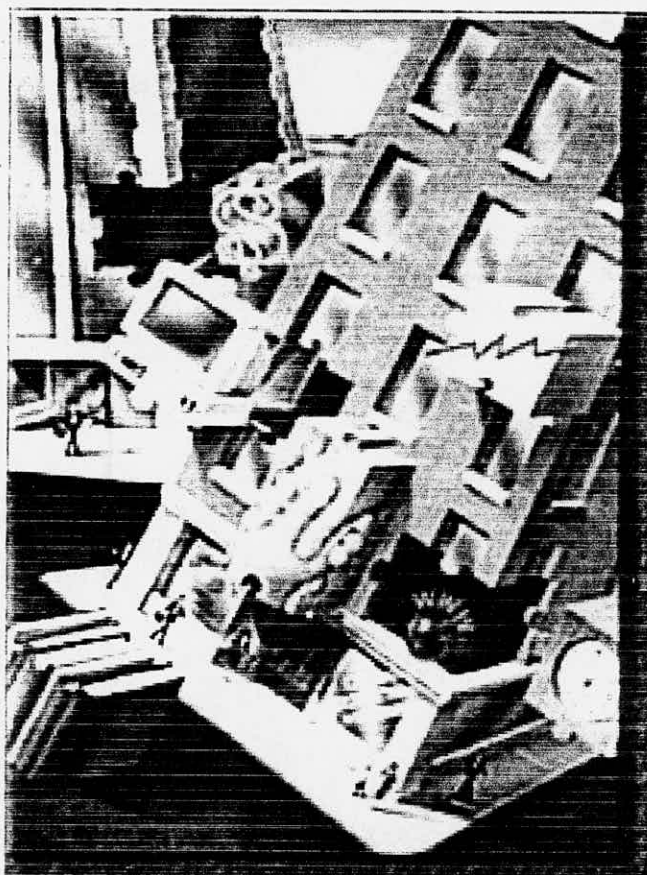


PIBIC - CNPq

Automação nos Processos Administrativos :
Impactos Sócio-econômicos



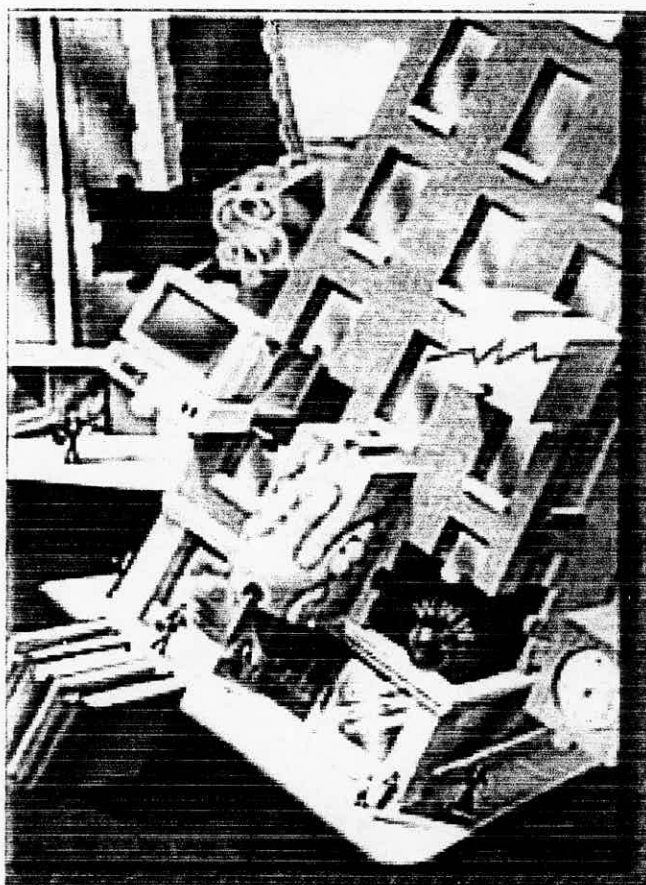
Orientador : Prof^o Dr. Marilson Alves Gonçalves

Aluno : Rafael Maisonnave

PIBIC - CNPq

Automação nos Processos Administrativos :

Impactos Sócio-econômicos



Orientador : Prof^o Dr. Marilson Alves Gonçalves

Aluno : Rafael Maisonnave

Índice

Apresentação	2
Introdução	4
A Tecnologia de Informação	11
A Informação nas Empresas	12
O Desenvolvimento do SI	15
O Uso de Consultorias	18
Utilização de Utilização de Aplicativos (Pacotes)	20
Terceirização	21
Relacionamento com Recursos Humanos	23
Metodologia	24
Análise das Respostas	25
Conclusão	41
Bibliografia	44
Apêndice I	47

Apresentação

A idéia desta pesquisa surgiu durante as aulas de Sistemas e Métodos Administrativos (SMA) ministradas pelo Prof^o Marilson durante o 1º semestre de 1997.

Após a realização de um trabalho sobre a utilização da tecnologia na empresa, criou-se uma discussão sobre como era feita a adaptação de processos administrativos aos recursos emergentes da Tecnologia de Informação (TI).

Sabia-se, intuitivamente, que a maioria dos projetos eram executados por pessoas que possuíam amplo conhecimento técnico, mas não se tinha uma visão clara de como era realizado este processo de adaptação e nem dos agentes que o realizavam.

A proposta da pesquisa era visualizar quais eram os procedimentos na automação dos processos administrativos que utilizavam ferramentas de tecnologia de informação.

Inicialmente foi traçado o roteiro de leituras com a utilização das referências bibliográficas do projeto. Iniciaram-se as leituras com a tese de doutorado "A Transformação das Ocupações e as Mudanças de Trabalho a partir da Revolução da Microeletrônica " realizada pelo Sr. Paulo Roberto Feldman em 1987.

Após essa fase, foi formulado o questionário-padrão que seria enviado para as empresas. Este questionário foi testado pela empresa onde havia uma pessoa disponível para respondê-lo rapidamente e fazer uma análise de sua estrutura. O teste foi bem sucedido.

Antes de se enviar o questionário para as empresas, havia um primeiro contato por telefone para obter o nome da pessoa mais indicada para respondê-lo.

O questionário era então enviado para esta pessoa em um envelope contendo : a carta de apresentação da pesquisa junto ao questionário (ver Apêndice I) e um outro envelope já selado para ser colocada a resposta.

Procurando-se utilizar a Internet para auxiliar a distribuição dos questionários, foi enviado um e-mail para 9 empresas com o questionário e um texto de apresentação da pesquisa. Porém apenas um destes questionários foi respondido.

Apesar de entrar em contato várias vezes com as empresas para as quais foram enviados os questionário a fim de auxiliá-los no preenchimento; ao final foram recebidas, dos 55 questionários enviados, apenas 9 respostas. Obteve-se desse modo a taxa de retorno de 16,36%.

Introdução

O aumento no número de processos que são automatizados está ligado com a revolução das Tecnologias de Informação (TI). A revolução na indústria de tecnologia possibilitou ao mesmo tempo reduções no custo e tamanho de hardware com o aumento da capacidade de processamento dos softwares.

Se antes elas eram restritas a laboratórios e universidades, agora essas tecnologias estão disponíveis a uma variedade grande de possibilidades de utilização.

Quando as primeiras empresas começaram a utilizar estas novas tecnologias de informação como ferramenta administrativa, percebeu-se que estas tecnologias iriam transformar o modo de operar das empresas.

Elas mostraram poder afetar quase todos processos pelo qual as companhias estão baseadas. Além disso, elas são capazes de redesenhar o próprio produto : a mercadoria física, os serviços e a informação que a companhia produz para criar valor para os compradores¹.

Em um primeiro momento, a TI estava presa aos grandes centros de processamento de dados (CPDs). Hoje, com a diminuição de seu tamanho, a sua utilização está na ligação dos computadores de toda empresa em redes que utilizam a fusão as tecnologia de computadores e telecomunicações.

¹ Porter, Michael E. e Victor E. Millar. *How information gives competitive advantage*. Harvard Business Review, July-August 1985.

Nesta evolução da era do processamento de dados (PD) para a era das redes, a TI penetrou de maneira lenta e implacável em toda a organização. Nessa penetração, a TI assumiu não só completamente o trabalho que, em alguns casos, antes era realizado apenas por funcionários (por exemplo, o controle da folha de pagamento), mas também trabalhos que já eram realizados envolvendo outras tecnologias (por exemplo, a utilização de CAD e controle de contas)².

A tecnologia tornou-se acessível para pequenas e médias empresas devido às grandes transformações ocorridas na sua indústria. Hoje em muitas situações o problema não é mais econômico ou técnico, mas de criatividade para gerar aplicações da tecnologia à automação de processos.

A automação dos processos faz parte de uma evolução na informatização da empresa. Em um primeiro estágio está o processo manual, o segundo estágio é a automatização deste processo e o terceiro e último estágio é a integração de todos os processos em uma base única tendo o controle total do funcionamento da empresa.

A primeira etapa é uma racionalização e estruturação da atividade manual. Sem que seja realizado este primeiro estágio, a automatização do processo fica comprometida. O principal agente nesta transição é O&M que tem papel fundamental na identificação de uma estrutura racional adequada tanto para o estágio manual quanto para o sistema que irá automatizar.

A passagem do estágio manual para o automatizado será o “alicerce” de

² Nolan, Richard L. e David C. Cronson. *Destruição Criativa*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996.

todo o sistema de informatização da empresa, ou seja, é a base de sustentação. Sua integridade refletirá em todos os estágios seguintes. A transição portanto precisa ser realizada com o conhecimento adequado para possibilitar que as etapas posteriores sejam obtidas com sucesso.

No estágio de automação, as atividades costumam ser colocadas de início em sistemas isolados e os ganhos podem ser significativos. Contudo, não são comparáveis aos advindos do próximo estágio que integra os sistemas antes independentes.

Com a integração é possível eliminar várias tarefas que antes haviam apenas sido automatizadas isoladamente, por exemplo : integrando folha de pagamento e contabilidade, desaparece a tarefa de gerar lançamentos da folha para a contabilidade; estoques com contas a pagar elimina outras transações e assim por diante.

Assim como é difícil a transição do manual para o automatizado, a passagem de processos automatizados para a integração envolve um esforço muito grande da empresa.

A maior dificuldade está na complexidade das mudanças organizacionais e na implementação e desenvolvimento dos sistemas necessários. A empresa precisa de tempo para amadurecer o uso da tecnologia. Uma aceleração excessiva desse processo pode conduzir até um nível intolerável a complexidade e os custos da integração.

A integração é o estágio final e desejado pela empresa. Porém sem que sejam realizado as duas etapas anteriores de maneira correta, certamente a passagem para este último estágio será desgastante e possivelmente prejudicada.

Devido ao isolamento e a falta de coordenação durante os projetos de diferentes departamentos, surge o que alguns autores chamam de "Sistemas Naturais". Isto é, as diferentes empresas estruturam e automatizam os processos sem que haja um sistema anteriormente planejado.

Nesses "Sistemas Naturais" surgem processos fragmentados pela criação de sistemas isolados. Esse nome se dá porque em um sistema natural não há evidência de planejamento global, o que ocorre na criação de sistemas sem qualquer comunicação dentro de uma empresa. Na falta de coordenação, algumas ineficiências do processo manual anterior, como antigos formulários e relatórios repetitivos, são mantidos pela preservação do *status quo*³.

Segundo alguns administradores, o que ocorre é que sem existir pessoal qualificado para realizar o trabalho de O&M na racionalização e estruturação do processo, a transição do processo manual para o automatizado resulta muitas vezes na "informatização do erro".

Para Nolan, na maioria das empresas o que ocorre é a combinação destes fatores. Há (1) a TI que se apegue à abordagem clássica e (2) os funcionários que preferem a "inércia organizacional"⁴. Nolan defende a idéia de que para que

³ Meirelles, Fernando de S.. *Informática : Novas Aplicações com Microcomputadores*. McGraw-Hill, 1986.

⁴ Nolan, Richard L. e David C. Cronson. *Destruição Criativa*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996.

haja realmente uma transformação na empresa o envolvimento do principal executivo é determinante no processo de informatização.

A TI também avança na participação do orçamento de empresas do mundo inteiro. O gasto mundial em TI em 96 foi de US\$ 1.076 bilhões de dólares . As despesas com computadores cresceram 48% enquanto que o faturamento e o lucro cresceram cerca de 30%.

Atribui-se ao economista Robert Solow o questionamento da computação no aumento da produtividade. Surge deste questionamento o que ficou conhecido como o paradoxo do computação : "Vemos computadores em todos os lugares menos nas estatísticas de produtividade". Segundo Solow, a queda da produtividade e a lucratividade nos Estados Unidos tem coincidido com o aumento de investimento em novas tecnologias.

Para Paul Strassmann esse paradoxo está relacionado com a ação dos administradores que muitas vezes não questionam o que a tecnologia que estão investindo irá adicionar à sua empresa e são conduzidos por modismos que acabam resultando em um grande desperdício de dinheiro.

Strassmann estudou 468 empresas e descobriu que não há correlação direta entre gastos com computadores e lucratividade : "As empresas que mais gastam em tecnologia não são aquelas que possuem maior lucratividade"⁵.

Várias empresas gastam em inovações que muitas vezes não são necessárias pela rapidez que ocorrem as mudanças nesta indústria. Apenas para

⁵ Strassmann, Paul A. *The Squandered Computer*. The Information Economics Press, 1997.

se ter o último modelo é gasto boa parte do orçamento de TI. Percebe-se que a tecnologia não está sendo utilizada de forma adequada e que os investimentos não são questionados.

Para Michael Hammer, apenas informatizando os processos as empresas não conseguirão ter o retorno esperado. Ele afirma :

“ Os grandes investimentos em TI têm desapontado nos resultados obtidos porque as empresas utilizam a tecnologia para mecanizar os velhos procedimentos. Os processos são intocados e utilizam computadores apenas para acelerá-los. Apenas acelerar um processo não levará a uma melhora de performance em conjunto. Muitos dos trabalhos realizados dos procedimentos, dos controles de mecanismo e das estruturas das organizações fazem parte de um contexto anterior ao advento da computador”.

Os fatores que determinavam, segundo Hammer, os processos eram eficiência e controle. Neste momento, os fatores determinantes são inovação, rapidez, serviço e qualidade.

Em uma crítica mais radical a informatização de antigos processos este autor afirma que está na hora de parar de “pavimentar o caminho dos bois”. Em vez de utilizar computadores para acelerar processos obsoletos, é necessário realizar um trabalho de reengenharia nas empresas. A TI deve ser usada para redesenhar completamente os processo para que possa alcançar melhorias radicais em seus desempenhos⁶.

⁶ Hammer, Michael. *Reengineering Work : Don't Automate, Oliberate*. Havard Business Review, July-

Questão muito discutida em relação à automação de processos, é a possibilidade de reduzir de forma significativa a quantidade de níveis intermediários de administração (gerência média) das organizações com sua utilização.

Como mais de 40% dos empregos no setor industrial envolve trabalho de escritório e esta estrutura permaneceu intocada por vários anos, esta é uma questão complexa por tratar-se da substituição de funcionários por TI.

Downsizing é termo utilizado quando se refere à redução de funcionários. Utilizado como ferramenta administrativa provocou demissões em massa e corte de pessoal para a utilização de tecnologia.

No entanto, a tecnologia também é responsável pela geração de novos empregos. Novas oportunidades relacionadas a TI como o desenvolvimento de sistemas, a programação, a manutenção, a implantação, a operacionalização entre outras várias que surgem para dar suporte à sua utilização.

Em tempo, o desemprego relacionado à tecnologia de informação é chamado de desemprego tecnológico. Os outros dois tipos de desemprego existentes são : o cíclico, ocasionado pela redução da atividade econômica, e o estrutural, causado pela impossibilidade de uma determinada estrutura econômica e social gerar o número de emprego necessário para ocupar sua população economicamente ativa⁷.

August 1990.

⁷ Feldman, Paulo Roberto. *A Transformação das Ocupações e as Mudanças de Trabalho a partir da Revolução da Microeletrônica*. Tese, São Paulo, 1987.

A Tecnologia de Informação

Se hoje alguns executivos acreditam que seja impossível administrar sem o uso da TI para auxiliá-los na gestão de empresas, podemos encontrar artigos relativamente recentes que têm como discussão a possível utilização de computadores por executivos⁸.

O principal fato para a utilização em larga escala de computadores no ambiente empresarial é a rapidez que a indústria de seus componentes evoluiu nas últimas décadas.

Esta evolução é surpreendente : quando o primeiro computador, a válvula do mundo ENIAC (Calculador e Integrador Numérico Eletrônico), foi desenvolvido em 1946 na Universidade da Pennsylvania, ocupava uma área de 150 m² e pesava 30 toneladas. Quando o ENIAC era ligado, diminuía a intensidade das luzes da cidade inteira onde o seu laboratório estava localizado.

Devido a seu tamanho, custo e complexidade acreditava-se que estas primeiras máquinas não iriam sair dos laboratórios de universidades, instalações militares e governamentais. Alguns prediziam que 4 ou 5 computadores seriam capazes de atender a necessidade do mundo inteiro e algumas empresas acreditavam que não haveria demanda suficiente para computadores que justificasse a entrada delas num mercado comercial.

Hoje , com a grande evolução da indústria microeletrônica, é possível ter a

⁸ Davis, David. *SMR Forum : Computers and Top Management*. Sloan Management Review, Spring 1984.

capacidade muitas vezes superior aos destes primeiros computadores em casa, com o custo infinitamente menor. O seu avanço comparado com a indústria automobilística corresponderia hoje a um Rolls Royce custando 2 dólares e fazendo 1.275.000 km por litro⁹.

A Informação nas Empresas

Empresas do mundo inteiro têm gastado milhões de dólares na Era da Informação. Por mais de duas décadas, esse fato tem justificado que empresas nos EUA tenham este imenso gasto, absorvendo mais da metade de todo o investimento.

Para Michael Schrage, as empresas têm sido enganadas de que haverá um aumento em sua lucratividade se conseguirem obter grandes quantidades de informações baratas, rápidas e proveitosas.

Para este autor, numa primeira análise isto faz sentido; se for oferecido aos funcionários uma maior quantidade de informação com qualidade, espera-se que os resultados da empresa aumentem. Ainda que em muitas situações ocorrerão desempenhos melhores, a realidade é que geralmente mesmo grandes quantidades de informação têm pouco ou nenhum impacto sobre o comportamento das pessoas¹⁰.

⁹ Forester, Tom. *High-Tech society*. The MIT Press, 1987.

¹⁰ Schrage, Michael. *The Real Problem with Computers*. Harvard Business Review, September-October 1997.

O verdadeiro problema encontrado pela maioria dos executivos não é a informação inadequada, mas a falta de vontade da organização de mudar em função de uma boa informação. Para conseguir resultados positivos, deveria haver uma forte ligação entre estes dois fatores.

Dentro de uma empresa, a mesma palavra significa coisas diferentes para pessoas diferentes, e problemas nas relações internas nem mesmo o melhor projeto de um sistema consegue superar. A qualidade das relações da empresa mais do que a qualidade da informação determinará como problemas serão solucionados e as oportunidades aproveitadas.

De acordo com Davenport, para a adoção correta de um sistema de informação a tecnologia somente não é necessária. O SI de uma empresa deve estar relacionado ao funcionamento da empresa.

Os administradores que estabelecem sistemas técnicos contribuem mais para diferenciar práticas e valores do que no desenvolvimento de ambientes produtivos para seus funcionários¹¹.

O relacionamento entre os usuários e técnicos é crucial para determinar o sucesso de um sistema. As atividades de operação de sistemas são mais rotineiras do que as de planejadas, mas são de igual importância.

O planejamento e operação têm sido descritos como atividades separadas. No entanto, são tarefas interligadas, um projeto mal planejado torna-se impos-

¹¹ Davenport, Thomas e Laurence Prusak. *Information Ecology : Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York, Oxford University Press, 1997

sível de utilizar para trabalho cotidiano da empresa.

O SI está contido em um contexto complexo da empresa. Os problemas claramente não são apenas técnicos. Embora os problemas técnicos tenham grande importância, eles serão melhores resolvidos quando contextualizados na realidade do ambiente organizacional.

Segundo Lucas¹², a maior razão para que a grande parte dos sistemas de informação terem falhado é o fato de ter-se ignorado os problemas de comportamento da empresa no desenvolvimento e operação destes sistemas.

¹² Lucas, Henry C., Jr. *Why Information Systems Fail*. New York, Columbia University Press, 1975.

1. O Desenvolvimento do SI

O estágio final do processo de utilização de TI nas empresas é o desenvolvimento de um sistema de informação que controle todas as suas operações.

Neste processo não há uma única teoria que possa abranger todas as possibilidades, é um campo multidisciplinar. Geralmente, este campo é dividido em duas principais áreas : técnica e comportamental.

No ambiente técnico o SI está baseado em Administração, Computação e Operação. A administração refere-se ao desenvolvimento de modelos para a tomada de decisões e práticas administrativas. A computação possui ênfase em estabelecer teorias, métodos de computação e métodos de utilização. A operação concentra-se nas técnicas matemáticas para otimizar parâmetros selecionados como transporte, controle de inventário e custo de transação.

No ambiente comportamental o SI está baseado em áreas de assunto e problemas do comportamento humano. As três disciplinas são : Psicologia, Sociologia e Política. A Psicologia está interessada nas respostas individuais em relação ao SI e modelos cognitivos de raciocínio. A Sociologia está focada no impacto do SI nos grupos, nas empresas e na sociedade. A Política estuda os impactos políticos e o uso das informações¹³.

¹³ Laudon, Kenneth C. & Jane P. Laudon. *Management Information Systems – Organization and Technology*. Prentice Hall, 1996, 4ª edição.

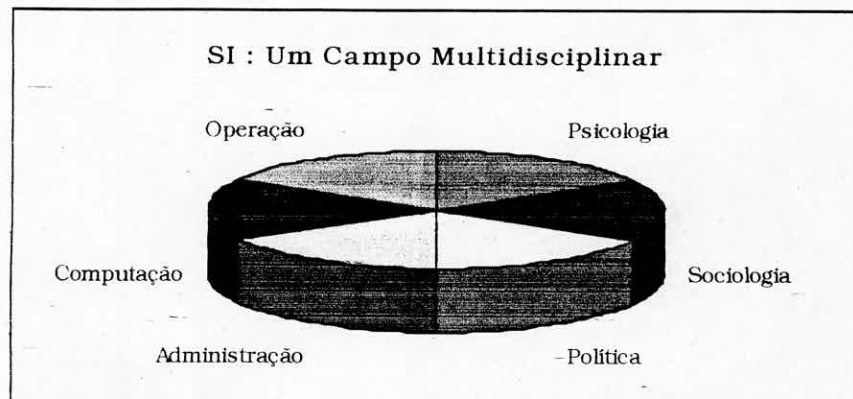


Figura 1. Fonte : Laudon e Laudon, MIS, Prentice Hall, 1996, 4a. edição.

Como existem diferentes interesses, especialidades e níveis numa empresa, existirão também diferentes grupos de sistemas. Os sistemas de informação podem ser diferenciados pelos departamentos.

Cada departamento possui o seu sistema de informação adequado a suas necessidades. Por exemplo, o departamento de Produção precisa de sistemas que controlem os níveis de estoque, o processo de controle e a manutenção do equipamento. A partir daí surgem os sistemas de informação de marketing (SIM), de finanças (SIF) que são representantes desta divisão dos sistemas por cada departamento.

Quando há o desenvolvimento isolado dos sistemas da empresas pode ser criado o que é conhecido como "ilhas de informação". Neste trabalho será pesquisado como é feito o planejamento dos sistemas de informação, quem é o

responsável pelo planejamento e pela execução da integração dos sistemas.

Resumo da Siglas dos Tipos de Sistemas de Informação¹⁴

AI	Artificial Intelligence (IA)
AE	Automação de Escritórios (OA)
CBIS	Computer-Based Information Systems
CBMIS	Computer-Based Management Information Systems
DAS	Decision Aided Systems
DMS	Decision Modeling Systems
DSS	Decision Support Systems (SAD)
EDP	Electronic Data Processing (PED)
ES	Expert Systems (SE)
ESS	Executive Support Systems (SAE)
IA	Inteligência Artificial (AI)
IS	Information Systems (SI)
ISS	Intelligent Information Systems (SE)
MIS	Management Information Systems (SIG)
MS/OR	Management Science / Operations Research (PO)
MSS	Management Support Systems
OA	Office Automation (AE)
PED	Processamento Eletrônico de Dados (EDP)
PO	Pesquisa Operacional (MS / OR)
SAD	Sistemas de Apoio a Decisão (DSS)
SAE	Sistemas de Apoio ao Executivo (ESS / SE)
SE	Sistemas Especialistas (ES)
SI	Sistemas de Informação (IS)
SIG	Sistemas de Informação Gerenciais (MIS)
SIT	Sistemas de Informação Transacionais (TIS)
Six	SI (x = F (Financeiro), M (Mercadológico) ...) (xIS)
SSD	Sistemas de Suporte de Decisão (DSS / SAD)
TIS	Transactional Information Systems (SIT)
xIS	(x = F (Finance), M (Marketing) ...) IS (Six)

¹⁴ Meirelles, Fernando de S.. *Informática : Novas Aplicações com Microcomputadores*. McGraw-Hill, 1986.

2. O Uso de Consultorias

As empresas de consultoria têm um grande interesse no desenvolvimento tecnológico: pelo menos um terço de seu faturamento está relacionado direta ou indiretamente com a difusão de produtos tecnológicos¹⁵.

Após a estabilização da inflação, as empresas precisam controlar suas operações de maneira mais eficiente para ganhar competitividade, antes isto não era possível pela constante alteração de preços relacionados com a inflação alta.

A grande defasagem tecnológica que há nas empresas brasileiras está no fato de elas terem passado um longo período na alta inflacionária. Ao procurar a consultoria, a empresa procura acelerar o seu processo de desenvolvimento tecnológico.

As consultorias possuem diversos serviços relacionados com a tecnologia de informação às empresas. Entre estes serviços estão¹⁶:

- Desenvolvimento dos sistemas de informação;
- Integração de sistemas;
- Análise de investimentos em TI;
- Programação;
- Manutenção;
- Implantação de aplicativos;

¹⁵ Gurovitz, Hélio. *Delete-se*. Revista Exame, 4/06/97.

¹⁶ *Como Escolher o Melhor Parceiro*. Revista Infoexame, nº 132, Março, 1997

- Suporte técnico (help desks).

Hoje, a maior fonte de recursos para algumas empresas de consultoria são os pacotes de programas de gestão empresarial. De acordo com a revista Computerworld, o faturamento com serviços de implantação da consultoria Ernst & Young, fechado em R\$ 10 milhões no ano passado, deverá saltar para R\$ 30 milhões no próximo ano fiscal que termina em setembro. Se alcançar os números previstos, o segmento representará 50% da receita da consultoria, estimada em R\$ 58 milhões em 1998¹⁷.

Na Arthur Andersen, a consultoria prestada pelas empresas brasileiras que utilizam a SAP representa 10% de seu faturamento anual. No Brasil, as empresas de consultoria devem faturar R\$ 100 milhões durante 97, o dobro do faturamento da própria SAP¹⁸.

A pesquisa pretende descobrir qual é a porcentagem das empresas que utilizam consultorias externa e em quais processos a consultoria é utilizada.

¹⁷ *Em clima de festa. Os resultados superam todas as expectativas.* Computerworld, 26/01/98.

¹⁸ Martins, Ivan & Mikhail Lopes. *O Voo da Microsoft.* Revista Exame, 23/04/97

3. Utilização de Utilização de Aplicativos (Pacotes)

Outra estratégia para a automação/integração de processos utilizando a TI é a compra dos pacotes de gestão. Os pacotes de gestão empresarial são módulos de sistemas que controlam o funcionamento da empresa por computador.

Um pacote de gestão pode variar de uma simples tarefa (por exemplo, imprimir etiquetas de endereços de um banco de dados de um microcomputador) até a integração de todas as operações de um empresa.

A implantação de pacotes em uma operação ampla geralmente é trabalhosa e cara. Os custos da implantação custam geralmente 3 vezes o valor da aquisição do aplicativo, podendo chegar em alguns casos alcançar 5 vezes o valor do produto.

A pesquisa verificará qual é a estratégia das empresas na compra destes pacotes, como é o relacionamento com as empresas que vendem este programas e o cumprimento de prazos e gastos estabelecidos.

4. Terceirização

Se uma empresa não quer utilizar recursos próprios para construir e operar os sistemas de informação, ela pode contratar uma empresa externa especializada para fazer o trabalho.

O processo de passar o centro de computação das empresas, redes de telecomunicações ou desenvolvimento de sistemas para empresas externas especialistas nestes serviços é chamado terceirização.

A terceirização começou no final dos anos 80, quando a Kodak contratou a IBM, a Digital e a Businessland para controlar toda sua atividade de informática.

A explicação para terceirizar as atividades de informática são economizar nos gastos desta área, qualidade no serviço, maior controle nos gastos e flexibilidade. Além de permitir que a empresa use seus recursos no foco principal da organização.

As empresas que adotam esta política podem terceirizar as atividades de informática totalmente ou em partes. Para isso, são contratadas empresas prestadoras deste serviço.

A contratação da empresa que será responsável pelos serviços prestados é de importância fundamental para alcançar os resultados esperados com a terceirização.

Para Strassmann, a terceirização é uma maneira de realizar *downsizing*. Segundo este autor, empresas que resolvem adotar a terceirização de suas atividades possui na realidade problemas financeiros¹⁹.

A pesquisa pretende abordar quais são os motivos para terceirizar os processos relacionados com a TI, quem é o responsável pela contratação, quais as características da empresa contratada e qual é o grau de satisfação com os serviços.

¹⁹ Strassmann, Paul A. *Outsourcing : A Game for Losers*. Computerworld, 21/08/95.

5. Relacionamento com Recursos Humanos

A transição da atividade manual para a automação dos processos deve ser realizada com a utilização de recursos humanos como um de seus principais habilitadores.

Da fase de criação ao funcionamento do processo automatizado, os recursos humanos devem ser utilizados como um dos habilitadores para que a automação seja realizada com sucesso.

Três áreas das seis principais estão relacionadas ao comportamento humano : a Psicologia, a Sociologia e a Política. No entanto, as empresas tendem focar apenas em questões tecnológicas quando são planejados sistemas de informação.

Os pontos que a pesquisa pretende descobrir são como funciona a adaptação de funcionários com áreas relacionadas ao sistema de informação, o processo de treinamento e a substituição de funcionários pela TI.

Metodologia

Para realizar a pesquisa de campo, um questionário-padrão foi elaborado. Este questionário foi estruturado para conseguir respostas relacionadas aos 5 principais temas relacionados a automação de processos. São eles :

1. Desenvolvimento do Sistema de Informação
2. O Uso de Consultorias
3. Utilização de Pacotes de Gestão
4. Terceirização
5. Relação com Recursos Humanos

Após a elaboração deste questionário foi realizado seu teste enviando a uma empresa que ficou responsável de responder e avaliar a sua estrutura.

Após a fase de teste, iniciou-se o envio para as demais empresas. O questionário era enviado em um envelope contendo dentro a carta de apresentação, o questionário e um outro envelope já selado.

Com o recebimento de 9 dos 55 questionários, foi iniciado a análise das resposta das empresas. Os dados foram agrupados para uma análise global das variáveis e separados para análise de estrutura de acordo com o tamanho da empresa.

Análise das Respostas

Foi explicitado na carta de apresentação que nenhuma empresa seria identificada na análise da pesquisa, então atribuiu-se a cada uma delas um número :

- (1) Empresa de grande porte do setor de construção civil’;
- (2) Empresa de grande porte da área de comunicações;
- (3) Empresa de médio porte de indústria química;
- (4) Empresa de grande porte de serviços público de âmbito estadual;
- (5) Empresa de grande porte de serviços públicos de âmbito federal;
- (6) Empresa de grande porte de comunicações;
- (7) Empresa de grande porte de serviços;
- (8) Empresa de pequeno porte de comércio;
- (9) Empresa de pequeno porte de serviços.

As 9 empresas que responderam constituem um grupo de empresas heterogêneo em relação aos ramos de atividade e ao tamanho. Todas as empresas são de origem brasileira e apenas a empresa 7 não está localizada na cidade de São Paulo.

Com exceção a empresa 7 que está localizada em Belo Horizonte e a 5 cuja sede administrativa é em Brasília, todas têm sede administrativa também em São Paulo (a pesquisa não pretendia limitar-se a empresas localizadas na cidade de

São Paulo, porém apenas um dos questionários enviados para empresas em outros estados retornou).

Os responsáveis pela resposta do questionário ocupavam os seguintes cargos, entre parênteses está o período que está naquela empresa :

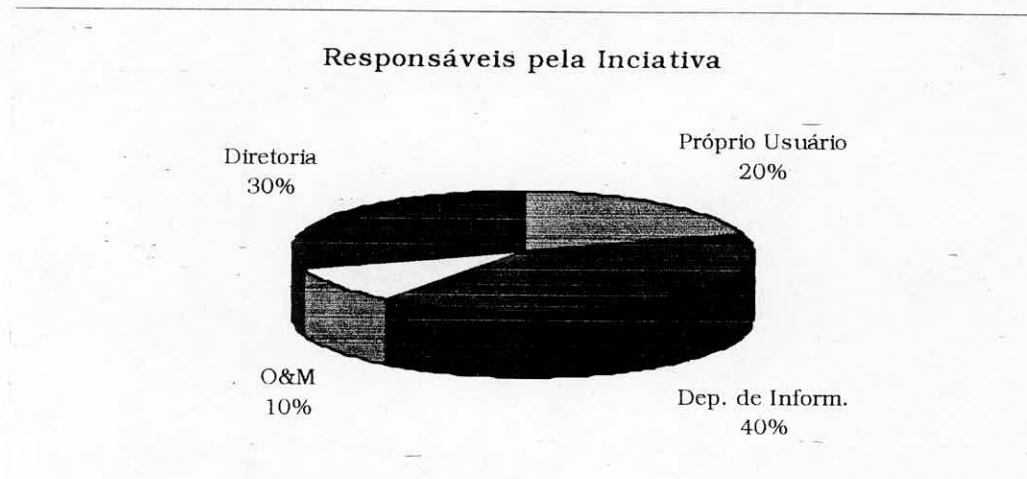
- (1) Coordenador de projetos (18 anos) ;
- (2) Gerente de Tecnologia (10 meses);
- (3) Gerente de Recursos Humanos (5 meses);
- (4) Chefe de Setor (18 anos);
- (5) Diretor do Serviço de Administração (20 anos);
- (6) Consultor de Sistemas (3 anos);
- (7) Analista de Sistemas (13 anos);
- (8) Assistente Administrativo (2 anos);
- (9) Sócio-diretor (1 ano).

Todos participam em suas empresas de avaliações, de reuniões e decisões em relação a TI e possuem relação direta com a questão de automação em suas empresas.

As empresas 8 e 9 por não possuírem nem departamento de informática nem O&M serão analisadas separadamente.

A diretoria é a responsável pela iniciativa da alteração de um processo nas empresas 8 e 9. Enquanto que na empresa 8 só ela tem participação, na empresa 9 os usuários e consultoria externa participam desta iniciativa.

Nas empresas 1, 2, 3, 4, 5, 8 e 9 a distribuição pelas funções responsáveis pela iniciativa de alterar um processo existente com o auxílio de tecnologia de informação está demonstrada no gráfico :



Pode se observar o predomínio do departamento de informática que sozinho é responsável por 40% das ocorrências. As diretorias são também envolvidas nessas empresas assim como nas empresas 8 e 9. E apenas uma ocorrência para O&M e em duas o próprio usuário tem a iniciativa de reestruturar o processo.

A função de O&M é mais indicada para esta iniciativa, porém esta função não consegue desempenhar seu papel de racionalização lógica de um processo devido a busca de seus agentes na otimização conjunta da dimensão técnica e da dimensão social por haver "aparente competição exercida pela automação de sistemas administrativos"²⁰.

²⁰ Gonçalves, Marilson A. *Um Novo Conceito e Nova Tecnologia de Intervenção da Função de Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo.

As empresas 2, 3, 4, 6, 7 e 9 utilizam a participação dos clientes na reestruturação dos processos e representam a maioria (67%) da amostra. As empresas 1, 5 e 8 não utilizam nenhum contato para realizar mudanças.

A empresa 5 (que é responsável pelas auditorias e levantamentos solicitadas pelo Congresso Nacional) não entra em contato com os solicitantes de seus serviços, portanto não podendo realizar esta atividade.

Os métodos utilizados pelas empresas para obter informações de seus clientes foram :

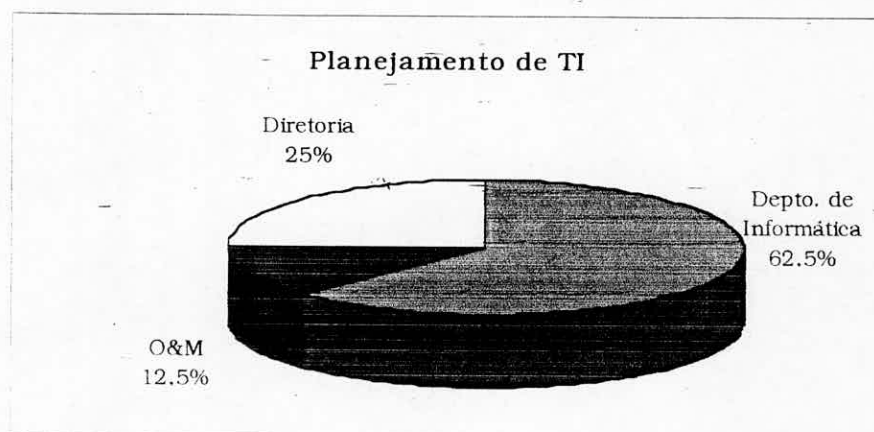
	Nº de Empresas
Reuniões com os clientes (de foco)	6
Caixa de sugestões	0
Linha direta	3
<i>Benchmarking</i> planejado	2
CCQ	4
Outros _____	0

De todas as empresas que utilizam reuniões com os clientes, porém, apenas a empresa 9 tem nas reuniões com clientes a única ferramenta de avaliação externa.

As empresas 4 e 3 adotam os mesmos métodos além das reuniões, linha direta e Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). E as empresas 2 e 7 utilizam *benchmarking* planejado.

Nas empresas 8 e 9 o responsável pelo planejamento de projetos relacionados com tecnologia de informação é a diretoria.

Nas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 os responsáveis pelo planejamento deste projetos assumem uma a seguinte distribuição :



No planejamento destas empresas predomina o departamento de informática. Novamente onde a função de O&M cuja função é a racionalização de processos deveria participar com mais frequência, possui uma baixa porcentagem de participação.

Entre as sete empresas, na 2 e na 7 o departamento de informática não tem participação alguma; sendo o responsável pela planejamento a diretoria de Tecnologia, ou seja, as mesmas pessoas que realizam as outras empresas.

A participação dos usuários finais no planejamento do processo que vai ser alterado obteve a seguinte distribuição :

	Porcentagem	Empresas
Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto	89%	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 e 9
Os funcionários são consultados quando necessário	11%	5
Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.		

A participação dos usuários finais durante o planejamento é uma prática adotada em todas as empresas, exceto na 5 os funcionários não participam de forma ativa no projeto.

Isto representa uma evolução no progresso de reestruturação para os funcionários. Muitas vezes o planejamento era realizado sem escutar quem mais conhece o processo: o próprio trabalhador envolvido nele.

Por parte das empresas, isto demonstra um amadurecimento na utilização do conhecimento empírico de seus funcionários. Ao mesmo tempo que antecipa ao trabalhador as mudanças que pretende realizar, ela o utiliza para ajudá-la nesta tarefa.

Após o planejamento segue-se a execução do projeto. Nesta questão a distribuição mostrou se muito definida. Nas empresas 8 e 9 devida ao pequeno

porte quem realiza esta atividade também é a diretoria.

Na iniciativa e no planejamento do projeto relacionados a TI nas empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, e 7 encontra-se, apesar do domínio do departamento de informática, algumas variações. Na execução, o departamento de informática reina sozinho. Pela primeira vez as respostas foram todas iguais.

Para realizar a transição de um processo manual para a utilização de tecnologias existem procedimentos básicos que são realizados durante esta atividade.

Apenas a empresa 1 respondeu que não há um procedimento preestabelecido pela empresa para ser seguido na hora de executar a transição. As 6 outras empresas possuem procedimentos interessantes e descritos a seguir resumidamente.

A empresa 2 tem como principal característica o estudo da necessidade ou não da transição e do desenvolvimento interno ou a adoção de consultoria externa. O treinamento e acompanhamento do desempenho também estão previstos pelo seu procedimento.

Na empresa 3 antes de iniciar a implantação do novo processo é realizada uma reunião com a diretoria e as gerências envolvidas no processo a ser alterado. Após a implantação, é realizado um acompanhamento contínuo para a mensurar o custo/benefício da transição. E o seu destaque está na obrigatoriedade da documentação do novo processo com todos as suas características técnicas e os

procedimentos realizados.

A empresa 4 possui o procedimento que exige maior esforço da equipe responsável pela transição. Primeiro a equipe de racionalização é deslocada junto ao usuário, então é realizada uma avaliação e proposta as possíveis saídas. Junta-se a primeira às equipes responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas, prototipação, treinamento e implantação na produção.

É facilmente perceptível a preocupação desta empresa para não se criar os "Sistemas Naturais". Após a equipe de racionalização encontrar as possíveis saídas para o problema, a equipe responsável pelo sistema é acionada para "alcançar" o novo processo automatizado.

Na empresa 5, elabora-se o novo processo assim que é identificado o problema. É então realizado um teste. Neste estágio os funcionários podem dar sugestões ao novo processo. Caso seja aprovado, torna-se procedimento obrigatório.

A empresa 5 é a única em que os funcionários não possuem participação ativa e isso é demonstrado em seu procedimento. O funcionário só pode dar sugestões ao novo processo quando este já está pronto e em fase de teste. Os funcionários não se mostram motivados a dar sugestões quando o processo já está acabado.

A empresa 6 realiza o envolvimento das áreas usuárias com o departamento de informática. Inicia-se a partir daí o planejamento das

mudanças, e após o isso é realizado a transição e utiliza-se consultoria externa para validar a mudança ocorrida. Quando esta avaliação é positiva, adota-se o novo processo; caso contrário, realiza-se novamente o planejamento da mudança até alcançar um resultado mínimo esperado.

A empresa 7 tem um procedimento estruturado em 5 fases. Elas são : (1) Levantamento - levantar juntos aos usuários finais quais as alterações necessárias; (2) Execução - executar as alterações; (3) Validação - testar junto com usuários finais as alterações executadas; (4) Implantação - treinar usuários finais e acompanhar o desempenho; e (5) Entrega - obter aprovação final do usuário.

Essa empresa demonstra que a percepção do usuário é fator determinante, sendo necessário sua participação em 4 das 5 fases. Além disso, a empresa possui o seu procedimento definido para evitar que se atropelem etapas.

Os procedimentos das empresas 8 e 9 são muito parecidos. Após a identificação é realizada uma análise do processo a ser alterado pela diretoria. É definido o responsável pela execução e acompanhamento que organizará e implantará a mudança.

As duas empresas, pela limitação que de seus portes, acabam acumulando mais uma atividade para a diretoria. Nestas duas empresas, até agora, não houve nenhuma atividade em que a diretoria não estivesse envolvida.

Ao implantar novos processos, são criadas novas exigências para os funcionários. O treinamento dos funcionários muitas vezes é o fator

determinante do bom funcionamento de inovações nas empresas. A distribuição de como é realizado o treinamento está demonstrada no quadro abaixo :

	Porcentagem.	Empresa(s)
Dentro da empresa, ministrado por funcionários.	58%	1, 2, 3, 4, 5, 8 e 9
Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.	34%	2, 3, 6 e 7
Fora da empresa, no horário de trabalho.	8%	4
Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.	0%	

Todas as empresas realizam o treinamento internamente, além disso todas também possuem funcionários capacitados para dar aulas. Dentre elas as empresas 2, 3, 6 e 7 utilizam empresas especializadas para realizar o treinamento. E somente a empresa 4 realiza treinamento fora da empresa.

O treinamento dentro da empresa representa uma estratégia de envolvimento do funcionário. Não mudando de ambiente para ser treinado o funcionário não encara esta atividade como distante da realidade organizacional.

A outra vantagem de realizar o treinamento dentro da empresa é que ele será realizado no próprio equipamento que depois será utilizado para trabalhar, ou seja, não corre o risco do funcionário ser treinado em um equipamento e

È As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

- ☐ Depto. de Informática ☐ Consultoria Externa
☐ O&M ☐ Diretoria _____
☐ Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

- ☐ Grande ☐ Médio ☐ Pequeno ☐ Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

- ☐ O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas
☐ O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas
☐ O&M é informada sobre programas de implantação
☐ O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.
☐ A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

- ☐ Administrador ☐ Analista de Sistemas ☐ Economista
☐ Engenheiro _____ ☐ Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

- ☐ Diretoria
- ☐ Gerência da Diretoria de _____
- ☐ Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

23) E da área de Informática :

- ☐ Diretoria
- ☐ Gerência da Diretoria de _____
- ☐ Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

- ☐ Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas
- ☐ Existe uma interação em função de projetos
- ☐ Há pouca interação entre estas duas áreas
- ☐ Só há interação quando requisitado por uma das áreas
- ☐ Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

- ☐ Depto. de Informática
- ☐ Consultoria Externa
- ☐ O&M
- ☐ Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

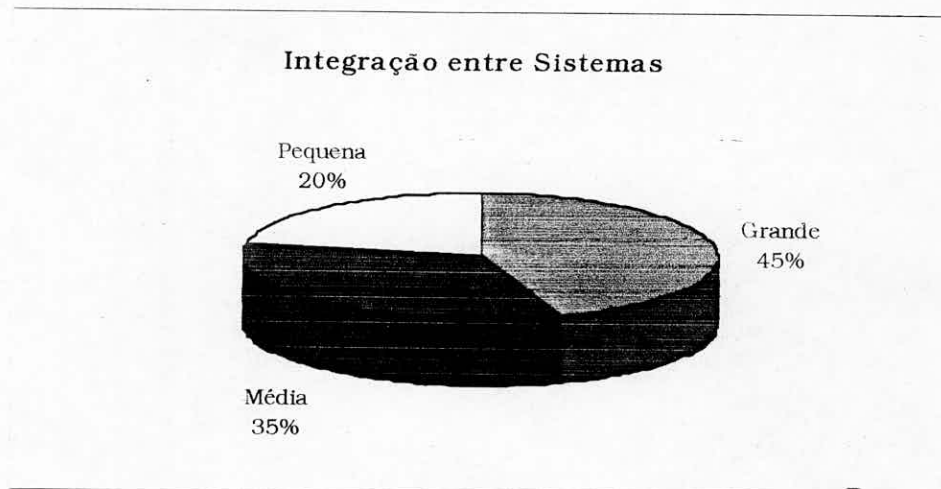
27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

- ☐ Grande
- ☐ Médio
- ☐ Pequeno
- ☐ Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

depois ser surpreendido na empresa com uma versão diferente daquele que ele aprendeu a trabalhar.

O último estágio de informatização da empresa, a integração dos diferentes sistemas, tem como objetivo atingir o controle dos processos. O resultado a cerca do grau de integração dos sistemas está representado no gráfico a seguir:



O resultado mostra que a maioria das empresas já possuem um grande grau de integração de seus sistemas. A porcentagem do número de empresas que possuem integração em pequeno e médio grau é o mesmo.

Contudo apenas as empresas de grande porte possuem seus sistemas com um alto grau de integração. As empresas que compõe este grupo são : a 1, 2, 4 e 7. As empresas 8 e 5 possuem baixo grau de integração.

As três empresas que possuem integração média (3, 6 e 9) estão em

processo de unificação dos sistemas. Afirmam saber da necessidade desta integração, porém possuem limitações em seus recursos.

A empresa 4 justifica a grande integração entre os seus sistemas pela qualidade da informação e pelo esforço de evitar o retrabalho. Já a empresa 1 afirma que a base única de trabalho e a consolidação dos resultados gerenciais foram os elementos que possibilitaram a integração de seus sistemas.

A empresa 2 a integração dos lançamentos automaticamente e a organização do "workflow" dos processos são os fatores que determinaram um nível maior de integração de seus sistemas.

Dentre as 9 empresas que responderam o questionário 4 delas utilizam os pacotes de gestão. Como duas destas empresas não possuem porte para utilizar estes pacotes, a porcentagem de utilização entre as empresas de nossa amostra é de 4 entre 7, ou de 60%. As quatro empresas apresentaram razões diferentes para a adoção destes pacotes.

A empresa 1 espera conseguir confiabilidade e integridade das informações, redução de custos e viabilidade de consolidações corporativas com a implantação do pacote.

Para a empresa 2, a diminuição nos prazos para implantação de um controle integrado e o menor custo de desenvolvimento foram as razões para adotar o pacote. Os resultados buscados pela empresa foram obtidos com a instalação de onze módulos financeiros implantados em oito meses com um

custo menor do que o desenvolvimento.

A empresa 3 prevê maior agilidade operacional, redução dos erros, maior produtividade e segurança compartilhada com todos os departamentos envolvidos após a instalação do pacote de gestão. Os resultados por enquanto não estão sendo obtidos, porém a previsão é que em outubro deste ano os resultados comecem a surgir.

A empresa 8 adotou o pacote para realizar com maior rapidez a integração entre seus departamentos. Para a empresa, com o pacote o controle de suas operações será mais eficiente.

As empresas 1 e 8 utilizaram seus próprios funcionários para realizar a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos exigidos pelo pacote. Na empresa 2 foi utilizada mão-de-obra de consultoria e na empresa 3 quem conduz a implantação é a empresa que forneceu o pacote.

A principal vantagem para sua utilização é a integração dos sistemas em um único esforço. No entanto, a adoção deste aplicativos tende acabar com o desenvolvimento de sistemas dentro das empresas que os adotam. A criação de soluções fica em função da possibilidade de adaptação ao programa de gestão.

Na implantação destes aplicativos, a empresa precisa realizar algumas adaptações para adequar as exigências do programa. Os Sistemas de Informação foram modificados nas quatro empresas para a introdução do pacote.

Nas empresas 3 e 1, o lay out e a estrutura também sofreram alterações.

Na empresa 3 ocorreram mudanças de sistema de administração. Na empresa 1 ocorreram demissões para a implantação. Na empresa 7, criou-se a necessidade de consultoria permanente após a adoção do pacote.

O grau satisfação das empresas em relação ao cumprimento de prazos e gastos só foi grande na empresa 2. Nas empresas 1, 3 e 7 o grau de satisfação foi médio.

Nenhuma das empresas colocou em dúvida o melhoramento do funcionamento de seus sistemas, o que revela que este é um método que está sendo bem aceito na reestruturação dos processos.

O número de empresas que terceirizam as suas atividades relacionadas a TI é maior do que aquelas que utilizam pacotes de gestão. Ao total são 5 (1, 2, 4, 6 e 7). A porcentagem da utilização de terceirização entre as empresas pesquisadas é de 70%.

Os principais fatores para terceirizar estes processos são :

- Processos e funções fora do negócio da empresa;
- Busca de conhecimento fora da empresa;
- Atividades de alta especialização tecnológica;
- Falta de mão de obra;
- Flexibilidade de alocação de pessoal de acordo com a necessidade;

Em todas as empresas o departamento de informática é o responsável pela contratação/indicação da empresa que irá realizar o serviço.

Entre as características da empresa que será contratada a principal é o conhecimento do negócio. A empresa 2 ressaltou a importância da empresa contratada ser capaz de absorver variações na demanda de seus serviços e a empresa 7 deu destaque para a flexibilidade da empresa contratada.

A satisfação das 3 empresas com os serviços prestados é boa. A empresa 1 tem um grau médio de satisfação, enquanto que as empresas 2, 4, 6 e 7 possuem um alto grau de satisfação com os serviços.

Dentre as 7 maiores empresas, as empresas 2, 6 e 7 não possuem O&M. Nestas empresas todos os processos relacionados com TI são de responsabilidade do departamento de informática ou da diretoria de tecnologia. Apesar da empresa 4 não possuir a função de O&M, há uma equipe responsável para executar os trabalhos realizados por esta função.

Nas 4 empresas, O&M e o departamento de informática estão localizados na mesma função nas empresas, estão localizadas na Diretoria de Administração e Finanças.

Só na empresa 4, O&M e o departamento de informática estão no mesmo nível hierárquico. Nas outras 3 empresas, O&M é subordinado ao departamento de informática. Na empresa 3 há uma participação ativa, mas só interage com o departamento de informática em função de projeto.

As empresas analisadas demonstram que a área de informática vem sufocando a área de O&M. A área de informática pode ter maior volume de

investimentos acaba tendo maior poder de decisão nessas empresas.

Nas empresas 1 e 4, O&M é consultada sobre a viabilidade de projetos não tendo participação ativa em outras áreas. Na empresa 1, o seu relacionamento com informática é grande e na empresa 4 só há relacionamento em função de projetos.

A empresa 7 designa os trabalhos de O&M aos analistas que estão no departamento de informática. São estes profissionais que realizam a função de O&M apesar de não haver explicitamente esta área na empresa.

Nas empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 ocorre o controle do desempenho dos processos que são automatizados. O departamento de informática é o responsável por esta tarefa em todas as empresas.

Somente as empresas 4 e 7 têm um grande nível de satisfação em relação ao funcionamento dos processos automatizados. As outras 6 empresas avaliaram como médio o seu nível de satisfação com estes processos modificados.

Constata-se nestas duas empresas, um grande esforço na fase de planejamento do processo. Em ambas esta tarefa é realizada por profissionais com nível superior em que há grande envolvimento dos executores desta tarefa com os usuários do processo a ser alterado.

Conclusão

A partir das respostas a pesquisa pôde caracterizar a automação e o os processos que envolvem a TI nas empresas.

A primeira característica que obtida das empresas é: os projetos envolvendo automação, sistemas de informação e processos relacionados com a TI são realizados pelo departamento de informática. Portanto, as pessoas envolvidas neste planejamento dentro da empresa possuem formação técnica.

As empresas preocupam-se com o relacionamento com seus clientes por isso estão "importando" idéias para auxiliar na reestruturação de seus processos através da utilização de observações externas.

As empresas estão mais preocupados com o funcionamento do processo, assim como também com os reflexos que ocorrem para aqueles que estão envolvidos tanto interna quanto externamente nesta mudança.

Os funcionários destas empresas possuem participação ativa durante o projeto que irá alterar o seu modo de trabalho. As empresas realizam assim o planejamento de suas mudanças utilizando quem melhor conhece o trabalho a ser alterado: o trabalhador. Para realizar a transição, a maior parte das empresas possui um procedimento pré-estabelecido.

O treinamento de funcionários da empresa tem sido realizado dentro da empresa em sua maioria. O funcionário que é treinado com os equipamentos que

irá utilizar em seu trabalho consegue absorver maior número de informações direcionadas a sua própria função.

A integração dos sistemas é visto pelas empresas que já o possuem como uma nova ferramenta para a administração de toda a empresa. A manutenção do sistema integrado tornou-se indispensável para as empresas que operam utilizando suas informações.

As empresas que ainda não possuem a integração de seus sistemas sabem que precisam agilizar este processo. Nenhuma empresa questiona os benefícios de um sistema integrado.

Ao perceberem que estão defasadas tecnologicamente, as empresas utilizam os pacotes de gestão para "queimar" etapas. A adaptação a um projeto já realizado por especialistas seduz as empresas, ao invés de desenvolverem um próprio.

Outro fator que tem impulsionado a procura destes pacotes é o *bug* do milênio. Sabendo que seus sistemas estão comprometidos pelo *bug*, as empresas que precisariam remodelar todo o seu sistema estão utilizando o dinheiro que seria gasto neste "conserto" para investirem em um pacote.

A terceirização também está sendo utilizada pelas empresas para alavancar o processo de informatização. As empresas utilizam o departamento de informática para contratar a empresa que irá terceirizar. O conhecimento do negócio é a principal característica percebida pelas empresas na hora de

contratar a prestadora de serviço.

O&M está sempre subordinada ao departamento de informática nas empresas. As empresas percebem O&M como uma função de “quebra galho” dos problemas que surgem na operação, desperdiçando a sua utilização para a prevenção deste problemas que usada para solucionar.

Segundo Marilson, “a função de O&M é fundamentalmente de assessoria”²¹. As empresas que possuem esta função estão utilizando-a como um órgão de serviço e aquelas empresas que não a possui, está delegando suas atividades a profissionais não preparados para exercê-la.

É realizado por todas empresas o acompanhamento dos processos alterados. Através de documentação e análise de resultados as empresas estão procurando encontrar as melhores práticas na utilização e adaptação da TI dentro de seu ambiente.

As empresas possuem um grau de satisfação médio com o desempenho dos processos automatizados possivelmente pelo excesso de tratamento técnico com que este assunto ainda é analisado.

²¹ Gonçalves, Marilson A. *Um Novo Conceito e Nova Tecnologia de Intervenção da Função de Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo.

Bibliografia

DAVENPORT, Thomas-H. . *Reengenharia de Processos. Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas e Laurence Prusak. *Information Ecology : Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York, Oxford University Press, 1997.

DAVIS, David. *SMR Forum : Computers and Top Management*. Sloan Management Review, Spring 1984.

FELDMAN, Paulo Roberto. *A Transformação das Ocupações e as Mudanças de Trabalho a partir da Revolução da Microeletrônica*. Tese, São Paulo, 1987.

FORESTER, Tom. *High-Tech society*. The MIT Press, Cambridge, 1987.

GONÇALVES, Marilson A. *Um Novo Conceito e Nova Tecnologia de Intervenção da Função de Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo.

GUROVITZ, Hélio. *Delete-se*. Revista Exame, 4/06/97.

HAMMER, Michael. *Reengineering Work : Don't Automate, Oliberate.*

Havard Business Review, July-August 1990.

LAUDON, Kenneth C. & Jane P. Laudon. *Management Information Systems*

– *Organization and Technology* - 4a edição. Prentice Hall, 1996.

LUCAS, Henry C., Jr. *Why Information Systems Fail.* New York, Columbia

University Press, 1975.

MARTINS, Ivan & Mikhail Lopes. *O Vôo da Macrosoft.* Revista Exame,

23/04/97

MEIRELLES, Fernando de S.. *Informática : Novas Aplicações com*

Microcomputadores. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.

NOLAN, Richard L. e David C. Cronson. *Destruição Criativa.* Rio de

Janeiro, Editora Campus, 1996.

PORTER, Michael E. e Victor E. Millar. *How information gives competitive*

advantage. Havard Business Review, July-August 1985.

SCHRAGE, Michael. *The Real Problem with Computers*. Havard Business Review, September - October 1997.

STRASSMANN, Paul A.. *Computers Don't Make Money, People Do*. Computerworld, 19/02/96.

STRASSMANN, Paul A.. *The Squandered Computer*. The Information Economics Press, 1997.

STRASSMANN, Paul A.. *Outsourcing : A Game for Losers*. Computerworld, 21/08/95.

TORRES, Noberto . *Competitividade Empresarial com a Tecnologia de Informação*. Makron Books, 1996.

Apêndice I

Prezado(a) Sr(a).,

Assunto: PESQUISA SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Como parte de um projeto está sendo realizada uma pesquisa que pretende estudar as mudanças organizacionais, a forma e as ferramentas utilizadas.

Para que este projeto possa ser desenvolvido estou enviando, anexo, um questionário que faz parte de uma pesquisa realizada junto ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC.

Este Programa é voltado para alunos de graduação e pertence ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. Na Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, o Núcleo de Publicações e Pesquisas é o responsável pela coordenação deste Programa.

Pretende-se analisar:

- a. como foi feito a adaptação de processos na automação;
- b. quais são os estudos realizados para esta transformação;
- c. como a empresa se adaptou a estes novos paradigmas e
- d. como estão sendo utilizados os recursos destinados a esta área.

As informações de sua empresa serão analisadas com informações de outras empresas, portanto, não serão utilizadas individualmente e não será feita qualquer identificação com as informações fornecidas.

Após o término da pesquisa as empresas participantes receberão o resultado final do estudo, através de um relatório que evidenciará as principais conclusões.

A resposta deste Questionário faz parte indispensável para a conclusão desta pesquisa que está sendo sob a orientação do professor Dr. Marilson Alves Gonçalves

Para facilitar o envio de sua resposta, está sendo enviado junto ao questionário um envelope que já está com todos os dados necessários e selado, sendo apenas necessário colocá-lo no correio.

Agradeço a sua atenção e espero contar com a sua colaboração, estando à disposição para tirar eventuais dúvidas e esclarecimentos a respeito deste questionário através do telefone ou e-mail conforme abaixo :

Rafael Maisonnave

Rua Fradique Coutinho, 97 Ap.: 82 Pinheiros
05416 - 010 São Paulo - SP
Tel.: (011) 3064 - 2394
E-mail : 119620283@eaesp.fgvsp.br

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : ____/____/____

Nome da empresa : _____

Endereço : _____ Tel : (____) _____

Cidade : _____ Estado : _____ CEP : _____

Setor : ☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviços
☐ Serviços Públicos ☐ Outros _____

País de origem da empresa : ☐ Brasil ☐ EUA ☐ Alemanha
☐ França ☐ Reino Unido ☐ Argentina
☐ Japão ☐ Outro _____

Responsável pelas informações : _____

Cargo : _____ Anos de empresa : _____

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

- ☐ O próprio usuário ☐ Depto de Informática
☐ O&M ☐ Consultoria Externa
☐ Diretoria _____

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

- ☐ Sim ☐ Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

- ☐ Reuniões com os clientes (de foco)
☐ Caixa de sugestões
☐ Linha direta (DDG, fax, internet, ...)
☐ Benchmarking planejado
☐ CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
☐ Outros _____

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

- ☐ Depto. de Informática ☐ Consultoria Externa
☐ O&M ☐ Diretoria _____
☐ Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

- ☐ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto
☐ Os funcionários são consultados quando necessário
☐ Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

- ☐ Depto. de Informática ☐ Consultoria Externa
☐ O&M ☐ Outro _____

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

- ☐ Dentro da empresa, ministrado por funcionários.
☐ Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.
☐ Fora da empresa, no horário de trabalho.
☐ Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

- ☐ Grande ☐ Média ☐ Pequena ☐ Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas consequências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?

12) Os resultados têm sido obtidos ?

☐ Sim ☐ Não

Por que ?

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

- ☐ Conduzida pela própria empresa
☐ Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo
☐ Conduzida por uma consultoria
☐ Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

- ☐ Lay out ☐ Estrutura
☐ Sistemas de administração ☐ Sistemas de Informação
☐ Demissão de funcionários ☐ Consultoria Permanente
☐ Outros _____

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

- ☐ Grande ☐ Médio ☐ Pequeno ☐ Insatisfatório

Anexo I

Anexo I

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 04/98

Nome da empresa : Construções e Comércio Camargo Correa S/A

Endereço : Rua Funchal , 160 Tel : (011) 821-5531

Cidade : São Paulo Estado : SP CEP : 04551-903

Setor : Indústria Comércio ☒ Serviços
Serviços Públicos Outros _____

País de origem da empresa : ☒ Brasil EUA Alemanha
França Reino Unido Argentina
Japão Outro _____

Responsável pelas informações : Eloah C. A. M. P. Silva

Cargo : Coordenador de Prpjetos Anos de empresa : 18 anos

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

O próprio usuário ☒ Depto de Informática
O&M Consultoria Externa
☒ Diretoria

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

Sim ☒ Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

Reuniões com os clientes (de foco)
Caixa de sugestões
Linha direta (DDG, fax, internet, ...)
Benchmarking planejado
CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
Outros _____

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

☒ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto

Os funcionários são consultados quando necessário

Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro _____

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

☒ Dentro da empresa, ministrado por funcionários.

Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.

Fora da empresa, no horário de trabalho.

Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

☒ Grande

Média

Pequena

Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?

Base única de informações

Resultados gerenciais consolidados e íntegros

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas consequências.

- 11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?
Agilidade, confiabilidade e integridade das informações
Redução de custos
Viabilidade de consolidações corporativas

- 12) Os resultados têm sido obtidos ?
☒ Sim Não

Por que ?

Em fase de implementação.

Para os primeiros módulos implantados já se obtém alguns resultados

- 13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

☒ Conduzida pela própria empresa
Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo
Conduzida por uma consultoria
Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

- 14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

☒ Lay out ☒ Estrutura
Sistemas de administração ☒ Sistemas de Informação
☒ Demissão de funcionários Consultoria Permanente
Outros _____

- 15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

Grande ☒ Médio Pequeno Insatisfatório

È As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

Funções e processos fora da área de negócio.

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?
Competência reconhecida no mercado e abrangência de todas as tecnologias utilizadas

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

☒ O&M é informada sobre programas de implantação

O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

☒ Administrador

Analista de Sistemas

Economista

☒ Engenheiro

Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Assessoria da Gerência de Informática da Diretoria de Administração e Finanças.

23) E da área de Informática :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de Informática da Diretoria de Administração e Finanças.

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

☒ Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

☒ Sim Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

☒ Depto. de Informática Consultoria Externa

O&M Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

Suporte e acompanhamento da utilização dos sistemas

Identificação de novas necessidades.

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 20/04

Nome da empresa : Empresas Folha da Manhã S/A

Endereço : Alameda Barão de Limeira, 425

Tel : (011) 224-3399

Cidade : São Paulo

Estado : SP

CEP : 01202 - 900

Setor : Indústria

☒ Comércio

Serviços

— Serviços Públicos

Outros _____

País de origem da empresa :

☒ Brasil

EUA

Alemanha

França

Reino Unido

Argentina

Japão

Outro _____

Responsável pelas informações : Fabiano Cândido do Nascimento

Cargo : Gerente de Tecnologia Anos de empresa : 10 meses

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

☐ próprio usuário

☐ Depto de Informática

☐ O&M

☐ Consultoria Externa

☒ Diretoria de Tecnologia

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

☒ Sim

☐ Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

☒ Reuniões com os clientes (de foco)

☐ Caixa de sugestões

☐ Linha direta (DDG, fax, internet, ...)

☒ Benchmarking planejado

☐ CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

☐ Outros _____

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

☒ Diretoria de Tecnologia

Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

☒ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto

Os funcionários são consultados quando necessário

Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro _____

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:

Identificação da necessidade

Método do desenvolvimento se interno ou por pacote

Treinamento

Acompanhamento

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

☒ Dentro da empresa, ministrado por funcionários.

☒ Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.

Fora da empresa, no horário de trabalho.

Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

☒ Grande

Média

Pequena

Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?

Único local da informação

Integração dos eventos automaticamente

Organização do *workflow* dos processos

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas conseqüências.

- 11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?
- 1) Diminuição nos prazos para a implantação de um controle integrado
 - 2) Menor custo de desenvolvimento

- 12) Os resultados têm sido obtidos ?
- ☒ Sim ☐ Não

Por que ?

Todo o controle financeiro da empresa envolvendo 11 módulos foi implantado em 8 meses a um custo menor do que o desenvolvimento.

- 13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

- Conduzida pela própria empresa
Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo
Conduzida por uma consultoria
Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria
☒ Conduzida pela empresa porém com utilização de mão de obra de consultoria

- 14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

- Lay out Estrutura
Sistemas de administração ☒ Sistemas de Informação
Demissão de funcionários Consultoria Permanente
☒ Outros - Diminuição de retrabalho

- 15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

- ☒ Grande ☐ Médio ☐ Pequeno ☐ Insatisfatório

È As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

Flexibilizar a alocação de pessoal dentro da demanda que hora exigem mais mão de obra, hora menos.

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

Nível de faturamento da empresa

Nível de composição dos recursos disponíveis

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função ?

☒ Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

O&M é informada sobre programas de implantação

O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

☒ A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Administrador

Analista de Sistemas

Economista

Engenheiro _____

Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

23) E da área de Informática :

☒ Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

☒ Sim Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

☒ Depto. de Informática Consultoria Externa

O&M Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 07/04

Nome da empresa : União Química Farmacêutica Nacional
Endereço : Avenida dos Bandeirantes, 5386 Tel : (011) 5586-2100
Cidade : São Paulo Estado : SP CEP : 04071-900

Setor : ☒ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviços
☐ Serviços Públicos ☐ Outros _____

País de origem da empresa : ☒ Brasil ☐ EUA ☐ Alemanha
☐ França ☐ Reino Unido ☐ Argentina
☐ Japão ☐ Outro _____

Responsável pelas informações : Pedro Luiz Alves de Castro

Cargo : Gerente de Recursos Humanos Anos de empresa : 5 meses

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

☐ próprio usuário ☒ Depto de Informática
☐ O&M ☐ Consultoria Externa
☐ Diretoria

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

☒ Sim ☐ Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

☒ Reuniões com os clientes (de foco)
☐ Caixa de sugestões
☒ Linha direta (DDG, fax, internet, ...)
☐ Benchmarking planejado
☒ CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
☐ Outros _____

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

☒ Depto. de Informática
O&M
Outro _____

Consultoria Externa
Diretoria

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

☒ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto
Os funcionários são consultados quando necessário
Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

☒ Depto. de Informática
O&M

Consultoria Externa
Outro _____

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:

1. Apresentação do projeto à diretoria/ gerências "BPCS"
2. Mensuração de seus custos/ benefícios
3. Documentar o novo processo - comunicação normativa.

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

☒ Dentro da empresa, ministrado por funcionários.
☒ Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.
Fora da empresa, no horário de trabalho.
Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

Grande ☒ Média Pequena Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?

No momento a vaga de gerente de informática está vaga. Estamos recrutando um novo gerente o qual terá a missão de interligar as unidades de Embu Guaçu, Taboão, Itapeirica, Pouso Alegre e o centro administrativo via on line.

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas consequências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?

Maior agilidade operacional

Redução de erros

Maior produtividade

Segurança compartilhada com todos departamentos.

12) Os resultados têm sido obtidos ?

Sim

☒ Não

Por que ?

Estamos em fase de parametrização dos sistemas e os resultados devem surgir a partir de outubro de 98.

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

Conduzida pela própria empresa

☒ Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo

Conduzida por uma consultoria

Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

☒ Lay out

☒ Estrutura

☒ Sistemas de administração

☒ Sistemas de Informação

Demissão de funcionários

Consultoria Permanente

Outros

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

È As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

Flexibilizar a alocação de pessoal dentro da demanda que hora exigem mais mão de obra, hora menos.

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

☒ O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

O&M é informada sobre programas de implantação

O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Administrador

☒ Analista de Sistemas

Economista

Engenheiro _____

Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

☒ Analista da Gerência de Informática

23) E da área de Informática :

Diretoria

☒ Gerência da Diretoria de Administração e Finanças

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

☒ Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

☒ Sim Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro - Superintendente industrial com gerente de informática

26) Como é realizado esta atividade ?

Checando os resultados operacionais através de reuniões mensais de acompanhamento do cronograma de tarefas previamente estabelecido.

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

Nosso projeto ainda não foi implantado totalmente e com isso não podemos especificar melhor nossas respostas.

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 04 / 98

Nome da empresa : CESP - COMPANHIA ENERGETICA DE SAO PAULO

Endereço : RUA DA CONSOLAÇÃO, 1875

Tel : (011) 234-6274/6661

Cidade : SAO PAULO

Estado : SP

CEP : 01301-100

Setor : ☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviços
☒ Serviços Públicos ☐ Outros

País de origem da empresa : ☒ Brasil ☐ EUA ☐ Alemanha
☐ França ☐ Reino Unido ☐ Argentina
☐ Japão ☐ Outro

Responsável pelas informações : CARLOS ALBERTO SERRANO

Cargo : CHEFE SETOR Anos de empresa : 18

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

☒ O próprio usuário ☒ Depto de Informática
☐ O&M ☐ Consultoria Externa
☐ Diretoria

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

☒ Sim ☐ Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

☒ Reuniões com os clientes (de foco)
☐ Caixa de sugestões
☒ Linha direta (DDG, fax, internet, ...)
☐ Benchmarking planejado
☒ CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
☐ Outros

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

- ☒ Depto. de Informática ☐ Consultoria Externa
☐ O&M ☐ Diretoria _____
☐ Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

- ☒ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto
☐ Os funcionários são consultados quando necessário
☐ Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

- ☒ Depto. de Informática ☐ Consultoria Externa
☐ O&M ☐ Outro _____

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:
DESLOCAR A EQUIPE DE RACIONALIZAÇÃO JUNTO AO USUÁRIO, ENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS, PROTOTIPAGEM, TREINAMENTO E IMPLANTAÇÃO NA PRODUÇÃO.

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

- ☒ Dentro da empresa, ministrado por funcionários.
☐ Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.
☒ Fora da empresa, no horário de trabalho.
☐ Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

- ☒ Grande ☐ Média ☐ Pequena ☐ Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?
INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO, EVITAR RETRABALHO.

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas consequências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?

12) Os resultados têm sido obtidos ?

☐ Sim ☐ Não

Por que ?

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

- ☐ Conduzida pela própria empresa
- ☐ Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo
- ☐ Conduzida por uma consultoria
- ☐ Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

- | | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lay out | <input type="checkbox"/> Estrutura |
| <input type="checkbox"/> Sistemas de administração | <input type="checkbox"/> Sistemas de Informação |
| <input type="checkbox"/> Demissão de funcionários | <input type="checkbox"/> Consultoria Permanente |
| <input type="checkbox"/> Outros | |

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

☐ Grande ☐ Médio ☐ Pequeno ☐ Insatisfatório

É As empresas que contrata prestadores de serviço relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

FALTA DE MÃO DE OBRA, POR MOTIVO DE APOSENTADORIA/SAÍDA INCENTIVADA NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS EM BAIXA PLATAFORMA.

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

☒ Depto. de Informática ☐ Consultoria Externa

☐ O&M ☐ Diretoria

☒ Outro JUNTO COM A ÁREA DE CONTRATAÇÕES.

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

SÃO VÁRIAS AS EMPRESAS CONTRATADAS, A CARACTERÍSTICA PRINCIPAL É O CONHECIMENTO DO NEGÓCIO.

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

☒ Grande ☐ Médio ☐ Pequeno ☐ Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

☐ O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

☐ O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

☐ O&M é informada sobre programas de implantação

☐ O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

☒ A empresa não possui O&M. TEMOS UMA EQUIPE DE RACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS QUE PARTICIPA DE FORMA ATIVA NAS ÁREAS DA EMPRESA.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

☒ Administrador ☐ Analista de Sistemas ☒ Economista

☐ Engenheiro ☐ Outros

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

☐ Diretoria

☐ Gerência da Diretoria de _____

☒ Chefia da Gerência de TECNOLOGIA da Diretoria de ADMINISTRATIVA

23) E da área de Informática :

☐ Diretoria

☒ Gerência da Diretoria de ADMINISTRATIVA

☐ Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

☒ Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

☐ Existe uma interação em função de projetos

☐ Há pouca interação entre estas duas áreas

☐ Só há interação quando requisitado por uma das áreas

☐ Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

☒ Sim

☐ Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

☒ Depto. de Informática

☒ Consultoria Externa

☐ O&M

☐ Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

ATRAVES DE DOCUMENTO INTERNO "PSI" PEDIDO DE SERVIÇO DE INFOR-
MÁTICA.

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

☒ Grande

☐ Médio

☐ Pequeno

☐ Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 03/04

Nome da empresa : Tribunal de Contas da União- Secretária de Controle Externo em SP
Endereço : Avenida Prestes Maia, 753 21º andar Tel : (011) 228-2350
Cidade : São Paulo Estado : SP CEP : 01031-000

Setor : Indústria Comércio Serviços
 X Serviços Públicos Outros _____

País de origem da empresa : X Brasil EUA Alemanha
 França Reino Unido Argentina
 Japão Outro _____

Responsável pelas informações : Anuar Vilela de Socorro

Cargo : Diretor do Serviço de Administração Anos de empresa : 20 anos

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

O próprio usuário X Depto de Informática
X O&M Consultoria Externa
Diretoria _____

Obs. Os projetos são sempre impostos pela administração central na sede do tribunal do Distrito Federal.

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

- Sim X Não

Obs. Não se aplica. Exceção : ao atuar como órgão auxiliar do Congresso Nacional realizando auditorias solicitadas por qualquer das casas ou comissões do Congresso, o TCU, através da Secretaria Geral de Controle Externo (órgão central em Brasília), reúne-se os interessados para definir quais as informações são necessárias, como devem ser apresentadas (planilha eletrônica).

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

Reuniões com os clientes (de foco)

Caixa de sugestões

Linha direta (DDG, fax, internet, ...)

Benchmarking planejado

CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

Outros _____

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

☒ O&M

Diretoria _____

Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto

☒ Os funcionários são consultados quando necessário

Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro _____

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:
Elaborado o novo processo, é colocado em teste, sujeito a alterações. Aceitam-se sugestões. Se aprovado, torna-se procedimento obrigatório.

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

☒ Dentro da empresa, ministrado por funcionários.

Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.

Fora da empresa, no horário de trabalho.

Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

Grande

Média

☒ Pequena

Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?
É pequena, porque os sistemas estão ainda em desenvolvimento.

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas conseqüências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?

12) Os resultados têm sido obtidos ?

Sim Não

Por que ?

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

Conduzida pela própria empresa

Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo

Conduzida por uma consultoria

Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

Lay out

Estrutura

Sistemas de administração

Sistemas de Informação

Demissão de funcionários

Consultoria Permanente

Outros _____

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

È As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

☒ O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

O&M é informada sobre programas de implantação

O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Administrador

Analista de Sistemas

Economista

Engenheiro _____

☒ Outros - Diversas formações de nível superior.

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

☒ Gerência da Secretaria Geral de Controle Externo

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

23) E da área de Informática :

Diretoria

☒ Gerência da Secretaria Geral de Controle Externo

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

☒ Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

☒ Sim Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

☒ Depto. de Informática Consultoria Externa

O&M Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 05/98

Nome da empresa : Abril S/A

Endereço : Av. Nações Unidas, 7221- Pinheiros - Tel : (011) 3037-2091

Cidade : São Paulo Estado : São Paulo CEP : 05477

Setor : — Indústria Comércio Serviços
Serviços Públicos X Outros : **Comunicações**

País de origem da empresa : X Brasil EUA Alemanha
França Reino Unido Argentina
Japão Outro _____

Responsável pelas informações : Helder Araujo Passos

Cargo : Consultor de Sistemas Anos de empresa : 3

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

X O próprio usuário Depto de Informática
O&M Consultoria Externa
Diretoria _____

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

X Sim Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

X Reuniões com os clientes (de foco)

Caixa de sugestões

Linha direta (DDG, fax, internet, ...)

Benchmarking planejado

☒ CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

Outros _____

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI) :

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto :

☒ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto

Os funcionários são consultados quando necessário

Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI :

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro _____

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:

- Envolvimento da área usuária

- Planejamento das mudanças

- Validação das mudanças por consultoria externa

- Implementação do novo processo

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho :

Dentro da empresa, ministrado por funcionários.

☒ Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.

Fora da empresa, no horário de trabalho.

Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...) :

Grande

☒ Média

Pequena

Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas conseqüências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?

12) Os resultados têm sido obtidos ?

Sim

Não

Por que ?

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

Conduzida pela própria empresa

Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo

Conduzida por uma consultoria

Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

Lay out

Estrutura

Sistemas de administração

Sistemas de Informação

Demissão de funcionários

Consultoria Permanente

Outros _____

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

È As empresas que contrata **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

- Adoção de pacotes
- Busca de expertise fora da empresa
- Conhecimento do negócio, fica dentro da empresa (Abril)

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

X Depto. de Informática Consultoria Externa
O&M Diretoria _____
Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?
_____ Know-how na tecnologia a ser implantada.

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

X Grande Médio Pequeno Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

- O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas
- O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas
- O&M é informada sobre programas de implantação
- O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

X A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Administrador Analista de Sistemas Economista
Engenheiro _____ Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

23) E da área de Informática :

☒ Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

☒ Sim

Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

Através de questionários e acompanhamento dos sistemas implantados.

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 05/98

Nome da empresa : BMS - Belgo Mineira Sistemas

Endereço : Avenida Brasil , 1654 Tel : (031) 217-4164

Cidade : Belo Horizonte Estado : MG CEP : 30140 - 003

Setor : Indústria Comércio **X** Serviços
Serviços Públicos Outros _____

País de origem da empresa : **X** Brasil EUA Alemanha
França Reino Unido Argentina
Japão Outro _____

Responsável pelas informações : José Antonio Costa

Cargo : Analista de Sistemas Anos de empresa : 13 anos

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

O próprio usuário Depto de Informática
O&M Consultoria Externa
X Diretoria

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

X Sim Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

X Reuniões com os clientes (de foco)
Caixa de sugestões
X Linha direta (DDG, fax, internet, ...)
X Benchmarking planejado
X CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
X Outros - Conhecimento do mercado

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI) :

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

☒ Diretoria

Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto :

☒ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto

Os funcionários são consultados quando necessário

Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI :

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

☒ Outro - Gerência de Tecnologia

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:

Levantar junto com usuários finais, quais as alterações necessárias (Levantamento)

Executar as alterações (Execução)

Testar junto com usuários finais as alterações executadas (Validação)

Treinar usuários finais e acompanhar desempenho (Implantação)

Obter aprovação final do usuário (Entrega)

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho :

Dentro da empresa, ministrado por funcionários.

☒ Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.

Fora da empresa, no horário de trabalho.

Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

☒ Grande

Média

Pequena

Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas consequências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?
Integração

12) Os resultados têm sido obtidos ?
☒ Sim Não

Por que ?
O sistema atende nossos objetivos

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

☒ Conduzida pela própria empresa
Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo
Conduzida por uma consultoria
Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

Lay out	Estrutura
Sistemas de administração	<input checked="" type="checkbox"/> Sistemas de Informação
Demissão de funcionários	<input checked="" type="checkbox"/> Consultoria Permanente
Outros _____	

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

Grande ☒ Médio Pequeno Insatisfatório

Ê As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

Atividades que demandam alta especialização tecnológica, rapidamente substituível

Atividades pontuais demandadas por exemplo em projetos

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

☒ Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

☒ Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

Competência técnica

Documentação em ordem

Organização e flexibilidade

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

☒ Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

Obs. Várias empresas já foram ou estão sendo contratadas ---

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

O&M é informada sobre programas de implantação

O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

☒ A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Administrador

Analista de Sistemas

Economista

Engenheiro _____

Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

23) E da área de Informática :

☒ Diretoria de Produtos e Diretoria de Serviços

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

☒ Sim Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

☒ Depto. de Informática Consultoria Externa

O&M Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

Help desk

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

☒ Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

Parte das atividades de O&M são realizadas pelo próprio analista de sistemas.

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 02/04

Nome da empresa : Ann Teen Products Ltda.

Endereço : Rua Iaiá, 68

Tel : (011) 829-0077

Cidade : São Paulo

Estado : SP

CEP : 04542-060

Setor : Indústria

☒ Comércio

Serviços

Serviços Públicos

Outros _____

País de origem da empresa :

☒ Brasil

EUA

Alemanha

França

Reino Unido

Argentina

Japão

Outro _____

Responsável pelas informações : Claudinei Jorge da Silva

Cargo : Assistente Administrativo

Anos de empresa : 02 anos

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de- projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

O próprio usuário

Depto de Informática

O&M

Consultoria Externa

☒ Diretoria Executiva

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

Sim

☒ Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

Reuniões com os clientes (de foco)

Caixa de sugestões

Linha direta (DDG, fax, internet, ...)

Benchmarking planejado

CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

Outros _____

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

☒ Diretoria Executiva

Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

☒ Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto

- Os funcionários são consultados quando necessário

- Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

☒ Outro - Diretoria

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI:
Reunião com os envolvidos no processo com sua supervisão e diretoria executiva

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

☒ Dentro da empresa, ministrado por funcionários.

Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.

Fora da empresa, no horário de trabalho.

Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

Grande

Média

☒ Pequena

Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?
Falta de um programa integrado de gestão gerencial.

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas consequências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?

12) Os resultados têm sido obtidos ?

Sim Não

Por que ?

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

Conduzida pela própria empresa

Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo

Conduzida por uma consultoria

Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

Lay out

Estrutura

Sistemas de administração

Sistemas de Informação

Demissão de funcionários

Consultoria Permanente

Outros _____

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

È As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

O&M é informada sobre programas de implantação

O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

X A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Administrador

Analista de Sistemas

Economista

Engenheiro _____

Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

23) E da área de Informática :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

Sim

☒ Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

Por se tratar de uma pequena empresa em fase de reestruturação, nossas atividades relacionadas ao departamento de O&M e área de SI, são implantados internamente pela diretoria executiva.

QUESTIONÁRIO

Data do Preenchimento : 29/04

Nome da empresa : Open Office SC Ltda.

Endereço : Rua Frei Caneca, 159

Tel : (011) 259-9233

Cidade : São Paulo

Estado : SP

CEP : 01307-001

Setor : Indústria
Serviços Públicos

Comércio
Outros _____

☒ Serviços

País de origem da empresa :

☒ Brasil

EUA

Alemanha

França

Reino Unido

Argentina

Japão

Outro _____

Responsável pelas informações : José Amaro

Cargo : Sócio-diretor Anos de empresa : 01 ano

Cada vez mais é necessário repensar a organização e seus processos. É possível hoje com várias ferramentas modernas como a informática, transformar para ganhar eficiência e competitividade.

Estudar como é realizado esta importante fase na vida das empresas é o objetivo das próximas perguntas

1) Quem é responsável pela iniciativa de projetos de reestruturação/ informatização/ mudança organizacional dentro da empresa :

☒ O próprio usuário
O&M

Depto de Informática
☒ Consultoria Externa

☒ Diretoria

2) A empresa procura no contato com clientes e fornecedores motivações e iniciativas para mudanças no seu método de gestão :

☒ Sim Não

3) Se sim, qual o método utilizado para obtenção destas informações :

☒ Reuniões com os clientes (de foco)

Caixa de sugestões

Linha direta (DDG, fax, internet, ...)

Benchmarking planejado

CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

☒ Outros - Agente Externos

4) Quem é o responsável pelos planejamentos relacionados a projetos de Tecnologia de Informação (TI):

Depto. de Informática Consultoria Externa
O&M X Diretoria
Outro _____

5) Qual é o grau de participação dos usuários finais no planejamento do processo a ser alterado no projeto:

X Os funcionários possuem participação ativa durante todo o projeto
Os funcionários são consultados quando necessário
Os funcionários não possuem participação alguma durante o projeto.

6) Quem é responsável pela execução do projeto de Tecnologia de Informação TI:

Depto. de Informática Consultoria Externa
O&M X Outro - Diretoria

7) Descreva qual é o procedimento para realizar a transição de um processo que será alterado pela TI: Identifica o problema, analisa o problema, identifica os meios possíveis para a solução, define os responsáveis para a execução do projeto e então organiza e implanta.

8) Durante a implantação, como é realizado o treinamento dos funcionários que têm alguma alteração em suas rotinas de trabalho:

X Dentro da empresa, ministrado por funcionários.
Dentro da empresa, ministrado por empresa especializada.
Fora da empresa, no horário de trabalho.
Fora da empresa e do horário de trabalho com bolsas.

9) Qual é o grau de integração entre os Sistemas de Informação dos diferentes departamentos (Finanças, Marketing, RH, ...):

Grande X Média Pequena Nenhuma

10) Quais são os fatores críticos do SI que determinam ou determinaram este grau de interação?

È As empresas que possuem **pacotes de gestão** como SAP ou Magnus da Datasul favor responder as questões 11 a 15:

Há no mercado diversas empresas especializadas em projetar pacotes de gestão. Estes pacotes são sistemas que controlam desde a folha de pagamento até o controle de estoques. Várias empresas adotam estes pacotes que irão controlar o funcionamento das operações. As perguntas abaixo são relacionadas a esta decisão e suas consequências.

11) Quais são os resultados esperados para a aquisição de um pacote de gestão (aplicativo) ?

12) Os resultados têm sido obtidos ?

Sim Não

Por que ?

13) Por quem foi conduzida a adaptação dos antigos processos da empresa aos novos introduzidos pelo aplicativo :

Conduzida pela própria empresa

Conduzida pela empresa que forneceu o aplicativo

Conduzida por uma consultoria

Conduzida pela empresa fornecedora, porém supervisionada por uma consultoria

14) Quais os impactos organizacionais para a implantação dos pacotes de gestão ?

Lay out

Estrutura

Sistemas de administração

Sistemas de Informação

Demissão de funcionários

Consultoria Permanente

Outros _____

15) Qual é o grau de satisfação da empresa em relação ao cumprimento dos gastos e prazos propostos de instalação foi :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

È As empresas que contratam **prestadores de serviço** relacionados com TI favor responder as questões 16 a 19:

As empresas que terceirizam suas atividades estão diminuindo suas áreas funcionais para que evite se a perda foco em sua atividade. A tecnologia devido a sua complexidade técnica e sua amplitude dentro das atividades da empresa é uma área que necessita cuidados especiais.

As perguntas pretendem descobrir como é realizada esta decisão e como é o funcionamento das operações destas empresas

16) Qual o principal motivo para a terceirização dos processos relacionados a TI ? Qual foi o critério utilizado para determinar quais seriam as operações atingidas ?

17) Quem é o responsável pela contratação/indicação da empresa ?

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Diretoria _____

Outro _____

18) Qual foi a principal característica da empresa que foi contratada para prestar o serviço ?

19) Qual a satisfação com o serviço recebido pela empresa contratada para realizar esta função :

Grande

Médio

Pequeno

Insatisfatório

20) Qual é o posicionamento da empresa em relação ao papel desempenhado pela função de Organizações e Métodos (O&M) :

O&M participa de forma ativa junto a programa de outras áreas

O&M é consultada sobre a viabilidade de programas de outras áreas

O&M é informada sobre programas de implantação

O&M não participa de forma alguma de programas de outras de áreas.

X A empresa não possui O&M.

21) Qual é a formação na sua empresa dos profissionais que pertencem a O&M ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Administrador

Analista de Sistemas

Economista

Engenheiro _____

Outros _____

22) Qual é o nível hierárquico da área de O&M na empresa ou dos responsáveis pela execução de seus trabalhos :

Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

23) E da área de Informática :

☒ Diretoria

Gerência da Diretoria de _____

Chefia da Gerência de _____ da Diretoria de _____

24) Qual é o relacionamento destas duas áreas dentro da empresa :

Existe no funcionamento uma grande interação entre estas duas áreas

Existe uma interação em função de projetos

Há pouca interação entre estas duas áreas

Só há interação quando requisitado por uma das áreas

Não há nenhuma interação

25) Após a implantação do SI, existe na empresa alguma equipe responsável em realizar um controle contínuo do desempenho do sistema :

Sim

☒ Não

Se sim, quem é responsável por esta tarefa :

Depto. de Informática

Consultoria Externa

O&M

Outro _____

26) Como é realizado esta atividade ?

27) Em relação aos processos modificados com TI qual o grau de satisfação :

Grande

☒ Médio

Pequeno

Insatisfatório

28) Informações complementares que possam ser adicionadas a este questionário :

É uma empresa de pequeno porte.