

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VICTOR ROBERTO BARROSO SILVA

GESTÃO DE ATIVIDADES COM USO DA TECNOLOGIA: análise dos impactos na
rotina de trabalho em uma empresa maranhense

São Luís
2017

VICTOR ROBERTO BARROSO SILVA

GESTÃO DE ATIVIDADES COM USO DA TECNOLOGIA: análise dos impactos na
rotina de trabalho em uma empresa maranhense

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão, como pré-requisito
obrigatório para obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins França

São Luís

2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Barroso Silva, Victor Roberto.

GESTÃO DE ATIVIDADES COM USO DA TECNOLOGIA : análise dos impactos na rotina de trabalho em uma empresa maranhense / Victor Roberto Barroso Silva. - 2017.
57 p.

Orientador(a): Rômulo Martins França.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Gestão de Atividades. 2. Rotina. 3. Sistema de Informação. 4. Tecnologia. I. Martins França, Rômulo. II. Título.

VICTOR ROBERTO BARROSO SILVA

GESTÃO DE ATIVIDADES COM USO DA TECNOLOGIA: análise dos impactos na
rotina de trabalho em uma empresa maranhense

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão, como pré-requisito
obrigatório para obtenção do grau de bacharel em
administração.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins França

Aprovado em: / / 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rômulo Martins França (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

Profa. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Ademir Da Rosa Martins
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho à minha família, que incondicionalmente sempre esteve ao meu lado, e a Deus que sempre guiou cada um dos meus passos. Que a alegria desta conquista se estenda a cada um que esteve ao meu lado nestes anos de graduação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por cada momento de força concedido, pois quando mais precisei, sei que sempre esteve comigo. Agradeço, em especial aos meus pais, Marcos Antonio e Rosinete Barroso, que nunca mediram esforços para me dar a melhor educação, e sempre transmitiram os melhores valores e ensinamentos a mim e meus irmãos. Vocês são as minhas inspirações. Cada vitória é por vocês!

Aos meus irmãos, Vanessa Larissa e Marcos Vinicius, o meu muito obrigado pelo companheirismo e cumplicidade. Obrigado por sempre acreditarem no meu potencial, e serem meus melhores amigos desde sempre. Aos meus sobrinhos, Maria Eduarda e Moises Neto, obrigado por cada abraço caloroso, cada momento de afeto. Vocês são tudo pra mim!

Aos meus avós, Gerson Gaia e Eurides Barroso, obrigado pelo carinho, conselhos e momentos de afeto desde criança. Que Deus me conceda a honra de desfrutar a vida sabiamente e alegremente como vocês. Da mesma forma, agradeço à minha avó Maria Zeneide, pelo exemplo de uma vida de lutas e amor incondicional à família. Eu amo vocês.

Ao meu amor, Isabela Arrais, obrigado por ser a minha base sempre, sem você nada disso seria possível. Obrigado por acreditar em mim e me incentivar. Nos momentos em que fraquejei, você foi imprescindível. Cada vitória se torna ainda mais especial por poder ser dividida com você.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, Rosangela, Francisca, Marcel e Leandro, o meu muito obrigado pela compreensão nos momentos de ausência, pelos ensinamentos no dia-a-dia de trabalho, e por me fazerem compreender, na prática, o valor inestimável do trabalho em equipe.

Da mesma forma, agradeço aos amigos que fiz durante os 13 meses de estágio na Ambev – CDD São Luís. Levarei para vida toda não só o aprendizado corporativo e administrativo, mas também o companheirismo vivido e exemplos de sucesso testemunhados na companhia.

Estes anos de graduação foram extremamente valiosos para minha formação como profissional e principalmente como pessoa. A trajetória não foi fácil.

Sempre soube o quanto seria positivo a experiência prática do trabalho paralelo ao curso de graduação da Universidade. Porém, manter essa rotina foi dificultoso por muitas vezes.

Neste sentido, agradeço de coração aos ensinamentos de todos os professores que fizeram parte desta minha caminhada pelo curso de Administração. Os ensinamentos, exemplos e até mesmo incentivo de vocês me deram forças para continuar nesta caminhada.

Da mesma forma agradeço às professoras Vilma e Adriana, que foram coordenadoras do curso durante minha graduação. Testemunhei o crescimento do curso desde o ano de 2012. O orgulho que sentimos de ser graduandos do curso de Administração da UFMA é fruto do trabalho árduo de vocês.

Agradeço a todos da turma de 2012.1, em especial aos meus amigos Mariana Moreira Serra e Guilherme Muller, que vivenciaram comigo momentos de dificuldade, aprendizado e principalmente de alegria durante minha passagem pela Universidade.

Este trabalho não seria possível sem o apoio e contribuição de toda a equipe da empresa SAMED – Medicina e Segurança do Trabalho. Agradeço a todos e, em especial, ao gestor Cláudio Cunha, que me apresentou toda a empresa e deu todo o acesso necessário para coleta de dados do estudo.

Agradeço da mesma forma à toda a equipe do Infortask, em especial, Fernando Neto e Pamela Biral. Os debates calorosos a respeito deste trabalho resultaram em aprendizados valiosos, muito obrigado.

Por fim, agradeço de coração o professor Rômulo Martins, por aceitar a orientação deste trabalho. Meu muito obrigado por se disponibilizar a me auxiliar pedagogicamente, você foi fundamental.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar

RESUMO

A Gestão de Atividades tem se tornado uma realidade cada vez mais presente nas organizações, na busca por diferenciais estratégicos em mercados cada vez mais competitivos. As rápidas mudanças de cenário exigem das organizações a revisão e estruturação de suas atividades periodicamente. O advento da tecnologia da informação tem auxiliado gestores e equipes neste modelo organizacional de gerenciamento de atividades, a partir de ferramentas de estruturação de demanda, gerenciamento, comunicação e revisão destas atividades. O presente trabalho tem o objetivo de analisar os impactos, na ótica dos gestores, de uma destas ferramentas tecnológicas na Gestão de Atividades em uma empresa maranhense. O interesse em se aprofundar neste assunto surgiu do anseio em vislumbrar os impactos que um sistema de informação de gestão pode exercer sobre a rotina de uma empresa, além do diferencial estratégico advindo da Gestão de Atividades. A metodologia utilizada neste trabalho foi a de pesquisa bibliográfica com execução de um estudo de caso na empresa SAMED – Medicina e Segurança do Trabalho, através de um roteiro de entrevistas. Constatou-se, ao fim do estudo, os impactos positivos advindos da Gestão de Atividades com o uso da tecnologia, com melhora qualitativa nos processos internos da empresa e nos serviços prestados.

Palavras-chave: Gestão de Atividades. Rotina. Tecnologia. Sistema de Informação.

ABSTRACT

The activity management has become a reality increasingly present in organizations, in the search for strategic differential in markets more and more competitive. The quick change of scenario demand from the organization the review and structuring of its activities periodically. The information technology advent has assisted managers and teams in this organizational model of activity management, as of structuring tools of demand, management, communication and review of there activities. The aim of the present work is to analyze the impacts, in the managers' view, that one of the technological tools has in the Environmental Management in a company from Maranhão. The interest in going a little further in this subject has come from the desire to shimmer the impacts that a management information system may have in a company's routine, besides the strategical differential resulting from Activities Management. The methodology used in this work was a bibliographic research, executing a case study in the company SAMED – Labor Medicine and Security, through a interview script. In the end of the study, positive impacts were determinated resulting from Activities Management with the use of technology, in addition to qualitative improvement on the intern processes of the company and the services provided.

Keywords: Activity Management. Routine. Technology. Information System.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM	Gerenciamento do Relacionamento Com Clientes;
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade;
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização);
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Verificar e Agir);
PEGN	Pequenas Empresas Grandes Negócios;
PMBOK	Project Management Body of Knowledge;
PMI	Project Management Institute.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DE PROJETOS	15
2.1	Conceitos e definição de gestão de projetos	15
2.2	Gestão de atividades	19
2.3	Ferramentas de gestão de atividades	24
2.4	Impactos da gestão de atividades na rotina organizacional	27
3	METODOLOGIA	30
3.1	Percurso metodológico	31
3.1.1	Etapa 1: Coleta de Dados.....	31
3.1.2	Etapa 2: Análise dos Dados	34
3.1.3	Etapa 3: Resultados e Discussões	35
4	ESTUDO DE CASO	36
4.1	A empresa SAMED	36
4.2	Gestão de atividades com o uso da tecnologia	39
4.3	Impactos na rotina de trabalho da empresa SAMED	42
5	CONCLUSÕES	48
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE	56

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, é incontestável a importância da Tecnologia da Informação e Comunicação na rotina das empresas. É imensa a gama de recursos tecnológicos voltados para otimização dos processos e melhoria constante da produtividade das organizações.

O uso destes recursos tecnológicos se tornou peça fundamental para sobrevivência e concorrência nos mercados, em um cenário onde a competitividade está diretamente ligada à quantidade de informação que as empresas possuem e, principalmente, pela forma na qual estas informações são interpretadas e aproveitadas por estas empresas.

A Tecnologia da Informação e Comunicação tornou-se um meio facilitador da gestão estratégica nas organizações nestes tempos de inovação. Traz consigo ferramentas tecnológicas voltadas ao aprimoramento da tomada de decisão e rotina organizacional. Tornou-se fator primordial para empresas que buscam competitividade o uso destas ferramentas e soluções tecnológicas.

Ao mesmo passo, a evolução é constante em se tratando de formas de comunicação na sociedade, tornando primordial um sistema que traduza este fluxo de informações aos gestores. Em decorrência, surge, também, a necessidade de gestores capacitados e interessados na constante busca por novos meios e soluções que aprimorem a rotina de trabalho das organizações.

Novas lacunas foram abertas para que os novos gestores, com novas visões busquem o aperfeiçoamento contínuo de suas empresas.

Para acompanhar as transformações do mercado, tanto as pessoas quanto as organizações têm procurado formas mais rápidas para se inserir nesse modelo atual de mercado. Esse modelo é denominado “Era do conhecimento”, a qual é necessário ter em mente a Tecnologia de Informação e Comunicação e os sistemas de informação como precursores e responsáveis pelo valor adicional às tomadas de decisões.

Em paralelo, a rotina organizacional passa a ser acompanhada mais à fundo, com o intuito de garantir a qualidade e produtividade em todas as fases dos processos do dia a dia de uma empresa, a fim de um resultado final com excelência.

Destes pressupostos, surgem os sistemas de gestão de atividades. Eles são voltados para gestão da rotina organizacional e buscam dar visibilidade aos gestores e seus times das atividades a serem desenvolvidas nos processos e seus respectivos prazos.

Através da delegação de atividades e seu devido acompanhamento, podem ser definidos os pontos fortes a serem trabalhados dentro dos processos, por meio do acompanhamento de status das atividades e do cumprimento de seus prazos. Além disso, a integralização de informações e a difusão da comunicação entre o time são pontos fundamentais dentro destes sistemas, repassados através de feedbacks em tempo real.

Diversas empresas oferecem sistemas de Gestão de Atividades como Asana, Trello, Hitask, Infortask, entre outros. A *startup* maranhense Infortask traz ao mercado brasileiro esta proposta de gerenciamento de atividades, voltada para otimização dos processos diários e produtividade das equipes nas empresas.

A SAMED, empresa de assistência médica e medicina do trabalho, sediada em São Luís, Maranhão, passou a utilizar os serviços da Infortask em 2016, gerenciando boa parte das atividades de suas equipes por meio do sistema. Portanto, a problemática que este trabalho visa tratar é: quais são os impactos da utilização de um sistema tecnológico de gestão de atividades na rotina de trabalho da empresa SAMED?

O conceito do Infortask é tentar levar praticidade e oferecer uma série de recursos que podem influenciar na rotina das equipes em diversos setores de uma empresa através da gestão de suas atividades diárias. Pequenos ganhos na rotina deste profissional podem se tornar um diferencial em um atual cenário de crise e de extrema competitividade.

A SAMED busca constantemente a inovação em seus modelos de gestão. Ela acreditou no sistema Infortask como ferramenta facilitadora na função de gerir suas atividades.

O SEBRAE (2015) comenta a respeito da importância da informatização de serviços nas empresas a fim de simplificar etapas, processos e práticas diárias nos negócios. Segundo a publicação, os resultados não tardam a aparecer: mais produtividade, mais tempo para o cenário em que atua e mais oportunidades para

investir em novas estratégias corporativas. Além de uma taxa de eficiência mais alta em todas as etapas do seu negócio.

Em pesquisa a respeito da sobrevivência das empresas no Brasil, o Sebrae (2015) cita, também, a importância da informatização como fator estratégico para esta sobrevivência. A pesquisa aponta o Maranhão como um dos estados com maior mortalidade de empresas nos primeiros dois anos de atividade, explicitando a necessidade de uma boa gestão estratégica e o uso contínuo da Tecnologia da Informação e Comunicação na rotina das empresas como fatores chaves para a sobrevivência no mercado.

O objetivo geral deste trabalho é avaliar os impactos da gestão de atividades, na ótica dos gestores, a partir do uso de uma tecnologia de informação e comunicação na rotina de trabalho da Clínica de Medicina e Segurança do Trabalho SAMED.

Para este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar um roteiro de entrevistas para coleta de informações sobre os impactos, na ótica dos gestores, na rotina de trabalho na empresa SAMED através do Infortask;
- Coletar informações da empresa SAMED sobre os impactos na rotina de trabalho através do Infortask;
- Analisar os dados sobre os impactos na rotina de trabalho na empresa SAMED através do Infortask, na ótica dos gestores;
- Avaliar os resultados e discussões acerca dos impactos, na visão dos gestores, na rotina de trabalho na empresa SAMED através do Infortask.

Portanto, o trabalho justifica-se por compreender como um sistema de gestão de atividades, desenvolvido por uma Startup maranhense, pode impactar uma clínica de medicina e segurança do trabalho em São Luís - MA e este trabalho pode servir de referência para outras empresas que desejam implantar e compreender os resultados que podem ser alcançados por uma ferramenta de gestão de atividades, podendo impactar diretamente no dia a dia e resultados da rotina organizacional.

Como estrutura deste trabalho, no capítulo 2, aborda-se a Gestão de Projetos como um todo, descrevendo a macroestrutura que norteia o alcance dos objetivos das organizações por meio da definição, gestão e revisão contínua de projetos. Serão elencadas as fases que envolvem a gestão de um projeto, dando enfoque no tocante à gestão ao nível de atividades de rotina.

Neste sentido, ainda no capítulo 2, aborda-se mais especificamente a Gestão de Atividades, descrevendo o papel do gerenciamento de atividades diárias como influenciador do resultado final de projetos, serviços e produtos. Serão elencados meios de gerenciamento da rotina, ferramentas de gestão de atividades, e impactos organizacionais advindos desta gestão de atividades.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia que norteou este trabalho, identificando abordagem e natureza da pesquisa. Os métodos e modalidades utilizados para captação, interpretação, avaliação e descrição das informações do estudo estão descritos, assim como o percurso metodológico seguido para construção deste trabalho.

No capítulo 4, aborda-se o estudo de caso executado na empresa SAMED, descrevendo os detalhes objetivos inerentes às visitas e entrevistas ocorridas na empresa. Destaca-se a gestão de atividades com uso da tecnologia na empresa, e os impactos desta na rotina de trabalho da empresa SAMED.

Por fim, o capítulo 5 traz as conclusões deste trabalho e perspectivas a respeito da gestão de atividades com uso da tecnologia. Disserta-se a respeito do paralelo entre os objetivos traçados para o trabalho e os entendimentos advindos do estudo de caso.

2 GESTÃO DE PROJETOS

2.1 Conceitos e Definições de Gestão de Projetos

Gestão ou gerenciamento de projetos é a área da Administração que elenca e organiza atividades pautadas em objetivos pré-definidos dentro das expectativas de custo e tempo da organização.

Kerzner (2006, p. 15) conceitua que:

[...] a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito. Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Desta maneira, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, e não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional.

O gestor entra como peça central deste fluxo de trabalho horizontal, partindo da avaliação da força de trabalho demandada para execução do projeto e posterior delegação de tarefas, em prol do cumprimento deste projeto. Organização e controle gerencial do trabalho executado são fatores fundamentais para o alcance de um melhor resultado.

Turner e Müller (2005) descrevem gestão de projeto como um processo através do qual um projeto é levado à uma conclusão. Tem três dimensões: objetivos (âmbito, organização, qualidade, custo e tempo); processo de gestão (planejar, organizar, implementar e controlar); níveis (integrativo, estratégico e tático).

Neste sentido, Turner e Müller (2005) descrevem a Gestão de Projetos em três momentos, partindo, no primeiro momento, da definição dos objetivos sob a ótica da proposta de qualidade, custo e tempo da organização.

No segundo momento, é abordado o processo de gestão. No tocante em que Turner e Müller dissertam acerca de planejar, organizar, implementar e controlar, vale ressaltar a ferramenta PDCA como meio facilitador deste processo de gestão.

O PDCA é um método de gestão pautado em quatro passos (*Plan, Doing,*

Control, Action), utilizado pelas organizações como meio de controle e melhoria contínua de processos e revisão e padronização de resultados. É um exemplo eficiente de ferramenta de gestão voltada para o planejamento e desenvolvimento de processos dentro das organizações.

Campos (1996) conceitua o PDCA como um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Campos (2004) ainda define as etapas do ciclo PDCA:

- P (PLAN): Recebimento da meta de melhoria e planejamento da ação, começando com reunião dos *stakeholders*;
- D (DOING): Momento em que equipe está executando o Plano de ação;
- C (CONTROL): Momento de controle para saber se o Plano está dando certo, se for negativo, aprofunde no levantamento de informações;
- A (ACTION): Se o plano deu certo padronize e treine.

Turner e Müller (2005) definem os níveis de planejamento a fim de definir prazo para as ações elencadas no projeto, de acordo com os níveis hierárquicos envolvidos. A definição das ações nos níveis integrativo, estratégico e tático e cada uma destas frentes influencia diretamente no resultado geral da organização.

No âmbito do gerenciamento de projetos, passa-se então a tratar todas as vertentes do trabalho desenvolvido como parte integrante de um projeto ou objetivo final que deve ser concluído, alocando conhecimento técnico, material humano e recursos financeiros em prol deste objetivo final.

A organização PMI (*Project Management Institute*), renomada no campo de atuação da gestão de projetos, conceitua este como sendo o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas as atividades do projeto, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders*, que são indivíduos ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positivamente ou negativamente.

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos desenvolvido e atualizado pela organização PMI (*Project Management Institute*), descreve em sua edição do ano de 2014 o ciclo

de vida do gerenciamento de projetos no modo tradicional.

O ciclo de vida do gerenciamento de projetos tradicional é definido pelos processos de iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento, onde o gerente do projeto é o responsável pela realização dos objetivos do projeto (PMBOK, 2004).

Este ciclo de vida do gerenciamento de projetos se consolida nas seguintes fases de processos, conforme PMBOK (2014):

- **Iniciação:** concepção e formalização do projeto. Também é o momento em que o projeto é formalizado e o Gerente do projeto definido;
- **Planejamento:** fase em que todas as atividades e a estratégia de execução do projeto são definidas. Planejamento das ações necessárias para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;
- **Execução:** integração de pessoas e recursos para realização do plano de gerenciamento do projeto. Fase de execução das atividades planejadas;
- **Controle e Monitoramento:** fase de manutenção e monitoramento do progresso do projeto. Identificação de variações no transcorrer do projeto para tomada de decisão corretiva, conforme objetivo previamente planejado;
- **Encerramento:** fase em que é formalizado o resultado do projeto e seu encerramento de forma ordenada.

O modelo de Turner e o conceito da organização PMI explicitam a organização de esforços para execução de um objetivo final, escalonada e gerenciada em prol da maior qualidade, dentro das expectativas de prazo e custos pré-definidos pela organização.

O guia PMBOK (PMI, 2014) disserta ainda que a gestão de projetos pode ser aplicada como disciplina de manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto, potencializando, ao mesmo tempo, as oportunidades de ocorrência de eventos favoráveis do projeto.

Neste sentido, vale ressaltar novamente o papel chave do gestor do

projeto, no sentido de ordenar e controlar todas as fases de execução, demandando a força de trabalho necessária e evitando perdas no decorrer das atividades do projeto.

Kotter (1990 *apud* PMI, 1996) destaca as seguintes habilidades gerenciais-chave dos gerentes de projeto:

- **Liderança:** estabelecimento de direções voltadas para objetivos, metas ou visões comuns, do alinhamento dos demais participantes em função da visão comum estabelecida, da motivação e inspiração a ser energizada nos membros das equipes de projeto de forma a suplantar os eventuais obstáculos de ordem política, burocrática e de recursos por vir;
- **Comunicação:** troca de informações com eficiência e eficácia, e tanto nas funções de emissor, quanto nas de receptor, de forma clara, não ambígua e completa, e sob as diversas dimensões comunicacionais disponíveis;
- **Negociação:** capacidade de argumentar com outros de forma a chegar a acordos benéficos aos objetivos do projeto;
- **Resolução de problemas:** combinação de definição de problemas e tomada de decisões;
- **Influência na organização:** habilidade de efetivamente realizar coisas a partir do conhecimento das estruturas formais e informais da organização nas esferas culturais, de poder e da política interna.

Este conjunto de habilidades expõe a necessidade de flutuação do gestor por todas as fases e áreas do projeto, na busca do melhor resultado em todas as atividades delegadas. Neste sentido, o gerenciamento passa a um nível ainda mais aprofundado, devendo pautar todas as atividades essenciais ao objetivo da organização.

A gestão focada em atividades tornou-se uma variável essencial para a correta determinação dos recursos consumidos na operacionalização de qualquer empresa (SCHIMIDT *et al.*, 2009).

O gerenciamento das atividades amplia a visibilidade do cenário para o gestor e auxilia na melhor tomada decisão, designando, de forma organizada, os

recursos necessários para execução destas atividades determinadas. As mudanças de cenário e de fluxos de rotinas nas organizações enseja ao gestor de projetos o gerenciamento em nível de atividades a fim de um melhor resultado final para a organização.

2.2 Gestão de Atividades

Atualmente, o tempo tem se tornado o ativo mais importante na vida dos profissionais. A gestão deste tempo passou a ser fundamental, tendo em vista utilizá-lo da maneira mais eficaz possível. Em se tratando da otimização da rotina organizacional, se observa cada vez mais a necessidade de maximizar o desempenho dos profissionais durante as atividades, evitando desperdício de tempo.

Segundo Ladmir Carvalho (2013, p. 1): “gerir bem o tempo pessoal é peça fundamental em nossa carreira, permitindo-nos fazer mais coisas importantes e com isso ter melhores resultados”.

Seguindo esta vertente, algumas organizações têm buscado soluções para administração da rotina de suas equipes. Em alguns casos, utilizam-se de agendas com compromissos pré-definidos como: reuniões, visitas a clientes, cadastro de relatórios e etc. Ferramentas tecnológicas também têm sido amplamente usadas no intuito de gerenciar a rotina das equipes de trabalho.

O Sebrae (2015), em artigo que trata da gestão de equipes de vendas, elenca as atribuições do gestor de equipes e as subdivide em fases:

- **Planejamento**

- Analisar todos os aspectos que fazem parte da área trabalhada;
- Definir os objetivos e quantificar metas, tornando-os claros e práticos a todos os componentes da equipe;
- Estabelecer o que será feito e por quem, definindo, sempre, o prazo limite para a conclusão.

- **Organização**

- Colocar as pessoas certas nos lugares certos;
- Distribuir as tarefas;

- Delegar autoridade;
- Definir normas e regras.
- **Direção**
 - Criar um ambiente de trabalho voltado ao profissionalismo;
 - Entusiasmar todos da equipe;
 - Orientar e dar apoio buscando o desenvolvimento das pessoas.
- **Controle**
 - Acompanhar diariamente todas as atividades da equipe, avaliando resultados;
 - Corrigir os erros imediatamente. Individualmente quando as falhas forem de um só elemento e, coletivamente, quando todo o grupo necessitar evoluir;
 - Nunca controlar as pessoas, mas sim os resultados, procedimentos e comportamento.

A busca constante das organizações pela expansão da visibilidade de suas equipes se justifica pelo fator competitivo agregado por esta visibilidade. A melhor tomada de decisão pautada pelo *feedback* das atividades traçadas pelo gestor se mostra um diferencial em um cenário cada vez mais competitivo.

Neste mérito, cabe ressaltar a importância não só do gerenciamento da rotina da organização, mas também a tomada de decisão baseada na integralização de informações obtidas e compartilhadas pela equipe. A visibilidade de informações e status de processos são peças-chave para desenvolvimento de um objetivo final.

A maneira como a informação é obtida, organizada, gravada, recuperada e posteriormente utilizada permite ao gerente atuar com mais segurança, aumentando a possibilidade de acerto na tomada de decisão (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004, p. 1).

Observa-se então uma busca constante pelo maior número de informações possíveis, além da manutenção constante do gerenciamento dos objetivos traçados pela organização, em prol de um maior nível de competitividade e da melhor tomada de decisão frente a estas informações recebidas.

Choo (2003, p. 22) denomina:

Organização do conhecimento aquela que utiliza do maior nível de informação para se adaptar a diferentes ambientes através da constante inovação. Esta se caracteriza, segundo ele, por ser 'aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de ter percepção e discernimento'.

Neste sentido, observa-se o quão primordial passa a ser a análise de informações em um mercado atual tão competitivo. Em paralelo, a definição de objetivos da organização passa a se basear fundamentalmente nestas informações, sendo estes objetivos escalonados em projetos e atividades a serem desenvolvidas dentro da organização.

Nesta escala, em prol de objetivos fundamentais da organização, o gerenciamento das atividades de rotina tem papel base. De forma sistêmica, a série de atividades desempenhadas no dia-a-dia da organização constituem o que será o resultado final proposto por esta organização.

O estudo de Organização, Sistema e Métodos (OSM) elenca a gestão de atividades como peça-chave para o bom desenvolvimento de qualquer organização.

Para Tadeu Cruz (2002), OSM é o estudo das organizações por meio da análise de cada uma das atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica.

O estudo de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) representa a definição e organização de processos em prol da melhoria de uma empresa. Busca-se aperfeiçoar o funcionamento de todos os setores da organização por meio do enfoque em todas as atividades exercidas.

Seguindo esta vertente, observa-se a inter-relação entre a gestão das atividades organizacionais e a racionalização do trabalho descrita em OSM. A gestão de todos os processos por meio da gestão de atividades vai de encontro também ao pensamento de Chiavenato (2010, p. 4), quando afirma que OSM é "a disciplina ou especialidade que trata da definição e do arranjo das principais características de todos os processos nas organizações".

Portanto, com embasamento nos preceitos de OSM, o gerenciamento das atividades de rotina em tempo real, molda todos os processos da organização a fim de um melhor desempenho ou resultado final.

Vale ressaltar a eficácia do gerenciamento das atividades, e os reflexos positivos gerados por este gerenciamento. Organização, compromisso e

pontualidade, são apenas alguns aspectos fundamentais oriundos deste gerenciamento que refletem diretamente na produtividade da organização e na qualidade do serviço prestado.

O gerenciamento passa ao nível de atividades diárias. A visibilidade em tempo real do gestor e a integração de informações entre a equipe se solidificam cada vez mais como pontos cruciais para o crescimento das organizações.

Segundo Pessoa (2003), gerenciar é planejar e agir adequadamente no tempo devido, objetivando uma qualidade específica, a um custo pré-planejado. Além disso, o gerenciamento procura realizar as atividades pré-planejadas com o objetivo de fazer com que a execução de um trabalho se materialize, conforme o planejado e programado.

Seguindo esta vertente, observa-se o quão fundamental é o *feedback* de informações da equipe para a melhor tomada de decisão do gestor. Além disso, o processo de planejamento e organização de objetivos passa pela análise desse fluxo de informações até chegar ao passo de delegar as atividades diárias a serem exercidas.

Consolida-se, portanto a importância do gerenciamento da rotina em nível gerencial, sendo de fundamental importância a participação do gestor no planejamento de projetos e a visibilidade deste gestor acerca das atividades desenvolvidas pela sua equipe de forma horizontal.

O gestor é peça-chave do processo, delegando, de forma vertical, de acordo com um planejamento previamente traçado e com o ciclo de informações oriundas do gerenciamento das atividades. Neste sentido, enfatiza-se a necessidade de um planejamento bem definido, e objetivos periodicamente discutidos, a fim de manter a organização sempre em constante movimento.

De acordo com Campos (2004), um bom gerenciamento consiste em saber estabelecer um bom plano de ação para toda meta de melhoria que se queira atingir. Toda meta de melhoria gera um plano de ação.

Tem-se a necessidade de gerenciar e não apenas delegar. Cabe ao gestor, articular o planejamento estratégico embasado no ambiente de mercado e nas demandas trazidas pelo seu time, a partir das atividades anteriormente delegadas.

Ansoff (1965 *apud* PEREIRA, 2009) explica a estratégia como sendo: “o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio”.

Observa-se, na afirmação do autor, o fator diferencial da atuação do gestor no sentido de traçar seus objetivos sob a ótica do cenário observado e das tendências de mercado, em prol da sobrevivência e competitividade da organização. O processo de gerenciamento deve ser contínuo e a gestão das atividades deve ser condizente com os objetivos traçados pela organização.

Acerca da gestão de atividades, Campos (1996) expõe que gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia proporciona a manutenção e competitividade no controle dos resultados em todos os níveis gerenciais.

Partindo deste pressuposto, é traçado um plano de ação para manutenção do ciclo de tomada de decisão embasado no *feedback* de informações e tarefas cumpridas. Objetivos são traçados, e “donos” são estipulados. Metas e projetos são escalonados em atividades de rotina, e o gerenciamento destas garante, conforme a afirmação de Campos (2004), a competitividade e controle.

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia deve ser centrado na definição da autoridade e responsabilidade de cada pessoa, na padronização dos processos de trabalho, na monitoração dos resultados dos processos comparando-os com as metas, na ação corretiva no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, em um bom ambiente de trabalho, na máxima utilização do potencial mental das pessoas e, por fim, na contínua busca pela perfeição, conforme Campos (2004).

A gestão de atividades busca os melhores resultados finais através do controle total das equipes e gerenciamento periódico dos objetivos e tarefas delegadas a partir da rotina organizacional. Através da integralização de informações, passe-se a administrar sob a ótica de fatos e dados, garantindo que os objetivos serão atingidos à medida que o gestor administra as funções de seu time.

Campos (2004) define o gerenciamento da rotina como sendo as ações e verificações diárias que conduzem cada pessoa a assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações definidas a cada indivíduo e a cada organização.

Simcsik (2002) analisa a rotina como sendo as práticas administrativas ou

organizacionais que são realizadas constantemente, estando agregadas nas atividades diárias, conforme os costumes aprendidos. Quando a rotina é estática, torna-se improdutiva, acabando por impedir ou atrapalhar as mudanças, transformações e progressos na empresa. A rotina deve ser limitada, os gestores devem limitar cada rotina tanto no ambiente onde ela nasce, como até onde ela pode alcançar. A rotina inflexível pode impedir a criatividade e as novas formas de fazer melhor um trabalho.

Em suma, o conceito de rotina elenca tudo aquilo que é realizado constantemente ou mesmo diariamente. O que cabe ressaltar, é que frente a essa rotina na qual a massificação de informações e constante mudança de cenário é uma realidade, a gestão de atividades entra como peça chave na busca pela otimização das atividades diárias, manutenção do controle e promoção da excelência.

2.3 Ferramentas de Gestão de Atividades

Gerenciar uma organização envolve uma série de processos que, por muitas vezes, podem demandar muito tempo da rotina organizacional. O estudo da administração traz uma série de ferramentas de gestão a fim de desburocratizar e otimizar este cotidiano organizacional.

Fundamental observar a importância de um plano de ação no desenvolvimento dos processos, até o passo em que este se padronize. Metas e objetivos são traçados sob a ótica do cenário e informações recebidas, constituindo um plano de ação que será escalonado em projetos e ações.

O autor ressalta ainda, a importância da padronização de atividades que obtiveram sucesso, a fim de garantir a perpetuação de bons resultados e a manutenção do controle gerencial da rotina.

Simons (2000 *apud* FREZATTI *et al*, 2016, p. 06) conceitua este controle gerencial como: “Rotinas e procedimentos formais, baseadas em informação, utilizadas pela gerência para manter ou alterar modelos nas atividades organizacionais”.

Para Robbins (2000), o controle é a monitoração das atividades,

garantindo que as mesmas estão acontecendo de acordo com o planejado, corrigindo quaisquer desvios importantes, sendo o primeiro passo para isso medir.

Ainda sobre controle, Drucker (2002) afirma que todos os processos de trabalho precisam ter seus controles e que o que será controlado é o processo de trabalho e não o trabalhador.

Fica evidente a importância do gerenciamento da rotina em detrimento da manutenção do controle gerencial. A padronização das atividades garante a agilidade no desenrolar dos processos, ao passo que o controle gerencial norteia as atividades de forma a serem desempenhadas com excelência.

Conforme já exposto, um novo projeto deve ser escalonado em atividades de rotina, a fim de se desenvolver de forma mais ágil dentro da organização. Para um melhor desenvolvimento do projeto, é eficiente a criação de um fluxo constituído por uma série de atividades que levam ao resultado final.

Neste viés, a evolução da tecnologia vem elencando uma série de novas ferramentas para gerenciamento de tarefas de rotina, a fim de auxiliar gestores e times no propósito de otimização das organizações voltados primordialmente para a gestão de atividades de rotina, estas ferramentas dão visibilidade ao gestor do desenvolvimento dos objetivos traçados junto à equipe.

Sobre o gerenciamento de equipes, Espinha (2016) disserta que os colaboradores são e continuam sendo a chave para o sucesso de uma empresa. No entanto, lidar com pessoas nunca foi uma tarefa fácil. Por isso, a gestão de equipe se tornou uma ferramenta valiosa dentro das organizações. As empresas desejam que funcionários ofereçam sempre os melhores resultados, mas sem uma gestão, realizando um direcionamento correto, não será possível delegar, priorizar e controlar tarefas, realizando o devido gerenciamento de atividades.

Seguindo esta demanda que elenca o gerenciamento e direcionamento da equipe como fator diferencial, a busca por novas ferramentas de gestão de atividades é crescente. Trata-se da inovação constante em prol de evolução e modificação da organização, de acordo com o ambiente e tempo vivido.

Para Drucker (1985 *apud* BESSANT; TIDD, 2009, p. 27), a inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente.

Grandes empresas têm investido fortemente no desenvolvimento de softwares e apps voltados para o acompanhamento do dia-a-dia dos colaboradores e gerenciamento de demanda com o intuito de tornar o gestor mais próximo das atividades executadas pela sua equipe.

O mercado de Startups que oferecem os serviços de gerenciamento da rotina e gestão por atividades vem crescendo exponencialmente nos últimos anos.

Por exemplo, a Tecmundo (2017) noticiou:

O Trello confirmou que vendeu suas ferramentas de produtividade para Atlassian por US\$ 425 milhões (R\$ 1,3 bilhão). Embora seja pouco conhecida pelo público em geral, a compradora estabeleceu sua fama como uma gigante dos softwares focada em permitir que organizações sonhem grande, trabalhem de forma inteligente e consigam entregar mais rapidamente.

A notícia descreve a venda de uma destas empresas que oferece o serviço de otimização da produtividade por meio de gerenciamento de atividades. O crescimento deste mercado é evidente, e a busca por estas soluções é uma realidade no cenário mundial.

Além do Trello, pode-se elencar outras ferramentas disponíveis e atuantes neste mercado: Hitask, Infortask, Wunderlist, Todoist, Asana, Podio, dentre outros.

Vale salientar que, além do gerenciamento de tarefas, outras soluções devem ser inerentes a estas ferramentas. Além da opção de delegar e gerenciar atividades, deve ser possível estipular prioridades e definir prazos, a fim de nortear o desenvolvimento destas atividades da melhor forma.

O Infortask é uma ferramenta de gestão de atividades em ascensão no cenário nacional. Com a proposta de “sistema mais simples e prático para o gerenciamento de atividades”, o *software* traz um *layout* simples com a proposta de integralização da equipe através do cadastro e acompanhamento de atividades.

PEGN (2016) descreveu o Infortask em notícia como um “sistema de gestão de atividades voltado a micro e pequenos negócios, com o intuito de aumentar a produtividade das equipes e identificar gargalos nas operações”.

De fato, o sistema tem como principal objetivo a otimização dos processos por meio de gerenciamento das atividades, através do nivelamento de prioridades e

gestão em tempo real de prazos.

Dentre as 2.500 empresas que são usuárias da ferramenta, a SAMED, empresa de segurança do trabalho, atuante no mercado maranhense, foi destacada para estudo de caso dos impactos do uso de um sistema de gestão de atividades em uma organização.

2.4 Impactos da Gestão de Atividades na Rotina Organizacional

Conforme já dissertado, alguns impactos diretos e indiretos são previamente objetivados a partir da aplicação da gestão de atividades dentro das organizações. Estes impactos elencam uma série de necessidades dos gestores no sentido da melhoria do dia-a-dia organizacional e busca por melhorias constantes dentro das organizações.

O primeiro impacto é geralmente a resistência da equipe ao novo. O acompanhamento de suas funções pode soar incômodo no primeiro momento ao colaborador. Neste sentido, cabe a conscientização da equipe a respeito da importância da mudança e impactos positivos que esta mudança pode acarretar.

Chiavenato (2005) disserta que a transformação em uma organização tem início quando cada pessoa se compromete intimamente a mudar. É necessário que a transformação individual acompanhe a transformação organizacional.

No viés da gestão de atividades, o fator primordial que é a integralização das informações e demandas, só será concretizada através de um comprometimento conjunto de toda a equipe. Vale ressaltar o papel fundamental do gestor, no sentido de ambientar a equipe a estas mudanças.

O fator comunicação também deve ser impacto direto da gestão de atividades. A visibilidade do fluxo de informações e feedback do desenvolvimento das atividades demandadas embasam uma melhoria contínua na comunicação da organização.

Drucker (2002) ressalta que a comunicação deve ser considerada um importante fator de gerenciamento. Evidencia-se, portanto, a necessidade do gestor de não apenas delegar, mas objetivamente se comunicar com sua equipe, no sentido de nortear as atividades delegadas.

Dada esta visibilidade, em um esforço conjunto e vertical, o gestor e o responsável pela atividade delegada devem trabalhar em prol de um resultado eficiente para esta atividade determinada. O papel de delegar, estipular prazos e gerenciar decisões cabe ao gestor, ao passo que o colaborador “dono” da atividade desenvolve aquilo que lhe é delegado em uma constante troca de informações junto a este gestor.

Mintzberg (1973 *apud* VIEIRA, 2011) disserta que o papel do gestor é estar em interação constante com os seus subordinados; não basta somente comunicar, informar, é preciso interagir e fazer com que a informação gere mudança de comportamento promova expressões, manifestações culturais e troca de conhecimento, sendo, portanto, responsável pelas transformações e pelas mudanças.

A tomada de decisão precisa e a designação de novos objetivos deve ser pautada na constante comunicação do gestor com sua equipe. Vale apontar, portanto, a comunicação e o gerenciamento da informação como um dos impactos fundamentais da gestão de atividades.

A definição de prioridades entra como peça chave na gestão de atividades. Delegadas as funções, a gestão dos prazos deve ser feita de acordo com a prioridade de cada atividade. Cabe ao gestor a função de mensurar a prioridade das atividades, embasado no cenário e na comunicação com a sua equipe.

A respeito da gestão do tempo e definição de prioridades, Bueno (2015) disserta que a prioridade pode mudar de acordo com o contexto que se está. E quanto mais se executa as suas prioridades, mais diferente pode ficar o contexto e ocorrerão mudanças nas prioridades novamente.

A afirmação de Bueno (2015) reforça a ideia de que os status das atividades devem ser atualizados periodicamente, a fim de definir o que realmente é prioritário para a organização no momento, e para que estas atividades transcrevam o que de fato é a realidade desta organização.

Através da definição de atividades-chave e identificação dos gargalos dentro da organização, pode se nivelar dentro da gestão de atividades o que é mais prioritário a ser executado. A agilidade nos processos e excelência na atividade desenvolvida são impactos reais da definição de prioridades.

Aliado à definição de prioridades, a estipulação de prazos busca a efetivação da gestão do tempo dentro da organização. Rocha (2013) disserta que gerir o tempo é saber usá-lo para realizar as atividades que você considera prioritárias. O autor afirma ainda que a gestão do tempo impacta diretamente no desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, maximiza a sua produtividade e melhora o seu resultado.

Evidencia-se o fator diferencial do gerenciamento de prazos das atividades em prol de uma execução eficiente dos processos dentro da organização. Dado o prazo, o gestor deve acompanhar para que este seja cumprido de acordo com os objetivos propostos pela organização. Assim como o nível de prioridade, os *status* dos prazos devem ser constantemente atualizados, dando visibilidade da realidade ao gestor e até mesmo à toda a equipe quando necessário.

Forma-se um ciclo em que uma atividade é cadastrada, a ela são dados um prazo e um nível de prioridade conforme realidade do negócio, e esta é gerida por meio da comunicação constante entre gestor e equipe. O impacto indireto deste ciclo pode ser descrito nas funções administrativas genéricas elencadas por Robbins (1981 *apud* SOUSA, RIBEIRO, CARNEIRO, 2011): planejar, organizar, liderar e controlar.

O impacto geral da gestão de atividade é a mudança do comportamento organizacional através do planejamento e controle de atividades designadas. O processo de gestão por atividades inclui a utilização dessas funções que são: planejar a estratégia de acordo com a análise do ambiente interno e externo, organizar os recursos internos da empresa contábil para o gerenciamento por atividades, liderar a aplicação da gestão baseada em custeio por atividades e controlar as saídas dos serviços prestados, conforme o planejado (SOUSA, RIBEIRO, CARNEIRO, 2011, p. 5).

O impacto geral da gestão de atividades é a mudança do comportamento organizacional através do planejamento e controle de atividades designadas. Os sistemas de informação voltados para o gerenciamento das atividades entram como peça-chave na introdução, administração e armazenamento de dados, das atividades executadas.

A comunicação constante realimenta as funções administrativas através da visibilidade advinda da gestão por atividades, sempre com enfoque nos objetivos traçados pela organização. Esta gestão acaba por incorrer em na revisão e no realinhamento contínuos dos focos e objetivos da organização.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na execução do estudo de caso na empresa SAMED e a sequência metodológica para coleta, detalhamento e avaliação de dados até a conclusão do trabalho.

Este estudo de caso está pautado sob a ótica qualitativa, tendo em vista analisar os impactos da utilização da tecnologia para gerenciamento de atividades em uma empresa maranhense. Souza Martins (2004) disserta que a pesquisa qualitativa é definida como aquela que privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise.

Esta pesquisa é classificada quanto aos fins, como explicativa, pois tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno (GIL, 1999). Segundo Gil (1999), a pesquisa explicativa é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos.

Também é classificada como descritiva, pois descreve a característica de determinada população ou fenômeno e poderá estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002).

O instrumento de coleta de dados usado foi o roteiro de entrevista. Gil (1999) disserta que a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. O mesmo autor ressalta ainda que a preparação do roteiro da entrevista é um ponto fundamental, e depende do tipo de entrevista que será adotado.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo (ROSA, ARNOLDI, 2006).

Quanto aos meios, é utilizada a pesquisa bibliográfica para embasamento teórico deste trabalho, e o estudo de caso para análise dos aspectos inerentes à rotina da empresa SAMED.

Vergara (2011, p. 43) disserta que a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

O estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de uma situação, o que permite um conhecimento amplo e detalhado da mesma (GIL, 2002). Martins (2008) define o estudo de caso como uma investigação empírica que se ocupa de fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real em que esses ocorrem.

Ainda segundo Martins (2004), o estudo de caso é suportado por uma plataforma teórica e busca apreender a totalidade de uma situação, normalmente complexa, que envolve diversas dimensões, e que requer, em face disso, profundidade e coleta de múltiplos dados e evidências para o encaminhamento de conclusões ou para construir a teoria que o explique.

As informações coletadas durante as entrevistas foram analisadas e interpretadas a fim de gerar discussões e conclusões ao final do trabalho. O percurso metodológico seguido tornou possível, ao final deste trabalho, mensurar os impactos do uso da tecnologia para gestão de atividades na empresa SAMED.

3.1 Percurso Metodológico

Esta parte do capítulo detalha o Percurso Metodológico deste trabalho, que teve suas etapas ordenadas da seguinte forma: 1 - Coleta de Dados; 2 - Análise dos Dados; 3 - Resultados e Discussões.

3.1.1 Etapa 1: Coleta de Dados

O trabalho teve seu início com a definição de objetivos, geral e específicos a serem alcançados. Barbosa (1990) disserta que a definição dos objetivos determina o que o pesquisador quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa. Objetivo é sinônimo de meta, fim.

Segundo Barbosa (1990), o objetivo geral procura determinar, com clareza e objetividade, mas de forma mais generalizada, o propósito do pesquisador com a realização da pesquisa.

Definido este objetivo geral, partiu-se para definição dos objetivos específicos do trabalho, estritamente classificados com base no objetivo geral. Neste sentido, Barbosa (1990) afirma que os objetivos específicos aprofundam as intenções expressas nos objetivos gerais, identificando itens específicos da pesquisa.

Baseado nestes objetivos traçados partiu-se para a primeira etapa do percurso metodológico, a coleta de dados. Nesta etapa, o estudo de caso teve seu início objetivamente. A partir de uma primeira visita ao escritório do Infortask, no dia 20/09/2016, pode-se ter uma melhor compreensão do sistema e suas funcionalidades.

Nesta mesma oportunidade, a ideia do trabalho foi apresentada ao gestor da empresa SAMED, que após avaliação positiva, colocou-se à disposição, no sentido de fornecer informações institucionais e fazer a ponte junto aos colaboradores da SAMED para coleta de dados. A primeira visita à sede da SAMED foi marcada para duas semanas depois.

No dia 06/10/2016, foi feita a primeira visita à empresa SAMED. Buscou-se em um primeiro momento apresentar aos gerentes, coordenadores e demais colaboradores da empresa a proposta deste trabalho e os objetivos de seu desenvolvimento. Explicaram-se também os detalhes de como seria desenvolvido o estudo de caso, e o papel destes colaboradores neste cenário exploratório da rotina organizacional.

Yin (2015) explica que o estudo de caso é usado, em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais sociais, políticos e relacionados.

Ainda neste primeiro momento, na empresa SAMED, houve a apresentação institucional da empresa, e debate de cunho exploratório junto ao gestor e suas duas gerentes, buscando embasamento para elaboração de um roteiro de entrevistas para desenvolvimento do estudo.

Para Rosa e Arnoldi (2006), a complexidade da aplicação de uma entrevista tem seu início na análise inicial de todo um contexto externo em que se insere, tanto o entrevistado quanto o tema em estudo.

Após o debate, ficou acertado que a data para início das entrevistas seria

marcada após elaboração do roteiro. Para Manzini (2010), o roteiro tem como função principal auxiliar o pesquisador a conduzir a entrevista para o objetivo pretendido.

No dia 10/11/2016, em segunda visita à sede do Infortask, o roteiro de entrevistas começou a ser elaborado, em debate junto à equipe comercial e de marketing do sistema. O embasamento dos objetivos propostos pelo trabalho e as informações coletadas em debates realizados no Infortask e na SAMED viabilizaram o desenvolvimento deste roteiro.

Para Manzini (2010), um bom roteiro deve garantir ao pesquisador, pelo menos parcialmente e intencionalmente, coletar todas as informações desejadas. Seguindo esta vertente, buscou-se elaborar um roteiro de entrevista que atendesse às expectativas desta pesquisa, com perguntas abertas no sentido de incentivar o debate a respeito do assunto estudado.

O modelo final do roteiro de entrevistas foi consolidado no dia 27/11/2016, sob aprovação do orientador deste trabalho. As cinco primeiras perguntas definem o perfil do entrevistado, a fim de definir os diferentes perfis de usuários do sistema. Somam seis, as perguntas de cunho geral, com enfoque na gestão de atividades e na rotina de trabalho dos entrevistados. Destas seis, a última é escalonada em mais 10 perguntas que abordam especificamente o uso do sistema Infortask na rotina organizacional da SAMED.

Gil (1999) classifica as entrevistas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Para esta pesquisa, a entrevista utilizada foi a focalizada, descrita como a que “enfoca um tema bem específico, quando, ao entrevistado, é permitido falar livremente sobre o assunto, mas com o esforço do entrevistador para retomar o mesmo foco quando ele começa a desviar-se” (GIL, 1999).

O início das entrevistas com a equipe da SAMED se deu no dia 16/01/2017, neste primeiro momento foram entrevistadas quatro coordenadoras, responsáveis pelas áreas de segurança do trabalho, liberação de exames, realização de exames e financeiro. Ainda no mesmo dia, foram entrevistados também dois técnicos em segurança do trabalho que são usuários ativos do sistema.

Foi necessária ainda uma segunda visita para execução das entrevistas, que ocorreu no dia 13/02/2017. Nesta segunda oportunidade, foram entrevistadas as

demais coordenadoras da empresa, responsáveis pelas áreas de recepção e administrativo. Ainda nesta visita, foi entrevistada uma das gerentes, responsável pelo RH da empresa, e uma consultora comercial.

3.1.2 Etapa 2: Análise dos dados

A segunda etapa do percurso metodológico foi a análise dos dados e teve como objetivo descrever e interpretar os dados coletados a partir das entrevistas. O roteiro de entrevistas utilizado no estudo enseja respostas abertas e possíveis debates, culminando no enfoque qualitativo esperado por esta pesquisa.

Para Souza Martins (2004), a variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva.

Em conformidade com a afirmativa do autor, a gama de dados obtidos durante as entrevistas, exigiu senso interpretativo e, por algumas vezes, um desenrolar intuitivo, a fim de integralizar estes dados na direção da expectativa de análise do trabalho que era a de tentar compreender os impactos gerados pelo gerenciador de atividades Infortask na rotina organizacional da SAMED.

Souza Martins (2004) disserta ainda que esta intuição mencionada não é um dom, mas uma resultante da formação teórica e dos exercícios práticos do pesquisador. Neste ponto, cabe enfatizar a pesquisa bibliográfica como peça-chave no embasamento interpretativo dos dados coletados.

Gil (1994 *apud* LIMA; MIOTO, 2007) disserta que a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.

Portanto, os dados oriundos das entrevistas foram analisados através embasamento bibliográfico e conforme expectativas teóricas objetivadas por este trabalho. Experiências práticas e o senso crítico também estão intrínsecos à interpretação destes dados.

3.1.3 Etapa 3: Resultados e Discussões

A terceira e última etapa do percurso metodológico trata da conclusão da pesquisa, com a apresentação de resultados e discussões com relação ao atingimento dos objetivos traçados no desenvolvimento da pesquisa.

O cruzamento entre a análise de dados e o embasamento bibliográfico deste trabalho tornou possível analisar e descrever, em conclusão, os impactos qualitativos do uso da tecnologia para gestão de atividades em uma empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda o desenvolvimento objetivo do estudo de caso executado na empresa SAMED. Apresenta-se o institucional da empresa e a discriminação dos processos organizacionais que norteiam a rotina. Consolidando o estudo, aborda-se as influências da gestão de atividades com uso da tecnologia da informação na rotina da empresa.

4.1 A empresa SAMED

A empresa SAMED – Medicina e Segurança do Trabalho, sediada na cidade de São Luís – Maranhão, sob o endereço Rua de Nazaré, 356, Centro, é uma clínica especializada em saúde e segurança do trabalho.

Atuando há 17 anos no mercado maranhense, a empresa apresenta uma gama de serviços voltados para saúde e segurança do trabalho, auxiliando seus clientes na correta avaliação periódica de saúde de seus colaboradores. Atua fortemente também no campo de treinamentos preventivos e certificação documental, conforme regimento da legislação trabalhista brasileira.

A empresa é pautada sob as seguintes diretrizes, segundo SAMED (2016):

- **MISSÃO:** Promover e cuidar da saúde do principal ativo das empresas – as pessoas;
- **VISÃO:** Ser reconhecida no mercado como uma empresa moderna com atendimento diferenciado e inovador em Medicina e Segurança do Trabalho;
- **VALORES:**
 - Comprometimento com a satisfação do cliente;
 - Ética;
 - Alta Performance;
 - Honestidade;
 - Melhoria Contínua.

A respeito da importância da definição destas diretrizes, Sebrae (2015) disserta que o trio Missão-Visão-Valores é um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho. Esta definição é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa.

Apresentadas estas diretrizes, cabe analogia entre pontos importantes observados durante o estudo de caso. Em visita de apresentação do trabalho proposto, ficou evidenciado o modelo moderno de gestão adotado pela empresa. Diversas ferramentas de gestão e comunicação são amplamente usadas em todos os setores, evidenciando a gestão da qualidade nos processos da empresa.

FNQ (2009) disserta que existem várias ferramentas e sistemas de gestão para diferentes processos gerenciais da organização. Há aquelas para o planejamento estratégico, para o gerenciamento da rotina, para a solução de problemas, para o relacionamento com clientes, como para muitos outros processos.

Observou-se na SAMED, a disseminação destas ferramentas em vários âmbitos. A empresa possui gestão à vista ativa em todos os setores, segue padrões ISO e programas como a metodologia 5S são adotadas pela empresa. Demais sistemas como 6 SIGMA e CRM (gerenciamento do relacionamento com clientes) foram observados em entrevistas, ainda que de forma intrínseca à rotina da empresa.

A SAMED vive atualmente a segunda geração de uma administração familiar. Números do Sebrae (2015) estimam que 30% das empresas chegam à segunda geração, e apenas 5% à terceira. Faz-se necessária uma gestão cada vez mais aprofundada internamente e inteirada a respeito das mudanças de cenário e soluções de gerenciamento.

Apesar dos desafios, o gestor da SAMED busca estar sempre por dentro de novos modelos de gestão e comunicação que possam vir a agregar positivamente a empresa. Ao mesmo passo, as lideranças de setores são conscientes da eficiência do uso destas ferramentas quando bem alocadas e tentam repassar esta visão a todo o corpo operacional da empresa.

Neste sentido, vale apresentar a estrutura de liderança da empresa,

dividida da seguinte forma:

- DUAS GERÊNCIAS:
 - Gerência de RH;
 - Gerência Comercial.
- SEIS COORDENAÇÕES:
 - Coordenação de Recepção;
 - Coordenação de Segurança do Trabalho;
 - Coordenação de Realização de Exames;
 - Coordenação de Liberação de Exames;
 - Coordenação Financeira;
 - Coordenação Administrativa.

As duas gerências em questão são diretamente subordinadas ao Diretor, ou mesmo gestor da empresa e, por sua vez, demandam e gerenciam as atividades das seis coordenações. Importante ressaltar, que durante a entrevista o gestor informou que equipe estava trabalhando na mudança da Gerência Comercial para Gestão de Clientes, no intuito não só de buscar novas oportunidades comerciais, mas também fidelizar e gerenciar da melhor forma o relacionamento com clientes ativos.

A empresa faz em média 2.200 atendimentos por mês, e apesar do cenário de crise atual, aposta na inovação em gestão e na qualidade dos serviços como diferencial estratégico para se manter firme no mercado. Sete médicos e três técnicos em segurança do trabalho estão à frente dos serviços, estruturados por uma base administrativa que controla o alto fluxo de documentações e demandas operacionais.

A tecnologia entra como peça chave no sentido de auxiliar na organização e gestão deste alto fluxo de demandas. As lideranças da SAMED buscam integralizar o máximo de informações e gerenciar cada passo dos processos por meio de ferramentas tecnológicas, a fim de controlar minuciosamente todas as fases das operações, evitando gargalos e garantindo a qualidade nos serviços prestados.

4.2 Gestão de atividades com o uso da tecnologia

A partir do roteiro de entrevistas aplicado no estudo de caso, constatou-se que, ainda antes da introdução dos meios tecnológicos, já havia a gestão de atividades pessoais por parte dos colaboradores, ainda que de maneira simples.

A utilização de agendas físicas pessoais para organização das atividades diárias foi por diversas vezes citada nas entrevistas. Além disso, a gestão à vista é amplamente usada na empresa em todos os setores, a fim de dar visibilidade a determinadas atividades e seus respectivos donos e prazos.

Com os fluxos e processos bem definidos e o cumprimento de prazos como diferencial oferecido pela empresa, surge a necessidade do colaborador gerir bem suas atividades. Isto porque este passa a entender que as atividades que lhe são designadas são parte integrante de todo um processo de trabalho.

Morin (2001) afirma que o processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade. Acontece que a organização do trabalho em si mesma conta muito: é importante que a organização das tarefas e das atividades se torne favorável à eficiência e que os objetivos visados, assim como os resultados esperados, sejam claros e significativos para as pessoas que o realizam.

Neste sentido, os colaboradores da SAMED entendem a interdependência existente entre as atividades empenhadas por cada um em prol de uma melhor rotina organizacional. A necessidade de um gerenciamento mais aprofundado das atividades estimulou o gestor a buscar novas ferramentas tecnológicas para auxílio neste gerenciamento.

Dentre elas, cita-se a ferramenta Trello, utilizada inicialmente pelo gestor da SAMED, e que se expandiu a outros colaboradores da empresa. A ferramenta é parcialmente gratuita e pode ser utilizada diretamente pelos navegadores padrões de internet, sem necessidade de instalação.

Tecmundo (2017) conceitua o Trello como uma ferramenta de gerenciamento de projetos em listas extremamente versátil e que pode ser ajustada de acordo com as necessidades do usuário. Pode ser utilizado para organizar as tarefas do trabalho, os planos de viagens, as prioridades de estudos, entre muitos outros.

Além do Trello, ferramentas mais simples como agendas de e-mail e planilhas de Excel são amplamente utilizadas pelos colaboradores da SAMED para organização de tarefas pessoais. Neste sentido, vale ressaltar a diferença entre estes meios citados e a ferramenta Infortask, estudada neste trabalho.

Para além da organização de demandas pessoais, o Infortask propõe a integração das informações das atividades da organização, dando visibilidade ao gestor ou mesmo aos demais interessados em cada atividade determinada e ampliando a comunicação entre quem demanda e quem é demandado.

Segundo a publicação de 2016 da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, conceituou o Infortask como “um sistema de gestão de atividades voltado à micro e pequenos negócios, com o intuito de aumentar a produtividade das equipes e identificar gargalos nas operações” (PEGN, 2016).

O sistema que passou a ser utilizado em 2016 pela SAMED está envolvido em três das seis coordenações da empresa atualmente. O fluxo de informações é crescente, com atividades cadastradas e administradas periodicamente.

As coordenações que utilizam o sistema são: Segurança do Trabalho, Administrativo e Financeiro. As que não utilizam são: Recepção, Realização de Exames e Liberação de Exames. Como justificativa para não utilização nestas últimas três, o gestor e as gerentes afirmaram não haver fluxo de demanda compatível com as ferramentas oferecidas pelo sistema.

A recepção da empresa trabalha com marcação prévia de consultas, exames e demais serviços, conforme ligações ou pessoalmente na sede da SAMED. Os setores de realização e liberação de exames trabalham conforme demanda de marcação de exames e prazos propostos pela empresa para liberação destes exames.

A esse respeito, vale salientar que os coordenadores dos setores de marcação e liberação de exames têm conhecimento do funcionamento da ferramenta e citaram que seria interessante o seu uso em seus setores, principalmente no sentido de garantir o cumprimento de prazos estipulados.

Para as três coordenações que usam o sistema regularmente, o papel deste é o de controle do fluxo de demandas, e comunicação entre as partes, sendo

meio para um melhor gerenciamento da rotina e destes setores da empresa.

Dentre estas, a que mais se destacou no tocante à utilização da ferramenta foi a de segurança do trabalho. Neste setor, a ferramenta já se consolidou até mesmo a nível operacional. A coordenadora citou o fato de demandar todos os compromissos do setor aos dois técnicos pelos quais é responsável via Infortask. Este setor lida diretamente com o cumprimento de prazos com relação à emissão de documentos e à melhora qualitativa, neste sentido, foi citada tanto pela coordenadora, quanto pelos dois técnicos entrevistados.

A nível gerencial, a gerente de RH pode ser considerada uma usuária influenciadora do sistema. A gerente demanda para todas as áreas da empresa, principalmente no tocante aos compromissos internos, reuniões e treinamentos. É uma incentivadora assídua do uso do sistema, e citou, em entrevista, a importância da atualização dos *status* das demandas em sistema continuamente para uma melhor visibilidade dos gestores e da equipe.

Neste sentido, a SAMED buscou com o uso da ferramenta Infortask, um melhor controle sobre todas as fases dos processos que envolvem seus serviços. Objetivamente, o sistema permite demandar atividades a outros colaboradores ou setores, que por sua vez são os responsáveis ou “donos” destas atividades. São estipulados prazos, e a comunicação entre as partes da visibilidade ao andamento destas atividades.

Teófilo e De Freitas (2008) dissertam que o uso bem planejado de Tecnologia da Informação dará suporte aos três principais papéis que exerce o Sistema de Informação na organização, que são: busca de vantagem competitiva, apoio à tomada de decisão gerencial e apoio às operações.

O suporte da ferramenta Infortask se evidencia em três frentes, inicialmente dando apoio às operações através da integração e organização de atividades, que por sua vez vão acarretar um melhor resultado qualitativo, evidenciando um diferencial competitivo. A melhor tomada de decisão gerencial, parte do feedback e visibilidade do gestor das atividades desempenhadas pelo time.

4.3 Impactos na rotina de trabalho da empresa SAMED

Pós-estudo, pode-se entender com mais clareza os impactos da gestão de atividades com uso da tecnologia na empresa SAMED. Para Freitas e Teófilo (2008), o sistema de informação fornece enorme contribuição para eficiência operacional, produtividade e satisfação do cliente, além da principal fonte de informação para apoio de tomada de decisão, de desenvolvimento de produtos e serviços competitivos, e da agilidade na realização dos negócios.

Porém, o primeiro impacto constatado durante as entrevistas foi o de rejeição à ferramenta por parte da equipe da SAMED, no primeiro momento. Essa rejeição se justificava pelo pensamento de que a ferramenta seria apenas mais uma tarefa na rotina de trabalho da empresa.

Dietrich (2007) afirma que a dificuldade para o desenvolvimento do sistema de forma organizada se deve, principalmente, a quatro fatores que não são devidamente considerados durante o processo da implantação dos sistemas, a saber: falta de alinhamento tático, processos inadequados, dificuldades inerentes à tecnologia e transformações culturais.

Dentre estes fatores, os três primeiros foram poucos citados durante as entrevistas. A empresa possui processos bem definidos, não evidenciando dificuldade de entendimento neste sentido, ou mesmo problemas de alinhamento tático. No tocante às dificuldades inerentes à tecnologia, os entrevistados ressaltaram a praticidade da ferramenta e, em sua maioria, afirmaram não ter dificuldade no manuseio.

A mudança cultural foi constatada como motivo desta rejeição inicial ao sistema Infortask. Dietrich (2007) disserta a respeito das transformações culturais durante a implantação de sistemas de informação. O autor afirma que estas devem ocorrer, tendo em vista que inclusive especialistas costumam citar que os ganhos em termos de produtividade e eficiência relacionados à implantação de sistemas de informação são devidos principalmente às mudanças nos processos de negócio.

Conforme dissertação de Dietrich (2007), fica evidenciado que as maiores transformações decorrentes dos sistemas de informação são relacionadas aos processos de negócios e à forma como as pessoas trabalham. Na análise dos dados do estudo, estas transformações se caracterizaram também como primeiro ponto de

dificuldade na implantação do novo sistema.

Chiavenato (1999 *apud* TELES; DE AMORIM, 2013) afirma que a mudança representa a principal característica dos tempos contemporâneos, sendo um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje.

Neste sentido, após este primeiro momento de certa rejeição, os colaboradores, em sua maioria, passaram a entender gradativamente o quanto o uso da ferramenta poderia ser positivo para suas rotinas pessoais e para a rotina organizacional. Vale enfatizar que, mesmo passado este primeiro momento de certa rejeição ao sistema, uma pequena parcela dos colaboradores ainda não adotou a ferramenta como parte da rotina.

O que se observou foi que, apesar dos colaboradores entenderem as funções do sistema Infortask e os pontos nos quais este pode agregar a sua rotina de trabalho, o sistema ainda não está totalmente inerente à rotina, ainda sendo considerada “uma tarefa a mais” para uma pequena parcela dos colaboradores. Neste sentido, o gestor vem tentando incentivar o uso da ferramenta desde à sua implantação, em alguns momentos até atrelando à abertura do sistema Infortask a ferramentas de e-mail ou mesmo navegadores de internet.

Para Teles e De Amorim (2013), tão importante quanto planejar um sistema de informação, é gerenciar sua implantação não apenas em termos de melhores práticas e tecnologia, mas sim em termos de envolvimento da equipe de pessoas que, além de ser afetada pelas mudanças propostas, serão responsáveis diretamente pelo sucesso dessas transformações.

Os autores defendem ainda a possibilidade de agregar ao corpo funcional uma equipe de Gestão de Mudança que possa garantir que as mudanças planejadas sejam entendidas, aceitas e trabalhadas por todo o grupo organizacional, para que as mesmas possam alcançar resultados e melhorias substanciais para todo o sistema.

Neste viés, vale salientar a citação durante entrevistas da ausência de treinamento presencial ou mesmo apresentação formal da ferramenta no período de implantação. Apesar da praticidade da ferramenta, citada por diversas vezes em entrevista, os usuários ressaltaram que o aprendizado da mesma partiu da busca pessoal de treinamentos *online* oferecidos pelo sistema e pela curiosidade a respeito

das funcionalidades durante o manuseio no dia-a-dia.

Couto e Rossi (2012) dissertam que mudanças ocorrem constantemente, seja de forma prevista, desejável ou incontrolável. Sendo assim, se as organizações desejam controlar ou pelo menos se adaptar às mudanças que estão se processando, é necessário compreender todas as dimensões de sua própria realidade e, assim, aproveitar todo o potencial da transformação.

Neste sentido, apesar deste cenário que caracteriza uma possível dificuldade de aceitação do sistema, os entrevistados, em sua maioria, já adotaram a ferramenta como parte crucial da sua rotina de trabalho, tornando-se até mesmo influenciadores dentro da empresa. Estes citaram aspectos positivos do uso do sistema e indicaram impactos do uso da ferramenta na rotina organizacional da empresa.

As três coordenações que fazem uso do sistema demandam todas as suas atividades via Infortask. As demandas mais observadas foram com relação à emissão de documentos, alinhamento de treinamentos, reuniões e demandas internas e organização de visitas comerciais e técnicas.

Existe o uso intenso de ferramentas periféricas, como *e-mail*, *WhatsApp* e até mesmo uso de planilhas ou agendas físicas, mas o que vale ressaltar é que a demanda primária parte do Infortask, sendo disseminada ou registrada, posteriormente, nestas outras ferramentas.

A partir do relato destes usuários ativos da ferramenta, foram constatados outros impactos do uso desta tecnologia para gestão das atividades. Dentre estes, o mais citado pelos colaboradores foi a melhoria no cumprimento de prazos. Este, em especial, vai de encontro com o diferencial competitivo que a empresa busca. A emissão de documentos referentes à legislação trabalhista, principalmente referente a exames, é carro-chefe dentro dos serviços da empresa.

Almeida (2011), em publicação no Jornal o Estadão, a respeito de prazos e metas, afirma que as empresas estão com estrutura cada vez mais enxuta e econômica com o objetivo de se tornarem mais competitivas. Para o trabalhador, isso significa, muitas vezes, trabalho redobrado e maior pressão com relação a metas e prazos.

O alto fluxo de exames ocupacionais e periódicos feitos pela SAMED

exige um controle minucioso de prazos internos, para que estes não venham a refletir em atrasos nos prazos externos. Os prazos estipulados e os alertas enviados via sistema com relação às atividades a serem desempenhadas foram pontos avaliados positivamente pelos usuários entrevistados.

O impacto positivo no cumprimento de prazos já evidencia melhoria qualitativa na rotina da empresa. Esta melhoria pode ser constatada também, pela avaliação positiva da comunicação interna oferecida pelo sistema. Os usuários explanaram que a troca de informações via sistema a respeito das atividades designadas, ajuda a melhorar o resultado final destas atividades, evidenciando o que pode-se considerar um “*benchmarking* interno”.

Segundo Da Silva Siqueira (2016), o chamado *benchmarking* interno traz aos gestores uma visão funcionalista dos setores de uma organização e, através desse olhar, pode-se mensurar o quanto um setor ou departamento funciona melhor que o outro. O processo interno leva à investigação do desempenho de determinada divisão para que haja uma comparação com o setor deficitário e posterior definição de um padrão interno eficiente.

Apesar da avaliação positiva dos meios de comunicação interna oferecidos pelo sistema, os gerentes e coordenadores ainda encontram alguma dificuldade com relação a este *feedback* via sistema por parte de usuários operacionais. Durante as entrevistas, constatou-se que, por muitas vezes, os status das atividades não são registrados no sistema, fazendo com que este não reflita a real situação da atividade.

Neste sentido, apesar dos impactos qualitativos já evidenciados desde à implantação do sistema, ficou claro em entrevistas que a ferramenta ainda tem muito a ser explorada, podendo otimizar ainda mais os processos da empresa. A grande maioria dos entrevistados apontou que a ferramenta poderia estar sendo mais bem aproveitada na empresa.

Foram citadas situações nas quais atividades são demandadas, mas acabam sem resposta ou mesmo são respondidas em primeiro momento, mas posteriormente não têm seu *status* atualizado ou não são finalizadas quando concluídas.

É fato que, para que o sistema descreva a realidade da empresa, este

deve estar em contínua alimentação de informações pelos usuários. Neste sentido, ainda é constatada uma parcial falta de assiduidade ao sistema por parte dos colaboradores, evidenciando a possível falta de aproveitamento de tudo aquilo que a ferramenta pode oferecer.

Além disso, setores que não utilizam a ferramenta citaram que esta poderia ser bem aproveitada em suas funções, ou pelo mesmo demonstraram curiosidade em manusear a ferramenta. Neste ponto, o gestor e as gerentes da empresa concordam e já estudam meios para expansão futura da ferramenta na estrutura organizacional da empresa SAMED.

Três impactos-chave foram constatados no estudo: melhoria na gestão de prazos; melhoria na comunicação interna e melhoria na qualidade de execução de procedimentos internos. A nível gerencial, o gestor e as duas gerentes da empresa apontam como ponto positivo a visibilidade e controle das operações em tempo real, além da possibilidade de avaliação de produtividade e qualidade das atividades desempenhadas.

Para Anthony e Govindarajan (2008), o controle gerencial é imprescindível em qualquer organização que pratique a descentralização. Neste sentido, outro impacto constatado foi justamente a descentralização de atividades a partir da divisão de demandas via sistema. O gestor e as gerentes da empresa relataram melhorias em suas rotinas, por conta de demandas operacionais repassadas a outros responsáveis via sistema e que, atualmente, são apenas gerenciadas por eles.

No que tange à implantação da ferramenta e seus objetivos na rotina da SAMED, foi observado pouca ou nenhuma divergência entre o pensamento do gestor, gerência e coordenações. Em todos os níveis, observa-se a consciência daquilo que a ferramenta pode agregar.

Importante ressaltar que, independente desta consciência, existe divergência na assiduidade de uso da ferramenta, constatando que, por muitas vezes, apesar de saber dos benefícios do uso do sistema, alguns colaboradores ainda não o incutiram em sua rotina de trabalho.

De modo geral, os impactos do uso da tecnologia para gestão de atividades na empresa SAMED podem ser considerados positivos. Apesar de não

existir nenhuma métrica para mensurar os impactos do uso do Infortask, as melhorias qualitativas na rotina e nos serviços oferecidos foram, diversas vezes, levantados em entrevistas.

Porém, conforme salientado anteriormente, o sistema Infortask ainda tem muito a ser explorado dentro da organização, podendo agregar e otimizar cada vez mais a rotina organizacional da empresa.

5 CONCLUSÕES

Durante este trabalho, evidenciou-se a necessidade do gerenciamento a nível de atividades de rotina, a fim de se buscar um diferencial estratégico em mercados que se mostram cada vez mais competitivos. Apesar das minúcias e dificuldades que envolvem este gerenciamento, a tecnologia entra como peça importante no sentido de auxiliar e ampliar a visão e comunicação de gestores e equipes.

Observou-se, durante o trabalho, o diferencial advindo da gestão inovadora e participativa, no sentido de demandar sim, mas em processo comunicativo constante, gerindo prazos e qualidade. O gestor tem papel de influenciador no sentido difundir a importância do uso de ferramentas de gestão ao time, sendo estas tecnológicas ou não, na busca por inovação constante.

O advindo da tecnologia propiciou ainda mais oportunidades de gerenciamento e um auxílio em todos os âmbitos do trabalho. Com enfoque na rotina, este trabalho demonstrou o quanto um meio tecnológico pode impactar positivamente na qualidade dos serviços oferecidos por uma empresa. Apesar da empresa não ter estes dados estruturados na forma de métrica, fica evidente, durante as entrevistas, as percepções de todos os entrevistados.

A viabilidade de delegar e gerir atividades aos demais parceiros da equipe, distribui as responsabilidades e impacta positivamente na rotina individual e coletiva da organização. A ação de tomar a atividade como “dono” culmina na necessidade de um maior senso de responsabilidade e qualidade, influenciando positivamente no resultado dos serviços da empresa.

Os objetivos específicos que regeram este trabalho buscavam: elaborar um roteiro de entrevistas para coleta de informações sobre os impactos, na ótica dos gestores, rotina de trabalho na empresa SAMED através do Infortask; coletar informações da empresa SAMED sobre os impactos na rotina de trabalho através do Infortask; analisar os dados sobre os impactos na rotina de trabalho na empresa SAMED através do Infortask na ótica dos gestores; avaliar os resultados e discussões acerca dos impactos, na visão dos gestores, na rotina de trabalho na empresa SAMED através do Infortask.

Os objetivos supracitados foram gradativamente atingidos durante seu desenvolvimento. Após visita de apresentação à empresa SAMED e debates com gestor e gerentes da empresa, foi elaborado o roteiro de entrevistas com base nestes debates e nos objetivos traçados para o trabalho.

Os impactos do uso do Infortask na rotina da empresa SAMED foram explanados no capítulo quatro deste trabalho, evidenciando algumas dificuldades inerentes à implantação do sistema e à adaptação deste à rotina de trabalho dos colaboradores.

Neste sentido, abriu-se precedente para discussão a respeito da gestão da mudança, a fim de uma melhor adaptação do sistema à cultura organizacional e rotina da empresa. Ficou evidente que o sucesso da implantação de qualquer nova solução em gestão está diretamente ligado à participação das equipes envolvidas e conscientização do diferencial advindo destas ferramentas.

Ainda a respeito dos impactos, sob a ótica da avaliação dos dados coletados, evidenciou-se uma melhora qualitativa na rotina da empresa por meio do uso da ferramenta tecnológica. Esta melhora ficou mais claramente evidenciada em três pontos: gestão de prazos, qualidade na execução das atividades e comunicação interna.

Vale ressaltar a inter-relação entre estes três pontos, enfatizando a integralização de informações por meio do sistema. A gestão de prazos e qualidade na execução estão diretamente ligadas à visibilidade dada a quem demanda a atividade, tendo a comunicação interna do sistema como ponte entre as partes envolvidas.

A gestão inovadora da empresa SAMED e a busca por novas soluções de gerenciamento refletem diretamente na qualidade dos serviços prestados. Portanto, constatou-se, que os impactos do uso do sistema Infortask na rotina da empresa SAMED somam saldo positivo, cabendo ressalvas no sentido das mudanças culturais na inserção de novas ferramentas e avaliação de novas oportunidades advindas do uso do sistema.

Por fim, vale ressaltar a importância de novos estudos a respeito do assunto, tendo em vista a amplitude de abordagens possíveis a respeito das influências da tecnologia nas organizações. Com enfoque na rotina, estas influências

são inúmeras e, em várias frentes, ensejando uma série de estudos e avaliações pontuais a respeito.

Como trabalhos futuros, pode-se levantar dados quantitativos do uso do Infortask e dados do próprio software da referida empresa de estudo para realizar um cruzamento das informações desta pesquisa qualitativa com uma pesquisa mais quantitativa, a fim de aumentar as discussões e obter mais resultados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marília. **Saiba como lidar com prazos, metas e cobranças no trabalho**. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,saiba-como-lidar-com-prazos-metas-e-cobrancas-no-trabalho,91310e>> Acesso em 14 mai. 2017.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2008.
- BARBOSA, Cláudia. **O projeto de pesquisa**. 1990. Disponível em: <http://www2.anhembri.br/html/ead01/met_pesq_cient_gastr/pdf/aula_06.pdf> Acesso em 20 jun. 2017.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- BUENO, Monalise Carla. **Administração do Tempo: O segredo da priorização de atividades**. 2015. Disponível em <<http://www.blogdaqualidade.com.br/administracao-do-tempo-o-segredo-da-priorizacao-de-atividades/>> Acesso em 22 jun. 2017.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Rio de Janeiro: Cristiano Ottoni, 1996.
- _____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- CARVALHO, Ladmir. **Técnicas para Gestão de Tempo**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/tecnicas-para-gestao-de-tempo/74315/>> Acesso em 10 jun. 2017.
- CASTELLI, Ian. Trello: como esta ferramenta pode ajudar você a organizar sua vida. 2015. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/organizacao/75128-trello-ferramenta-ajudar-voce-organizar-vida.htm>> Acesso em 8 jun. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.
- _____. **Iniciação a organizações, sistemas e métodos**: SO&M. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- COUTO, F. L.; ROSSI, D. A mudança organizacional: como um diagnóstico contribui

para um processo de resistência a mudança? **Revista de Psicologia**. 2012.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização e Métodos**: Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIETRICH, Elton. **Por quê é tão difícil desenvolver e implantar sistemas de informação eficazes nas empresas?** 2007. Disponível em: <<http://eltondietrich.blogspot.com.br/2007/08/por-qu-to-difcil-desenvolvere.html>> Acesso em 20 mai. 2017.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUFFY, Mary. **Gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2006.

ESPINHA, Roberto Gil. **Gestão de Tarefas e Equipes: delegando, priorizando e controlando**. 2017. Disponível em: <<http://artia.com/blog/gestao-de-atividades-e-equipes/>> Acesso em 7 jun. 2017.

FNQ. **Caderno Sistemas de Gestão**. Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Diogenes de Souza; CRUZ, Ana Paula; MACHADO, Maria José. **Instrumentos de controle gerencial e gestão da inovação**: evidências empíricas brasileiras. 2016. Disponível em: <<http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/vi/images/ccg%2030.pdf>> Acesso em 23 mai. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da informação**, v. 33, n. 1, 2004.

KERZNER, Harold. **Project Management**: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 11th. edition, John Wiley & Sons, Inc. 2013. Disponível em: <<http://honestyets.pbworks.com/f/Project+Management+-+A+Systems+Approach+-+10thEd.pdf>> Acesso em 14 jun. 2017.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, 2007.

LOPES, M.; EMMACOLATA, V. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Edições

Loyola, 2005.

MANZINI, Eduardo José. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Heloisa Helena T Sousa. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.

MENEZES, LC de M. **Gestão de projetos**. Catho, 2006.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.

PEGN. Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Infotask vence Conte sua historia para PEGN na campus party**. 2016. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/01/infotask-vence-conte-sua-historia-para-pegn-na-campus-party.html>> Acesso em 14 jun. 2017.

PEREIRA, Marco Antônio. **Curso de Gestão Voluntária**. Centro de Voluntariado de Cruzeiro. 2009. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>>. Acesso em : 03 mai. 2017.

PESSOA, Sylvio. **Gerenciamento de empreendimentos**: da idéia ao estágio operacional, todos os passos e aspectos que determinam o sucesso de um empreendimento. 1 ed. Florianópolis: Insular, 2003.

PMI. PMBOK. Um Guia do Conjunto de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos. **Norma Nacional Americana**, 2004.

_____. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK®)**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

_____. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª Ed. Project Management Institute, 2014.

_____. **A Guide to The Project Management Body of Knowledge**. Charlotte, NC, USA: Automated Graphic Systems, 1996.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Davi. **Gestão do Tempo e Produtividade** – Conceitos e Ferramentas. 2013.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SAMED. Saúde e Medicina do Trabalho. 2016. Disponível em: <<http://samed.med.br/a-clinica/>> Acesso em 12 jun. 2017.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo. Métodos e ferramentas para a gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 5, n. 2, 2007.

SBRAGIA, Roberto; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; KRUGLIANSKAS, Isak. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 21, n. 3, 1986.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; LEAL, Ricardo. Time Driven Activity Based Costing (TDABC): Uma Ferramenta Evolutiva na Gestão de Atividades. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Valencia**, n. 14, dez. 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Automação de serviços nos pequenos negócios**. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/automacao-de-servicos-nos-pequenos-negocios,d13837b644134410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 12 mai. 2017.

SIMCSIK, Tibor. OSM. **Organização, Sistemas e Métodos**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002.

SIQUEIRA, Dirceu Luiz da Silva. **Benchmarking Interno: Uma Ferramenta de Gestão para Melhoria Contínua do Processo Educacional**. 2016. Disponível em: <<http://fapan.edu.br/noticias/graduacao/102988-artigo-benchmarking-interno-uma-ferramenta-de-gestao-para-melhoria-continua-do-processo-educacional>> Acesso em 12 mai. 2017.

SOUSA, Tarcita Cabral Ghizoni; RIBEIRO, Maria José; CARNEIRO, Adilson. **Modelo de gestão por atividades: uma proposta para prestadoras de serviços contábeis**. 2011. Disponível em: <<http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/180-2.pdf>> Acesso em 14 jun. 2017.

TECMUNDO. **Atlassian compra serviço de produtividade Trello por US\$ 425 milhões**. 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/software/113300-atlassian-compra-servico-produtividade-trello-us-425-milhoes.html>> Acesso em 5 jun. 2017.

TELES, Bárbara Anastácia Wagner; AMORIM, Michelle Ribeiro Lage. Gestão de

Mudança: superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET. Anais eletrônicos**, 2013. Disponível em: <<http://www.car.aedb.br/seget/artigos13/58918727.pdf>> Acesso em 20 jun. 2017.

TEÓFILO, Romero Batista; DE FREITAS, Lucia Santana. O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão. **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. Resende, Rio de Janeiro, p. 1-12, 2007.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R. **The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects**. A literature review. New Jersey, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, Eliane Aparecida. **A gestão da informação na tomada das decisões gerenciais**: Estudo de caso na Organização Multinacional de Reflorestamento - V & M FLORESTAL. Pedro Leopoldo, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTÃO DE ATIVIDADES COM USO DA TECNOLOGIA NA EMPRESA SAMED

DADOS DO PERFIL

1. Idade:
2. Sexo:
3. Setor:
4. Cargo:
5. Formação:

DADOS GERAIS

1. Quais são as suas principais atribuições na empresa?
2. Como você organiza as suas demandas do dia-a-dia?
3. Como você organiza e distribui as demandas para sua equipe?
4. Normalmente as pessoas recebem e delegam atividades. Como acontece no seu setor? (Comente, explique, cite exemplos).
 - a. Vocês utilizam quais ferramentas ou instrumentos para este gerenciamento (e-mail, papel, whatsapp, infortask...)
5. Qual é a sua maior dificuldade quanto ao gerenciamento das atividades da sua equipe?
6. Se você usa o Infortask, responda:
 - a. Com qual frequência?
 - b. Como você acha que o Infortask ajuda ou poderia ajudar na sua área?
 - c. Quais os tipos de atividades você gerencia via Infortask? Dê exemplos, por favor.
 - d. Em quais pontos você acha que o Infortask poderia ajudar em outras áreas da empresa?
 - e. Você acha que a rotina interna ou serviços da empresa melhorou com uso do Infortask? Comente ou cite um exemplo?
 - f. Cite outros benefícios quanto ao uso do Infortask, se existir.
 - g. Você observa ou sentiu - dificuldade de adaptação ao uso do Infortask? Se sim, quais?
 - h. Como você vê a aceitação do uso da ferramenta dentro da empresa na sua área e nas demais áreas? Existe alguma dificuldade?
 - i. Você acha que a ferramenta poderia ser melhor aproveitada na empresa? Se sim, como?
 - j. E quanto a ferramenta? Quais sugestões você poderia apontar.

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

SHIRLEY DAYANNA VALE DA COSTA CUNHA, CPF : 957.973.513-15, ocupante do cargo Gerente de atendimento na empresa **SAMED MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO LTDA**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **VICTOR ROBERTO BARROSO SILVA**, matrícula nº 2012000150, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 08 de Agosto de 2017.

Shirley Dayanna Vale da Costa Cunha.

Shirley Dayanna Vale da Costa Cunha
SAMED MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO LTDA

CNPJ-03.018.993/0001-17

SAMED - MEDICINA E SEGURANÇA
DO TRABALHO LTDA.

Rua de Nazaré, Nº 356, Ed. Sulacap,
Sala 31 - Centro
samed@samed.med.br

CEP: 65.010-410

┌ São Luís - MA. ┐