam mais preparados para ser envolvidos no projeto de construção do novo diagnóstico na área de recursos humanos, assunto novo para a maioria dos participantes.

##### **4.3.2.2 Etapa 2 - Reunião com a equipe do projeto I ciclo**

O primeiro passo estabelecido foi o de situar a equipe quanto à importância da construção do projeto e *startar* a leitura individual do leiaute disponibilizado. Dessa forma, perceberam-se mudanças que iam desde a estrutura hierárquica dos arquivos até recursos que necessitaram ser inseridos.

Com um leiaute ainda indefinido, recebido apenas pelos membros da equipe do projeto piloto, iniciou-se a análise de melhorias e formação do que seria necessário, levando em consideração os aspectos de significativa mudança.

A primeira reunião ocorreu com a gestora de projetos e pesquisadora e a equipe de três estagiários da área de contabilidade. Após algumas definições e levantamento de algumas dúvidas, apresentaram-se e discutiram-se as ideias com o diretor de serviços, especialista em eSocial. Assim, surgiu a necessidade de se criar um novo projeto de diagnóstico, o diagnóstico para o eSocial.

Por ter havido uma brusca modificação, a equipe mostrou-se relutante na formatação da proposta sugerida, a ser desdobrada por eventos e não mais por blocos de registros, como fora o caso dos habituais diagnósticos até então efetuados.

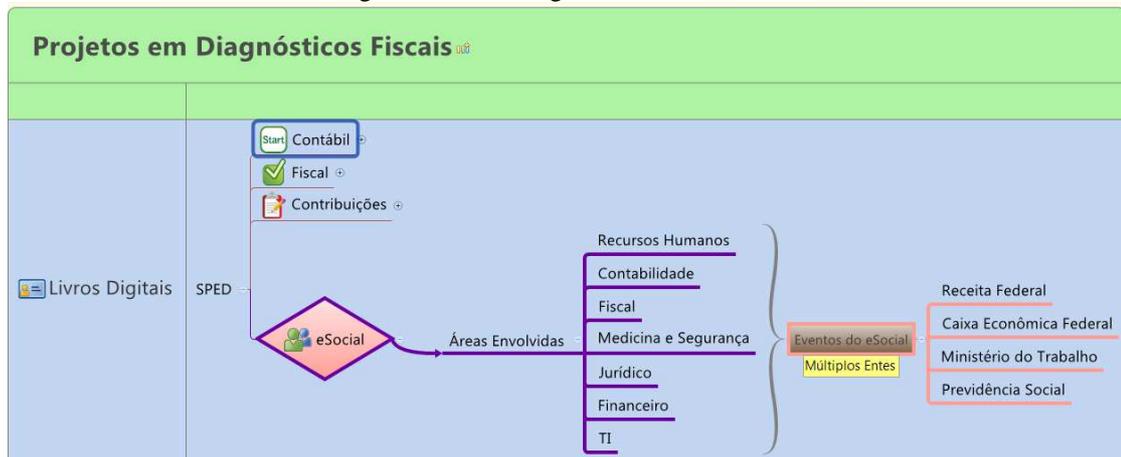
A gestora do projeto e pesquisadora evidenciou os ganhos que seriam recepcionados e esclareceu que seriam apresentadas aos clientes informações qualificadas e estruturadas, as quais oportunizariam um entendimento integral da situação diagnosticada.

Para realização dessa nova implementação, tomou-se como base as ferramentas atuais utilizadas pela empresa, porém as organizando de forma compartilhada e de fácil compreensão, além de cocriações pertinentes à entrega do projeto.

Ao se iniciar o projeto, percebeu-se a primeira mudança mais substancial, que recai sobre as áreas de abrangências envolvidas.

Na figura apresentada, pode-se observar que há significativas mudanças, tanto nas áreas envolvidas como nos órgãos regulamentadores pertencentes.

Figura 11 - Livro digital eSocial



Fonte: Elaborada pela autora.

Outra situação divergente foi observada quanto à formatação dos documentos *Word*. Verificaram-se muitas diferenças quanto à formatação dos *layouts* disponibilizados. Quanto ao conteúdo, a principal diferença é que os arquivos para SPED contábil, fiscal e contribuições são compostos por blocos de informações e que não se repetem, enquanto para o eSocial são compostos por eventos, que serão repetidos no decorrer de sua construção.

A segregação de eventos *versus* a área de envolvimento foi uma das solicitações a serem implementadas.

### 4.3.3 Ação

Relativo ao ciclo da pesquisa em sua fase de ação, a etapa 1 corresponde à proposta de melhoria e a aplicação dessas melhorias ao cliente A, representa a etapa 2, como a seguir são descritas:

#### 4.3.3.1 Etapa 1 - Proposta de melhorias Primeiro Ciclo

Considerando as atuais ferramentas utilizadas pela empresa em estudo, que são ferramentas de uso comum, torna-se fácil o complemento de informações e/ou compartilhamento de contribuições. Todavia, mesmo com ferramentas comumente utilizáveis, é possível agregar conteúdos que as tornem mais práticas e diferenciem seus serviços e apresentação de resultados.

A proposta analítica de melhoria abaixo corresponde ao *framework* a ser realizado no primeiro ciclo da pesquisa.

Quadro 2 - *Framework* para o processo do primeiro ciclo da pesquisa  
(continua)

<b>Processos do Primeiro Ciclo da Pesquisa</b>		
<b>Processos</b>	<b>Atores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fase 2 – Planejamento</b>		
Atores:	Estagiários; Consultores; Gestores de Projetos; Diretoria de Serviços; Clientes; Especialistas; Empresas do Projeto Piloto;	Atores Internos -Estagiários; -Consultores; -Gestores de Projetos; -Diretoria de Serviços  Atores Externos

	Caixa Econômica Federal; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério da Previdência Ministério do Planejamento	(Continua) -Entes Governamentais, -Empresas do Projeto Piloto -Especialistas -Clientes
<b>Objetivos:</b>	Otimizar as atuais ferramentas para <b>preparação à introdução de ferramentas de design estratégico.</b>	
<b>Ferramentas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos leiautes;</li> <li>- Documentos Textos;</li> <li>- Planilhas Eletrônicas;</li> <li>- Ferramentas de Apresentações;</li> <li>- Mapas Mentais;</li> <li>- Organogramas;</li> </ul>	
<b>Resultados:</b>	A combinação do processo anterior com o processo de design e a introdução de novas ferramentas de <i>design</i> aumentam a complexidade do processo, que agora assume essas novas características	

<b>Processos do Primeiro Ciclo da Pesquisa</b>	<b>Atores</b>	<b>Síntese das Etapas</b>
<b>Planejamento</b>		
<b>Etapa 2.1 Construção do Leiaute</b>		<b>Construção do Leiaute</b>
Estabelecer premissas pautadas nas contribuições dos atores	Especialistas;	
Propor um leiaute aplicável à realidade das empresas	Empresas do Projeto Piloto;	
Sugerir as mudanças para o leiaute de acordo com a realidade das empresas	Caixa Econômica Federal;	
Revisar mudanças nos leiautes	Ministério da Previdência;	
Aprovar mudanças nos leiautes	Ministério do Planejamento;	
Disponibilizá-lo para publicação oficial	Ministério do Trabalho e Emprego; Secretaria da Receita Federal do Brasil.	
<b>Etapa 2.2 Estudo dos leiautes</b>		<b>Estudo dos leiautes</b>
Disponibilizar o leiaute para a equipe de projetos	Diretoria de Serviços	
Ler os leiautes	Consultores; Estagiários; Gestores de Projetos	
Entender as necessidades exigidas dos leiautes	Consultores; Estagiários;	

	Gestores de Projetos	(Continua)
Equiparar necessidades versus atividades dos clientes	Gestores de Projetos	
Planejar a distribuição das informações do leiaute	Gestores de Projetos	
Discutir com a equipe as sugestões apresentadas	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.3 Processos</b>		
Estabelecer o processo	Gestores de Projetos	<b>Processos</b>
Apresentar ferramentas disponíveis	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.3.1 Selecionar portfólio de ferramentas</b>		<b>Portfólio de ferramentas</b>
Ferramenta para entrega formal do relatório de diagnóstico	Gestores de Projetos	Microsoft Word/Pdf
Ferramenta para fórmulas dos diagnósticos	Gestores de Projetos	Microsoft Excel
Ferramenta para elaboração de gráficos do diagnóstico	Gestores de Projetos	Microsoft Excel
Ferramenta de apresentação do diagnóstico	Gestores de Projetos	Microsoft Powerpoint
Ferramenta para visualização do resumo do diagnóstico	Gestores de Projetos	Xmind - Mapas Mentais
Ferramenta para controle do projeto	Gestores de Projetos	Microsoft Project - Cronogramas
Ferramenta para estrutura o projeto	Gestores de Projetos	Astah - Organogramas
<b>Etapa 2.3.2 Aplicação do portfólio de ferramentas</b>		
Revisar na ferramenta Excel os Eventos necessários do leiaute	Estagiários	<b>Aplicação do portfólio de ferramentas</b>
Inserir novos eventos	Estagiários	
Excluir eventos descontinuados	Estagiários	
Ressaltar os campos necessários para os eventos	Estagiários	
Revisar na ferramenta Excel as tabelas necessárias ao leiaute	Estagiários	
Revisão Geral das atividades realizadas	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.3.3 Classificar Eventos em Áreas de afinidades</b>		
Adequar abas na ferramenta Excel de acordo com as áreas a fins	Estagiários	<b>Classificar Eventos em Áreas de afinidades</b>
Criar aba inicial contendo todos os eventos	Estagiários	
<b>Etapa 2.3.4 Implementar painel de pilotagem na ferramenta Excel</b>		<b>Revisar painel de pilotagem</b>
Hiperlinks para acesso aos	Estagiários	

eventos		(Continua)
Hiperlinks para retorno aos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para acesso às tabelas mencionadas nos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para retorno aos eventos após tabelas	Estagiários	
Testar o painel revisado	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.3.5 Construir GUT-p na ferramenta Excel</b>		<b>Construir GUT-p</b>
Inserir Eventos	Estagiários	
Inserir os campos requeridos	Estagiários	
<b>Etapa 2.3.5.1 Criar a classificação de acordo com o GUT</b>		<b>Criar a classificação</b>
Criar fórmulas de acordo com a classificação GUT	Estagiários	
Preparar os campos para receber a pontuação classificada	Estagiários	
Criar fórmulas para compor a média do evento de acordo com a classificação GUT	Estagiários	
<b>Etapa 2.3.5.2 Inserir dashboards</b>		<b>Inserir dashboards</b>
Indicações conforme GUT	Estagiários	
<b>Etapa 2.3.5.3 Criar o gráfico</b>		<b>Criar o gráfico</b>
Classificação por Eventos	Estagiários	
<b>Etapa 2.3.6 Criar o questionário</b>		<b>Criar o questionário</b>
<b>Etapa 2.3.6.1 Elaborar perguntas relacionadas aos eventos</b>		
Enfatizar processos	Estagiários	
Enfatizar dificuldades tecnológicas	Gestora de Projetos; Estagiários	
Acrescentar novas perguntas	Estagiários	
Revisão do questionário	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.4 Revisar Documento Word</b>		<b>Revisar Documento Word</b>
Inserir a fundamentação teórica destinada ao diagnóstico	Gestores de Projetos	
Esclarecer os graus de importâncias do GUT	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.4.1 Inserir os eventos de acordo com o leiaute</b>		
Revisar as finalidades de cada evento	Gestores de Projetos	
GUT	Estagiários	
Preparar a recepção do gráfico	Estagiários	
Estruturar conclusão do	Gestores de Projetos	

relatório		(Conclusão)
Formatação final do documento Word	Gestores de Projetos	
Gerar documento Word em PDF	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.5 Inserir Controles do Projeto</b>		<b>Inserir Controles do Projeto</b>
Elaborar cronograma do diagnóstico padrão em Project	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.6 Aplicação ao Cliente</b>		<b>Aplicação ao Cliente</b>
Disponibilizar áreas envolvidas para entrevistas de acordo com o cronograma	Clientes	
Reunir equipes do projeto para reunião de abertura	Clientes, Diretoria de Serviços; Gestores de Projetos	
Entrevistar áreas envolvidas	Diretoria de Serviços; Gestores de Projetos	
Documentar a entrevista	Consultores; Estagiários	
Confeccionar o documento Word através da coleta de dados	Consultores; Estagiários	
Elaborar o GUT-p	Consultores; Estagiários	
Discutir com a equipe as pontuações do GUT-p	Gestores de Projetos	
Atualizar o gráfico com as atuais informações coletadas	Consultores; Estagiários	
Consolidar as informações do GUT e gráfico no documento Word	Consultores; Estagiários	
Revisão Final do Documento Consolidado	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 2.7 Inserir Mapas Mentais</b>		
Estruturar Principais desdobramentos diagnosticados na ferramenta Xmind	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 3.8 Construir apresentação na Ferramenta <i>Power Point</i></b>		<b>Apresentação na Ferramenta <i>Power Point</i></b>
Apresentar fundamentação teórica	Gestores de Projetos	
Apresentar os eventos de maior impacto	Gestores de Projetos; Diretoria de Serviços	
Gráfico dos resultados consolidados dos registros	Gestores de Projetos	
Apresentar Mapa Mental Desenvolvido	Gestores de Projetos	
Apresentar a conclusão do diagnóstico	Gestores de Projetos; Diretoria de Serviços	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em planilhas utilizadas para elaboração da matriz GUT, gravidade, urgência e tendência, em diagnósticos já elaborados pela companhia, implementaram-se indicadores visuais acrescidos da letra P, objetivando a prioridade a ser implementada ou revista.

As informações de prioridade sinalizam se aquela informação está dentro do padrão esperado, o qual demonstra a cor verde; se está amarelo, considera-se que há pontos de atenção; por fim, se está vermelho, entende-se uma situação de alta criticidade. Os parâmetros de análises desses *dashboards* são decorrentes dos seguintes critérios: de 01 a 03, GUT-P verde; de 04 a 05, GUT-P amarelo; e de 07 a 09, GUT-P vermelho.

Quadro 3 - Índice GUT - Modelo anterior

<b>Índice GUT - Gravidade / Urgência / Tendência</b>			
<b>Índice GUT</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>
0	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
1	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
3	Extremamente Grave	Ação imediata	Irá piorar rapidamente

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4 - Índice GUT - Modelo atual

**Índice GUT-P - Gravidade / Urgência / Tendência/Prioridade**

<b>Índice GUT</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Prioridade</b>
0	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar	01 à 03
1	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar	04 à 06
3	Extremamente Grave	Ação imediata	Irá piorar rapidamente	07 à 09

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado da incorporação do GUT-P está demonstrado abaixo com os sinalizadores para melhor visualização dos resultados auferidos.

Quadro 5 - Resultados auferidos pela incorporação do GUT-P

2	G	U	T	P	Item	Evento	Descrição da necessidade	Responsável	Co-Responsável	Obs. Ou dependência	Estimativa	
											Início	Fim
3					5.3		S-1000 - eSocial - Informações do Empregador					
4					5.3.1	S-1000	Registro 0000: Identificação do empregador/contribuinte					
5	1	1	1	3	5.4		S-1010 - eSocial - Rubricas					
6	2	1	1	4	5.4.1	S-1010	Registro C011: Identificação de processo judicial – Incidência tributária – Contribuição previdenciária					
7	1	1	3	5	5.4.2	S-1010	Registro C012: Identificação de processo judicial – Incidência tributária - IRRF					
8	2	3	1	6	5.4.3	S-1010	Registro C013: Identificação de processo judicial – Incidência tributária - FGTS					
9	1	3	3	7	5.4.4	S-1010	Registro C014: Identificação de processo judicial – Incidência tributária – Contribuição sindical					
10					5.6		S-1030 - eSocial Tabelas - Cargos					
11	2	3	3	8	5.6.1	S-1030	Registro C030: Tabela de cargos					
12					5.7		S-1040 - eSocial Tabelas - Funções					
13	3	3	3	9	5.7.1	S-1040	Registro C040: Tabela de funções					
14					5.10		S-1070 - eSocial Tabelas - Processos Administrativos/Judiciais					
15												

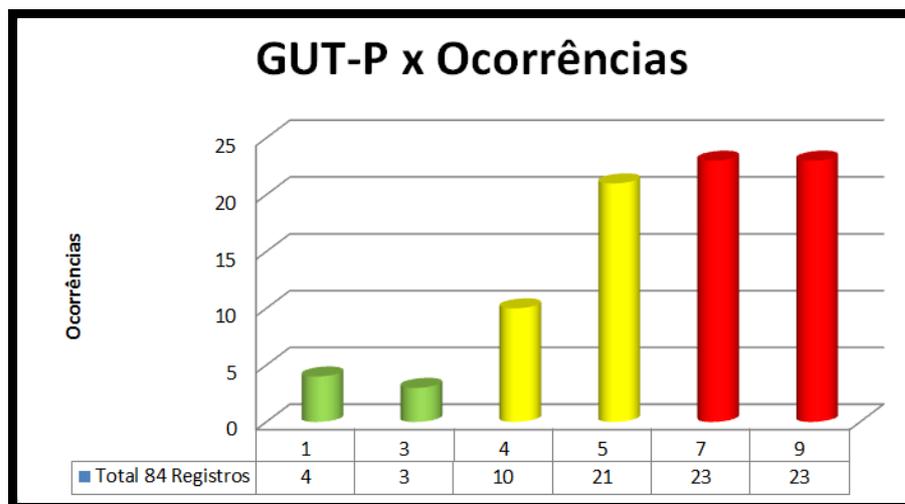
Fonte: Elaborado pela autora.

Na representação acima, é apresentado o exemplo de resultados na análise GUT-P relativo à criticidade dos eventos de eSocial. Nesse tópico estão demonstrados o evento de informações do empregador (S-1000), tabelas de rubricas (S-1010), cargos (S-1030) e funções (S-1040), todos diagnosticados por meio de entrevistas.

Utilizando-se o novo parâmetro, prioridade, elencam-se os itens 5.7.1, 5.6.1 e 5.4.4, que necessitam ser atacados imediatamente, pois estão enquadrados na escala de 07 a 09; itens 5.4.3, 5.4.2 e 5.4.1 representam a importância de ponto de atenção, pois pontuam valores de 04 a 07; apenas item 5.3.1, correspondente ao registro 000 de identificação do empregador, e evento S-1000 contém informações concisas e aptas ao envio do evento em sua totalidade.

Na mesma linha do *software Excel*, acrescentou-se a demonstração gráfica:

Gráfico 1 - GUT-P - Ocorrências



Fonte: Elaborado pela autora.



àquelas interações, focalizando as principais ideias para a correta condução de um diagnóstico pautado nas reais informações.

A análise *swot*, realizada a partir da conclusão dos diagnósticos e apresentada na reunião de encerramento do projeto, valorizou a apresentação e deu uma conotação estratégica aos resultados obtidos. Também fez parte da entrega do projeto de diagnóstico do eSocial para o primeiro cliente, mais especificamente na apresentação de *Power Point*, a inserção de mapas mentais, os quais desenharam e apresentaram de forma estruturada os principais pontos evidenciados no diagnóstico.

Para arquitetar o projeto, utilizou-se o *software Project*, que mais que orientar o cronograma, informa os recursos necessários para reserva com antecedência de recursos, como jurídico, contabilidade, fiscal e recursos humanos, dada a intensa rotina de atividades das áreas e também para otimizar os recursos necessários, em conformidade com o questionário dirigido.

#### 4.3.3.2 Etapa 2 - Aplicação cliente A

Em abril, participando do Fórum SPED Porto Alegre, o cliente em questão ficou sabendo dos diagnósticos de eSocial disponibilizados pela empresa em estudo. Decorridos três meses, aprovou o projeto para análise de aderência em seu ambiente para futura implementação.

A partir da aprovação do primeiro projeto de eSocial, o desenvolvimento de protótipos e propostas de cenários se intensificaram com a equipe de projetos, uma vez que havia curto prazo para aplicabilidade. A aplicação da proposta de diagnóstico ao cliente foi iniciada contendo condições importantes de operação, como *hiperlinks* para a mudança de eventos e segregação dos eventos por áreas.

A empresa, localizada em Guaíba, a pedido da gerência de projetos, organizou sua equipe para que todas as áreas estivessem presentes para a reunião de abertura do projeto. As agendas, ocorridas em julho, já denotam que a empresa tem como premissa antecipar-se às incertezas e realizar planejamentos mais em longo prazo.

As entrevistas com o cliente ocorreram em três dias intercalados e agendados em conformidade com o cronograma estabelecido, de acordo com a disponibilidade das áreas.

A aplicação da proposta de diagnóstico de eSocial ao primeiro cliente foi conduzida pela pesquisadora e gestora de projetos, que realizou as entrevistas ancorada no documento de pilotagem formatado em *Excel*, o qual continha todo o leiaute prévio, disponível apenas para empresas participantes dos projetos pilotos, sendo projetado ao cliente para acompanhamento dos itens a serem debatidos.

Para registrar as interações, dúvidas e respostas do cliente, contou com o apoio de uma estagiária da área de contabilidade. No início da tarde, juntou-se à equipe do projeto o diretor de serviços – especialista em eSocial – que complementou algumas perguntas, situando a equipe do cliente com questões mais condizentes com processos empresariais do que questões meramente técnicas, exemplificando algumas das solicitações abordadas nos eventos em discussão, com particularidades do tipo de serviço realizado pelo cliente. Isso ocorreu devido à experiência do especialista, que foi alcançada a partir de sua constante participação nas reuniões do grupo piloto.

O gerente comercial também se fez presente ao debate no turno da tarde e acompanhou o desenrolar das entrevistas, mas com o intuito de coletar a percepção do cliente quanto à sua expectativa e satisfação inicial.

Após o primeiro dia de projeto, reuniu-se a equipe para adaptações ao painel de pilotagem, dada a dificuldade encontrada em retornar para o evento em discussão, quando o mesmo exigia análise de tabelas que estavam anexadas ao painel de pilotagem.

O ajuste foi realizado com rapidez e eficiência pela equipe de estagiários e, no segundo dia do projeto, utilizaram-se as novas implementações que nortearam a condução da entrevista com maior fluidez. Nessa oportunidade, a gestora de projetos e a estagiária de contabilidade continuaram o diagnóstico com o cliente. No decorrer das entrevistas, sentiu-se a necessidade de envolver times externos do cliente, advindos de outras filiais, as quais estariam mais qualificadas para contribuir com as respostas, pelo fato de estarem mais próximas das atividades operacionais. Prontamente, a empresa diagnosticada comunicou e proveu recursos para que a equipe estivesse presente no terceiro dia das apresentações.

No terceiro e último dia do projeto, relativo às entrevistas, contou-se com a participação do time selecionado pelo cliente; da mesma forma, o diretor de serviços reintegrou a equipe de projeto para fechamento de dúvidas levantadas pelo cliente.

O projeto seguiu o fluxo de documentação das entrevistas inseridas no novo *template Word*, contendo a finalidade de cada evento e seu diagnóstico auferido. Após conclusão desta etapa, realizou-se nova reunião com os gestores da empresa diagnosticada, na qual lhes foram apresentados os resultados. Para a apresentação em *Power Point*, utilizou-se mapa mental dos principais pontos elencados, análise *swot*, e representação gráfica da análise GUT-p.

#### **4.3.4 Avaliação**

A avaliação deste primeiro ciclo da pesquisa é composta pela etapa 1, consoante à percepção coletada através da aplicação da proposta ao cliente A.

##### **4.3.4.1 Etapa 1 - Percepção do cliente A**

A partir da apresentação dos resultados à diretoria da empresa diagnosticada, percebeu-se ainda mais o engajamento de toda a empresa. Após a apresentação, a gestora de recursos humanos solicitou nova reunião, que teve como enfoque uma nova proposta para planos de ações sobre itens diagnosticados, bem como uma proposta para implantação do *software* de eSocial, o qual, anteriormente, não estava na linha de pretensões da empresa.

Com essa percepção, cogitou-se a possibilidade de construção do *software* de eSocial. Tal opção foi avaliada porque a empresa em estudo não é desenvolvedora de sistemas e sim uma consultoria especializada. Então, em primeiro momento, propôs-se uma consultoria de apoio e acompanhamento de processos organizacionais direcionados ao eSocial.

O envolvimento da equipe do cliente também foi algo muito visível em todas as reuniões. Valorizaram o trabalho e solicitaram uma nova apresentação de sensibilização aos gestores de outras filiais, ressaltando a abrangência do projeto e envolvimento necessário das equipes. Nesse sentido, o compartilhamento de informações e visibilidade ao projeto tornou-se ainda mais relevante.

Como houve prorrogações quanto a publicações e a prazos previstos pelos entes do eSocial, o cliente decidiu iniciar a avaliação do documento do diagnóstico, reunindo suas equipes internas em reuniões diárias de duas horas, até que tivesse informações mais substanciais quanto ao leiaute oficial para retomada da proposta de análise de processos.

O documento de diagnóstico em formato pdf, encadernado e entregue de diagnóstico tornou-se um precioso ativo na consolidação das diretrizes iniciais e parte integrante no compartilhamento do conhecimento, no tocante a lições aprendidas.

#### **4.3.5 Aprendizado**

Correspondente ao aprendizado reuniu-se as contribuições dos autores, aplicadas ao processo construído e às ferramentas selecionadas para composição ao produto intermediário do primeiro ciclo.

##### **4.3.5.1 Etapa 1 - Análise com relação ao referencial teórico**

A composição de cenários é um mecanismo para simular situações otimistas, pessimistas e reais, e possui como base a estratégia a ser adotada, fazendo com que as decisões sejam calçadas em um plano mais substancial.

Na formatação da nova estrutura relacionada ao leiaute, previu-se primeiramente o cenário mais pessimista; ou seja, o cenário foi concebido com a ideia de que todos os eventos seriam alvo do diagnóstico, inclusive os tipos mais remotos, como o caso de evento relacionado aos operadores portuários. Assim, teve-se a certeza de que todos os assuntos seriam abordados.

No segundo momento, o cenário mais realista, tomou-se como base a análise de aderência dos eventos de acordo com o tipo de atividade da empresa, enfatizando-se questões pertinentes às particularidades da empresa a ser diagnosticada; essa abordagem de personalização aproximou o cliente e deixou-o mais seguro sobre os resultados que seriam expostos no relatório de entrega formal.

A análise do cenário otimista desconsiderou as dificuldades encontradas com relação à extração da informação em *softwares*, em consequência de não se ter um leiaute oficial. E, nesse contexto, as empresas desenvolvedoras de *software* não conseguem iniciar o desenvolvimento de um aplicativo para eSocial, tendo como base informações não consolidadas e extraoficiais.

Para os demais Sistemas Públicos de Escrituração Digital, as informações são consolidadas e mensais, enquanto que no eSocial as informações prestadas são subdivididas em mensais, por colaborador e por informações cadastrais, sendo estas últimas enviadas de acordo com suas mudanças, não tendo uma periodicidade regular.

Em consequência de envolver distintas áreas – a relevância da gestão do conhecimento, o compartilhamento das informações e a forma gráfica – é possibilitada uma maior interação entre os envolvidos. Dessa forma, as contribuições do *design* na utilização de ferramentas intuitivas é uma forma de fomentar a interação e torná-la transparente à luz da organização.

#### **4.3.6 Análise do primeiro ciclo**

Com a iniciativa da empresa de promover o primeiro Fórum SPED Porto Alegre, principalmente com a participação dos maiores especialistas do Brasil, a notoriedade foi o elo responsável pela divulgação das consultorias em diagnóstico fiscais, especialmente quanto à nova plataforma do eSocial. Inclusive, a partir dessa divulgação, surgiu a oportunidade de planejar, desenvolver e aplicar o primeiro projeto de eSocial da empresa para um *prospect* não pertencente ao portfólio de clientes atuais.

O contínuo enfoque em abordar o tema de eSocial para seu portfólio de clientes alavancou o interesse gradual dos clientes da base; muitas consultorias de esclarecimentos foram contratadas, mas ainda de forma mais remota.

Através do compartilhamento das informações com a equipe de consultoria, houve maior eficácia na divulgação dos serviços propostos quanto ao eSocial. Coloca-se em destaque o envolvimento da equipe na participação da elaboração do novo projeto para complementaridade; muitos artigos foram produzidos pelos consultores capacitados e divulgados no *blog* do diretor de serviços, valorizando o tema, alimentando e compartilhando o conhecimento recebido.

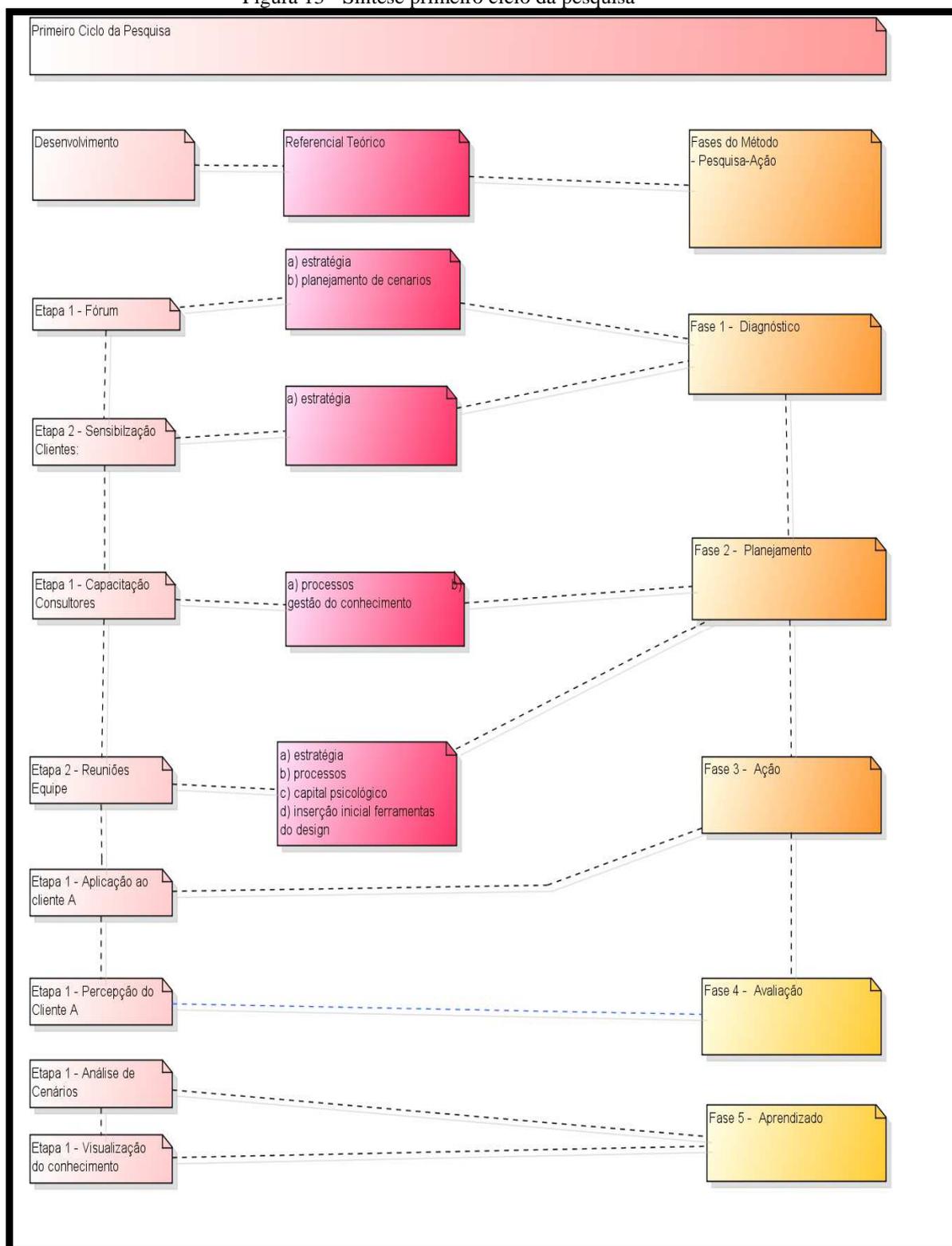
Devido à ênfase com que o projeto eSocial tem sido mostrado na estratégia empresarial da companhia, muitos consultores se prontificaram a fazer parte da equipe do projeto, desde a concepção até sua aplicação. Para amadurecimento do projeto, o mesmo foi primeiramente elaborado pela gestora de projetos e equipe de estagiários. Após as primeiras aplicações, a empresa entende que poderá formar consultores-chave e, conseqüentemente,

replicar o conhecimento do mesmo, observando-se, dessa forma, o importante alinhamento entre níveis estratégicos, gestão do conhecimento e sua eficácia em processos.

Com a realização da primeira aplicação em um cliente de grande porte e interessado em aderir à nova legislação, foi possível avaliar a amplitude e relevância do assunto eSocial. Relativo às percepções do cliente, notadamente se percebeu que o cliente teve interesse em seguir com a proposta de acompanhamento, porém desejaria ter atrelada a proposta de implantação do *software* relativo ao eSocial.

A partir dessa percepção, o assunto de desenvolvimento de uma ferramenta para captura de informações interligando *software* empresarial versus *software* de recursos humanos foi alvo de uma análise interna. Além disso, a pesquisadora conversou informalmente com o diretor comercial sobre a possibilidade de desenvolvimento do projeto, o qual explanou que a estratégia a ser adotada pela companhia deveria estar ligada à construção de conexões não disponíveis nos *softwares* de administração de pessoal ou, então, a uma comunicação entre os eventos através de *webservices*, que serviria para alimentar o banco dos entes requisitantes das informações. Esta decisão seria mais bem estruturada no decorrer dos próximos meses. Na sequência, apresenta-se a síntese do processo final para o primeiro ciclo.

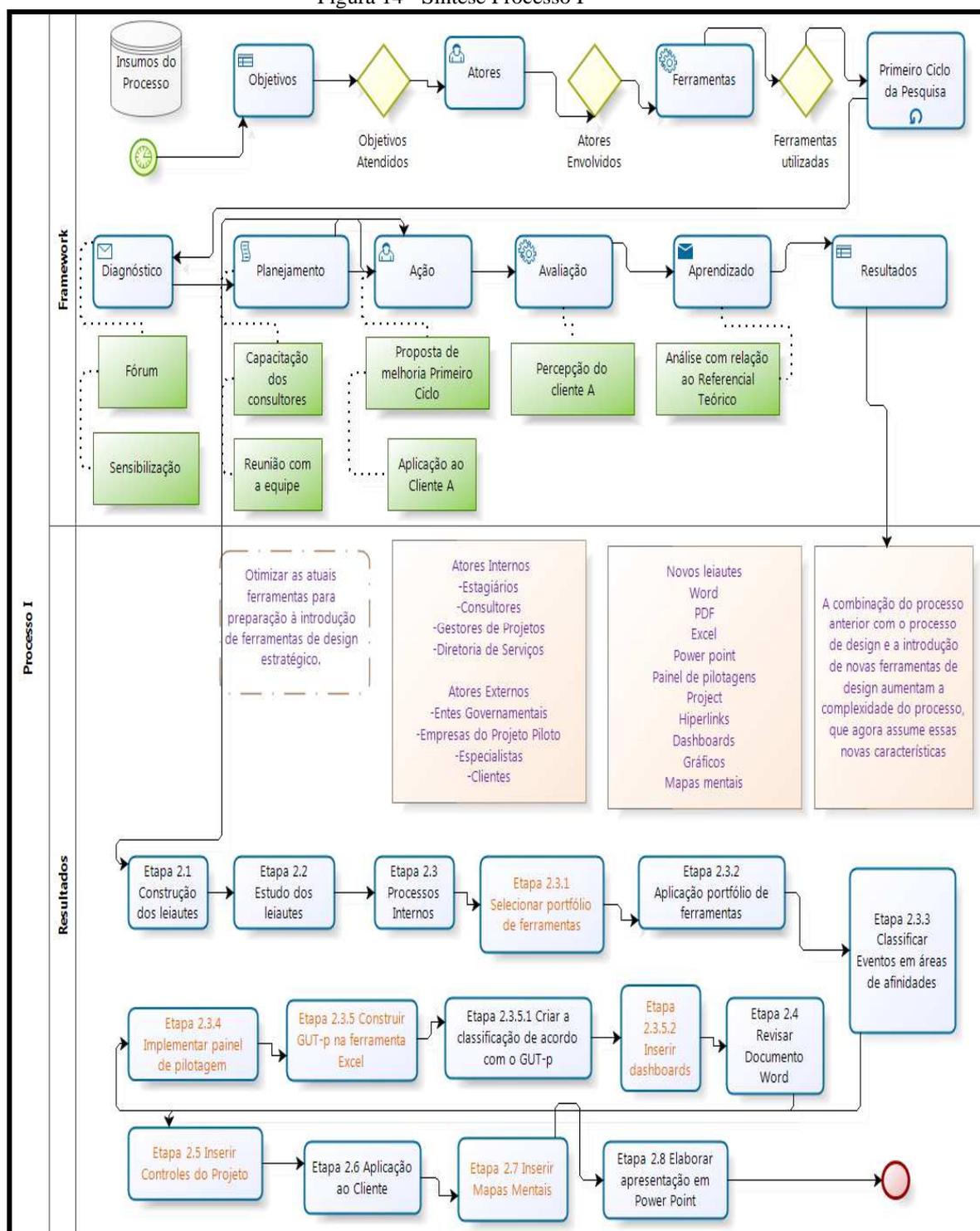
Figura 13 - Síntese primeiro ciclo da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do primeiro ciclo completo, obtém-se o seguinte fluxo:

Figura 14 - Síntese Processo I



Fonte: Elaborada pela autora.

O conjunto positivo de informações contido no primeiro ciclo corroborou de forma motivadora a elaboração do segundo ciclo do projeto, o qual se acompanha a seguir.

#### 4.4 FASE 3 - SEGUNDO CICLO DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se o fluxo da pesquisa-ação a ser desenvolvida e acompanhada para o segundo ciclo da pesquisa. Dessa forma, objetiva-se a condução do projeto de forma estruturada e alicerçada em premissas exequíveis à realidade organizacional.

##### 4.4.1 Diagnóstico

Na fase 3, mais especificamente a etapa de diagnóstico, a coleta das informações compôs-se através do debate e demais obrigações sobre SPED 2014 com ênfase no eSocial, preferencial para clientes da base; e nova coleta do *feedback* do cliente já diagnosticado, utilizando as mudanças elaboradas no primeiro ciclo da pesquisa.

##### 4.4.1.1 Etapa 1 - Debate eSocial e demais obrigações 2014

Na primeira quinzena de setembro de 2013, realizou-se nova palestra preferencial para clientes, onde o tema de maior destaque foi o e-Social. Demais tratativas quanto ao planejamento tributário para 2014 também foram apresentadas. Com o objetivo de reforçar a importância do eSocial, que obteve maior enfoque com o debate de Luciano Biehl (coordenador do CRC-RS) e Mauro Negrini (diretor da empresa em estudo e especialista em eSocial através da ativa participação dos projetos pilotos, como ingresso para participação da palestra) solicitaram-se doações de brinquedos para distribuição às crianças de um hospital.

Um fato curioso e até mesmo que denotou certa estranheza é que concorrentes se inscreveram para o debate identificando-se como clientes. O interesse era o de averiguar o assunto discutido e, com participação ativa, estavam na plateia interagindo, conversando e apresentando-se aos clientes da empresa em estudo.

O bom senso empresarial foi aplicado nessa circunstância, uma vez que logo se identificou a situação e, mesmo assim, o concorrente foi tratado como pertencente ao quadro de clientes da empresa. Esse episódio demonstrou-se positivo sob o aspecto da diretoria comercial, o qual comentou que isso simboliza que os concorrentes estão interessados em saber o que se está planejando e sendo apresentado aos clientes. Tal ousadia indicou que os

principais interesses da concorrência recaem sobre informações fiscais, algo em que a empresa é especialista e preza com maior destaque.

Na visão da empresa pesquisada, a combinação fiscal e TI é o ponto-chave do sucesso da organização. É esse diferencial que valoriza as ações e balizam a qualidade dos serviços propostos.

O debate transcorreu com a participação do público, que, através de formulário, registrava seus questionamentos. Os consultores especialistas filtravam dúvidas mais pertinentes e impactantes, enquanto Mauro Negrini, como intermediador, as apresentava ao convidado. Dúvidas não respondidas durante o período do debate foram coletadas, respondidas e publicadas no *blog* do diretor de serviços.

As dúvidas remanescentes circulavam entre prazos e competência inicial de entrega, correlações entre as demais obrigações similares já existentes, como ficariam as retificações das informações, além de quais empresas estariam obrigadas a realizar a transmissão dos arquivos do eSocial. Através das expectativas dos clientes e com base nessas informações que mais chamaram atenção, acrescentaram-se novas perguntas ao questionário de entrevistas do modelo de diagnóstico para o eSocial.

A pesquisadora teve a oportunidade de conversar com a primeira empresa diagnosticada, que se fez presente ao evento e coletou o *feedback* do relatório recebido. A empresa informou estar utilizando o documento de diagnóstico com o intuito de organizar-se processualmente, uma vez que os prazos de entrega não estão estabelecidos até o momento. Houve a possibilidade de interagir com demais clientes que estariam interessados na proposta do diagnóstico em eSocial.

Outro assunto em evidência e apresentado nessa oportunidade foi a nota fiscal eletrônica versão 3.10, que a partir de março de 2014 estará disponível para os contribuintes, com regras de validações até então situadas como opcionais e novas regras que trarão alto impacto no processo atual das organizações.

O assunto foi esclarecido por Eduardo Battistella, pertencente ao grupo piloto de especialistas em Nf-e, e que agora é o arquiteto de soluções da empresa em estudo. Ao término da palestra sobre nfe 3.10, um dos maiores cliente da base solicitou proposta para diagnóstico da análise de aderência em seu ambiente.

No dia seguinte à palestra, iniciou-se a elaboração do processo de diagnóstico de nfe (notas fiscais eletrônicas) versão 3.10, que utilizou as premissas utilizadas no primeiro ciclo

da pesquisa sobre diagnóstico de eSocial. O trabalho desenvolvido para o diagnóstico eSocial serviu de estrutura para formatação e distribuição das informações, assim como para comunicação ao cliente.

A nova formatação para diagnóstico de Nf-e versão 3.10 também fora aplicada a dois clientes da base, entre os meses de outubro de dois mil e treze e fevereiro de dois mil e quatorze, sendo a pesquisadora a gestora do projeto nas duas situações. Os mapas mentais, *hyperlinks*, questionários dirigidos e as representações gráficas foram as ferramentas mais valorizadas para a entrega final do projeto.

Para maior ênfase e notoriedade do evento, o diretor de serviços publicou em seu *blog* o seguinte artigo sobre as três vértices do eSocial: *Cultura, processos e sistemas – nessa ordem!* O objetivo do artigo é o de mostrar aos clientes que, nesse momento, o essencial é estabelecer uma cultura para nortear os processos que, a partir daí, serão inseridos em *softwares*.

#### **4.4.2 Planejamento da Ação**

Nesse estágio da pesquisa, três importantes etapas foram realizadas. A etapa 1, condizente a capacitação da pesquisadora na metodologia *Project Model Canvas*, a reunião da equipe para socialização do aprendizado, o qual está detalhado na etapa 2, e a valiosa entrevista com especialista, explicitada na terceira etapa.

##### **4.4.2.1 Etapa 1 - Capacitação Project Model Canvas**

Para estar mais próxima às inovações que tenham como premissa o *design* estratégico e para contribuição de sua dissertação, a pesquisadora se inscreveu em um inédito curso sobre *Project Model Canvas* em Porto Alegre. Esse foi um fundamental tópico na questão de ferramentas utilizadas para apresentação de projetos a serem incorporados em novos serviços da organização que propiciem alavancar a utilização das ferramentas do *design*.

O curso foi ministrado por José Finocchio, criador do modelo. O modelo é a combinação de duas importantes ferramentas: da área da administração, o *Canvas*; da área de gestão de projetos, a metodologia aplicada pelo PMI (*Project Management Institute*), de

abrangência mundial e muito respeitada em projetos de âmbito internacional. O novo modelo corresponde ao ciclo da gestão de projetos baseados nas áreas de abrangência do PMI, com um olhar colaborativo e direcionado à inovação.

A intenção do palestrante, além de desbravar e contextualizar como realizou a fundamentação de sua proposta, dividiu o grupo em equipes com a finalidade de construir um *Project Model Canvas*. As atividades práticas foram essenciais para assimilação dos novos conceitos.

Por ser colaborativo e alimentado com *post-it*, após cada equipe concluir o seu *Project Model Canvas*, o trabalho era avaliado pelos demais grupos, os quais tinham permissão para incluir novos *post-its*, retirar ou fazer comentários pertinentes de aprovação ou reprovação. Dessa forma, o projeto pode ser realinhado, complementado e analisado com um olhar mais crítico, possibilitando vários ciclos de análises, uma vez que participaram cinco equipes distintas e cada uma contribuía com opiniões até então não discutidas.

O mais interessante é que os participantes podiam comparar os cinco cenários dispostos, e todos eram bem diferentes um dos outros, embora tratassem do mesmo tema, o que oportunizou a troca de conhecimento e amplificou a criatividade.

O curso proporcionou também a dinâmica dos chapéus e do *marshmallow*. A dinâmica dos chapéus tem o intuito de prever diversos cenários, de acordo com a perspectiva de cada cor de chapéu que se apresenta. Nessa dinâmica, o participante deve colocar-se no lugar do outro e, dados os diferentes prismas, tomar decisões mais assertivas.

A técnica do *marshmallow* é caracterizada pela construção de uma torre, que utiliza objetos simples como macarrão, elástico, barbante, fita crepe e o próprio *marshmallow*. O objetivo é construir a torre mais alta, utilizando apenas esses pré-requisitos. Mas as lições extraídas desta atividade é que trazem reflexões importantes acerca da estratégia adotada, o trabalho em equipe, a criatividade, a capacidade de decisão e liderança.

Observou-se que levar tal experiência para o ambiente de diagnóstico de eSocial seria bastante fácil, devido às diversas áreas envolvidas.

#### 4.4.2.2 Etapa 2 - Reunião com equipe do projeto II Ciclo

Com a divulgação do novo leiaute do eSocial versão 1.0, reuniu-se a equipe para reanálise das mudanças propostas. A principal mudança refere-se a exclusões de eventos, mas, essencialmente, eventos relativos aos processos judiciais. O novo leiaute enfatizou os processos administrativos, aqueles oriundos de discussão de alíquotas que necessitam ser informados; todavia, os processos por reclamações trabalhistas foram extintos, por enquanto.

O questionário necessitou ser remodelado, e as alterações foram desdobradas para a matriz de gravidade, urgência e tendência – documento *Word* e documento *Excel* – que orienta o fluxo do leiaute anterior.

Ao se analisar tantos impactos e à medida que os leiautes iam sendo modificados, optou-se por combinar *Word* e *Excel* em uma plataforma que pudesse elucidar o projeto de forma única. Assim, o *Project Model Canvas* constituiu a ferramenta sugerida para ser incorporada na nova proposta de diagnóstico; por ser construído de forma colaborativa, proporciona ao participante uma visão global do projeto.

Para construção da estrutura do projeto, inseriram-se também fluxogramas confeccionados na ferramenta *Astah*, o que harmonizou graficamente as ideias apresentadas e constituiu um importante ativo organizacional.

#### 4.4.2.3 Etapa 3 - Entrevista com especialista

Na primeira semana de janeiro, realizou-se reunião com Mauro Negrini, participante do projeto piloto do eSocial, que trouxe contribuições expressivas para a complementação do estudo em questão. A reunião ocorreu das 19h30min até as 20h20min; foram cinquenta minutos que oportunizaram uma visão amplificada do que se espera em um novo processo onde necessários cruzamentos precisam ser controláveis, colaborativos e flexíveis, pois as organizações têm critérios e distribuição de atividades distintas, sendo fundamental a constante reconfiguração.

Primeiramente, salientou a importância de ter um modelo flexível e visual daquilo que exatamente representa o eSocial, dada sua extensão de áreas envolvidas. “*Precisamos ter um modelo em que seja possível realizar uma análise de processo e de contexto*”, informa Mauro Negrini, e para isso o comparou com as faces de um cubo, no qual, de um lado, se tem a

visão da Tecnologia da Informação e, em outra face, a visão de recursos humanos, medicina e segurança fiscal e contabilidade. Explicitou que o eSocial dá visibilidade aos fatos jurídicos, citando, por exemplo, o evento de insalubridade contido em um contra-cheque. Para que se tenha esse registro, é necessário o envolvimento anterior da medicina e segurança, os quais fazem um laudo organizacional do ambiente insalubre para averiguar o percentual a ser aplicado, consultam o jurídico e, somente após terem o conjunto dessas informações, passam-no para a equipe de pagadoria, que irá realizar o lançamento do evento de insalubridade.

É essa intersecção no cubo – quando se encontram aspectos em que há o cruzamento de áreas – que deve ser o ponto de função a ser discutido e analisado com maior ênfase em uma nova plataforma de análise. Ao ser reconfigurada essa ferramenta de apresentação, realizam-se os novos cenários de processos e de contexto. Citou como exemplo o *software ER win*, que se caracteriza por tabelas de relacionamento de banco de dados de um *software*; e a representação gráfica através de instrumento, como o proposto pelo Ishikawa.

Além disso, ilustrou sua ideia em uma lousa em sua sala; esclareceu o que imagina ser um interessante e destacado trabalho acadêmico, o qual é aplicável no âmbito profissional.

#### **4.4.3 Ação**

Para composição da ação no segundo ciclo da pesquisa, na etapa 1 está formada com as contribuições da gestão do conhecimento, oriunda do grupo de pesquisas gestão de pessoas, seguida da propostas de melhoria – etapa 2 – e aplicação da proposta para o segundo cliente da pesquisa.

##### **4.4.3.1 Etapa 1 - Proposta de melhorias Segundo Ciclo**

A partir da aplicação ao primeiro cliente, observou-se que o conjunto de softwares necessários, como *Word*, *Excel* e *Power Point*, não deixaram o trabalho muito dinâmico. Todos os registros foram realizados no *Excel* e, mesmo com as facilidades dos atuais *hiperlinks*, ainda causaram transtornos no momento de serem redigidos no documento *Word*, pois era necessário construir um texto contendo maior detalhamento do que havia sido coletado nas entrevistas. Assim, formatou-se um novo *framework*, o qual é apresentado no quadro 6:

Quadro 6 - *Framework* para o processo Segundo Ciclo

(Continua)

<b>Processos do Segundo Ciclo da Pesquisa</b>		
<b>Processos</b>	<b>Atores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fase 3 - Planejamento</b>		
Atores:	Estagiários; Consultores; Gestores de Projetos; Diretoria de Serviços; Clientes; Especialistas; Empresas do Projeto Piloto; Caixa Econômica Federal; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério da Previdência Ministério do Planejamento	Atores Internos -Estagiários; -Consultores; -Gestores de Projetos; -Diretoria de Serviços  Atores Externos -Entes Governamentais, -Empresas do Projeto Piloto -Especialistas -Clientes
Objetivos:	Inserir ferramentas de design em contextos de diagnósticos fiscais.	
Ferramentas:	-Novos leiautes; -Documentos Textos; -Planilhas Eletrônicas; -Ferramentas de Apresentações; -Mapas Mentais; -Organogramas; -Project Model Canvas.	
Resultados:	Especialmente, a combinação muda radicalmente o processo ao demandar a participação de todos os atores desde o começo do processo.	
<b>Atividades:</b>	<b>Atores:</b>	<b>Sínteses das Etapas:</b>
<b>Etapa 3.1 Construção do Leiaute</b>		<b>Construção do Leiaute</b>
Estabelecer premissas pautadas nas contribuições dos atores	Especialistas;	
Propor um leiaute aplicável à realidade das empresas	Empresas do Projeto Piloto;	
Sugerir as mudanças para o leiaute de acordo com a realidade das empresas	Caixa Econômica Federal;	
Revisar mudanças nos leiautes	Ministério da Previdência;	
Aprovar mudanças nos leiautes	Ministério do Planejamento;	
Disponibilizá-lo para publicação oficial	Ministério do Trabalho e	

	Emprego; Secretaria da Receita Federal do Brasil.	(Continua)	
<b>Etapa 3.2 Estudo dos leiautes</b>		<b>Estudo dos leiautes</b>	
Disponibilizar o leiaute para equipe de projetos	Diretoria de Serviços		
Ler os leiautes	Consultores; Estagiários; Gestores de Projetos		
Entender as necessidades exigidas dos leiautes	Consultores; Estagiários; Gestores de Projetos		
Equiparar necessidades versus atividades dos clientes	Gestores de Projetos		
Planejar a distribuição das informações do leiaute	Gestores de Projetos		
Discutir com a equipe as sugestões apresentadas	Gestores de Projetos		
<b>Etapa 3.3 Processos Internos</b>		<b>Processos</b>	
Estabelecer o processo	Gestores de Projetos		
Apresentar ferramentas disponíveis	Gestores de Projetos	<b>Portfólio de ferramentas</b>	
<b>Etapa 3.3.1 Selecionar portfólio de ferramentas</b>			
Ferramenta para entrega formal do relatório de diagnóstico	Gestores de Projetos		Microsoft Word/Pdf
Ferramenta para fórmulas dos diagnósticos	Gestores de Projetos		Microsoft Excel
Ferramenta para elaboração de gráficos do diagnóstico	Gestores de Projetos		Microsoft Excel
Ferramenta de apresentação do diagnóstico	Gestores de Projetos		<i>Microsoft Powerpoint</i>
Ferramenta para visualização do resumo do diagnóstico	Gestores de Projetos; Clientes		Xmind - Mapas Mentais
Ferramenta para controle do projeto	Gestores de Projetos; Clientes		Microsoft Project - Cronogramas
Ferramenta para estruturar o projeto	Gestores de Projetos		Astah - Organogramas
Ferramenta para construção, visualização e compartilhamento do conhecimento	Gestores de Projetos; Clientes		<i>Project Model Canvas</i>
Ferramenta para apresentação dinâmica dos resultados	Gestores de Projetos	<i>Prezi – Apresentações</i>	
<b>Etapa 3.3.2 Aplicação do portfólio de ferramentas</b>			
Revisar na ferramenta Excel os	Estagiários		

Eventos necessários do leiaute		(Continua)
Inserir novos eventos	Estagiários	
Excluir eventos descontinuados	Estagiários	
Ressaltar os campos necessários para os eventos	Estagiários	
Revisar na ferramenta Excel as tabelas necessárias ao leiaute	Estagiários	
Revisão Geral das atividades realizadas	Gestores de Projetos	<b>Aplicação do portfólio de ferramentas</b>
<b>Etapa 3.3.3 Classificar Eventos em Áreas de afinidades</b>		<b>Classificar Eventos em Áreas de afinidades</b>
Adequar abas na ferramenta Excel de acordo com as áreas a fins	Estagiários	
Criar aba inicial contendo todos os eventos	Estagiários	
<b>Etapa 3.3.4 Revisar painel de pilotagem na ferramenta Excel</b>		<b>Revisar painel de pilotagem</b>
Hiperlinks para acesso aos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para retorno aos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para acesso às tabelas mencionadas nos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para retorno aos eventos após tabelas	Estagiários	
Testar o painel revisado	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 3.3.5 Construir GUT-p na ferramenta Excel</b>		<b>Construir GUT-p</b>
Inserir Eventos	Estagiários	
Inserir os campos requeridos	Estagiários	
<b>Etapa 3.3.5.1 Criar a classificação de acordo com o GUT-p</b>		<b>Criar a classificação</b>
Criar fórmulas de acordo com a classificação GUT	Estagiários	
Preparar os campos para recepcionar a pontuação classificada	Estagiários	
Criar fórmulas para compor a média do evento de acordo com a classificação GUT	Estagiários	
<b>Etapa 3.3.5.2 Revisar dashboards</b>		<b>Revisar dashboards</b>
Indicações conforme GUT-p	Estagiários	
<b>Etapa 3.3.5.3 Criar o gráfico</b>		<b>Criar o gráfico</b>
Classificação por Eventos	Estagiários	
<b>Etapa 3.3.6 Criar o questionário</b>		<b>Criar o questionário</b>
<b>Etapa 3.3.6.1 Elaborar perguntas relacionadas aos eventos</b>		

Enfatizar processos	Estagiários	(Continua)
Enfatizar dificuldades tecnológicas	Gestora de Projetos;Estagiários	
Acrescentar novas perguntas	Estagiários	
Revisão do questionário	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 3.4 Revisar Documento Word</b>		<b>Revisar Documento Word</b>
Inserir a fundamentação teórica destinada ao diagnóstico	Gestores de Projetos	
Esclarecer os graus de importâncias do GUT	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 3.4.1 Inserir os eventos de acordo com o leiaute</b>		
Revisar as finalidades de cada evento	Gestores de Projetos	
Preparar a recepção da tabela GUT	Estagiários	
Preparar a recepção do gráfico	Estagiários	
Preparar a recepção do Project Model Canvas	Estagiários	
Estruturar conclusão do relatório	Gestores de Projetos	
Formatação final do documento Word	Gestores de Projetos	
Gerar documento Word em PDF	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 3.5 Inserir Controles do Projeto</b>		<b>Inserir Controles do Projeto</b>
Elaborar cronograma do diagnóstico padrão em Project	Gestores de Projetos	
Estruturar o projeto na ferramenta Project Model Canvas	Gestores de Projetos	<b>Aplicação ao Cliente</b>
Construir em Conjunto com equipe e cliente o Project Model Canvas	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 3.6 Aplicação ao Cliente</b>		<b>Aplicação ao Cliente</b>
Disponibilizar áreas envolvidas para entrevistas de acordo com o cronograma	Clientes	
Entrevistar áreas envolvidas	Diretoria de Serviços;Gestores de Projetos	
Documentar a entrevista	Consultores;Estagiários	
Confeccionar o documento Word através da coleta de dados	Consultores;Estagiários	
Elaborar o GUT-p	Consultores;Estagiários	
Discutir com a equipe as pontuações do GUT-p	Gestores de Projetos	

Atualizar o gráfico com as atuais informações coletadas	Consultores;Estagiários	(Conclusão)
Consolidar as informações do GUT-p e gráfico no documento Word	Consultores;Estagiários	
Inserir o Project model Canvas Construído	Consultores;Estagiários	
Revisão Final do Documento Consolidado	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 3.7 Inserir Mapas Mentais</b>		
Estruturar Principais desdobramentos diagnosticados na ferramenta Xmind	Gestores de Projetos	<b>Inserir Mapas Mentais</b>
<b>Etapa 3.8 Construir apresentação na Ferramenta Prezi</b>		
Apresentar fundamentação teórica	Gestores de Projetos	<b>Apresentação na Ferramenta Prezi</b>
Apresentar os eventos de maior impacto	Gestores de Projetos;Diretoria de Serviços	
Gráfico dos resultados consolidados dos registros	Gestores de Projetos	
Apresentar Mapa Mental Desenvolvido	Gestores de Projetos	
Apresentar o Project Model Canvas	Gestores de Projetos	
Apresentar a conclusão do diagnóstico	Gestores de Projetos;Diretoria de Serviços	

Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, já havia um novo desafio e com data marcada para ser implantado para outro cliente. Então, no primeiro estágio, optou-se por inserir no painel de pilotagem a aba eventos, que continha todos os eventos, possibilitando uma visão global e não fragmentada por áreas.

A fragmentação das áreas continuou sendo aplicada, pois é o que orienta as entrevistas pautadas nas agendas estabelecidas; entretanto, ter a visão total foi importante quando da necessidade de navegar diretamente no evento necessário, sem ter que procurar em qual área se encontrava.

Figura 15 - Aba adicional painel de pilotagem

Evento	Descrição
S-1000	Informações do Empregador
S-1010	Tabela de Rubricas
S-1020	Tabela de Lotações
S-1030	Tabela de Cargos
S-1040	Tabela de Funções
S-1050	Tabela de Horários/Turnos de Trabalho
S-1060	Tabela de Estabelecimentos
S-1070	Tabela de Processos
S-1080	Tabela de Operadores Portuários
S-1100	eSocial Mensal - Abertura
S-1200	eSocial Mensal - Remuneração
S-1310	eSocial Mensal - Outras Informações - Serv. Tomados (Cessão de Mão de Obra)
S-1320	eSocial Mensal - Outras Informações - Serv. Prestados (Cessão de Mão de Obra)
S-1330	eSocial Mensal - Outras Informações - Serv. Tomados de Coop. De Trabalho
S-1340	eSocial Mensal - Outras Informações - Serv. Prestados pela Coop. De Trabalho
S-1350	eSocial Mensal - Outras Informações - Aquisição de Produção
S-1360	eSocial Mensal - Outras Informações - Comercialização da Produção
S-1370	eSocial Mensal - Outras Informações - Rec. Recebidos ou Repassados p/ Clube de Futebol
S-1400	eSocial Mensal - Base de Cálculo - Retenções - Deduções e Contribuições

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação ao GUT-p, identificou-se também que como cada evento continha muitos registros, a informação individual por registro não era válida, e sim por evento. Na figura abaixo, é possível observar que o evento S-1000 possui 19 componentes, alguns pontuando GUT 3, outros pontuando GUT 9; então, surgiu a necessidade de ponderar esses valores, efetuando-se uma média. Igualmente, na aplicação para o cliente, enfatiza-se que registros que contenham algum indicador na cor vermelha invalidam o evento, ou seja, não é possível transmiti-lo nessa condição, embora na média esteja com GUT de atenção igual a 6. A análise por evento é mais importante para o cliente, uma vez que muitos registros se repetem, como informações do empregador. E, ao ser ajustado o primeiro evento, os demais serão impactados também.

Figura 16 - Média dos eventos

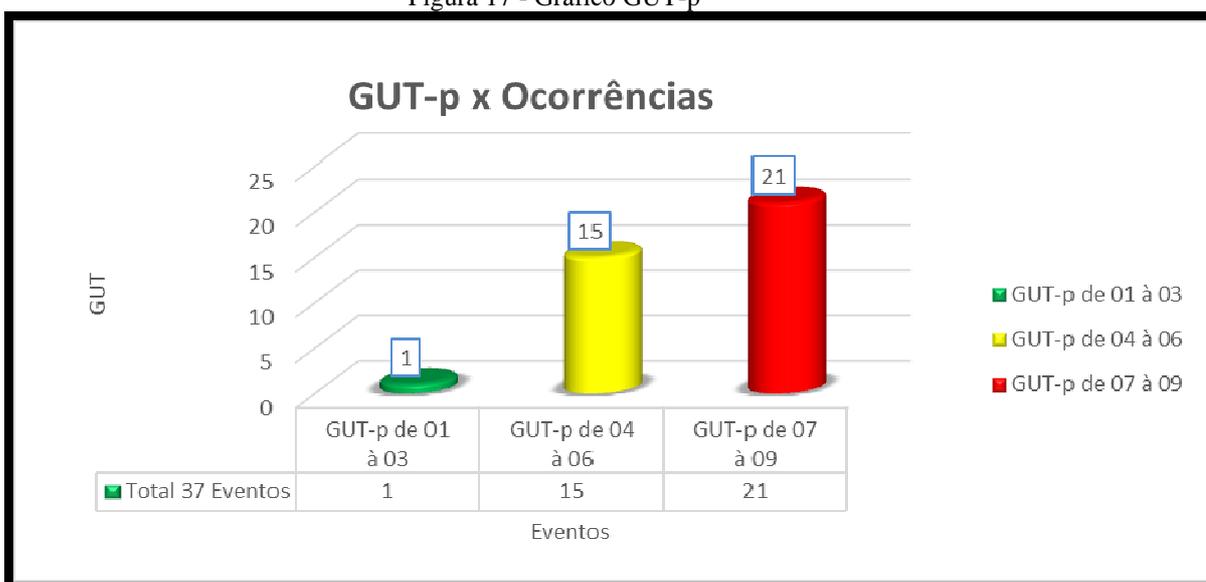
2	G	U	T	P	Item	Evento	Descrição da necessidade	Responsável	Co-Responsável	Obs. Ou dependência	Estimativa	
											Início	Fim
3												
4				6	5.1		S-1000 Evento de informações do empregador					
5	0	1	3	4		S-1000	Informações do evento					
6	2	3	3	8		S-1000	Informações de identificação do Evento					
7	1	1	1	3		S-1000	Informações de identificação do empregador					
8	3	3	3	9		S-1000	Informações do Empregador					
9	1	1	1	3		S-1000	Inclusão de novas informações					
10	1	2	3	6		S-1000	Período de validade das informações incluídas					
11	3	3	3	9		S-1000	Informações de apuração da alíquota GILRAT					
12	3	3	3	9		S-1000	Processo administrativo/judicial relativo à alíquota RAT					
13	3	3	3	9		S-1000	Processo administrativo/judicial relativo ao FAP					
14	1	1	3	5		S-1000	Informações Complementares					
15	1	1	1	3		S-1000	Empresas isentas - Dados da Isenção					
16	1	1	1	3		S-1000	Informações de contato					
17	3	3	3	9		S-1000	Informações Bancárias					
18	1	1	1	3		S-1000	Informações exclusivas para o FGTS					
19	3	3	3	9		S-1000	Informações da empresa de Software					
20	3	3	3	9		S-1000	Alteração das informações					
21	3	3	3	9		S-1000	Período de validade das informações alteradas					
22	3	1	1	5		S-1000	Período anterior de validade das informações					
23	3	1	1	5		S-1000	Exclusão das informações					
24	3	3	3	9		S-1000	Período de validade das informações excluídas					

Fonte: Elaborada pela autora.

Utilizando-se a média por eventos, baseados na análise dos registros que os compõem, o gráfico elaborado ficou mais sucinto e expressivo, pois passou a pontuar o resultado do evento e não os resultados individuais dos registros.

Na visão obtida no primeiro ciclo, observou-se 84 registros, não sendo possível identificar a quais eventos pertenciam, o que ocasionou certo atrito na real mensuração para qualificação do plano de ação a ser adotado.

Figura 17 - Gráfico GUT-p

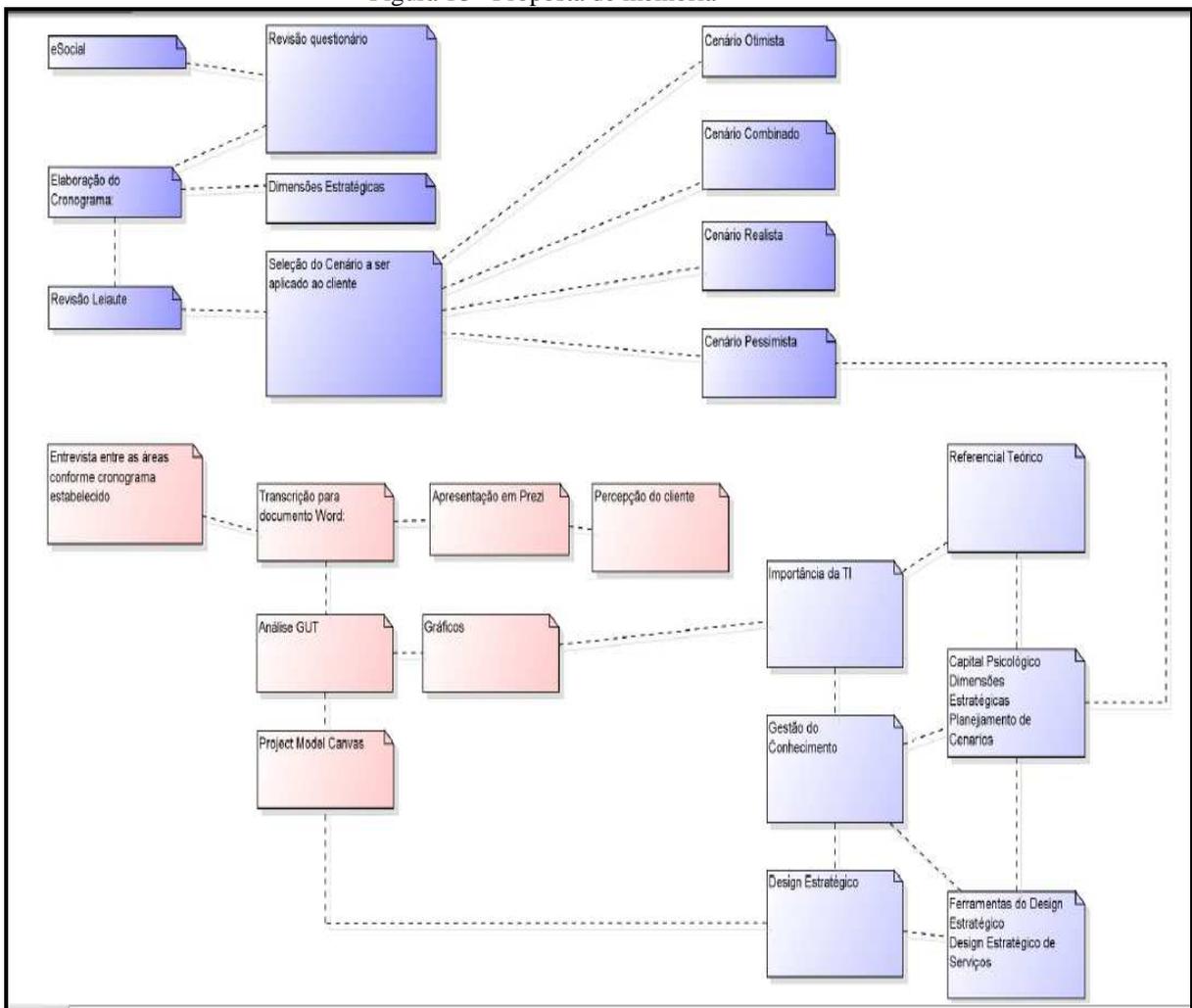


Fonte: Elaborado pela autora.

A centralização das ocorrências em seus graus de gravidades, urgências, tendências e prioridades por evento de uma análise passou de 84 registros para 37 eventos, ou seja, compactou a informação, deixando-a mais clara e homogênea.

A inclusão de fluxogramas com a ferramenta *Astah* alimentou a gestão do conhecimento através da estruturação do processo para construção do diagnóstico do eSocial. Essa ferramenta não foi instituída na proposta do diagnóstico para o cliente, mas sim passou a ser um ativo organizacional. Inclusive, sua utilização foi expandida para outros projetos, como os de consultoria para SPED Contribuições, sendo aplicada a um cliente de grande porte do portfólio da empresa, de cujo projeto a autora também é a gestora.

Figura 18 - Proposta de melhoria



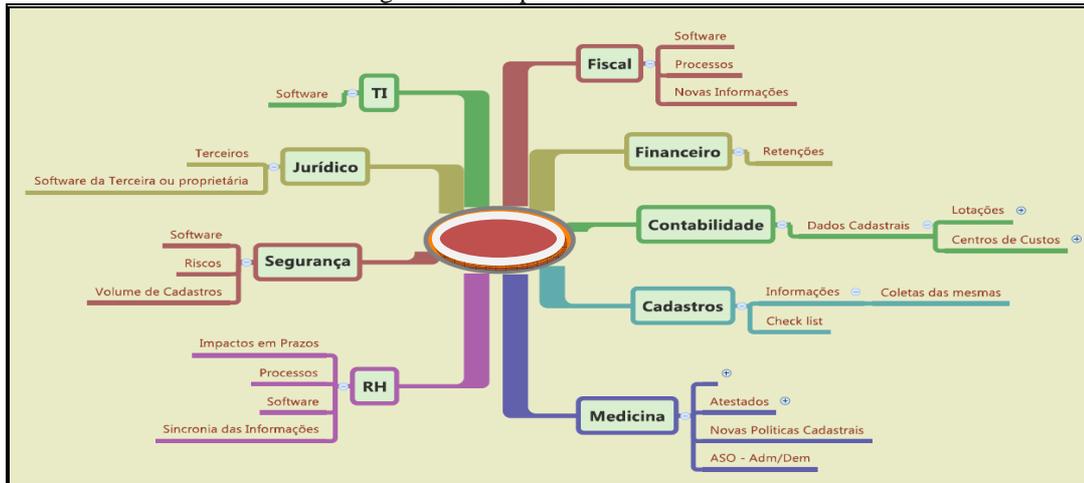
Fonte: Elaborada pela autora.

O software Xmind, utilizado para a construção de mapas mentais, foi uma ferramenta útil para a finalização das entrevistas, servindo como um resumo das mesmas. Tal resumo foi confeccionado em conjunto com o cliente e classificado pelas áreas. Os processos ou eventos que mais haviam chamado atenção e os principais pontos de atenção a serem trabalhados com mais rapidez foram inseridos no mapa, o que oportunizou uma reflexão sobre os atuais processos da organização, antes mesmo de receberem o relatório final do diagnóstico.

Este fechamento contribuiu para que o próprio cliente pudesse expor suas percepções e já levar adiante aos seus times internos as oportunidades de melhorias que, a partir desse norte, foram elucidadas.

O *overview* constante na 19 foi construído em conjunto com o cliente através de suas percepções obtidas no diagnóstico, após os três dias de aplicações do projeto.

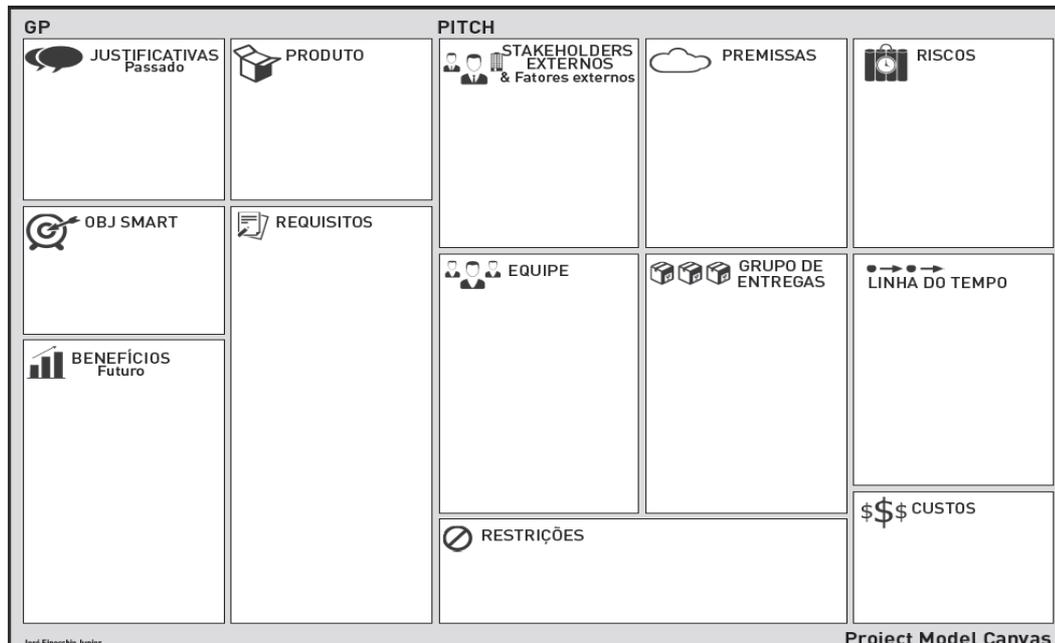
Figura 19 - Mapa mental



Fonte: Elaborada pela autora.

Da mesma forma que o organograma foi inserido e permaneceu interno ao projeto, o *Project Model Canvas* também percorreu o mesmo trajeto, uma vez que se tornaria oneroso, dado o tempo já contratado com o cliente. Contudo, utilizou-se o último projeto entregue para construção do *Project Model Canvas*, o qual será incorporado aos demais projetos de diagnósticos, não apenas ao eSocial.

Figura 20 - Project Model Canvas



Fonte: Finocchio (2013).

A apresentação através do *Prezi* também será acrescida ao próximo projeto, pois, devido às férias da equipe do cliente e mudanças de agendas, a apresentação final ao cliente

ocorreu em 12/02/2014, com a diretoria de serviços e gestor sênior de projetos, os quais não tinham o domínio da ferramenta e optaram por não a utilizar naquele momento.

#### 4.4.3.2 Etapa 2 - Aplicação cliente B

Esse projeto teve uma característica diferenciada quanto à participação dos atores. A autora exerceu a função de coordenadora do projeto. A exemplo do projeto anterior, realizou as entrevistas e conduziu as interações com o cliente.

Para compartilhamento do conhecimento, dois novos consultores foram inseridos ao projeto: um consultor sênior, que trabalhava há mais de dez anos na empresa e de larga experiência em *softwares* de folha de pagamento e em diagnósticos anteriores ao eSocial; e um consultor júnior, que iniciou suas atividades em abril de 2013. Esse esteve envolvido no início do primeiro ciclo, auxiliando na construção do *framework* das planilhas *Excel* e apoiando a equipe de estagiários com a formatação do documento *Word* e inserção dos gráficos. Os dois consultores tiveram a tarefa de registrar o debate, que é a base fundamental da coleta de dados para elaboração do diagnóstico.

O cliente localiza-se em Caxias do Sul, entretanto as agendas foram presenciais e consecutivas. Embora o cliente revezasse sua equipe entre recursos humanos, contabilidade, fiscal, segurança e medicina, as entrevistas se tornaram muito cansativas, pois o leiaute compreende 43 eventos e há muitos registros em cada um. O documento completo a ser explorado e debatido é constituído de 207 páginas. Nesta etapa, trabalhou-se com o último leiaute oficial publicado em julho de 2013.

A experiência obtida com as entrevistas sequenciais, durante oito horas por dia e iniciada às 07h30min, muito destoante do habitual da equipe e conduzida apenas pela autora, contribuiu ainda mais para pensar-se na inserção de ferramentas mais leves, colaborativas e interativas.

No último projeto, contou-se com o especialista e diretor da empresa, que inseriu comentários e, em muitos momentos, aprofundou a discussão. Nesse sentido, os consultores, embora estivessem a par do assunto, não puderam contribuir muito, tornando a consultoria pesada.

Sabendo-se o horário de início das atividades da empresa, já se percebeu tratar-se de uma indústria e foi possível identificar sua cultura organizacional – multinacional austríaca,

com escala de horários que garante operação 24 horas – e esse foi o tempo impresso pela empresa durante os três dias de coleta das informações. A empresa em estudo tem como premissa seguir o horário do cliente, contudo nada foi possível alterar nesse sentido.

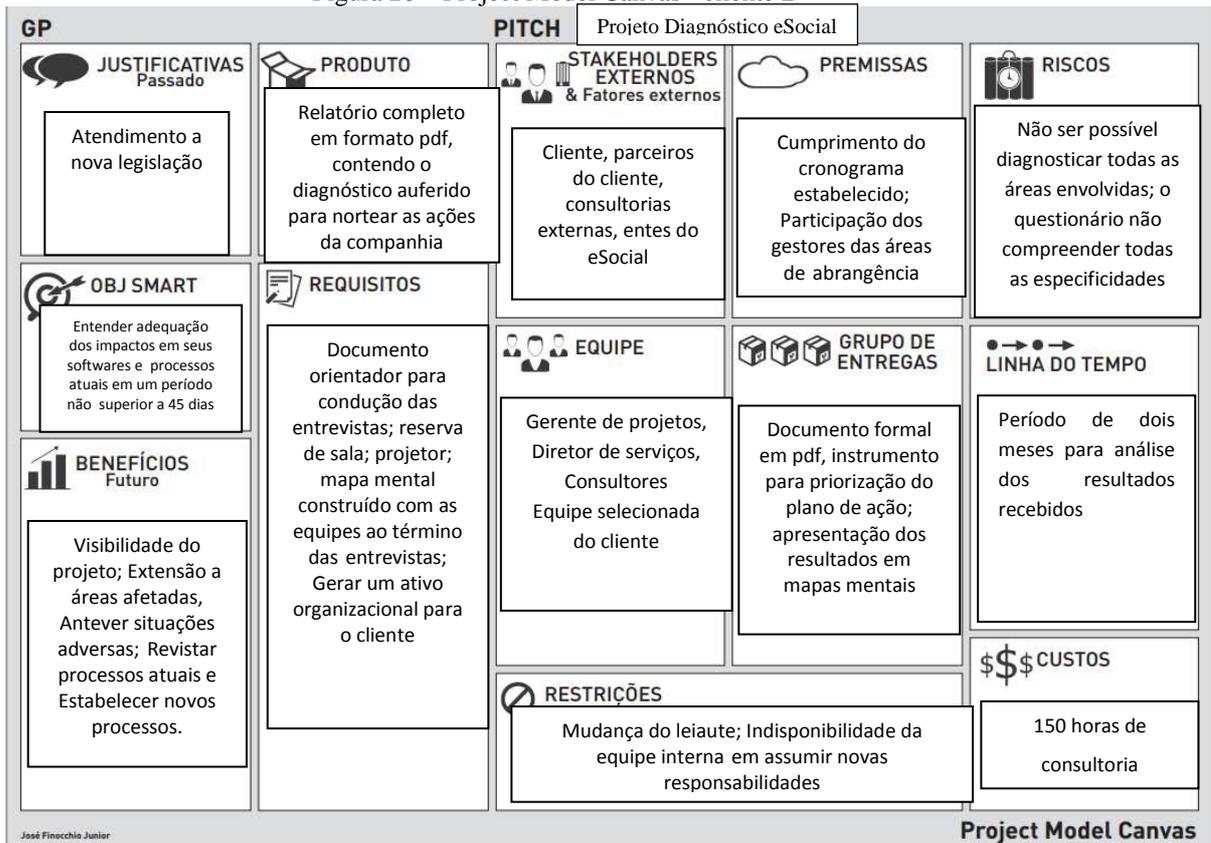
Como as entrevistas se deram com gestores de áreas, que possuem um horário mais flexível, além de as reuniões serem cansativas e repetitivas quando o gestor se fazia presente, fez-se necessário repetir a pergunta para que seus usuários-chave pudessem ter um entendimento completo. Uma ferramenta mais gráfica em uma única página e colaborativa expressaria melhor os resultados já extraídos. Entretanto, com a utilização de apenas um painel de pilotagem, foi preciso voltar e contextualizar o que havia sido exposto anteriormente.

Como havia rodízio das equipes a serem entrevistadas de acordo com o tema a ser discutido, o cliente não percebeu esse descompasso, mas foi fundamental para advertir a pesquisadora quanto à necessidade de inserir imediatamente em seu fluxo ferramentas de *design* que modificassem esse cenário.

Ao término do último dia das entrevistas com os usuários, reuniu-se a grande maioria dos participantes e montou-se, em conjunto, um mapa mental contendo o resumo dos três dias, e foi solicitado aos usuários que explanassem o que mais lhes havia chamado a atenção e o que poderia impactar em curto prazo seus processos atuais. A equipe do projeto e a equipe do cliente foram alimentando o mapa e esse fechamento foi importante para analisar quais as principais preocupações e profundidade do conhecimento absorvido com a proposição do diagnóstico. Embora o diagnóstico seja uma fotografia atual dos processos organizacionais, a equipe de projeto preocupa-se em alertar e a revisitar processos até então não explorados. Dessa forma, traz à pauta assuntos imprescindíveis.

A seguir, apresenta-se a construção do *Project Model Canvas*, a partir da coleta de dados realizada com o diagnóstico.

Figura 20 – Project Model Canvas - cliente B



Fonte: Elaborada pela autora Adaptado de Finocchio (2013).

#### 4.4.4 Avaliação

A percepção do cliente B compõe a etapa 1 da fase avaliação do segundo ciclo da pesquisa.

##### 4.4.4.1 Etapa 1 - Percepção do cliente B

A apresentação dos resultados para o cliente ocorreu em 12/02/2014, com a diretoria de serviços e o gestor sênior de projetos. No dia 13/02/2014, a autora entrevistou o gestor sênior, para coletar as percepções da entrega do projeto. Foi uma percepção muito positiva; haviam gostado muito da apresentação e se sentindo seguros com relação às informações recebidas, principalmente por terem sido confirmadas pelo especialista e o diretor de serviços da empresa em estudo.

Naquela oportunidade, foi apresentado apenas o *Power Point*, construído conforme o primeiro ciclo da pesquisa, contendo a representação gráfica dos itens de maior

representatividade e que foram usados para despertar a participação do cliente através de discussões.

Na semana seguinte, em 19/02/2014, foram entregues por e-mail ao cliente os documentos concebidos com as modificações do primeiro ciclo. São eles: documento *Word* finalizado, *Excel* contendo o GUT e suas prioridades, e o arquivo pdf da apresentação em *Power Point*. Na mesma data, a cliente registrou por e-mail sua satisfação com o conjunto de informações recebidas: “Muito obrigada pelo ótimo trabalho” (CLIENTE B).

A entrega para o cliente A constituiu-se de documentos coloridos impressos e encadernados; já para o cliente B, os documentos foram enviados pela gerência sênior de serviços através de e-mail.

#### **4.4.5 Aprendizado**

O segundo ciclo da pesquisa é finalizado com o aprendizado, que elucida as contribuições do capital psicológico e a ferramenta *Project Model Canvas*, no contexto do *design*.

##### 4.4.5.1 Etapa 1 - Análise com relação ao referencial teórico

Com a utilização de ferramentas do *design*, que tem por finalidade uma visão compartilhada e intuitiva, chegou-se à conclusão que *Project Model Canvas* seria a mais apropriada ferramenta para esse contexto. Como a ferramenta une administração com gestão gráfica de projetos, isso nos remete à inovação. Essa utilização é recente, mas já oportuniza inúmeros benefícios, uma vez que tem o intuito de reduzir burocracias e compartilhar informações de forma organizada e objetiva.

#### **4.4.6 Análise do segundo ciclo**

O segundo ciclo, iniciado em outubro de 2013, buscou, a partir dos resultados obtidos no primeiro ciclo, complementar e trazer novas ferramentas que agregarão entregas com maiores qualificações e embasamento científico. Para isso, utilizaram-se análises de descrições estatísticas e ferramentas visuais como fluxogramas elaborados no *software Astah* e a introdução da comunicação do projeto através do *Project Model Canvas*.

Para apresentação dos resultados aos clientes, tentou-se acrescentar a ferramenta *Prezi*, ao invés do habitual *Power Point*. O questionário também foi alvo de melhorias, no sentido de elaboração de perguntas mais relacionadas ao processo da empresa do que voltadas à obtenção de respostas, também quanto a ter ou não ter informações em seus *softwares* proprietários para atendimento à entrega dos eventos requeridos.

A abordagem qualitativa a ser utilizada nesta pesquisa tem a propriedade de identificar e de correlacionar as principais variáveis, bem como enfatizar os esforços de atuação nesse sentido. Com a correlação das variáveis, é possível a construção de cubos multidimensionais que oportunizam uma análise gráfica aplicada.

Na fase inicial da inserção dos dados, a autora tomou como premissa a classificação criada no primeiro ciclo da pesquisa, que classificou os 43 eventos necessários ao eSocial em sete grandes grupos, que são as áreas de recursos humanos, financeiro, medicina e segurança, jurídico, fiscal, contabilidade e tecnologia da informação; e, a partir de uma classificação por periodicidades cadastrais, subdividiu-os em três dimensões: tabelas, que serão apresentadas de acordo com a ocorrência de suas modificações; os eventos propriamente; e os consolidadores, que são os eventos mensais.

A partir desta divisão, foi classificado um peso 16 – quando o evento tem maior aderência ao setor correspondente – e seis pesos de 14 para os demais setores, totalizando 100 pontos. A classificação é necessária em virtude de que, por mais que se esteja falando em um evento altamente aderente ao setor de recursos humanos, há a necessidade de se incluírem outras áreas para a completa resposta e atendimento ao evento.

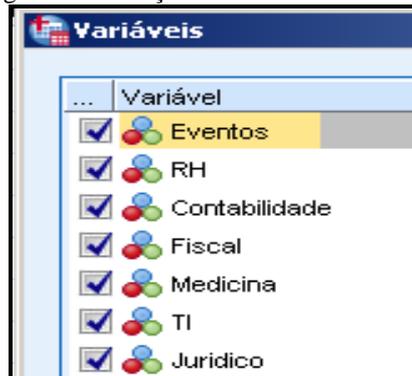
Por exemplo, quando se fala em evento mensal de remuneração, precisa-se ter a anuência do **jurídico**, pois, entre algumas informações, fazem-se necessários dados como o múltiplo vínculo, situação que denota informações de outros empregadores, tais como: imposto de renda, previdência e remuneração auferida do outro empregador. Essas informações são apresentadas ao empregador através de documento físico e entregue ao setor de **recursos humanos**, após validação da área jurídica.

Outra questão necessária para o evento de remunerações são informações de atividade concomitante, que só poderão ser completadas de acordo com as atividades registradas em órgão competente pelo setor **fiscal** da companhia; no entanto, ao diagnosticar o evento, essa área precisa estar presente. O grau de exposição a agentes nocivos, outro ponto abordado, só é possível mensurar com análise da área de **medicina e segurança**.

Dessa forma, pode-se observar que quatro áreas estão intimamente ligadas na construção de um único evento, sendo necessário ponderar quais áreas e quais eventos serão debatidos em conjunto, com a intenção de otimizar os tempos de entrevista necessários e sua qualidade quanto às reais contribuições.

Abaixo estão as variáveis selecionadas, que apresentam os setores envolvidos.

Figura 21 - Seleção das variáveis

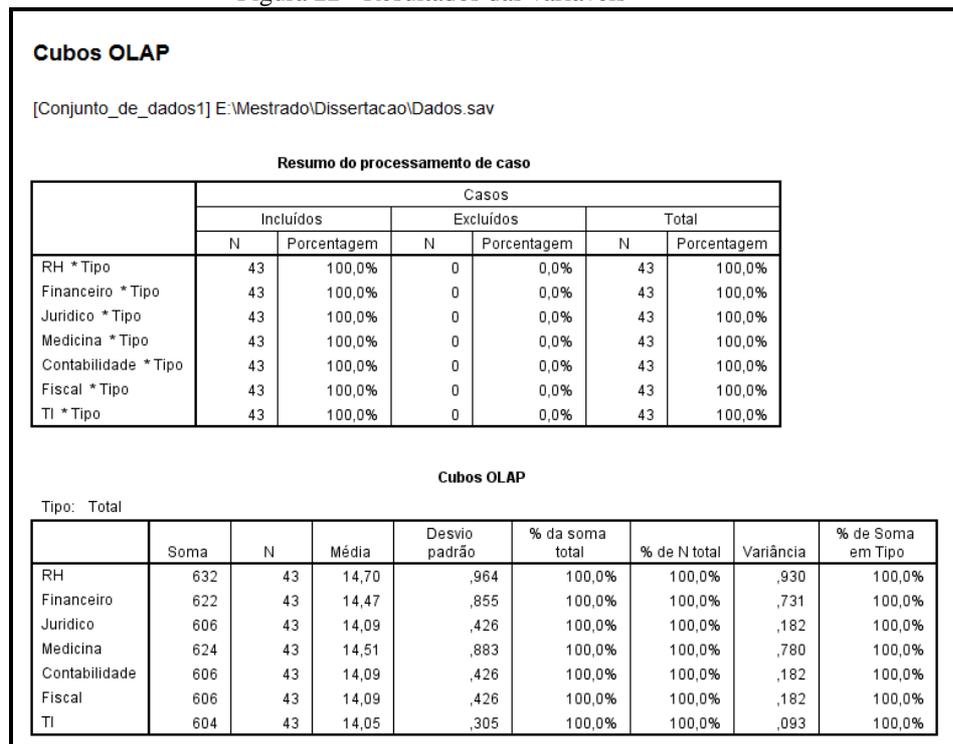


Fonte: *Software* SPSS construído pela autora.

Com a abordagem da análise estatística descritiva, revelou-se a necessidade de explorar com maior representatividade questões nas áreas de recursos humanos, medicina e segurança e financeiro, visto que correspondem a 79,1% do universo de eventos em estudo no eSocial.

Independentemente, todos os setores serão entrevistados, porém o cronograma será reajustado para compreender maior tempo em questões a eles relacionadas.

Figura 22 - Resultados das variáveis

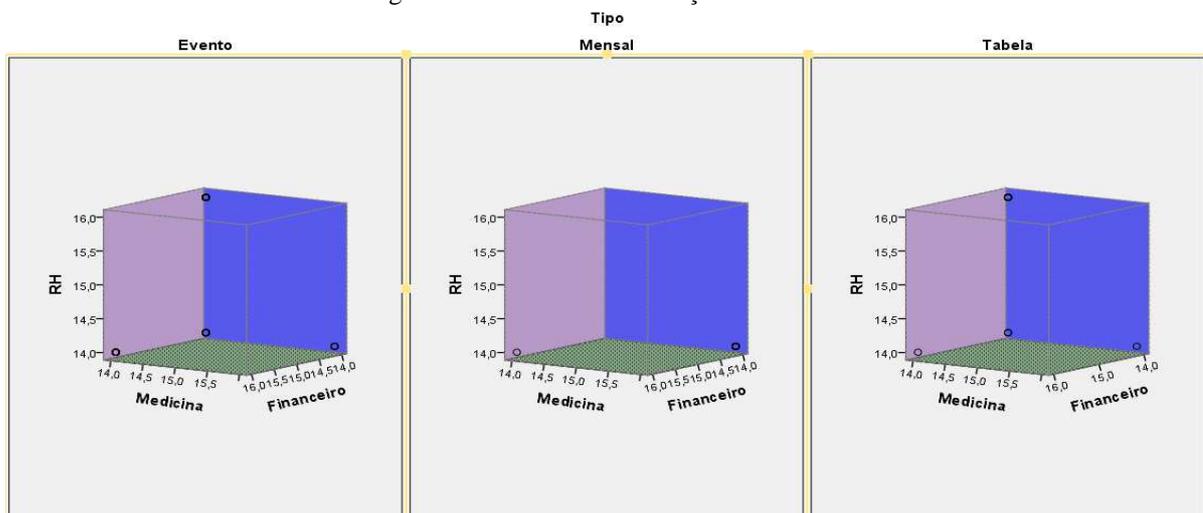


Fonte: *Software SPSS* construído pela autora.

Com a alimentação das importâncias de 14 e 16, três áreas destacaram-se. São elas: recursos humanos, com 632 pontos; medicina, 624; e financeiro, 622. Variância e desvio padrão também sinalizaram as três áreas de maior abrangência, os quais foram o foco das análises.

Assim, constroem-se os cubos analíticos entre os tipos evento, mensal e tabela, além de seus pontos de intersecções, como apontados na figura a seguir:

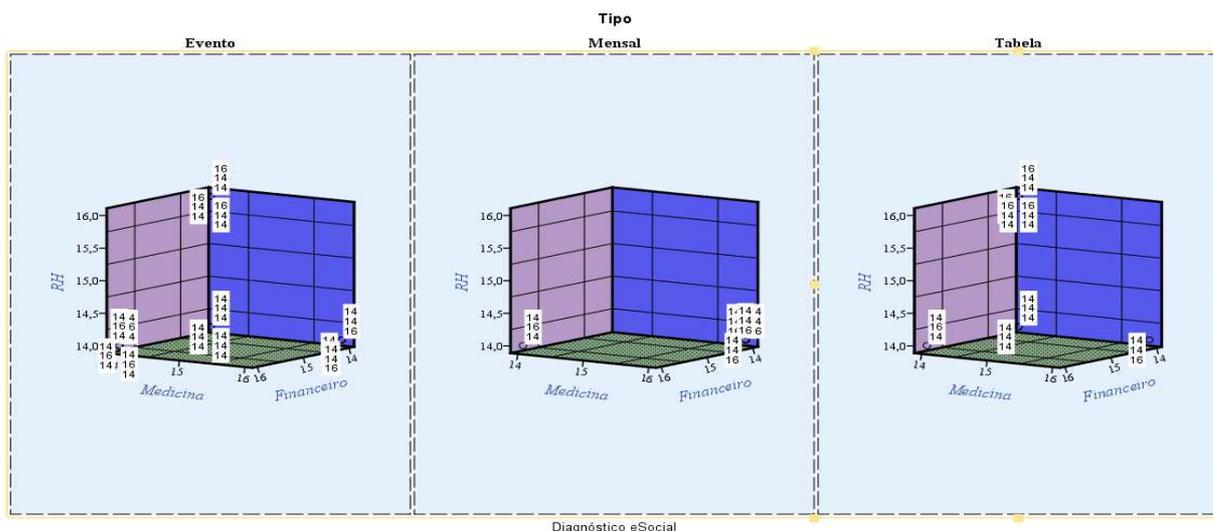
Figura 23 - Pontos de intersecções



Fonte: *Software SPSS* construído pela autora.

Nessa análise, observa-se que, para o real atendimento dos eventos, as três áreas de significativa importância convergem para uma integração entre as áreas. Eventos do tipo mensal estão mais a cargo do setor financeiro e de medicina, e apresentam, nesse momento, pouco envolvimento com o setor de recursos humanos. Para o grupo de tabelas, visualiza-se forte intersecção dos setores para todos os eventos. Na figura abaixo, identificam-se as importâncias auferidas:

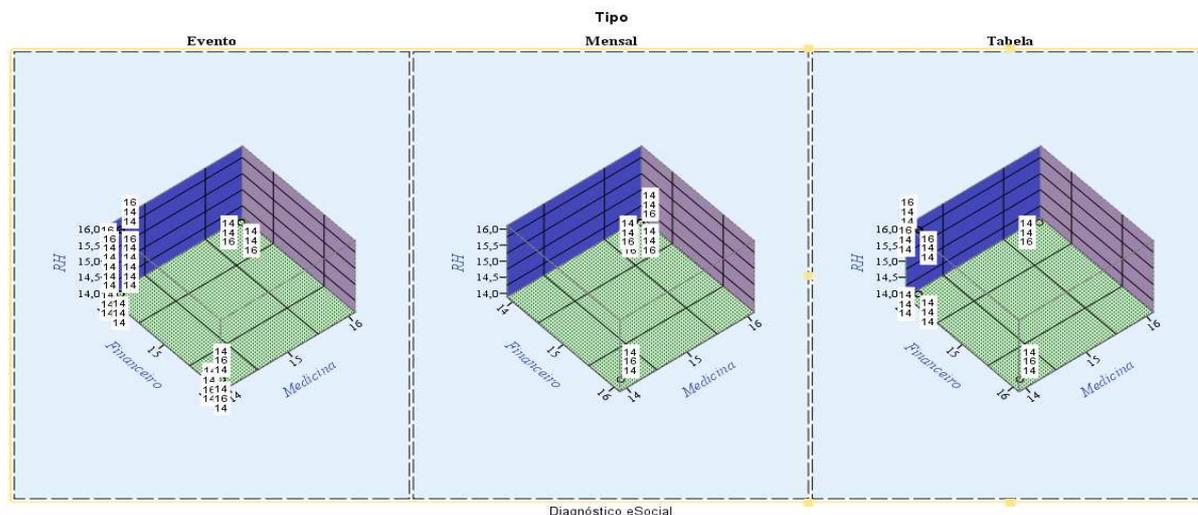
Figura 24 - Pontos de intersecções com valores



Fonte: Software SPSS construído pela autora.

Quando os cubos são girados, observa-se como medicina e recursos humanos estão atrelados, da mesma forma que recursos humanos e financeiro.

Figura 25 - Pontos de intersecções com valores dimensionais



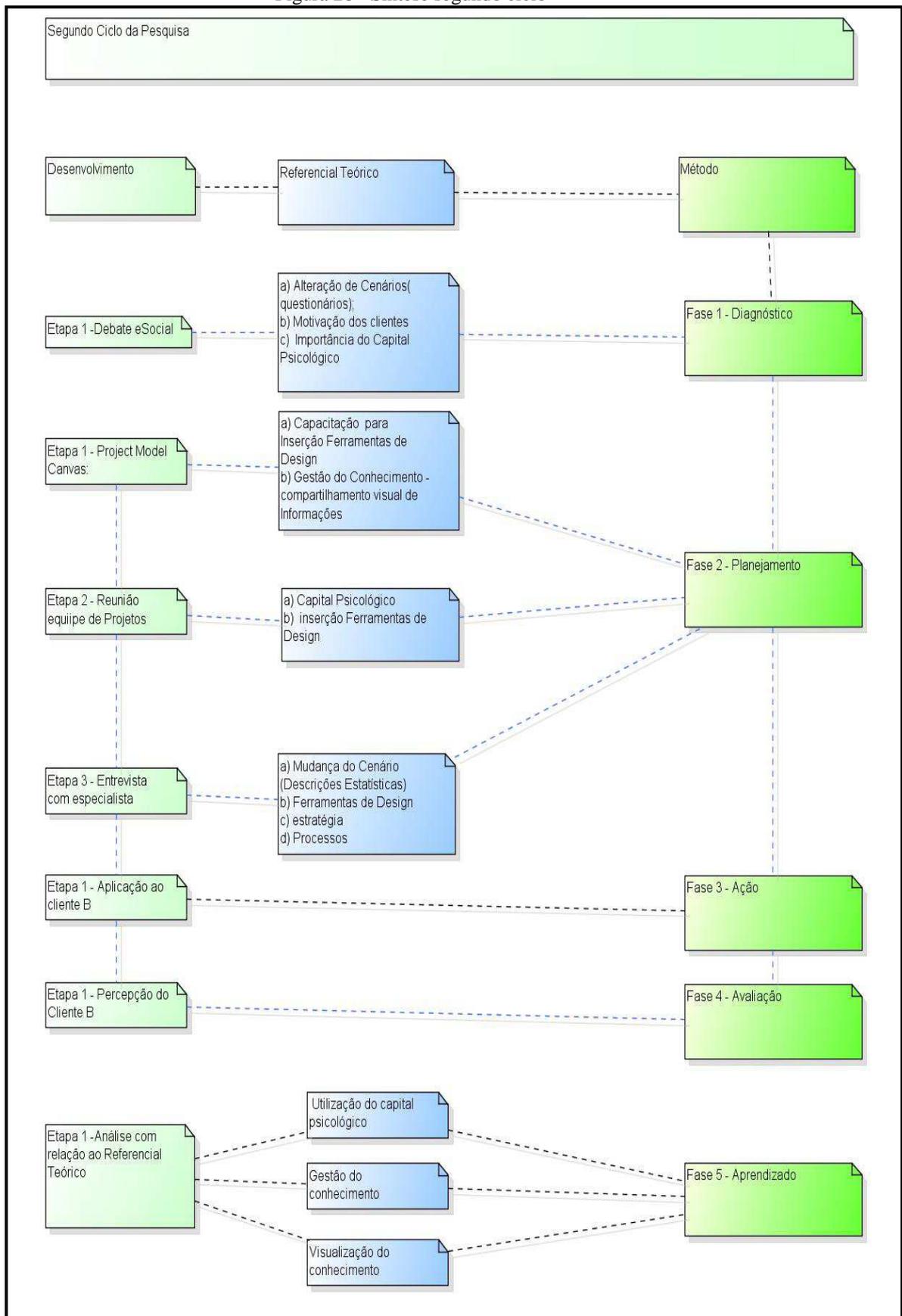
Fonte: Software SPSS construído pela autora.

Na continuidade, apresentam-se as etapas realizadas e os resultados alcançados na dissertação.

Jurídico, TI e contabilidade representam 20,9% das análises complementares e não devem ser desconsiderados; apenas uma mensuração dos esforços precisa ser alinhada para adequação do cronograma.

A seguir, pode-se ver a apresentação da figura 26, que realiza a síntese do segundo ciclo do projeto realizado.

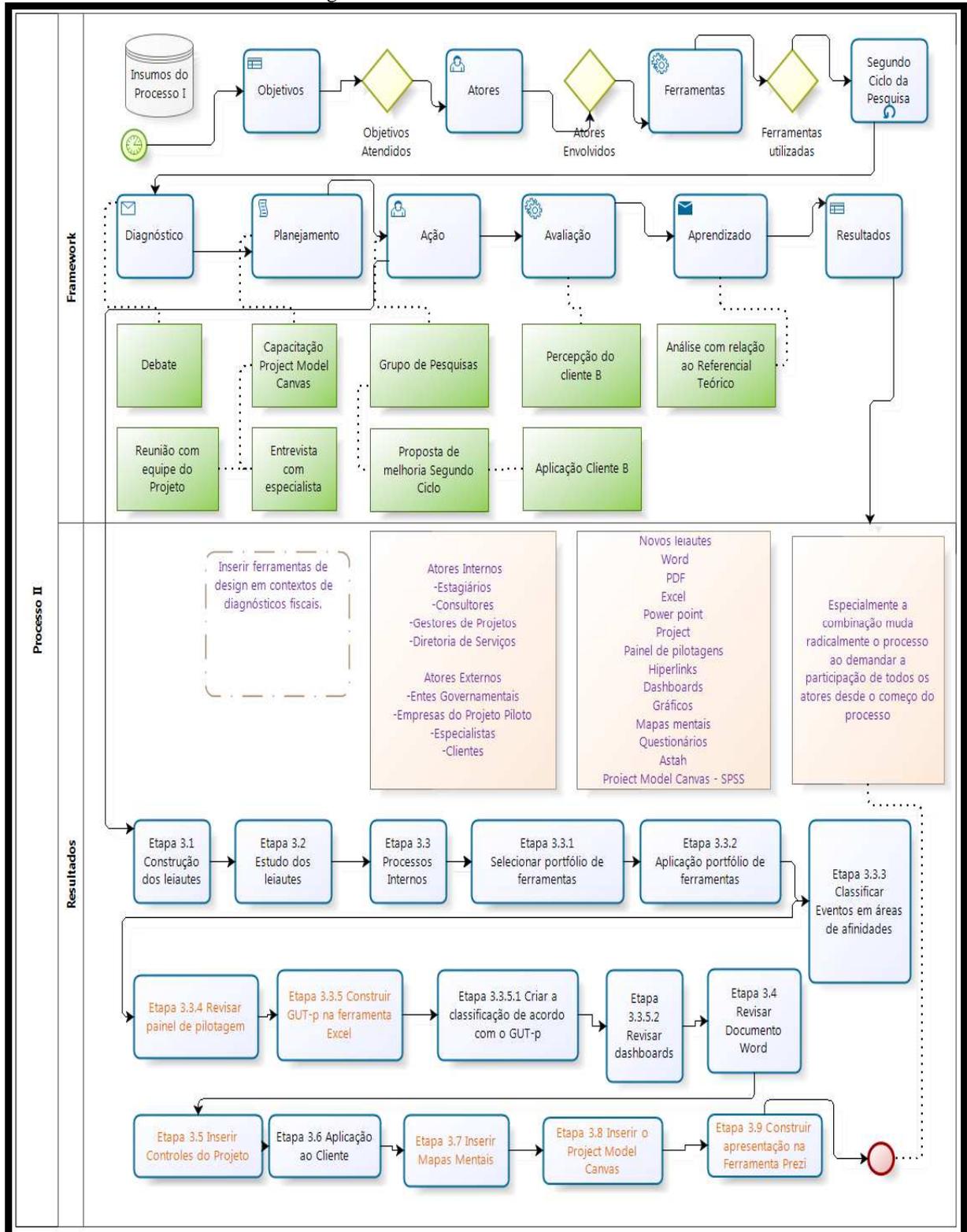
Figura 26 - Síntese segundo ciclo



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das contribuições do segundo ciclo, forma-se a síntese do processo II

Figura 27 - Síntese Processo II



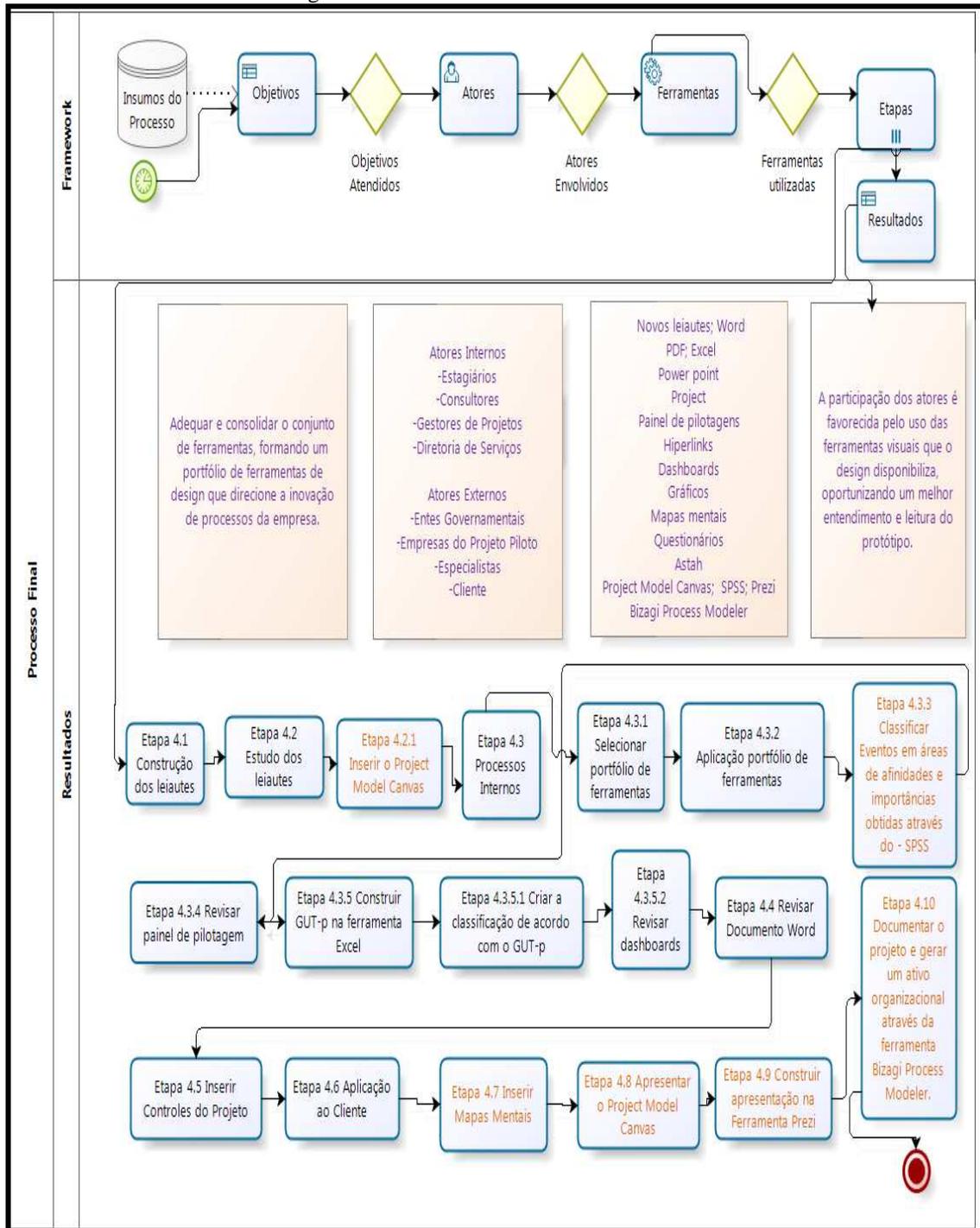
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5 FASE 4 - PROPOSIÇÃO FINAL

A partir da análise do segundo ciclo da pesquisa, observou-se que não foi possível introduzir as ferramentas propostas em sua totalidade, como o que ocorreu com o *Project Model Canvas*, que foi construído sem a participação do cliente, mas que colaborou para um estágio de aprendizagem na utilização da ferramenta. O mesmo fato ocorreu com a ferramenta de apresentação *prezi*, que não foi inserida na apresentação final do projeto, mas que oportunizou a ambientação da nova ferramenta em demais apresentações.

Para contribuição do projeto como um todo, optou-se por ter a seguinte sequência de entrevistas: reunir em tempo integral a equipe de recursos humanos e iniciar o projeto com os eventos a ela destinada; seguir as entrevistas com contabilidade e medicina e segurança; então, iniciar com a área de TI, seguida da área financeira; e finalizar com a área jurídica, de modo a deixar o processo de coleta de dados mais leve e participativo. Para a gestão do conhecimento, inseriu-se também a ferramenta *Bizagi Process Modeler*, que oportuniza uma visão integrada dos processos e sua flexibilidade de integração com outros softwares como *pdf*, *web* e, principalmente, o *Microsoft Word*, que estrutura sumários de acordo com os tópicos apresentados na ferramenta e contribui para agilidade e organização do documento de entrega formal dos diagnósticos, pois também possibilita exportar os fluxos construídos de forma estruturada no documento.

Figura 28 - Síntese Processo Final



Fonte: Elaborado pela autora.

Inserir novas ferramentas requer maior tempo de dedicação das equipes internas e equipes dos clientes; dessa forma, isso precisa ser comunicado como premissa na construção do projeto para que não gere desalinhadas expectativas. O quadro 7, a seguir, efetua o detalhamento das etapas a serem seguidas para o novo *framework*.

Quadro 7 - Framework para o proposição final

(Continua)

<b>Processos Final</b>		
<b>Processos</b>	<b>Atores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fase 4 – Planejamento</b>		
Atores:	Estagiários; Consultores; Gestores de Projetos; Diretoria de Serviços; Clientes; Especialistas; Empresas do Projeto Piloto; Caixa Econômica Federal; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério da Previdência Ministério do Planejamento	Atores Internos -Estagiários; -Consultores; -Gestores de Projetos; -Diretoria de Serviços  Atores Externos -Entes Governamentais, -Empresas do Projeto Piloto -Especialistas -Clientes
Objetivos:	Adequar e consolidar o conjunto de ferramentas, formando um <b>portfólio de ferramentas de design que direcione a inovação de processos</b> da empresa.	
Ferramentas:	-Novos leiautes; -Documentos Textos; -Planilhas Eletrônicas; -Ferramentas de Apresentações; -Mapas Mentais; -Organogramas; -Project Model Canvas; -Bizagi Process Modeler.	
Resultados:	A participação dos atores é favorecida pelo uso das ferramentas visuais que o design disponibiliza, oportunizando um melhor entendimento e leitura do protótipo.	
<b>Atividades:</b>	<b>Atores:</b>	<b>Sínteses das Etapas:</b>
<b>Etapa 4.1 Construção do Leiaute</b>		<b>Construção do Leiaute</b>
Estabelecer premissas pautadas nas contribuições dos atores	Especialistas;	
Propor um leiaute aplicável à realidade das empresas	Empresas do Projeto Piloto;	
Sugerir as mudanças para o leiaute de acordo com a realidade das empresas	Caixa Econômica Federal;	
Revisar mudanças nos leiautes	Ministério da Previdência;	
Aprovar mudanças nos leiautes	Ministério do Planejamento;	
Disponibilizá-lo para publicação oficial	Ministério do Trabalho e Emprego; Secretaria da Receita Federal do Brasil.	

		(Continua)
<b>Etapa 4.2 Estudo dos leiautes</b>		<b>Estudo dos leiautes</b>
Disponibilizar o leiaute para equipe de projetos	Diretoria de Serviços	
Ler os leiautes	Consultores; Estagiários; Gestores de Projetos	
Entender as necessidades exigidas dos leiautes	Consultores; Estagiários; Gestores de Projetos	
Equipar necessidades versus atividades dos clientes	Gestores de Projetos	
Planejar a distribuição das informações do leiaute	Gestores de Projetos	
Discutir com a equipe as sugestões apresentadas	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.2.1 Inserir o Project Model Canvas</b>	Clientes, Gestores de Projetos; Consultores	
<b>Etapa 4.3 Processos Internos</b>		<b>Processos Internos</b>
Estabelecer o processo	Gestores de Projetos	
Apresentar ferramentas disponíveis	Gestores de Projetos	<b>Portfólio de ferramentas</b>
<b>Etapa 4.3.1 Selecionar portfólio de ferramentas</b>		
Ferramenta para entrega formal do relatório de diagnóstico	Gestores de Projetos	Microsoft Word/Pdf
Ferramenta para fórmulas dos diagnósticos	Gestores de Projetos	Microsoft Excel
Ferramenta para elaboração de gráficos do diagnóstico	Gestores de Projetos	Microsoft Excel
Ferramenta de apresentação do diagnóstico	Gestores de Projetos	Microsoft Powerpoint
Ferramenta para visualização do resumo do diagnóstico	Gestores de Projetos	Xmind - Mapas Mentais
Ferramenta para controle do projeto	Gestores de Projetos	Microsoft Project - Cronogramas
Ferramenta para estrutura o projeto	Gestores de Projetos	Astah - Organogramas
Ferramenta para construção, visualização e compartilhamento do conhecimento	Gestores de Projetos	Project Model Canvas
Ferramenta para apresentação dinâmica dos resultados	Gestores de Projetos	Prezi - Apresentações
Ferramenta documentar a construção dos processos internos.	Gestores de Projetos	Bizagi Process Modeler

<b>Etapa 4.3.2 Aplicação do portfólio de ferramentas</b>		(Continua) <b>Aplicação do portfólio de ferramentas</b>
Revisar na ferramenta Excel os Eventos necessários do leiaute	Estagiários	
Inserir novos eventos	Estagiários	
Excluir eventos descontinuados	Estagiários	
Ressaltar os campos necessários para os eventos	Estagiários	
Revisar na ferramenta Excel as tabelas necessárias ao leiaute	Estagiários	
Revisão Geral das atividades realizadas	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.3.3 Classificar Eventos em Áreas de afinidades</b>		<b>Classificar Eventos em Áreas de afinidades</b>
Adequar abas na ferramenta Excel de acordo com as áreas a fins	Estagiários	
Criar aba inicial contendo todos os eventos	Estagiários	
<b>Etapa 4.3.4 Revisar painel de pilotagem na ferramenta Excel</b>		<b>Revisar painel de pilotagem</b>
Hiperlinks para acesso aos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para retorno aos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para acesso às tabelas mencionadas nos eventos	Estagiários	
Hiperlinks para retorno aos eventos após tabelas	Estagiários	
Testar o painel revisado	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.3.5 Construir GUT-p na ferramenta Excel</b>		<b>Construir GUT-p</b>
Inserir Eventos	Estagiários	
Inserir os campos requeridos	Estagiários	
<b>Etapa 4.3.5.1 Criar a classificação de acordo com o GUT-p</b>		<b>Criar a classificação</b>
Criar fórmulas de acordo com a classificação GUT	Estagiários	
Preparar os campos para receber a pontuação classificada	Estagiários	
Criar fórmulas para compor a média do evento de acordo com a classificação GUT	Estagiários	
<b>Etapa 4.3.5.2 Revisar dashboards</b>		<b>Revisar dashboards</b>
Indicações conforme GUT-p	Estagiários	

<b>Etapa 4.3.5.3 Criar o gráfico</b>		(Continua)
Classificação por Eventos	Estagiários	<b>Criar o gráfico</b>
<b>Etapa 4.3.6 Criar o questionário</b>		<b>Criar o questionário</b>
<b>Etapa 3.3.6.1 Elaborar perguntas relacionadas aos eventos</b>		
Enfatizar processos	Estagiários	
Enfatizar dificuldades tecnológicas	Gestora de Projetos;Estagiários	
Acrescentar novas perguntas	Estagiários	
Revisão do questionário	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.4 Revisar Documento Word</b>		<b>Revisar Documento Word</b>
Inserir a fundamentação teórica destinada ao diagnóstico	Gestores de Projetos	
Esclarecer os graus de importâncias do GUT	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.4.1 Inserir os eventos de acordo com o leiaute</b>		
Revisar as finalidades de cada evento	Gestores de Projetos	
Preparar a recepção da tabela GUT	Estagiários	
Preparar a recepção do gráfico	Estagiários	
Preparar a recepção do Project Model Canvas	Estagiários	
Estruturar conclusão do relatório	Gestores de Projetos	
Formatação final do documento Word	Gestores de Projetos	
Gerar documento Word em PDF	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.5 Inserir Controles do Projeto</b>		<b>Inserir Controles do Projeto</b>
Elaborar cronograma do diagnóstico padrão em Project	Gestores de Projetos	
Estruturar o projeto na ferramenta Project Model Canvas	Gestores de Projetos	
Construir em Conjunto com equipe e cliente o Project Model Canvas	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.6 Aplicação ao Cliente</b>		<b>Aplicação ao Cliente</b>
Disponibilizar áreas envolvidas para entrevistas de acordo com o cronograma	Clientes	
Entrevistar áreas envolvidas	Diretoria de Serviços;Gestores de Projetos	
Documentar a entrevista	Consultores;Estagiários	

Confeccionar o documento Word através da coleta de dados	Consultores;Estagiários	(Conclusão)
Elaborar o GUT-p	Consultores;Estagiários	
Discutir com a equipe as pontuações do GUT-p	Gestores de Projetos	
Atualizar o gráfico com as atuais informações coletadas	Consultores;Estagiários	
Consolidar as informações do GUT-p e gráfico no documento Word	Consultores;Estagiários	
Inserir o <i>Project Model Canvas</i> Construído	Consultores;Estagiários	
Revisão Final do Documento Consolidado	Gestores de Projetos	
<b>Etapa 4.7 Inserir Mapas Mentais</b>		<b>Inserir Mapas Mentais</b>
Estruturar Principais desdobramentos diagnosticados na ferramenta Xmind	Gestores de Projetos;	
<b>Etapa 4.8 Apresentar o Project Model Canvas construído em conjunto</b>	Gestores de projetos	<b>Apresentar o <i>Project Model Canvas</i></b>
<b>Etapa 4.9 Construir apresentação na Ferramenta <i>Prezi</i></b>		<b>Apresentação na Ferramenta <i>Prezi</i></b>
Apresentar fundamentação teórica	Gestores de Projetos	
Apresentar os eventos de maior impacto	Gestores de Projetos;Diretoria de Serviços	
Gráfico dos resultados consolidados dos registros	Gestores de Projetos	
Apresentar Mapa Mental Desenvolvido	Gestores de Projetos	
Apresentar o Project Model Canvas	Gestores de Projetos	
Apresentar a conclusão do diagnóstico	Gestores de Projetos;Diretoria de Serviços	<b>Documentar o projeto e gerar um ativo organizacional através da ferramenta <i>Bizagi Process Modeler</i>.</b>
<b>Etapa 4.10 Documentar o projeto e gerar um ativo organizacional através da ferramenta <i>Bizagi Process Modeler</i></b>	Gestores de Projetos	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em 10 de abril de dois mil e quatorze, fechou-se o ciclo da pesquisa, quando se observaram os resultados transformadores do primeiro Fórum para esse segundo Fórum construído. Todo o evento foi direcionado ao eSocial, com debates entre os especialistas e palestras comparativas entre Nf-e e eSocial, ministrada por um consultor da equipe do projeto. O diretor de serviços apresentou sua palestra na ferramenta *Prezi*. Tânia Gurgel, uma das

palestrantes, contadora, analista de sistemas, advogada e economista, relatou: “*Gosto de palestras onde dizem que o eSocial é construído por um time*”. E finalizou sua apresentação com a seguinte frase: “*As soluções para problemas complexos só aparecem quando múltiplos atores trabalham juntos*”.

No Fórum, Clóvis Belbute Peres foi apresentado com exclusividade, sendo anunciado como Coordenador dos projetos do sistema público de escrituração digital, e comentou com o público: “*Colaborativo, esse projeto é feito pelos Senhores*”.

José Alberto Maia trouxe o olhar do Ministério do Trabalho e Emprego e ressaltou a importância do conhecimento e interpretação dos leiautes como campos obrigatórios, comparativamente aos campos que se tornam obrigatórios dependendo do seu contexto. Por exemplo, empresas que têm em seu grupo de talentos profissionais estrangeiros obrigatoriamente precisam completar as informações do seu país de origem; para as empresas que não os têm, tal informação não se torna obrigatória.

Edgar Madruga trouxe o percentual de contribuintes que não estão conseguindo se adequar aos prazos e qualidades de informações apresentadas nos livros digitais.

Daniel Belmiro Fontes, criador do projeto eSocial, informou com relação à preparação para recepção dos arquivos e um novo cronograma de prazos e obrigatoriedades.

Roberto Campos, contador, apresentou os *dashboards* que constrói para dar significado aos leiautes disponibilizados; demonstrou graficamente colmeias para exemplificar a integração das áreas envolvidas, que, segundo ele, são vinte e quatro – fez, inclusive, a citação de marketing e expedição como área de abrangência ao eSocial – fez o seguinte comentário: “*Conhecimento é o primeiro gap do eSocial*”; e finalizou comparando eSocial a um projeto similar na Austrália, que é disponibilizado através de arquivos xbrl (Extensible Business Reporting Language), que é um arquivo padrão que pode ser lido e entendido por todos, sem ter a necessidade de um programa específico para interpretá-lo.

A palestra que trouxe experiência e emoção foi a palestra de Roberto Duarte, o qual fez o contraponto do e-Social, demonstrando os impedimentos do projeto, assim como a verba necessária para a conclusão do mesmo. Duarte demonstrou por fotografias a força que o Brasil possui e o papel importante que já assumiu em momentos de dificuldades, como ocorreu com as Diretas Já e as manifestações pacíficas. Deixou como fundo musical uma música de Renato Russo, com a qual demonstrou que, unido e com objetivos comuns, o Brasil

pode colocar qualquer projeto em prática. Ao término de sua palestra, o público o reverenciou, aplaudindo-o de pé.

O público, nesse momento, diferentemente do primeiro fórum, foi formado por gestores das áreas de recursos humanos. Participantes que não pertencem à base de clientes da empresa, ao observarem a importância do assunto e seus impactos, ao término do evento, solicitaram propostas para iniciarem o assunto com suas equipes internas.

A seguir, a análise dos resultados é apresentada no capítulo 5.

## 5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A análise dos resultados constitui-se das ocorrências vivenciadas no primeiro e segundo ciclo da pesquisa, sendo iniciada com as marcantes mutações percebidas já no decorrer do primeiro ciclo. Na continuidade, analisam-se os resultados encontrados, os quais são insumos para as etapas subsequentes. Principalmente, abordam-se as substanciais ferramentas de visualização que se destacaram e oportunizaram um processo compartilhado e inovador.

No primeiro ciclo da pesquisa, observa-se que ocorreram significativas e impactantes modificações, tanto quanto aos processos como na entrega final do produto, porém, mais a título de cocriação, ou seja, melhorando a utilidade das ferramentas atuais já constituintes de entregas anteriores ao primeiro ciclo, valorizando o capital tecnológico existente da companhia, através da reorganização da tecnologia da informação.

A flexibilidade de *hiperlinks*, a construção visual das informações, sinalizadores indicando graus de gravidades, urgências, tendências e prioridades, mapas mentais, bem como a análise *swot* formaram um conjunto robusto de informações. Dessa forma, a percepção do cliente foi de uma entrega qualificada e de expectativa superada no sentido estratégico, o que oportunizou abrangência aos níveis da diretoria da empresa. Com a visão estratégica e o planejamento de cenários foi possível construir e melhorar o processo atual nas tratativas de entregas ao cliente, de forma a ser adequadamente estruturada.

Um ponto favorável é que, com os resultados entregues, o cliente fez questão de que a importância do projeto fosse compartilhada com equipes de suas filiais, efetuando o compartilhamento do conhecimento, enfatizando-se nesse contexto, a importância da gestão do conhecimento.

Com a entrega do primeiro projeto para um novo cliente, o cliente A teve uma percepção positiva da empresa em estudo, e isso oportunizará a abertura para novos negócios. O bom relacionamento com o cliente também foi algo muito visível, pois, mesmo já tendo realizado o diagnóstico, fez questão de participar das outras iniciativas como o debate sobre o eSocial, proporcionado pela empresa em estudo no mês de setembro.

As ferramentas de visualização incorporadas ao processo foram as responsáveis pela visibilidade e notoriedade do projeto.

O segundo ciclo da pesquisa, que teve início com o debate sobre eSocial, o qual contou com a participação do conselho regional de contabilidade, trouxe maior transparência e interação do público quanto ao assunto e isso possibilitou que se estendesse a ideia do eSocial à diretoria das empresas.

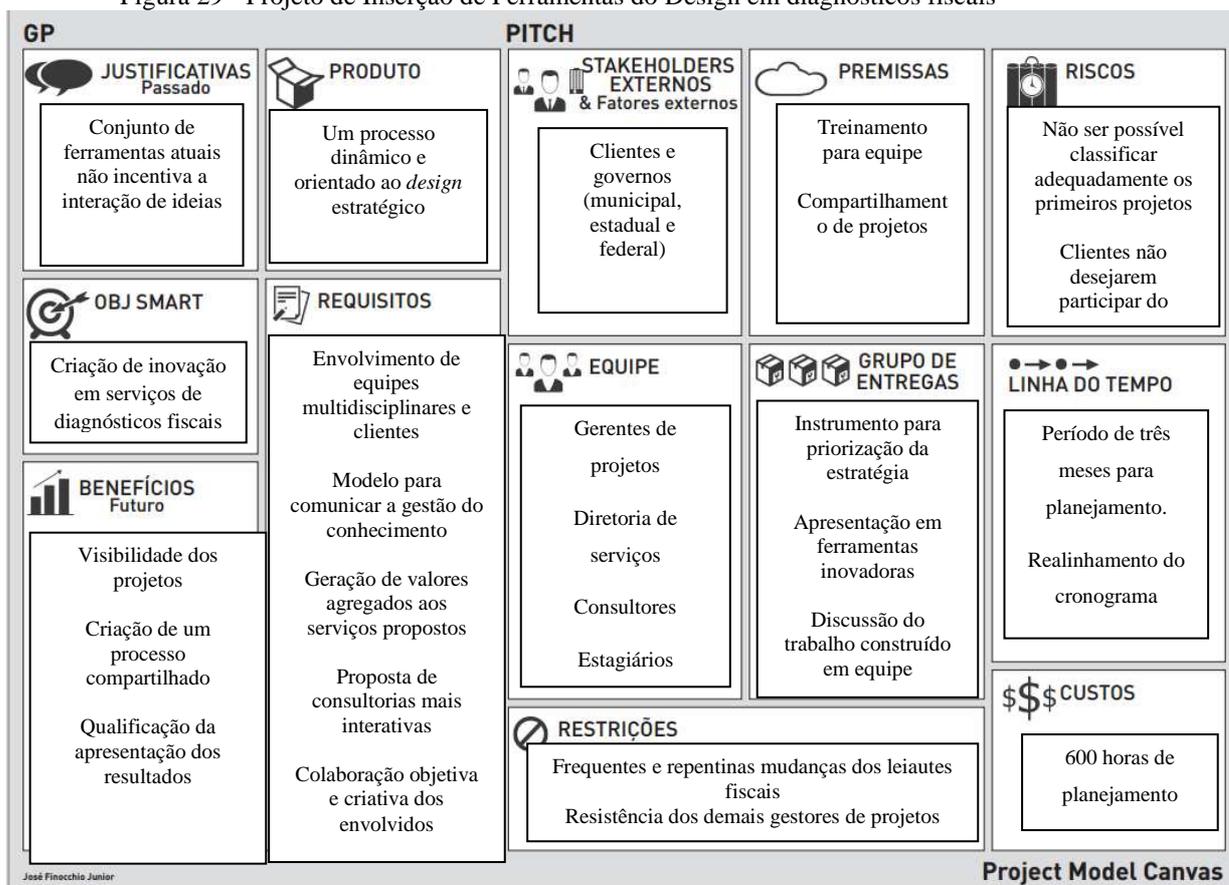
Diferentemente do Fórum ocorrido em abril de dois mil e treze, o público participante desse evento foi de profissionais da área de recursos humanos, que se mostraram um pouco assustados por não estarem familiarizados com os termos técnicos para construções e transmissões dos arquivos. Todavia, a preocupação principal circulava em torno dos prazos de entrega.

A capacitação da pesquisadora e gestora de projetos na metodologia concebida por José Finocchio, o *Project Model Canvas*, tornou-se fundamental para a construção do modelo à luz dos projetos de diagnósticos, esclarecendo as principais diferenças entre requisitos, premissas, produtos e grupo de entregas. Observou-se também a tendência da inserção do *design* em projetos de tecnologia da informação.

A partir das oportunidades de melhorias realizadas, tentou-se implementar as ferramentas efetivas de *design*, essencialmente a inclusão do *Project Model Canvas*; entretanto, não foi possível inserir o cliente na construção do planejamento ou execução. A ferramenta foi utilizada como teste interno, para verificação de viabilidade de aplicação em um próximo projeto. Assim, estruturou-se o processo de diagnósticos fiscais inserindo as ferramentas de visualização.

A inserção do *Project Model Canvas* contribuiu também para estruturação de um processo interno da organização, que será aplicado em seus demais serviços. A seguir, acompanha-se na figura 29 o projeto de inserção na ferramentas de visualização.

Figura 29 - Projeto de Inserção de Ferramentas do Design em diagnósticos fiscais



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Finocchio (2013).

Assim, avaliou-se que a ferramenta *Project Model Canvas*, direcionada ao planejamento do projeto com a interação do cliente, deverá ser inclusa em todas as etapas do projeto: da primeira reunião com o cliente, passando pelo processo, até o pós-diagnóstico.

Ter construído o modelo interno foi muito propício, pois esse *framework* serviu de inspiração para os demais projetos. O intuito inicial era o de substituir algumas das ferramentas e eliminar burocracias, mas, com o protótipo, ficou esclarecido que a visão global do projeto trouxe maior significância, viabilizando uma classificação adequada dos resultados estratégicos atingidos, os quais foram determinados através da avaliação de instrumentos de mensuração, como o novo GUT-p e o relatório consolidado em pdf.

É importante enfatizar que a entrevista com o especialista foi de suma importância para mensurar os reais esforços das áreas envolvidas e categorizar com maior eficácia as participações dos gestores.

Portanto, o novo conjunto de ferramentas para condução do processo a ser aplicado será composto da seguinte estrutura proposta:

Figura 30 - Relatório de resultados



Fonte: Elaborada pela autora.

A criação do novo processo, propiciado através da inserção das ferramentas apresentadas na figura 30, além da brusca mudança por introduzir o cliente logo no início do projeto, possui a propriedade de estruturar, documentar e compartilhar o conhecimento. O conjunto ainda dispõe de uma modelagem flexível e interativa que pode ser utilizada em outros projetos, tanto da organização como em outras empresas que desejam incorporar a participação de demais atores em suas implementações.

Com o *Project Model Canvas*, imagem central da figura, o planejamento do projeto é confeccionado através das interações dos atores envolvidos, os quais são influenciados ou influem no resultado final do projeto. Esse norte é avaliado e configurado à medida que há mutação dos cenários, ou ainda, quando algum ator identificar que o plano a ser executado

pode ser guiado de maneira diferente. Essa decisão é apresentada para todos os atores que, em consenso, tomam as ações necessárias.

Os mapas mentais, que servem como um *brainstorming*, motivam a criatividade e cocriação. Quando se pensa coletivamente, se ampliam as possibilidades. E integrando-o ao projeto, consegue-se resumir graficamente os pontos a serem melhorados e tópicos que serão explorados para planos de ações, conforme discutido e coletado através das reuniões e entrevistas com os clientes. Para que não haja dispersão do assunto, o questionário dirigido e construído pautado com os tempos adequados pelo software *IBM SPSS*, serve como ponto inicial da discussão.

A análise *Swot*, de carácter estratégico, que é uma comunicação mais próxima para o cliente, apresenta aos cargos de diretoria a síntese dos temas de maior evidência e que necessitam ser priorizados. A priorização foi elaborada através da ferramenta Excel, utilizando-se a metodologia GUT-p, os gráficos comprobatórios construídos também são partes integrantes das apresentações à diretoria.

Corroborando com a forma intuitiva, criativa e inovadora que são atributos pertencentes *design* estratégico, o conjunto das informações atribuídas e referenciadas no parágrafo anterior são apresentados através da ferramenta *prezi*, que tem o intuito de focalizar e aprofundar os detalhes de cada informação, sendo essas apresentadas estrategicamente, chamando atenção para pontos focais que só puderam ser extraídas devido a profundidade com que as reuniões e entrevistas propiciaram.

O documento Pdf, que é formado a partir da ferramenta da *Microsoft Word*, é o responsável por consolidar todos os registros como: as reuniões, entrevistas, percepções do cliente sobre o tema debatido, e os resultados diagnosticados no decorrer do projeto. Ao documento é inserido a matriz GUT-p, os gráficos confeccionados e o plano do projeto realizado do *Project Model Canvas*. Esse é o documento de entrega formal do projeto, que deve ser encadernado e entregue ao cliente.

Para documentação e novas simulações do processo do projeto, a nova proposição utiliza o software *Bizagi Process Modeler*, o qual tem o intuito de confirmar e ou remodelar os novos cenários.

Assim, forma-se o conjunto de ferramentas, proposta final dessa pesquisa, a ser aplicada nos demais serviços de diagnósticos fiscais.

A seguir, as considerações finais do estudo são apresentadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas de Tecnologia da Informação são tipicamente organizações que espelham e incentivam a criatividade e inovação. O *design* estratégico é uma forma de reunir atividades, valores e interesses coletivos, a partir da qual se oportunizam iniciativas significativas no âmbito da inovação. Ao nortear planos de ações e estabelecer orientações através de simulações de cenários, tem por característica estimular o aprendizado na interação com o ambiente. Para tanto, analisar as contribuições de ferramentas de visualização na inovação e diferenciação dos serviços prestados por uma organização direcionada ao atendimento de soluções fiscais, através da implementação de processos que se apropriem destas contribuições na concepção, construção e consultorias de produtos e serviços, foi o objetivo da presente dissertação.

Para melhor elucidação, esses objetivos foram desdobrados da seguinte maneira: avaliar os potenciais das ferramentas de visualização em projetos de serviços; inserir ferramentas de visualização em serviços para construção da estratégia competitiva de serviços prestados por empresa de tecnologia da informação voltada ao atendimento de soluções fiscais; e propor implementação de processos que utilizem conceitos das ferramentas de visualização na concepção, construção e consultoria de serviços, o que se justifica em consequência das instantâneas mutações a partir das quais os ambientes empresariais inovadores necessitam constantemente ser reconfigurados. Dessa forma, a aplicação da gestão do conhecimento, principalmente em empresas de consultoria em *software*, é um dos ativos peculiares de importância, onde o alinhamento estratégico e a disseminação do conhecimento são pontos de permanente atenção.

A inserção de processos estruturados e novas ferramentas derivadas da aplicação dos conceitos acima explicitados resultam em maior tempo de projeto e maior necessidade de controles no seu gerenciamento, mas, em contrapartida, tende a resultar em maior qualidade na execução e no produto final. Ao inserir o cliente no processo, também se tem novos riscos, como a não sincronia de agendas propostas, que impactam em aspectos como prazos, mas cujos resultados devem justificar sua participação.

Precisa-se deixar claro para o cliente que sua participação é parte integrante do processo e elemento relevante para o sucesso do projeto. Assim, o questionário construído para viabilizar a interação com o cliente necessita estar bem dirigido e adequadamente aprofundado para que o cliente reconheça oportunidades de contribuição através dos questionamentos, viabilizando sua colaboração na construção de um trabalho coletivo, o que

valoriza a metodologia de consultoria empregada e conseqüentemente oportuniza novos projetos para a companhia.

Na pesquisa-ação desenvolvida nesta dissertação, em sua figura 31 podem-se observar as efetivas evoluções ocorridas ao longo do projeto, viabilizadas pela metodologia de pesquisa empregada e pelo ferramental agregado no projeto. Essencialmente, as ferramentas adicionadas, as quais dão maior visibilidade aos processos, motivam a participação das equipes e as norteiam de forma estruturada, como o projeto aplicado ao cliente será direcionado, assim tornando mais transparente aos envolvidos a importância de suas contribuições.

No processo de consultoria fiscal originalmente empregado pela instituição estudada, o qual era composto por seis etapas sínteses, aplicava-se um processo simplificado, utilizando-se de um conjunto de ferramentas triviais, com potencial limitado na geração de inovação no produto e serviços ao cliente. Neste estágio do processo de consultoria, não existia um fluxo de desenvolvimento que oportunizasse a aplicação de ferramentas de gestão do conhecimento, o que obrigatoriamente limitava o potencial de seus resultados. Todas as ações a serem tomadas estavam dependentes do aporte e direcionamento do diretor de serviços da empresa desenvolvedora, o qual participava das reuniões dos projetos pilotos e disponibilizava os leiautes discutidos.

Como todo conhecimento estava sob o domínio deste diretor, não existia um processo estruturado ou métodos orientados para viabilizar a participação do cliente. Os questionamentos eram seguidos de acordo com a apresentação e discussão dos leiautes, com poucas oportunidades de contribuição significativa. São evidentes os prejuízos que decorrem desta abordagem, que não valoriza e não estimula a participação do cliente, a principal parte interessada, detentora de interesses obviamente relevantes para a construção do produto desejado. Com processos de desenvolvimento limitados, os resultados evidentemente tendem a ficar aquém dos desejados por todas as partes envolvidas. Neste ambiente competitivo entre as organizações, resultou evidente a necessidade de evoluir e transformar estes processos, visando retornos positivos para o fornecedor de serviços e clientes. Assim, construiu-se o consenso em desenvolver esforços para melhorar esse processo, avaliando novas ferramentas de visualização que trouxessem dinamismo e uma maior interatividade e participação do cliente.

Desta forma, configurou-se a seguinte questão problema: **Como as ferramentas de visualização podem contribuir em projetos de consultorias fiscais, em empresas de TI?**

Para conectar a resposta à questão problema, o objetivo geral do trabalho foi sendo desenvolvido no decorrer dos ciclos de pesquisa. Com a aplicação da metodologia da pesquisa-ação, passou-se a estabelecer um processo de ciclos sucessivos empregando instrumentos orientados pela aplicação das novas ferramentas.

No processo I, estabelecido a partir do primeiro ciclo da pesquisa, enfatizou-se a melhoria através da otimização das ferramentas atuais, tornando-as mais apropriadas para condução da aplicação ao cliente. Os *hiperlinks*, formando um painel de pilotagem, foram ferramentas cruciais nesse propósito, dando dinamismo e fluidez na condução da apresentação dos leiautes. A criação do questionário, que direcionou as entrevistas com os clientes, também foi um ganho bastante substancial, pois focalizou perguntas pertinentes, direcionando o cliente de forma adequada e fazendo com que o tempo destinado às entrevistas fosse mais bem utilizado.

Outra iniciativa interessante foi a criação de prioridades e *dashboards* na obtenção da análise GUT, orientando-se dessa forma os planos de ações a serem encaminhados pelo cliente. A tradução do GUT em gráficos deu maior visibilidade ao conjunto de itens que necessitam maior atenção. Da mesma forma, a utilização dos itens com GUT-p de maior representatividade na análise *swot* apresentou maior significância aos gestores que acompanharam apenas a apresentação final do diagnóstico. O mesmo ocorreu com a utilização de apresentações sintetizadas através dos mapas mentais.

Para o processo II, construído a partir do segundo ciclo da pesquisa, seguiu-se com as melhorias obtidas no processo I; porém, ao se observar que as ferramentas utilizadas até então não oportunizavam um trabalho em que o cliente pudesse participar mais ativamente, procurou-se uma opção com essas características.

Foi quando surgiu a oportunidade de aplicação do *Project Model Canvas*, o qual mescla a metodologia do PMI com a Administração através do *Canvas*, trazendo oportunidades de inovação e interação aos envolvidos, o qual se revelou muito aderente à nova formatação desejada.

Ainda no segundo ciclo da pesquisa, através da entrevista com especialista e também diretor de serviços da empresa em estudo, uma nova análise foi refeita a partir da combinação dos resultados auferidos no software *IBM SPSS*, a qual serviu para focalizar os eventos de maior representatividade a serem explorados nas entrevistas presenciais com os clientes. Nesta entrevista, o diretor sugestionou aprofundar a análise dos cruzamentos entre eventos versus áreas a serem abrangidas. O software *IBM SPSS* foi escolhido por disponibilizar análises descritivas e comparações pertinentes às análises desejadas. Com os resultados

extraídos, qualificou-se o tempo destinado para cada área. De um universo de seis áreas, três foram as de maior destaque, as quais necessitam maior atenção: recursos humanos, medicina e segurança e financeiro, por suas implicações no eSocial, produto final desenvolvido pelo novo processo em desenvolvimento.

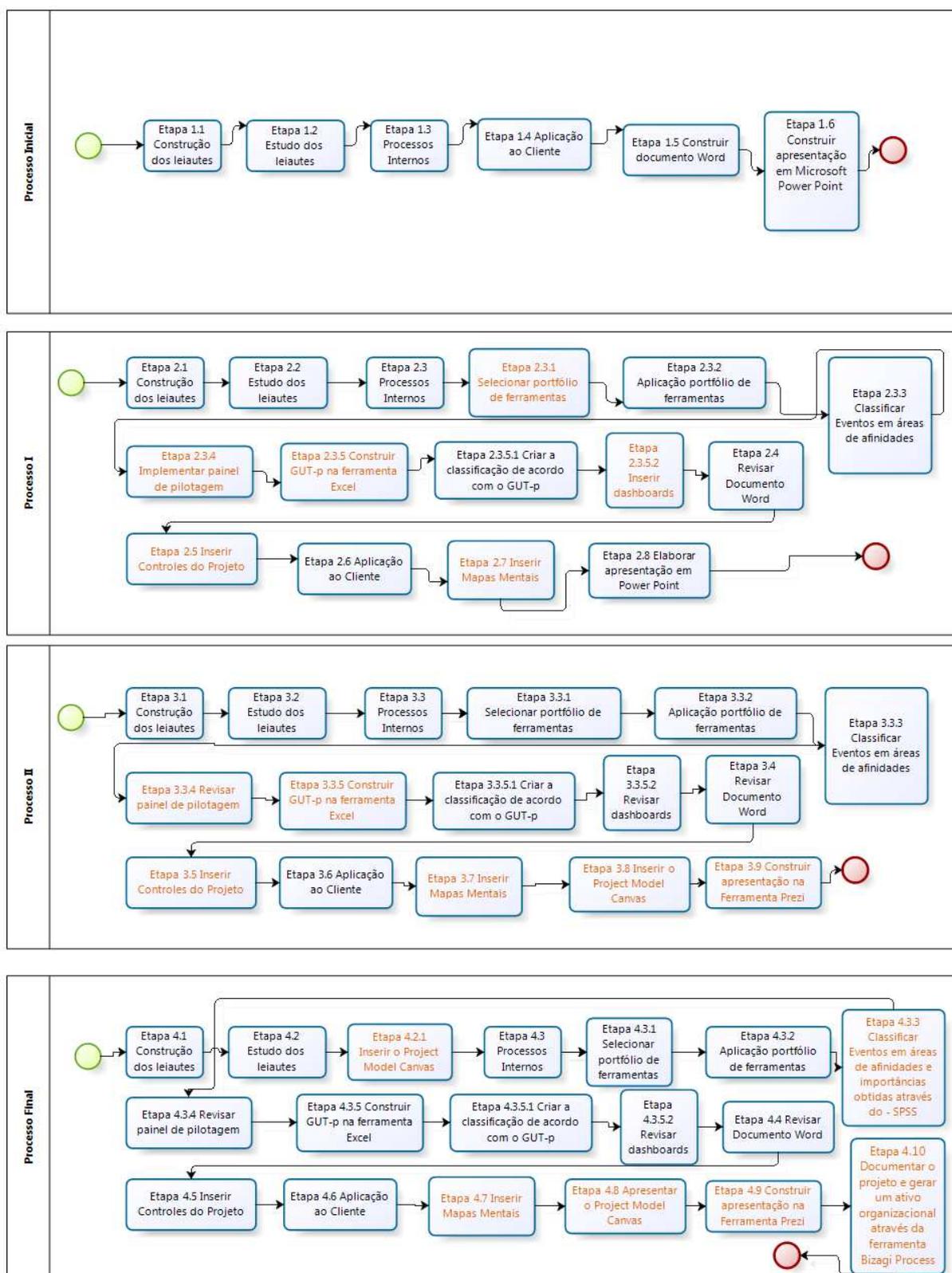
O trabalho cooperativo, como preconizado por ferramentas de *design* estratégico, bem como o uso de mapas mentais construídos com a participação do cliente e a aplicação do *Project Model Canvas*, adequadamente configurados para atender a estes processos cooperativos, tornam mais orgânicas do que mecanicistas as experiências compartilhadas, resultando em processos e produtos também mais orgânicos.

Para o processo final proposto, utilizaram-se as premissas estabelecidas no segundo ciclo, as quais pontuaram significativos resultados. Embora o planejamento inicial da pesquisa fosse a construção de um método utilizando ferramentas do *design* estratégico aplicadas em consultoria de diagnóstico, tendo como objeto o eSocial, o método estabelecido no segundo ciclo pode ser aplicado em mais um novo tipo de consultoria fiscal necessária, o diagnóstico de notas fiscais eletrônicas, versão 3.10, que entrará em vigor em dezembro de dois mil e quatorze. Essa aplicação foi realizada com os dois clientes de maior representação do portfólio da instituição. A nova proposição se tornou possível para ambos os diagnósticos, uma vez que a gestora de projetos e pesquisadora foi a responsável por construir e conduzir os projetos para ambos os protótipos. Evidentemente, algumas adaptações se tornaram necessárias, como os questionários dirigidos, por exemplo, que sofreram ajustes de acordo com o cenário das distintas legislações.

A proposição final, que insere o *Project Model Canvas* desde o início do processo para uma participação integral do cliente, recai na maturação e aprendizagem de condução ao novo projeto, o qual foi propiciado com os testes realizados no segundo ciclo da pesquisa.

A estruturação de uma apresentação mais criativa, interativa na plataforma da apresentação no software *Prezi*, também se insere neste contexto de inovação. Como forma de documentação das lições aprendidas, através da construção dos fluxos, inseriu-se também a ferramenta *Bizagi Process Modeler*, como estão exemplificadas as formatações dos quatro e distintos fluxos na figura 31:

Figura 31 – Resumo dos Processos



Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com dois primeiros objetivos específicos, as ferramentas de visualização, analisadas e inseridas no processo, além de dar diretrizes, assumem características colaborativas, envolvem criatividade, cooperação e resiliência. São principalmente observadas

na construção dos mapas mentais, entre os quais cada área encontra uma forma de demonstrar e elaborar planos de ações de suas deficiências, gerando sinergia e comprometimento em atacar com maior eficácia pontos de atenção atribuídos, o que oportuniza uma revisita à cultura organizacional das empresas e, conseqüentemente, a antecipação da formatação de processos, que, quando apresentados com ferramentas intuitivas e colaborativas, como sugere o *Project Model Canvas*, chegam a patamares até então não atingidos.

Dessa forma, o terceiro objetivo, que se propõem a implementar processos que utilizem conceitos das ferramentas de visualização na concepção, construção e consultoria de serviços, é inteiramente aderente à prática inovadora. Com base nos dois experimentos iniciais, executados com sucesso nos dois ciclos da pesquisa, torna-se muito oportuna a sua total implementação.

A partir da aplicação realizada nas fases da pesquisa, acredita-se que uma nova leitura de desenvolvimento de processos que utilizem as ferramentas de *design* como fatores de alavancagem da inovação torna-se alvo de temáticas a serem exploradas, não apenas aplicadas em serviços de consultorias fiscais, mas nos demais tipos de serviços das organizações. A significância e amplitude proporcionada por essas ferramentas, além da visibilidade aplicada aos projetos, aproximam o cliente da empresa prestadora de serviços através de seu viés colaborativo e expressivo.

Uma nova abordagem que selecione uma nova combinação do portfólio de ferramentas pode ser mais bem explorada, dada a variedade de ferramentas disponíveis e capazes de organizar e dar tangibilidade aos serviços entregues.

A investigação e seleção de outras áreas para integrarem o processo também são riquíssimas contribuições, como é uma análise crítica e substancial dos resultados obtidos pós a aplicação do processo final proposto.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- AVEY, J. B. et al. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 127-152, Summer 2011. © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)
- BAUER, M. W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BOOTH, Wayne C; COLOMB, Gregory; Williams Joseph M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2011.
- BUCHANAN, Richard. **Design Research and the New Learning**. Design Issues, v.17, n.4, May 04, p.3-23. 2001.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <[http://www.caixa.gov.br/pj/pj\\_comercial/mp/pis/cadastro\\_nis\\_internet.asp](http://www.caixa.gov.br/pj/pj_comercial/mp/pis/cadastro_nis_internet.asp)>. Acesso em: 28 dez. 2013.
- CARDOSO, Leonor. **Gerir conhecimento e gerar competitividade**: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. Penafiel: Editorial Novembro, 2007.
- CHRISTOPHER, MARTIN. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. São Paulo: Thomson. 2007.
- DAVILA, T; EPSTEIN, M; SHELTON, R. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- ESOCIAL. Disponível em: < [http://www.esocial.gov.br/doc/MOS-versao1\\_1minuta.pdf](http://www.esocial.gov.br/doc/MOS-versao1_1minuta.pdf) >. Acesso em: 28 dez. 2013.
- FAYARD, P. **O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FINOCCHIO, José Jr. Project model canvas: planejamento em uma folha! Compreendendo ambiente e necessidades para uma melhor estruturação do projeto. **Mundo Project Management**, 70-79, fev/mar. 2013.
- FRANZATO, C. Strategic design in the dialogue between design culture and company culture. **Strategic Design Research Journal**, 3(3): 89-96 set/dez. 2010.
- FREIRE, Karine. Reflexões sobre o conceito de *design* de experiências. **Strategic Design Research Journal**, 2(1): 37-44 jan/jun. 2009.

GODOI C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e métodos. 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HAIR, J; BUSH, R; ORTINAU, D. **Marketing research**: a practical approach for the new millennium. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

HAYES, Roberto et al. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HEIJDEN, K. **Planejamento por cenários**: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KIMBELL, L. Designing for service as one way of designing services. **International Journal of Design**, v. 5, n. 2, 2011.

KÖCHE, J. C.. *Fundamentos de Metodologia Científica*. Petrópolis, Vozes, 1997.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LOCKWOOD, Thomas. Transition: becoming a design-minded organization. In: LOCKWOOD, T. (Ed.). **Design thinking**: integrating innovation, customer experience and brand value. New York: Allworth Press, 2010, p. 81-95.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia**. Milano: Masson S.p.A., 1996.

MAURO NEGRUNI. Disponível em: <<http://www.mauronegruni.com.br/2013/09/18/mauro-negruni-desvenda-os-desafios-do-do-sped-para-2014>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v.1, n.1, dec. 1, p.31-38, 2008.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLES, Abraham A. Design and Immateriality: What of It in a Post Industrial Society? In: V. Margolin e R. Buchanan (Ed.). **The idea of design**. Cambridge: MIT Press, 1995. Design and Immateriality: What of It in a Post Industrial Society?, p.268-274.

MORELLI, Nicola. Designing product/service systems: a methodological exploration. **Design Issues**, v.18, n.3, jul. 01, p.3-17, 2002.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I; TOYAMA, R; HIRATA, T. **Managing flow**: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2012.

O'BRIEN James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PACHECO, L.; SCOFANO, A.; BECKERT, M.; SOUZA, V.; **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

PAIVA, ELY; CARVALHO JR, JOSÉ; FENSTERSEIFER, JAIME. **Estratégia de produção e de operações**. São Paulo: Bookman, 2009.

PM TECH CAPACITAÇÃO EM PROJETOS. Disponível em: <[http:// www.pmtech.com.br/canvas\\_PM.html](http://www.pmtech.com.br/canvas_PM.html)> Acesso em: 27 out. 2013.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em: <<http://www9.dataprev.gov.br/Esocial/pages/qualificacao/qualificar.xhtml?cid=2>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

PROJECT MODEL CANVAS. Disponível em: <[http:// www.projectmodelcanvas.com.br](http://www.projectmodelcanvas.com.br)> Acesso em: 05 jan. 2014.

RATNESHWAR, S.; MICK, D.; HUFFMANN C. **The why of consumption**: contemporary perspectives on consumer motives, goal, and desires. London and New York: Routledge, 2005.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./apr. 1979.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças** – Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SERVICE DESIGN TOOLS. Disponível em: <[http://www.servicedesigntools.org/sites/default/files/res\\_images/BLUEPRINT\\_03.jpg](http://www.servicedesigntools.org/sites/default/files/res_images/BLUEPRINT_03.jpg)>. Acesso em: 23 nov. 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2012.

SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amorolinda Zanela. **Sistemas ERP no Brasil**: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2011.

SUSMAN, G. I.; EVERED, R. D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quarterly**, v.23, p. 582-603, December 1978.

TEIXEIRA, Jose Carlos. **Applying design knowledge to create innovative business opportunities**, jul. 02, p.1-22, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TIDD, J; PAVITT, K; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONKINWISE, Cameron. A taste for practices: unrepressing style in design thinking. **DTRS8**: p. 381-391, 2008.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA. Disponível em: <[http://www.uc.pt/damc/destaques/qs\\_stars](http://www.uc.pt/damc/destaques/qs_stars)>. Acesso em: 12 jan. 2014.

VANTI, A. A; ESPÍN, R. Metodologia multivalente para priorização estratégica em construção de *Balanced Scorecard* (BSC). **CCEI**, Urcamp, n. 20, p. 54-67, ago./ 2007.

VERGANTI, Roberto. *Design*, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. **The Journal of Product Innovation Management**, v.25, p.436-456, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZEITHAML, V; BITNER, M. **Marketing de serviços**: a empresa com o foco no cliente. São Paulo: Bookman, 2003.

ZURLO, Francesco. *Design strategico*. In: **XXI Secolo**, v. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.