

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Lilian Aparecida Pasquini Miguel

Marcos Antonio Franklin

Gilberto Perez

Metodologia para trabalhos práticos e aplicados

Administração
e Contabilidade



Editora
Mackenzie

Metodologia para trabalhos práticos e aplicados

Administração e
Contabilidade



18

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Reitor: Benedito Guimarães Aguiar Neto

Vice-reitor: Marco Tullio de Castro Vasconcelos

EDITORA DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Conselho Editorial

Helena Bonito Pereira (*Presidente*)

José Francisco Siqueira Neto

Leila Figueiredo de Miranda

Luciano Silva

Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Moises Ari Zilber

Valter Luís Caldana Júnior

Wilson do Amaral Filho

COLEÇÃO CONEXÃO INICIAL

Diretora: Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Lilian Aparecida Pasquini Miguel

Marcos Antonio Franklin

Gilberto Perez

Metodologia para trabalhos práticos e aplicados

Administração e
Contabilidade



Editora
Mackenzie

© 2017 Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Lilian Aparecida Pasquini Miguel,
Marcos Antonio Franklin e Gilberto Perez

Todos os direitos reservados à Editora Mackenzie.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou
forma sem a prévia autorização da Editora Mackenzie.

Coordenação editorial: Ana Cláudia de Mauro
Capa e projeto gráfico: Rubens Lima
Diagramação e adaptação de capa: Ana Cláudia de Mauro
Preparação de texto: Mônica Rocha
Revisão: Fábio Gonçalves

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Metodologia para trabalhos práticos e aplicados [livro eletrônico] : administração e conta-
bilidade / Reynaldo Cavalheiro Marcondes...[et al.]. -- São Paulo : Editora Mackenzie,
2017. -- (Coleção conexão inicial ; 18 / diretora Maria Lucia Marcondes Carvalho Vas-
concelos) 2 Mb ; PDF

Outros autores: Lilian Aparecida Pasquini Miguel, Marcos Antonio Franklin, Gilberto Perez
Bibliografia.

ISBN: 978-85-8293-637-5

1. Administração 2. Contabilidade 3. Pesquisa - Metodologia 4. Trabalhos científicos -
Metodologia 5. Trabalhos científicos - Redação I. Marcondes, Reynaldo Cavalheiro. II.
Miguel, Lilian Aparecida Pasquini. III. Franklin, Marcos Antonio. IV. Perez, Gilberto. V.
Vasconcelos, Maria Lucia Marcondes Carvalho. VI. Série.

17-04792

CDD-808.066

Índice para catálogo sistemático:

1. Trabalhos acadêmicos : Metodologia : Retórica
808.066

EDITORA MACKENZIE

Rua da Consolação, 930

Edifício João Calvino, 7ª andar

São Paulo – SP – CEP 01302-907

Tel.: (5511) 2114-8774 (editorial)

editora@mackenzie.br

www.mackenzie.br/editora.html

Editora afiliada:



APRESENTAÇÃO

Os mestrados profissionais têm crescido significativamente nos últimos anos, em todo o país, sobretudo nas áreas de administração e contabilidade. Contudo, a metodologia para o desenvolvimento do trabalho de conclusão desses cursos, alternativamente à dissertação, não está ainda suficientemente tratada.

Isso se deve a alguns fatores, entre eles a preocupação de que esse trabalho não deve ter qualidade inferior àquele dos mestrados acadêmicos, o que é indiscutível. Outro fator é que a aplicação da metodologia científica utilizada na elaboração de dissertações de natureza teórico-empíricas acabou consolidando um modelo voltado essencialmente para publicações em periódicos classificados dentro dos critérios do Qualis/Capes.

Uma terceira justificativa, que nos parece ser uma restrição relevante, é a pouca disponibilidade de material referente à metodologia científica aplicada para orientar os trabalhos de conclusão dos mestrados profissionais dessas áreas.

Para nós, autores deste livro, metodologia científica aplicada é aquela que se inicia com a definição de um problema concreto, a ser resolvido na empresa, ou uma oportunidade a ser aproveitada que orienta todo o desenvolvimento da solução até se chegar a uma proposta concreta viável ou à mudança de uma realidade. Para isso, é necessária a elaboração de procedimentos que sejam passíveis de serem defendidos e reproduzidos, nos moldes de qualquer trabalho científico. Uma das diferenças mais significativas entre a metodologia aplicada e a acadêmica está no seu produto final, pois a primeira busca um resultado concreto para um beneficiário explícito e a segunda, um conhecimento novo ou um teste de teoria. Outra diferença está na fundamentação teórica, que na metodologia aplicada é exigi-

da nas diversas etapas do desenvolvimento do trabalho, enquanto na acadêmica costuma ser objeto de um único capítulo.

Para a elaboração deste livro, fizemos uma pesquisa extensa e profunda na literatura nacional e internacional sobre metodologias aplicadas à administração e à contabilidade e encontramos poucos livros, bem como artigos sobre o assunto.

Um dos textos mais contributivos para a elaboração deste livro teve por base a experiência de mestrados voltados à formação profissional de uma importante universidade europeia, que utiliza técnicas tradicionais de *business problem solving* no desenvolvimento de trabalhos dos seus alunos, diretamente nas empresas.

O livro está organizado em dois capítulos principais. O primeiro trata da solução de problemas e/ou o aproveitamento de oportunidades, em que é apresentado o detalhamento do processo para o desenvolvimento dessas duas situações, com base em um projeto específico compreendendo as etapas de entendimento do problema/opportunidade, diagnóstico, proposta de solução, plano de ações, intervenção e avaliação. O segundo capítulo é dedicado à pesquisa aplicada para a decisão, que utiliza grande parte da metodologia científica acadêmica, mas tem um produto final concreto com indicações das decisões a serem tomadas, seus riscos e seus ganhos. O conteúdo dos dois blocos pode ser aplicado de maneira concomitante no desenvolvimento do trabalho. Um terceiro capítulo apresenta uma sugestão de roteiro para o trabalho de conclusão, com a finalidade de facilitar a sua elaboração pelo leitor. O quarto capítulo é também um roteiro sugerido, mas para a publicação e a divulgação dos trabalhos concluídos, em diferentes veículos e mídias.

Como uma recomendação final, este livro pode ser muito útil também para os trabalhos de final de curso de especialização *Lato Sensu*, de MBA executivo e de graduação em administração e em contabilidade, estes últimos conhecidos por TCC.

Um bom proveito!

Os autores.

SUMÁRIO

Apresentação	5
Lista de figuras	9
Lista de quadros	11
Sobre os autores	12
Introdução	14
1 Projeto de solução de problemas empresariais e/ou aproveitamento de oportunidades	17
1.1 Introdução	17
1.2 O processo	19
1.2.1 Entendimento do problema ou da oportunidade	22
1.2.2 Diagnóstico do problema ou da oportunidade	31
1.2.3 Proposta da solução do problema ou do aproveitamento da oportunidade	36
1.2.4 Plano de ações da mudança	39
1.2.5 Intervenção	42
1.2.6 Avaliação	45
2 Pesquisa aplicada para a decisão	50
2.1 Método qualitativo	60
2.2 Método quantitativo	66
3 Relatório final do Trabalho de Conclusão	71
3.1 Observações relevantes	71

4 Divulgação do Trabalho de Conclusão	74
4.1 Resumo e abstract	74
4.2 Introdução	75
4.3 Contexto e realidade investigada	75
4.4 Diagnóstico do problema e/ou oportunidade	75
4.5 Propostas de mudança/intervenção/recomendação	76
4.6 Conclusões e Contribuições	76
Referências	77
Bibliografia comentada	79
Glossário	81
Apêndice	85
Índice	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de processo do projeto	20
Figura 2	Primeira fase: Entendimento do problema e/ou oportunidade	31
Figura 3	Segunda fase: Diagnóstico do problema e/ou oportunidade	36
Figura 4	Terceira fase: Proposta da solução do problema ou oportunidade	39
Figura 5	Quarta fase: Plano de ações da mudança: alternativa escolhida	42
Figura 6	Quinta fase: Intervenção	45
Figura 7	Sexta fase: Avaliação	47
Figura 8	Fluxograma sistêmico do processo de solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades	48
Figura 9	Primeira Fase: Entendimento do problema ou oportunidade	52
Figura 10	Segunda fase: Elaboração do Projeto da Pesquisa	55
Figura 11	Terceira fase: Trabalho de campo	55

Figura 12	Quarta fase: Tratamento e análise dos dados	56
Figura 13	Quinta fase: Conclusão da pesquisa aplicada para decisão	59
Figura 14	Fluxograma sistêmico da pesquisa aplicada para decisão	61
Figura 15	Método qualitativo na pesquisa aplicada	66
Figura 16	Método quantitativo na pesquisa aplicada	70
Figura 17	Fluxograma geral do processo para elaboração do TC	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Planilha de síntese das anotações e gravações de reuniões e entrevistas	27
Quadro 2	Planilha de necessidades de recursos para o projeto	29
Quadro 3	Exemplo de diagrama lógico	35
Quadro 4	Plano de ações	40
Quadro 5	Matriz de avaliação de risco	41
Quadro 6	Sugestão de estrutura para Relatório Gerencial para o cliente	57

SOBRE OS AUTORES

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP). É professor titular do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), coordenador do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios e membro do corpo docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da mesma Instituição. Tem experiência como executivo em empresas nacionais e internacionais, como consultor nas áreas de planejamento estratégico e mudança organizacional e como diretor de faculdade. É pesquisador na área de desenvolvimento de negócios com foco em recursos e capacidades como determinantes da criação de valor ao cliente. Tem diversos livros e artigos científicos qualificados publicados, quatro prêmios e uma menção honrosa concedidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). Foi professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) por 20 anos.

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). É professora do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da UPM. Possui experiência profissional, em empresas multinacionais, como executiva em Vendas e Marketing; mercados nacional e internacional; Planejamento Estratégico, nível nacional e internacional, com ampla

atuação nas áreas de Administração, com ênfase em desenvolvimento de mercados, planejamento mercadológico e estratégico em mercados nacionais e internacionais.

MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). É professor do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da UPM. Possui experiência profissional na área de gestão da inovação e processos organizacionais. Desenvolve projetos de pesquisa aplicada em temas relacionados à gestão da inovação, à sustentabilidade, a redes, à qualidade e ao ambiente organizacional. Têm publicações em congressos e revistas nacionais e internacionais.

GILBERTO PEREZ

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e Pós-Doutor pela Universidade do Minho (Uminho), em Portugal. É Professor Adjunto na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) e atua como docente no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas e na Graduação em Administração. Possui experiência em Gestão da Inovação, Sistemas e Tecnologia da Informação com atuação nas áreas de Gerência de Tecnologia da Informação, Serviços, Terceirização. Suas linhas de pesquisa focam nas áreas de Inteligência Competitiva, Gestão da Inovação e Impacto das Tecnologias nas Organizações.

INTRODUÇÃO

Os trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade têm se tornado parte cada vez mais relevante do processo de formação de alunos de graduação e de pós-graduação, tendo em vista a demanda de empresas e organizações por profissionais que saiam da universidade já preparados para atuar de maneira produtiva. Eles são igualmente relevantes para o desenvolvimento profissional dos professores dessas áreas, seja eles docentes, pesquisadores ou consultores.

Trata-se da elaboração de trabalhos a partir de questões e desafios concretos enfrentados pelas empresas na gestão dos seus negócios, com vista ao crescimento, ao desenvolvimento e à sua sustentação no decorrer do tempo. Portanto, são trabalhos que precisam ter um beneficiário previamente definido para atribuir valor aos resultados concretos obtidos por meio da contribuição de alunos e professores.

O trabalho voltado à prática nas empresas deve ter em vista resultados passíveis de serem observados e avaliados, representados sempre por melhorias e/ou inovações de produtos e/ou processos que aumentem a eficiência e a eficácia dos negócios. Portanto, busca ajudar a resolver problemas concretos ou aproveitar de oportunidades de mercado em que há sempre um beneficiário explícito (executivo, proprietário ou acionista), o qual precisa tomar decisões que afetam clientes, funcionários, recursos financeiros, parceiros, fornecedores etc.

Esse tipo de trabalho, contudo, não dispensa a bagagem teórica, pois a fundamentação científica possibilita verificar, identificar e tratar questões relevantes para as empresas, problemas ou oportunidades reais. O trabalho prático difere do acadêmico, cujo objetivo é ampliar o conhecimento teórico sobre fenômenos da administração e da conta-

bilidade, desenvolvido com base em metodologias amplamente divulgadas na literatura científica. Os trabalhos acadêmicos têm os seus resultados geralmente divulgados na forma de artigos publicados em revistas acadêmicas nacionais e/ou internacionais, mas sem o compromisso de solucionar problemas ou aproveitar oportunidades.

O conhecimento na Administração e nas Ciências Contábeis, assim como nas demais áreas, é gerado na interação entre trabalhos práticos e teóricos, em movimentos circulares em que a solução de um problema prático suscita uma investigação científica para se entender como este foi tratado, que fenômenos estavam envolvidos. Dessa forma, eles geram novos conceitos e teorias que ajudarão na solução de novos problemas.

Entre as várias alternativas para a realização de trabalhos práticos e aplicados, duas delas são tratadas nesta obra por serem as mais difundidas e adequadas para o desenvolvimento profissional: a *Solução de problemas empresariais e/ou aproveitamento de oportunidades* e a *Pesquisa aplicada para decisão*.

A modalidade voltada a *problemas e oportunidades* parte da identificação de questões reais da empresa, apresenta as soluções e alternativas de ação que provocam mudanças em processos, estruturas e rotinas da empresa, e a sua implantação, tendo em vista a melhoria de sua produtividade. As questões são definidas em conjunto entre o aluno e o gestor da empresa que acompanha o trabalho, bem como as demais pessoas envolvidas nesse processo. É conduzida por meio de um projeto que envolve negociações entre essas duas partes em quase todas as fases do seu desenvolvimento.

A *pesquisa aplicada*, da mesma maneira, parte de questões concretas para obter informações visando a decisões de negócios, a problemas e a oportunidades, como também para tornar claros os aspectos que favorecem ou ameaçam os negócios da empresa. É a alternativa que mais se aproxima da pesquisa acadêmica quanto ao seu processo.

A adoção de qualquer uma dessas alternativas depende da natureza das questões concretas que estiverem em consideração para o desenvolvimento do trabalho. Há situações em que ambas são utilizadas, dada a natureza e extensão da questão.

A literatura apresenta diversos métodos e técnicas que dão suporte à utilização dessas duas alternativas, sendo alguns deles indicados nesta obra. A intenção, contudo, é estimular o protagonismo do aluno e o desenvolvimento do professor na busca de outros métodos e no desenvolvimento de novos.

Projeto de solução de problemas empresariais e/ou aproveitamento de oportunidades

1.1 INTRODUÇÃO

Entende-se por *problema* todo obstáculo que dificulte ou impeça a empresa de melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio, especialmente quando vindo dos concorrentes. Por *oportunidade* entende-se aquela que existe essencialmente no ambiente externo e que desencadeia a busca pela conquista e/ou retenção de clientes. Toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa.

Não obstante a inexistência de um guia genericamente aceito para a elaboração desse tipo de trabalho, adotou-se aqui um roteiro com foco na solução de problemas empresariais (*Business Problem Solving*), baseado no que segue:

a) metodologia adotada em cursos de pós-graduação em Administração da Universidade Eindhoven da Holanda (AKEN; BERENDS; BIJ, 2012);

b) metodologia utilizada em consultoria de planejamento de soluções organizacionais. (VANDENBOSCH, 2003).

Os trabalhos práticos realizados com base na solução de problemas são iniciados com um problema real enfrentado pela empresa objeto do trabalho, ou com uma oportunidade percebida no mercado do produto ou serviço que se pretende aproveitar. O seu desenvolvimento é feito por meio de uma relação tripartite, ou seja, envolve o aluno, o orientador e o gestor da empresa que acompanha o trabalho. Tem como base um projeto (PSPE/AO), que é realizado em dois ambientes de maneira interativa (na universidade e na empresa), proporcionando ao aluno o aprendizado da aplicação das teorias, conceitos e técnicas obtidos em sala de aula.

Como benefício para a empresa, há uma contribuição relevante por contar com pessoas (alunos e professores orientadores) que detêm conhecimentos teóricos atualizados, possuem competência crítica e não estão envolvidos no dia a dia da gestão dos negócios, que podem trazer *insights* de valor para a solução de problemas e para o aproveitamento de oportunidades.

O Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO) foca a melhoria do desempenho, de uma unidade de negócio, de uma área ou de um setor da empresa, que ajude a melhorar a sua produtividade interna para obter a vantagem competitiva. Alguns exemplos, a seguir, ajudam a entender os produtos de projetos dessa natureza:

- a) melhoria da eficiência de um sistema de controle de estoques de uma indústria para reduzir o prazo de entrega dos seus produtos aos clientes, de maneira a diferenciar-se da concorrência;
- b) desenvolvimento da estrutura e dos recursos para que o lançamento do produto em um segmento específico de mercado obtenha sucesso;
- c) operação de um novo sistema de custos de um centro de distribuição de produtos de consumo não duráveis, visando a reduzir o seu preço para ampliar a participação de mercado;

- d) melhoria do desempenho das vendas via comércio eletrônico de uma pequena empresa, com base na identificação de um novo nicho de mercado;
- e) adoção de um sistema de acompanhamento e avaliação da atuação da equipe de vendas de uma empresa varejista de médio porte, para identificar as oportunidades que não estão sendo devidamente exploradas;
- f) melhoria dos resultados dos programas de treinamento de atendentes de uma grande loja de varejo, dado o surgimento de um novo concorrente na mesma área geográfica;
- g) implantação de procedimentos de acompanhamento e avaliação na introdução de novos *softwares* em uma empresa que utiliza alta tecnologia de produção, buscando identificar se os seus custos não vão provocar a necessidade de aumento dos preços dos produtos finais;
- h) aumento da eficiência dos controles internos de uma empresa, visando à melhoria da governança com relatórios contábeis de maior confiabilidade, para a tomada de decisões mais efetivas em relação aos *stakeholders*;
- i) criação de sistema de avaliação de resultados por unidades de negócios de uma empresa, indicando quais as ações a serem tomadas para a melhoria das que apresentam resultados abaixo do esperado;
- j) implantação de novos procedimentos contábeis em empresa de médio porte para a melhoria dos relatórios aos usuários externos, diante da perspectiva de uma fusão.

1.2 O PROCESSO

Não obstante o desenvolvimento do PSPE/AO exigir um roteiro para garantir a disciplina e a racionalidade mínima, visando à produ-

tividade dos resultados, são indispensáveis as interações entre aluno, orientador e gestor desde o início, passando pela negociação do problema concreto ou da oportunidade de mercado, os levantamentos e as suas conseqüentes validações, até a aceitação das propostas de solução. Ao longo desse processo, são inúmeras as idas e vindas do aluno entre a empresa e a universidade para a realização de reuniões com o gestor e com o orientador.

O esquema de processo do PSPE/AO adotado nesta obra está ilustrado na Figura 1:

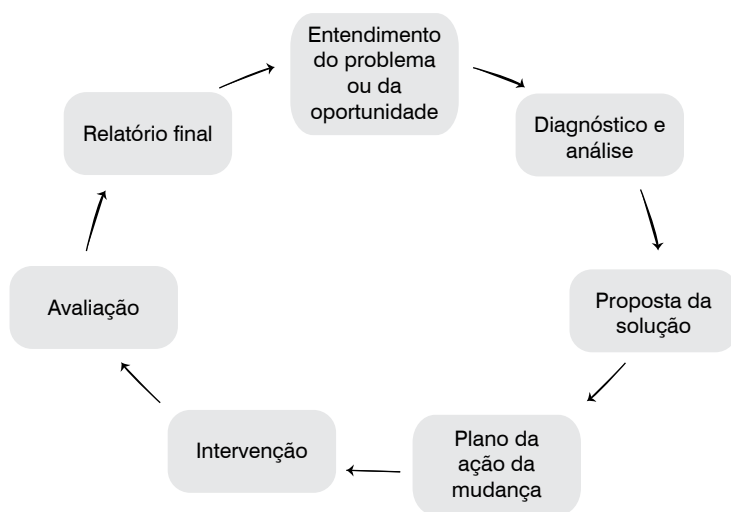


Figura 1 – Modelo de processo do projeto.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para que se obtenha a produtividade na execução do projeto, alguns critérios de qualidade precisam ser levados em conta, pois este deve:

- a) gerar valor concreto positivo para os resultados da empresa, focando na melhoria do seu desempenho; ser motivador para o aluno e também para o orientador, pela ampliação dos seus conhecimentos e experiências sobre o tema do trabalho.

O comprometimento com a contribuição para a melhoria de resultados da empresa, para a formação do aluno e para o desenvolvimento do professor é o tripé garantidor do sucesso dos trabalhos práticos e aplicados.

- b) estar comprometido com a empresa para ajudar na solução de problemas ou no aproveitamento de oportunidades, de maneira mais crítica e menos passiva.

A elaboração do PSPE/AO é um instrumento importante para a “contratação” (psicológica) entre o aluno e a empresa, pois define o que se espera obter e o que será feito, de maneira que evite improvisações e retrabalhos durante a sua realização.

- c) estar centrado em um “cliente interno” – o gestor –, que recebe e acompanha o aluno e apresenta-lhe as questões concretas, no papel de responsável pelo projeto dentro da empresa.

O foco do projeto no cliente predispõe positivamente esse gestor e outras pessoas da empresa envolvidas no projeto a receberem as contribuições do aluno. Isso traz outro importante aprendizado profissional para o aluno: o de compreender e atender às expectativas daqueles que serão seus clientes internos nas empresas em que trabalharem ou vierem a trabalhar.

- d) apoiar-se em fundamentação científica para o diagnóstico e a elaboração de propostas de solução.

Não obstante o projeto tratar questões concretas da empresa, as propostas e as sugestões devem estar fundamentadas na literatura, pois há muito conhecimento disponível que pode ajudar nos *insights*

para se obterem soluções avançadas e produtivas não encontradas no senso comum (experiência das pessoas).

e) apresentar justificativas claras e objetivas na discussão das propostas.

A clareza e a objetividade das justificativas é um aspecto importante, pois o aluno precisa convencer o gestor de que as soluções propostas podem trazer os resultados positivos esperados. É também ponto alto no aprendizado do aluno, porque ajuda a desenvolver as habilidades de objetividade e comprometimento com resultados, os quais são aspectos relevantes para a atuação profissional.

A seguir estão os detalhes das fases da realização do PSPE/AO.

1.2.1 Entendimento do problema ou da oportunidade

A clareza no entendimento de um problema ou de uma oportunidade é essencial, pois esta deve levar a soluções que efetivamente melhorem desempenhos específicos dentro da empresa. O primeiro desafio é a sua descrição (materialidade), o mais objetiva possível, para que o problema seja tratado de maneira produtiva.

Em se tratando de um trabalho prático, o problema ou a oportunidade não deve ser algo apenas percebido ou idealizado pelos gestores e pelas pessoas envolvidas com a empresa. É importante levar-se em conta algumas características inerentes aos problemas e às oportunidades nas empresas, entre as quais:

- a) são influenciados por uma profusão de variáveis (a grande maioria delas não identificadas), que atuam gerando um verdadeiro caos no ambiente da empresa;
- b) geralmente são envoltos em valores pessoais, interesses não declarados, julgamentos dos afetados, disputas de poder e muitos outros aspectos que não facilitam o seu entendimento e sua delimitação;
- c) não conduzem a uma única solução ótima, mas a várias boas soluções, daí surge a dificuldade para se utilizar modelos mate-

- máticos de otimização ou qualquer outro modelo que considere essencialmente a racionalidade econômica;
- d) usualmente são dependentes de prazos para a sua solução;
 - e) dificilmente há informações completas, adequadas e confiáveis sobre os problemas e as oportunidades;
 - f) a solução definitiva de problemas e o aproveitamento de oportunidades ocorrem por meio de mudanças da situação atual e da inovação, necessárias para a melhoria de um desempenho predefinido ou desejado. Qualquer mudança, contudo, sempre exige alterações de natureza política, técnica, financeira e cultural, muitas vezes de difícil administração.

Como o entendimento do problema ou da oportunidade corresponde à primeira fase do processo do PSPE/AO, é preciso identificar o contexto em que este ocorre, quais são os aspectos envolvidos e os intrínsecos à sua manifestação, ou seja, as suas causas, raízes, conexões e desdobramentos.

Como *primeiro passo*, é necessária uma reunião inicial entre o aluno e o gestor responsável na empresa, com a finalidade de fazer o “acordo de colaboração mútua” para viabilizar o PSPE/AO. É recomendável, mas não obrigatória, a presença do orientador nessa reunião, dada a sua experiência e responsabilidade perante o aprendiz que deverá ocorrer. Essa reunião, no entanto, precisa ser bem preparada para causar um impacto inicial positivo perante o gestor e as demais pessoas da empresa, com a demonstração da motivação do aluno em se tornar parceiro na solução do problema e no aproveitamento da oportunidade. O resultado deve ser a definição de interesses iniciais mútuos que atendam aos critérios de qualidade para o projeto, apresentados anteriormente.

Nesse sentido, requer-se a obtenção prévia de informações sobre a empresa como um todo ou sobre uma de suas unidades de negócios, os seus produtos e/ou serviços, os seus consumidores e/ou clientes-alvo, os concorrentes mais próximos, a dinâmica e o desem-

penho do setor nos últimos anos, o tamanho da companhia no ramo do negócio, a sua estrutura básica interna, sua atuação geográfica, a sua história, entre outros elementos que possam ser relevantes para situar o problema ou a oportunidade com as suas possíveis causas, conexões e implicações.

Nessa reunião, o gestor apresenta o problema ou a oportunidade, com alguns detalhes e implicações, e o aluno deve estar preparado para fazer perguntas visando ao seu entendimento, conforme as sugestões a seguir.

No caso de um problema

- a) Que desempenho é considerado insatisfatório? Que sistemas, processos, recursos, provocam o baixo desempenho? Há implicações para a atuação no mercado?
- b) Qual é a relevância dessas dificuldades e deficiências para o alcance de objetivos dos negócios?
- c) Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?
- d) Houve tentativas anteriores de soluções? Se sim, que resultados foram obtidos?

No caso de uma oportunidade

- a) Que fatia de mercado ainda não está bem atendida? Há clareza sobre as suas razões?
- b) Que demandas específicas não estão sendo atendidas? São conhecidas as necessidades e as expectativas dos clientes/consumidores?
- c) Que oferta de valor do produto apresenta a melhor resposta?
- d) Há lançamentos de produtos em futuro próximo? Para atingir que público-alvo?
- e) As informações sobre os clientes e concorrentes são suficientes para se conhecer o nível de satisfação dos clientes/consumidores atuais?

f) Em que aspectos o produto/serviço é superior ao dos concorrentes?

As informações obtidas inicialmente, contudo, nem sempre permitem uma leitura objetiva dos problemas e das oportunidades da empresa, não deixando claras muitas das implicações estratégicas da situação atual. Nesse sentido, devem também ser incluídas perguntas de natureza estratégica que compreendam alguns aspectos de maior abrangência, tais como:

- a) As possíveis mudanças, decorrentes da solução do problema ou do aproveitamento da oportunidade, serão aceitas pela cúpula e pelo pessoal gerencial?
- b) A quem se deve satisfazer?
- c) O que a empresa quer que aconteça como resultado do projeto?
- d) Quem avaliará/julgará a eficiência e eficácia do projeto?
- e) Como este projeto se encaixa com o que está em desenvolvimento ou mudança na empresa?
- f) Existem elementos dentro e/ou fora da situação que podem ser vistos como imutáveis/intocáveis no processo?
- g) Como estão o nível do relacionamento interpessoal, a estrutura e o atendimento às normas e aos valores da empresa?
- h) Quem toma as decisões e como estas acontecem?
- i) Que passos e ações já foram visualizados para a solução do problema ou da oportunidade?
- j) Que pessoas, equipamentos, informações, financiamento e outros recursos serão utilizados para promover a solução ou a oportunidade?
- k) Quais serão os critérios e medidas para avaliar o andamento do projeto?

Em síntese, é essencial o entendimento sobre aquilo que a empresa pode e não pode fazer, em razão de como as coisas “funcionam” dentro dela. Somente a partir desse ponto é que inicia-se a definição do escopo do projeto.

Ao final da reunião, deve ser confirmado, por parte da empresa, o nome do gestor responsável para o desenvolvimento do PSPE/AO.

Na sequência, o aluno se reúne, nas dependências da empresa, com outras pessoas que têm a ver com a solução do problema ou aproveitamento da oportunidade, para obter outras perspectivas além daquelas transmitidas pelo gestor na primeira reunião. O roteiro utilizado naquela reunião pode ser aproveitado, mas deve ser revisto e aperfeiçoado, com base na experiência obtida, para as novas reuniões. O orientador poderá ajudar efetivamente para o aprimoramento do roteiro.

A intenção é avaliar se o problema ou a oportunidade seria relevante, ou até mesmo se poderia ser assumido como tal, pois a insatisfação com um desempenho ou um sistema, ou a expectativa positiva em relação ao comportamento de um segmento de consumidores, não caracteriza necessariamente um problema ou uma oportunidade. É possível que sejam necessárias várias reuniões até que fique bem claro o problema ou a oportunidade que será trabalhada pelo aluno.

Essas reuniões com o gestor e com outras pessoas precisam ser anotadas, se possível gravadas, para que se tenham informações concretas e dados disponíveis para serem tratados e analisados.

No *segundo passo*, são organizadas as informações coletadas por meio das anotações e/ou das transcrições das gravações das reuniões e conversas, de maneira a permitirem uma análise mais sólida e objetiva do que foi transmitido.

As anotações e transcrições, contudo, costumam gerar um volume elevado de textos, os quais requerem redução para se chegar a algumas frases sucintas ou mesmo palavras-chaves, com significado claro para facilitar a comunicação com o gestor e demais pessoas na empresa. Essa tarefa pode ser facilitada utilizando-se uma planilha em que constem as perguntas formuladas aos entrevistados, os trechos mais relevantes das suas respostas e as sínteses daquilo que possa ser mais aderente ao que foi perguntado.

O Quadro 1 ilustra a configuração da planilha:

PERGUNTAS	1ª PESSOA	2ª PESSOA	3ª PESSOA	SÍNTESES
Que desempenho é considerado insatisfatório?				
Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?				
Que fatia de mercado ainda não está bem atendida?				
São conhecidas as necessidades e expectativas dos clientes/consumidores?				

Quadro 1 – Planilha de síntese das anotações e gravações de reuniões e entrevistas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As sínteses são obtidas por meio da leitura no sentido horizontal da planilha, partindo da pergunta e fazendo o confronto e as condensações entre as frases sucintas ou palavras-chaves de cada participante de reunião ou entrevistado inseridas nas colunas. As sínteses resultantes na última coluna devem representar a essência do que foi falado nas reuniões e nas entrevistas iniciais. As várias perguntas formuladas devem resultar em poucas sínteses.

Como *terceiro passo*, as sínteses são discutidas pelo aluno e pelo orientador para tornar clara a essência das reuniões sobre o problema ou a oportunidade inicialmente apresentado(a) ao aluno. Com base nisso, é elaborada uma proposta a ser negociada com o gestor responsável, como a condição inicial necessária para o desenvolvimento do projeto.

A redação da proposta acerca do problema ou da oportunidade a ser tratada no PSPE/AO deve conter algum tipo de referência inicial para facilitar a sua identificação, conforme alguns exemplos: problema de comunicação interna; problema de logística de materiais; oportunidade de diversificação de produtos; oportunidades em novos nichos etc.

A proposta deve oferecer uma visão geral do projeto e do seu desenvolvimento ao gestor, às pessoas potencialmente envolvidas e aos demais interessados nos seus resultados. É um procedimento indispensável, tendo em vista que o aluno depende de autorização para se movimentar livremente no ambiente interno da empresa e interagir com outros gestores e funcionários para realizar o seu trabalho.

Para tanto, deve ser preparado previamente um texto sucinto que permita visualizar toda a estrutura do PSPE/AO, não obstante alguns itens constarem apenas como indicativos, pois só se efetivarão ao longo do seu desenvolvimento, conforme segue:

- a) problema/oportunidade a ser validado(a) pelos beneficiários e demais envolvidos/interessados no projeto;
- b) análise (apenas o que foi obtido nas reuniões e nas conversas iniciais) e diagnóstico (apenas como indicação, pois será realizado da fase seguinte) das suas causas e das consequências mais relevantes, levando-se em conta diferentes perspectivas: das pessoas a serem entrevistadas na empresa, do aluno e dos envolvidos na sua solução;

- c) planejamento da solução ou da oportunidade com alternativas e suas possíveis implicações (também apenas como indicação, pois será efetivado mais ao final do projeto);
- d) sugestão de estratégias de implantação (apenas como indicação);
- e) apoios e recursos necessários à realização do projeto na empresa (aqui já devem ser indicadas as necessidades iniciais).

Quanto a esse último item, é importante indicar as necessidades de apoios e recursos da parte do gestor e das demais pessoas envolvidas, o tempo de dedicação deles e o orçamento, quando for o caso. A indicação dos recursos do projeto pode ser feita por meio de uma planilha demonstrativa dessas necessidades. Um exemplo de planilha encontra-se no Quadro 2:

RECURSOS	INÍCIO DO PROJETO	DURANTE O DESENVOLVIMENTO	PARA A IMPLANTAÇÃO
Gestor (cliente)			
Participantes da empresa			
Prazos			
Orçamento			

Quadro 2 – Planilha de necessidades de recursos para o projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O tempo e a atenção do gestor que serão dedicados ao projeto constituem restrições relevantes que devem ficar claras logo no início do processo, pois quanto mais alto for o nível desse profissional, menor será o tempo disponível para a interação com o aluno. Essa orientação também é válida para os demais participantes da empresa.

Com relação aos prazos, é importante que seja definida a duração necessária para cada fase, considerando alguma folga para imprevistos, especialmente para a melhoria de processos e de estruturas.

No tocante ao orçamento, é necessário identificar o quanto a empresa está disposta a investir na execução do PSPE/AO, indireta ou diretamente, ou seja, utilizando as horas de trabalho dos funcionários no projeto ou destinando recursos financeiros para a sua execução.

O *quarto passo* é a negociação efetiva da proposta de trabalho entre o aluno, o gestor e os demais envolvidos, abrangendo todo o período da execução do projeto, e pode ou não contar com a presença do orientador. O objetivo é obter o compromisso mútuo com a solução do problema ou o aproveitamento da oportunidade.

É preciso levar em conta nas negociações que as restrições ao projeto muitas vezes não se encontram nos recursos e nem mesmo são explícitas, pois podem estar na cultura da organização, nos valores partilhados, que representam barreiras muito mais difíceis de serem superadas. Estas podem inviabilizar a sua execução, mesmo que não seja explicitamente admitido por quem toma as decisões.

O fluxograma apresentado na Figura 2 ajuda a entender o desenvolvimento dessa primeira fase:

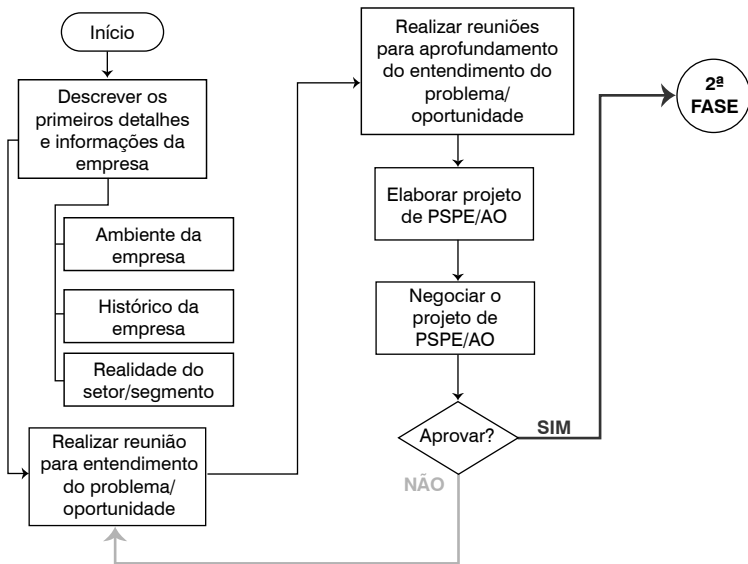


Figura 2 – Primeira fase: Entendimento do problema e/ou da oportunidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

1.2.2 Diagnóstico do problema ou da oportunidade

A finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas dos problemas ou as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa. Não obstante o fato de o problema ou da oportunidade terem sido definidos na fase anterior por meio de discussões entre a empresa e o aluno, nesta fase são aprofundadas as conexões para se entender as suas implicações efetivas.

A partir daqui, o aluno precisa atuar mais proativamente, pois cabe a ele as iniciativas para a validação daquilo que foi entendido

como problema ou oportunidade na fase anterior. Tal validação é fundamental, pois o entendimento pode não ser confirmado pelo diagnóstico, o que exigirá ajustes por meio da renegociação entre o aluno e o gestor da empresa. É importante que o aluno seja supervisionado pelo orientador nessas atividades.

Todo diagnóstico implica, em essência, a coleta de dados e informações – e, conseqüentemente, sua análise. Para tanto, antes de iniciar os procedimentos desta 2ª fase, é preciso definir:

- a) abrangência necessária do diagnóstico e da análise do problema ou a oportunidade: um produto, um departamento, uma filial, um projeto, um processo, um parceiro;
- b) que informações e dados precisarão ser coletados;
- c) a maneira da coleta de dados e informações: entrevistas, documentos, *internet*;
- d) como os dados serão tratados e analisados.

Para o diagnóstico e a análise do problema ou oportunidade, a *literatura acadêmica* tem uma contribuição relevante pois, com correlações e relações causais evidenciadas e descrições de fenômenos em uma quantidade expressiva, amplia as perspectivas e os *insights* nas análises. Nela, podem ser encontrados, por exemplo, estudos sobre o comportamento de um fenômeno que tem a ver com parte do problema ou da oportunidade, facilitando o entendimento de suas causas e/ou de seus efeitos. Além disso, os estudos acadêmicos oferecem perspectivas diferentes sobre fenômenos envolvidos no problema ou na oportunidade, o que amplia a compreensão da sua manifestação.

A coleta de dados é o levantamento de tudo aquilo que tenha a ver com o problema ou com a oportunidade, e toma a forma qualitativa ou quantitativa. As suas fontes podem ser de diferentes naturezas, uma vez que as coletas de dados qualitativas envolvem os relatos de experiências com gestão, tecnologias, fatos internos, histórias,

como as coisas são feitas, sentimentos, emoções, processos, estruturas, decisões, liderança, conflito, enfim tudo aquilo que tem a ver com a vida das pessoas na empresa.

Outras fontes de coleta são também feitas junto a pessoas, mas de maneira mais estruturada, quantitativa, quando se quer realizar algum tipo de mensuração. Esse tipo de pesquisa é conduzida quando se quer, por exemplo, averiguar o nível de satisfação dos funcionários, a sua motivação no trabalho, a percepção de clientes com a utilização de produtos ou serviços.

Há também outra categoria de fontes considerada como secundária, por meio da qual são coletados dados e informações já disponíveis, como anuários estatísticos nacionais ou específicos por categorias de negócios, estudos promovidos por entidades empresariais, por agências governamentais, relatórios de institutos de pesquisa, publicações acadêmicas específicas, bem como a própria documentação disponível na empresa.

A coleta e o tratamento dos dados qualitativos e quantitativos serão tratadas com mais detalhes no Capítulo 2.

Há diversos métodos e instrumentos disponíveis para a coleta e a análise de dados encontrados na *literatura tecnológica*. Entre os mais difundidos estão a análise empírica e a análise de processos, apresentadas adiante apenas como sugestão inicial. Esses métodos tratam tanto dos dados qualitativos quanto dos quantitativos.

A *análise empírica* contempla levantamentos das mais variadas naturezas sobre a realidade da empresa com o objetivo de se ouvir histórias e conhecer valores sociais e culturais, bem como analisar documentos e informações disponibilizados para o projeto. Para isso, são utilizadas técnicas de coleta de dados adotadas em estudos acadêmicos, especialmente em entrevistas, na observação e na análise da documentação. No entanto, nesta fase, são ouvidas mais pessoas do que aquelas do início do projeto, para que existam opiniões e experiências diferentes sobre um mesmo problema ou oportunidade.

Para se obter a essência do conteúdo captado nas novas entrevistas, pode ser utilizada a planilha de síntese dos depoimentos sugerida no Quadro 1.

A *análise de processos* é outro instrumento tradicional para se visualizar os fluxos entre atividades por meio de representações gráficas, com recorte claro de início e fim. Um exemplo dessa análise em uso pode ser vista no fluxograma que utiliza símbolos padronizados para indicar ações e atividades: o diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe”.

Outras possibilidades para as realizações das análises são a *árvore de decisão*, os *4Ps de marketing*, os *5 Cs de estratégia*, a *matriz de Ansoff*, a *matriz BCG de análise de portfólio de produto*, *benchmarking*, *brainstorming*, a *análise de Kano*, a *teoria de necessidades de McClelland*, a *estrutura 7S de McKinsey*, *PESTEL*, as *5 forças de Porter*, a *análise SWOT*, o *modelo do Prêmio Baldrige*, a *análise da cadeia de valor*, *softwares especializados de diagnóstico*, além de muitas outras possibilidades encontradas na literatura tecnológica. Cada uma dessas ferramentas procura atender a uma necessidade específica de diagnóstico e análise de problemas e oportunidades.

A análise empírica, a análise de processos e as ferramentas mencionadas anteriormente são recursos que podem ser utilizados de maneira integrada, não necessariamente de forma sequencial, pois o relatório sobre o diagnóstico e a análise deverá ter um eixo único que ligue as constatações, as justificativas e as argumentações sobre as proposições.

É importante alertar que os procedimentos de diagnóstico nem sempre seguem uma sequência lógica, exigindo algumas idas e vindas com retornos aos levantamentos já procedidos, para completar ou mesmo refazer entrevistas e fluxos. Pode haver também retornos à literatura para a revisão das constatações e/ou ampliação de novos aspectos que se mostraram relevantes para a efetividade do diagnóstico e das análises.

Os dados coletados, qualquer seja a sua natureza, devem ser suficientes para convencer todos os envolvidos – gestor, *stakeholders*, bem como outros interessados –, com robusta fundamentação.

Os *achados* devem ser sumarizados após cada coleta, de maneira que apresentem a sua relevância e se transformem em informações objetivas. Cada achado pode complementar e enriquecer a informação inicial, transformando-a em algo valioso ou irrelevante.

As *conclusões* são pré-análises que representam declarações de diagnóstico, com base nos dados e nos achados. Podem se transformar em *hipóteses* que devem ser aprofundadas, pois acabam levando a algum caminho ou proposta.

ACHADOS	CONCLUSÕES	HIPÓTESES
Estratégia de vendas não clara.		
O plano de vendas favorece produtos com menor margem.	As vendas são pobres devido à estratégia pouco clara para os produtos de maior margem.	As estratégias desses produtos não estão considerando o valor esperado pelos consumidores.
Produtos com baixa margem são duas vezes mais vendidos que os de alta margem.		
Marketing não distingue entre produtos de alta e baixa margens.	Os sistemas organizacionais não dão suporte suficiente para a venda de produtos com alta margem.	A oferta de valor dos produtos de maior margem sofre da miopia das equipes de marketing.
Produtos de baixa margem são vendidos por preços abaixo da concorrência.		
Produtos de alta margem são vendidos por preços acima da concorrência.		

Quadro 3 – Exemplo de diagrama lógico.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O *relatório* desta fase, que é para a empresa, deve ser aperfeiçoado pelo aluno, sob a supervisão prévia do orientador, de modo a ser discutido, negociado e aprovado pelo gestor para a continuidade da execução do projeto.

Para facilitar o entendimento do desenvolvimento desta fase, as atividades estão detalhadas no fluxograma da Figura 3:

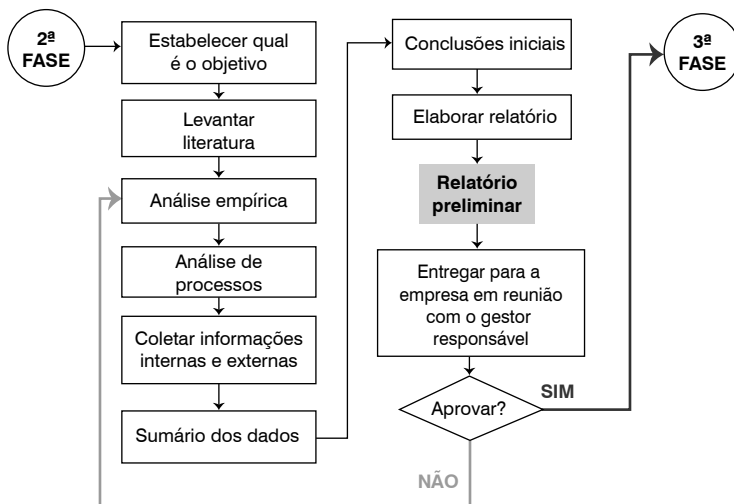


Figura 3 – Segunda fase: Diagnóstico do problema e/ou oportunidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

1.2.3 Proposta da solução do problema ou do aproveitamento da oportunidade

A proposta de solução do problema ou aproveitamento da oportunidade deve ser apresentada na forma de uma nova prática, com-

preendendo novos processos, procedimentos, estruturas, estratégias, recursos, parcerias, enfim, algo novo ou inovador.

Nesta terceira fase, são elaborados os detalhes da solução do problema e do aproveitamento da oportunidade, compreendendo a síntese, a avaliação e a revisão, a cada vez que uma proposta surgir como a possível solução ou oportunidade.

A exploração de alternativas de soluções é a atividade mais intensa e deve ser sempre supervisionada previamente pelo orientador, como preparação para as discussões e negociações posteriores com o gestor, os tomadores de decisão e os que estarão envolvidos na implantação e, por fim, para que seja aprovada.

A criatividade e a liberdade de gerar ideias devem estar presentes, pois o foco está no *que seria melhor* para a empresa, diferentemente da primeira do PSPE/AO, em que foram ouvidas pessoas para entender as necessidades da empresa e definir o problema/opportunidade.

A literatura é uma fonte relevante de ideias pelas teorias e pelos possíveis casos semelhantes publicados em periódicos acadêmicos e/ou em revistas especializadas em gestão empresarial, publicações de associações empresariais e câmaras de comércio, úteis para fazer comparações, *benchmarking* e obter *insights*. São interessantes as aplicações de ferramentas como: Design Thinking, Canvas, entre outros.

O detalhamento das soluções deve levar em conta alguns *requisitos* para viabilizar a proposta, tais como:

- a) atender a algumas condições básicas:
 - ser amigável na sua implantação;
 - acatar as exigências legais;
 - obedecer às políticas da empresa quanto aos *stakeholders*;
 - ser compatível com a cultura da empresa;
 - não alterar os processos na empresa além do nível (do departamento, da gerência, da unidade).
- b) propiciar resultados concretos predefinidos e mensuráveis;
- c) obter benefícios com a solução superior aos seus custos predefinidos;

- d) assegurar que responsável e demais envolvidos na solução tenham suficiente nível de decisão para a sua implantação (podem ser os mesmos indicados no Quadro 1, apresentado anteriormente);
- e) verificar se existem recursos disponíveis para implementar a solução (considerar a partir do Quadro 1);
- f) definir prazo para conclusão.

Para facilitar a comunicação entre os participantes da reunião, o documento deve ter o seguinte roteiro, levando em conta os requisitos antes apresentados:

- a) síntese do problema ou da oportunidade adotada para o projeto, dando destaque aos pontos que se tornaram relevantes para a formulação da proposta;
- b) apresentação da proposta de maneira clara e objetiva;
- c) razões de a proposta ter chances de solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade de maneira produtiva;
- d) análise do custo/benefício a ser incorrido na adoção da proposta (no caso de a empresa disponibilizar dados para essa finalidade).

A proposta da solução/oportunidade deve enfatizar as mudanças que necessariamente decorrerão da sua adoção.

O fluxograma da Figura 4 ilustra o processo desta terceira fase:

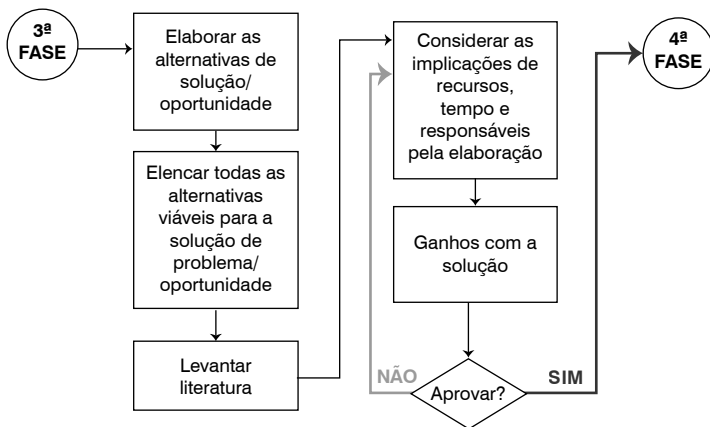


Figura 4 – Terceira fase: Proposta da solução do problema ou oportunidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

1.2.4 Plano de ações da mudança

Como toda melhoria implica mudanças, o plano de ações é necessário para dar disciplina e racionalidade ao processo, tendo em vista que este está sempre sujeito a fatores imponderáveis e restritivos, especialmente os de natureza político cultural do ambiente, comuns em mudanças organizacionais. Aqui, mais uma vez, a literatura oferece subsídios para a sua construção.

Um plano de ações deve especificar os seguintes pontos: as ações necessárias, como a proposta deve ser implantada, quem vai liderá-la, quem participará, qual o prazo, onde as atividades devem ser desenvolvidas e os seus custos, conforme ilustrado no Quadro 4:

PROPOSTA			
Descreva-a, iniciando sempre com um verbo de ação, tais como: obter, promover, criar, inibir, realizar etc.			
Ação	Como	Responsável	Envolvidos
Indicação do que efetivamente terá de ser mudado	Especificação dos procedimentos a serem adotados	Indicação de quem tomará as decisões durante o processo e a decisão final	Grupo ou equipe de pessoas envolvidas e afetadas
Prazos	Áreas	Custos	
Intermediários e final	Setor, departamento, filial, unidade de negócio	Despesas e investimentos	

Quadro 4 – Plano de ações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como toda implantação de plano de ações para mudanças envolve *riscos*, estes devem ser avaliados antecipadamente para cada ação proposta, de maneira a garantir a eficiência dos seus resultados.

Os riscos a serem conferidos são:

- a) *Tempo curto*: o cronograma pode não ser cumprido.
- b) *Custo subestimado*: o projeto pode custar bem mais do que o planejado.
- c) *Qualidade fora da expectativa*: a solução pode não se adequar à organização ou não ser suficiente para atingir o objetivo.
- d) *Recursos insuficientes*: as pessoas necessárias não estão disponíveis ou as que estão disponíveis podem não ter as habilidades exigidas.
- e) *Escopo alterado*: o ambiente pode mudar, assim como os objetivos do projeto, no curto prazo.
- f) *Tamanho excessivo*: quanto maior o projeto, maiores as chances

de que algo saia do controle ou não tenha sido previsto.

g) *Baixa confiança*: quanto menor a confiança, menores as chances de sucesso.

Para essa tarefa, pode ser utilizada uma matriz simples de avaliação de riscos, apresentada no Quadro 5:

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO PREVENTIVA
	(Alta)	(Médio)	
	(Baixa)	(Alto)	

Quadro 5 – Matriz de avaliação de risco.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Caso o risco de alguma solução proposta não compense os seus benefícios, esta deve ser modificada ou abandonada.

É importante ressaltar que a existência do plano de ações por si só não garante que o previsto seja realizado de maneira linear, pois as ações sempre dependem do contexto político, social e psicológico em que estão inseridas. Com isso, não é possível garantir que os resultados obtidos sejam exatamente iguais àqueles previamente estabelecidos. Eles podem ficar aquém ou além do esperado, o que não diminui a importância de se planejar a mudança. No entanto, isso só é constatado durante o processo de execução na empresa.

O plano de ações é apresentado pelo aluno e discutido com o gestor e outros interessados para efetivar a sua aprovação. Nesse momento, o PSPE/AO pode ser encerrado ou aprovado para ser implantado na empresa, daí a importância das suas justificativas estarem bem objetivas e fundamentadas.

É oportuno nos lembrarmos de que nem sempre o trabalho do aluno avança para a fase seguinte – a da intervenção –, dada a ne-

cessidade de um conhecimento mais específico e aprofundado em processos de mudança organizacional.

O fluxograma da Figura 5 ilustra o desenvolvimento desta fase:

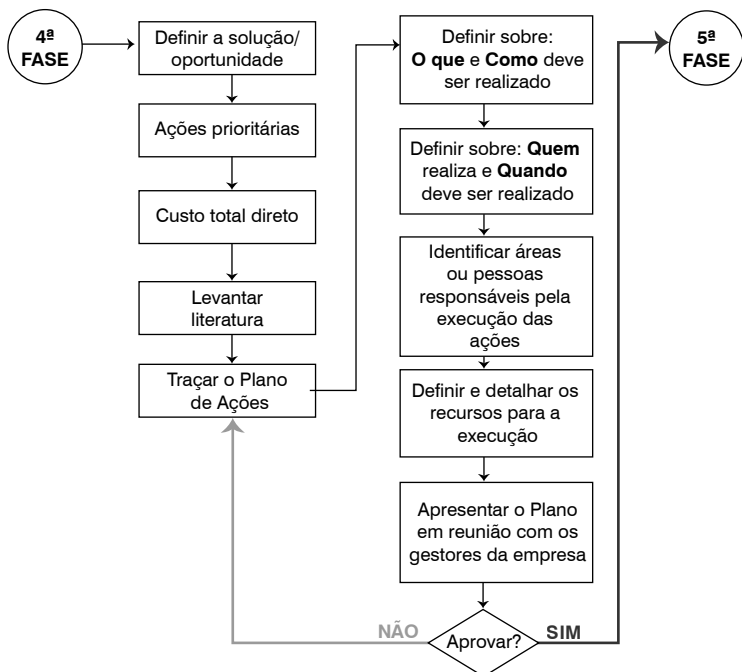


Figura 5 – Quarta fase: Plano de ações da mudança – alternativa escolhida.

Fonte: Elaborada pelos autores.

1.2.5 Intervenção

Por se tratar de algo que mexe com o conforto das pessoas, existe uma certeza: há sempre baixa ou grande resistência à mudança, seja ela localizada, seja generalizada. É oportuno nos lembrarmos de que a expressão “intervenção” não tem, por si só, a conotação pejo-

rativa de fazer com que as pessoas obedeçam a uma autoridade superior, enquadrando-se na nova realidade. Os próximos parágrafos tratarão as diversas dimensões dessa questão.

Como esta é uma das mais sensíveis fases do projeto, a experiência e a maturidade do orientador é relevante, pois o aluno deverá atuar entre os interesses do gestor e os dos envolvidos e afetados.

Inicialmente, é preciso levar em conta que as resistências geralmente decorrem de fatos como:

- a) *medo*: a solução pode ameaçar o poder das pessoas, o seu *status*, o controle que possuem sobre o espaço pessoal e profissional;
- b) *entendimento incompleto*: quando a mudança ou, mais grave ainda, as suas consequências para as pessoas afetadas não estão suficientemente claras;
- c) *diferenças de opinião*: as pessoas até podem entender a proposta e a mudança esperada, mas não concordam com ela por inúmeras razões de natureza técnica, econômica ou meramente pessoal;
- d) *baixa confiança nos gestores*: quando os responsáveis pela mudança na empresa têm as suas intenções postas em dúvida, por suas atitudes e comportamentos anteriores, ou porque são percebidos como pouco comprometidos ou com pouca competência para liderar a tarefa.
- e) *receios quanto às mudanças*: como os seus resultados não têm como ser garantidos com precisão, pode haver receios quanto à perda de algumas práticas e políticas consideradas eficazes, à redução do ambiente colaborativo, à necessidade de transferência de pessoas para outros setores e mesmo à demissão de pessoal. Enfim, é o risco de se alterar históricos de sucesso sem que haja certeza sobre o futuro.
- f) *conflito de interesses*: como as empresas são constituídas por diferentes *stakeholders* (acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, governo etc.), há sempre o cálculo sobre quem ganha e quem perde com a mudança.

A literatura oferece grande ajuda sobre as reflexões para o entendimento da realidade e da condução do processo da mudança, pois este assunto tem sido intensamente pesquisado pela ciência. Há muitos estudos sobre processos de intervenção, seus condicionantes, estratégias e casos de sucesso.

Para a mudança ser efetiva, é preciso estabelecer uma estratégia que conquiste as pessoas sobre a necessidade de sua efetivação, de maneira a reduzir e/ou superar grande parte das resistências, já que anulá-las é impraticável. Nesse sentido, a estratégia da mudança pode contemplar três linhas de ação: técnica, política e cultural.

Na linha de atuação técnica, o recurso relevante é a documentação que constitui o PSPE/AO, por ter resultado de conversas e esclarecimentos, com os envolvidos e afetados pela mudança, sobre o problema ou a oportunidade, a relevância da solução proposta e perspectivas de resultados positivos para a empresa, como um todo, e particularmente para departamentos, setores, filiais, parceiros etc.

Na atuação política, são utilizados procedimentos como a tomada de decisão pelo gestor responsável pelas mudanças ou pela direção da empresa, anunciada diretamente aos funcionários, divulgada por meio de um ato formal, um comunicado interno ou outro instrumento de comunicação utilizado na empresa.

Na linha de atuação sobre a cultura da empresa, o recurso relevante é a participação de boa parte dos envolvidos e afetados pela mudança, desde o início do PSPE/AO. Há mais chances de sucesso se for estimulada a atitude de aprendizado dos participantes, fazendo com que as pessoas se sintam coparticipantes da solução.

Essa fase é desenvolvida conforme o fluxograma da Figura 6:

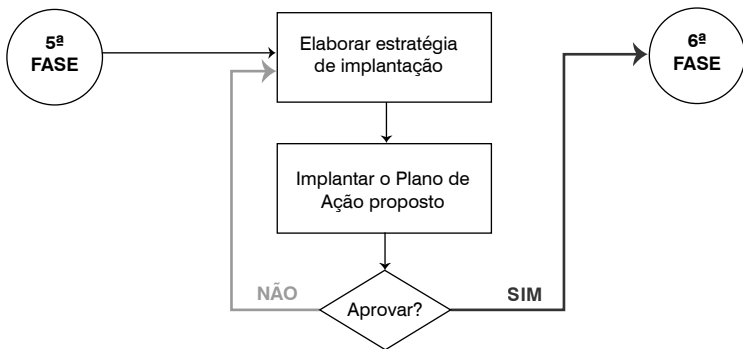


Figura 6 – Quinta fase: Intervenção.

Fonte: Elaborada pelos autores.

1.2.6 Avaliação

A avaliação final do PSPE/AO tem a finalidade de verificar a eficácia dos resultados obtidos em relação aos esperados e à eficiência dos procedimentos adotados na sua execução. Deve ser conduzida com vistas a propiciar um aprendizado relevante quanto à efetiva solução dos problemas na empresa ou o aproveitamento das oportunidades.

Essa fase é relevante também como contribuição para o avanço do conhecimento, tendo em vista a fundamentação acadêmica e tecnológica utilizada na elaboração e na execução do projeto. Outra importante contribuição da avaliação está no desenvolvimento do aluno, do orientador e das pessoas na empresa por terem vivido uma situação crítica real, o que deve colaborar para o crescimento e o amadurecimento profissional de todos os envolvidos no projeto.

Para a avaliação ser produtiva, é recomendável que seja realizado um *workshop* final com os participantes do projeto, pois o compartilhamento de impressões e outras revelações propicia um clima de confiança entre a academia e a empresa, criando relações e vínculos futuros que podem abrir portas para outros alunos e pesquisadores.

Esse evento pode ser estimulado e coordenado pelo orientador, para evidenciar a relevância da parceria entre a universidade e a empresa na criação de valor mútuo, contando com o aluno e demais participantes do projeto na sua preparação e realização.

A finalização do Trabalho de Conclusão envolve a avaliação pessoal entre o aluno e o orientador, com o objetivo de discutir os aprendizados mais significativos adquiridos com o projeto e obter sugestões de melhorias no processo de aprendizagem.

Avaliações parciais, contudo, devem ocorrer ao longo do projeto, durante e após cada fase, não precisando se restringir à do seu encerramento. O que importa é que sejam efetivamente realizadas para a consolidação do aprendizado obtido com o projeto.

Nessa fase, é elaborado um Relatório Gerencial destinado à empresa com um breve relato do que se pretendeu com o projeto e o que foi obtido até o seu encerramento. Pode ter a forma de uma correspondência, limitada a duas páginas, dirigida ao gestor que acompanhou o aluno e a outras pessoas que tenham participado das decisões ao longo do projeto, e deve incluir os relatórios parciais discutidos e aprovados.

Essa fase está detalhada no fluxograma da Figura 7.

Para uma visão completa do desenvolvimento do PSPE/AO, encontra-se na Figura 8 o fluxograma sistêmico do processo de resolução de problemas e/ou oportunidades, que contempla todas as fases até aqui apresentadas.

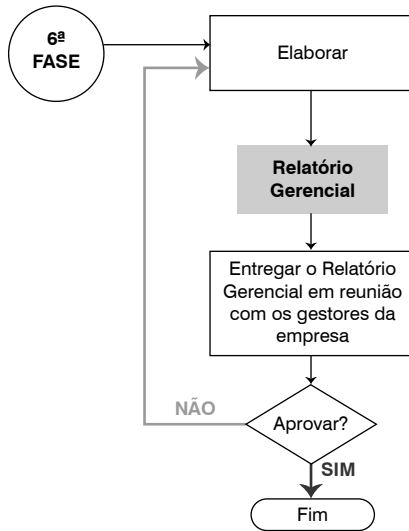


Figura 7 – Sexta fase: Avaliação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

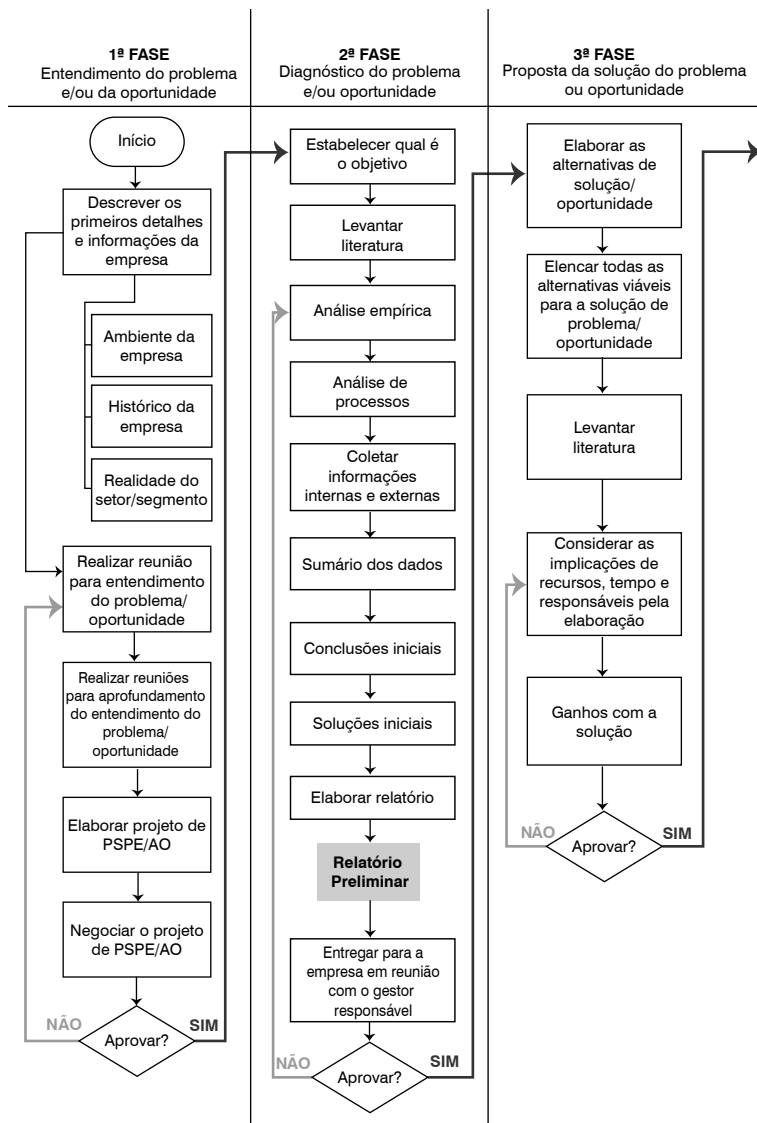


Figura 8 – Fluxograma sistêmico do processo de solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades. (continua)

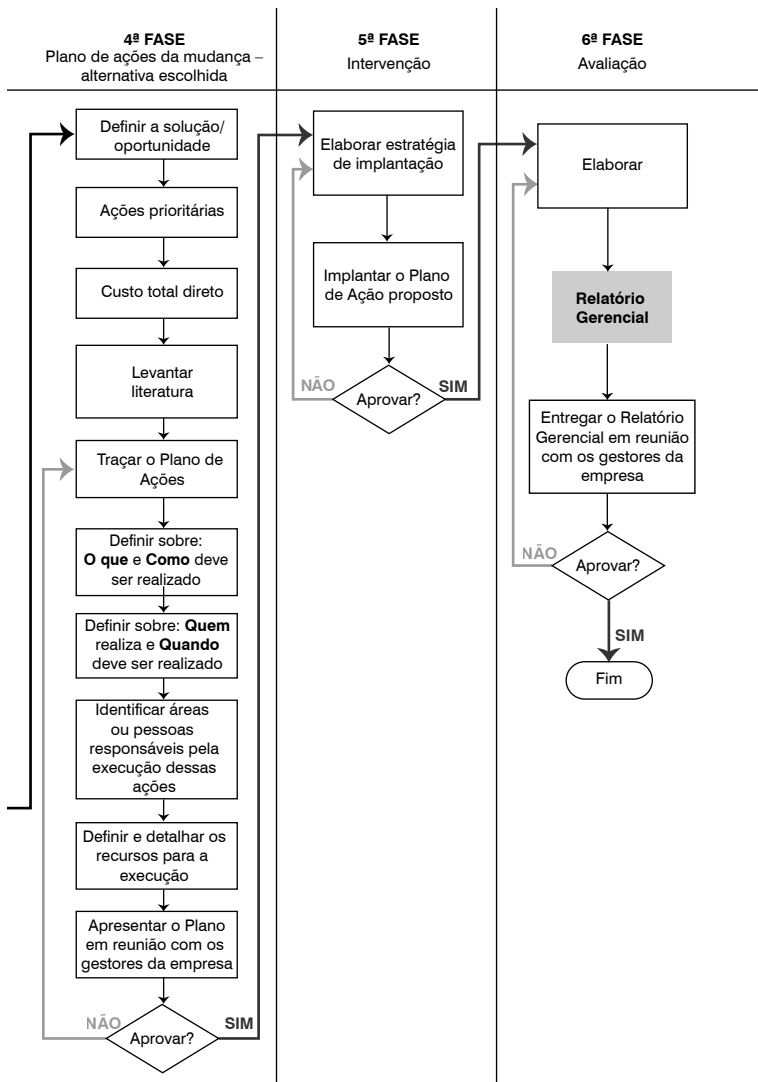


Figura 8 – Fluxograma sistêmico do processo de solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades. (continuação)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pesquisa aplicada para a decisão

A pesquisa aplicada tem a finalidade de servir de base para que os gestores da empresa possam tomar decisões eficazes sobre novos negócios, mercados, estratégias, estruturas, parcerias; ou seja, tudo o que pode fazer os melhores resultados para ajudá-los a aumentar a competitividade da organização, visando a obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes.

Da mesma maneira que o projeto de solução de problemas ou de aproveitamento de oportunidades, apresentado no capítulo anterior, a pesquisa aplicada para decisão tem um beneficiário/cliente explícito. É também realizada a partir de uma necessidade dada pela empresa, por intermédio do gestor que a representa perante o Trabalho de Conclusão do aluno. Ocorre concomitantemente em dois ambientes de maneira interativa: na universidade e na empresa. Ela proporciona ao aluno o aprendizado da aplicação das teorias, conceitos e técnicas obtidas em sala de aula e a oportunidade de ver o seu produto avaliado por um beneficiário imediato: o gestor.

Do lado da empresa há um ganho efetivo, pois o aluno pode oferecer *insights* de valor para análises e propostas de solução por não estar envolvido no dia a dia da gestão dos negócios, além de deter conhecimentos teóricos atualizados e habilidades de crítica.

A pesquisa aplicada para decisão *não é intervencionista* como no caso do projeto de solução de problemas/oportunidades, que busca mudar uma situação existente na empresa. A sua natureza é mais supletiva, pois apresenta informações, previsões e recomendações, em forma de parecer, indicando “o que”, “por que” e “como” fazer.

Não obstante esse método e o anterior serem aqui tratados separadamente, ambos podem ser empregados complementarmente, a depender da decisão a tomar.

Caso a pesquisa aplicada venha a subsidiar parte do Trabalho de Conclusão iniciado com base no capítulo anterior, esta deverá ser inserida como parte integrante do trabalho.

Seguem alguns exemplos de utilização da pesquisa aplicada:

- a) definir que mudança de posicionamento no mercado seria a mais adequada para uma linha de produtos, aproveitando a imagem positiva da empresa nos *blogs* e na mídia impressa;
- b) ampliar os investimentos no produto campeão de vendas para garantir a sua sustentabilidade, com base nos recursos e capacidades geradores da vantagem competitiva;
- c) estabelecer uma política de remuneração para a equipe de vendas e de distribuidores, tendo em vista o aumento do faturamento de produtos com desempenho fraco no mercado;
- d) definir critérios para a criação de uma carteira de fornecedores para reduzir os custos dos produtos adquiridos;
- e) adotar uma política de precificação dos produtos visando à redução do impacto das obrigações tributárias sobre a venda dos produtos.

O desenvolvimento da pesquisa aplicada à decisão ocorre também por meio de um projeto específico, conforme apresentado nos próximos parágrafos.

A *primeira fase* para o desenvolvimento do projeto envolve reuniões na empresa entre o aluno e o gestor responsável pelo projeto, para o esclarecimento da necessidade da pesquisa, ou seja, o que se quer descobrir ou entender para a tomada de decisões. O orientador pode participar da reunião ou não, mas quanto mais complexa for a questão, mais relevante será a sua presença.

Os procedimentos aqui são os mesmos apresentados no subitem 1.2.1, mas devem responder à questão da pesquisa, cujas revelações vão ajudar na tomada de decisões produtivas.

A redação da pesquisa deve ser objetiva e clara para ser discutida e aprovada pelo gestor na empresa, com a supervisão prévia do orientador. Para isso, são levantadas as primeiras informações da empresa, a contextualização do ambiente em que ela está inserida, o seu histórico e a realidade do setor e/ou segmento em que atua. Esses dados podem ser coletados na própria empresa ou em veículos de mídia.

Esta fase acontece conforme apresentado no fluxograma da Figura 9, que ilustra a primeira fase do projeto:

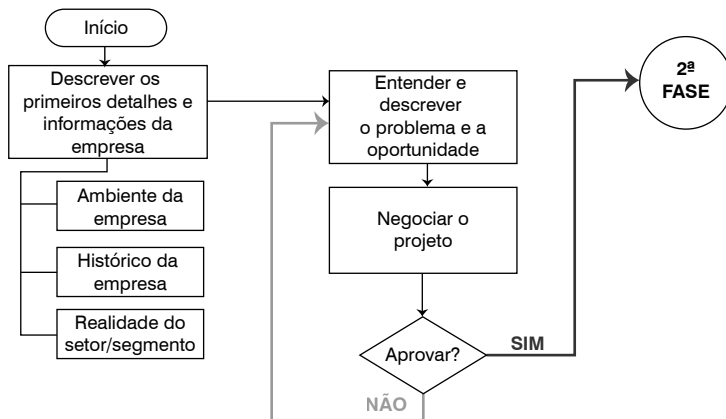


Figura 9 – Primeira Fase: Entendimento do problema ou da oportunidade.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A *segunda fase* corresponde à elaboração de um projeto para a negociação com o gestor, contendo a seguinte estrutura básica:

- a) *necessidade concreta*: o que foi negociado na fase anterior como a questão de pesquisa;
- b) *objetivo do trabalho*: o que se quer descobrir ou ver revelado ao final, de maneira clara. O seu entendimento serve como um delimitador da amplitude e do escopo da pesquisa;
- c) *hipóteses sobre as necessidades*: a formulação de hipóteses em relação às ocorrências de oportunidades ou problemas é um importante passo na busca do seu entendimento, pois facilita a definição do foco e da objetividade no desenvolvimento do projeto.

Uma questão de pesquisa pode ter relação com algum estudo anterior, trazendo importantes *insights* para a formulação de hipóteses. A busca na literatura ajuda o aluno a desenvolver a habilidade de identificar teorias aplicáveis à prática. As fontes não acadêmicas são também relevantes, como as publicações voltadas a empresas, palestras de especialistas e relatos de casos em eventos, opiniões de *experts* na mídia e muitas outras.

- d) *métodos e técnicas da pesquisa*: a escolha do método e das técnicas decorre diretamente do que se pretende encontrar com a resposta à questão de pesquisa.

No caso de serem envolvidas poucas pessoas na pesquisa (até no máximo 30), a opção mais adequada pode ser pelo método qualitativo, dada a pouca significância estatística para a aplicação de questionários com questões fechadas perante um número pequeno de pessoas. O método qualitativo é adequado para se observar a realidade e interagir com as pessoas para entender com detalhes mais profundos a realidade concreta dos fatos.

Esse método procura responder a questões genéricas, do tipo “o que”, “como” e “por que”. Quando estão em pauta as duas primeiras questões, o método assume uma característica descritiva, ou seja, espera-se descobrir, por exemplo, o que está sendo feito ou como as

coisas funcionam. No caso de estar voltada a entender o porquê das coisas, a abordagem é interpretativa. Em alguns casos, essas três questões devem ser respondidas.

Independentemente de o método escolhido ser o qualitativo (palavras) ou o quantitativo (números), é preciso indicar como, onde e quando os dados serão coletados e quem serão os respondentes: se serão coletados por meio de entrevistas, da *internet*, da *intranet*, como serão tratados e analisados esses dados primários; se por meio de *softwares* específicos; se serão utilizados também dados secundários, documentais ou outras informações relevantes.

Aqui também é importante realizar levantamentos na literatura referentes à metodologia de pesquisa, qualitativa e/ou quantitativa, para a sua utilização no trabalho.

Nos itens 2.1 e 2.2 deste capítulo estão apresentados em mais detalhes os métodos qualitativo e quantitativo e as técnicas mais utilizadas em pesquisas aplicadas.

e) *Recursos e apoios necessários*: a realização do trabalho pode exigir alguns recursos, como espaços para o aluno se reunir com as pessoas da empresa, acesso a dados e a informações que possam ser fornecidos, relatórios de trabalhos anteriores e autorização para circular nas dependências da organização e a indicação do responsável pelo lado da empresa para as decisões.

Esta fase se desenvolve conforme os passos apresentados no fluxograma da Figura 10:

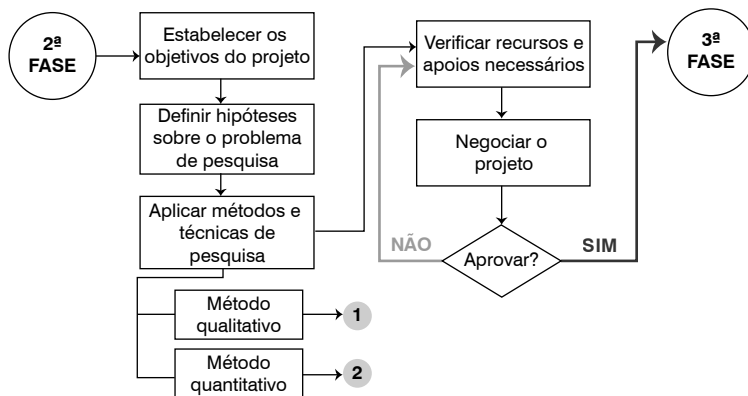


Figura 10 – Segunda fase: Elaboração do Projeto da Pesquisa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A terceira fase é dedicada ao trabalho efetivo de campo com os levantamentos com públicos, pessoas e áreas envolvidas no projeto, tanto dentro quanto fora da empresa, seguindo o projeto negociado previamente com o gestor.

A Figura 11 apresenta o fluxograma do desenvolvimento dessa fase:

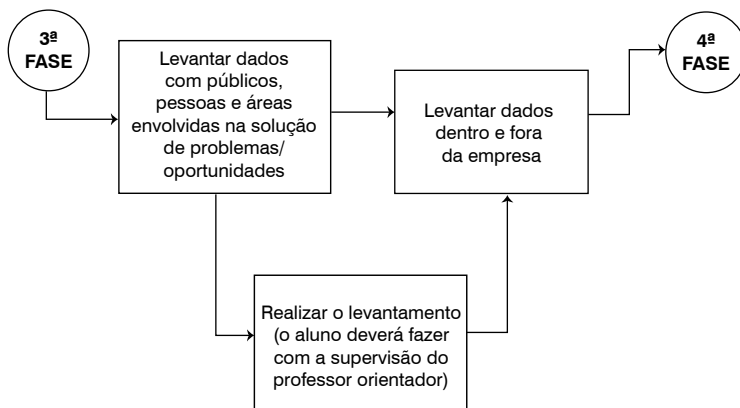


Figura 11 – Terceira fase: Trabalho de campo.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A *quarta fase* corresponde ao tratamento e à análise dos dados levantados no campo, de acordo com o método e as técnicas escolhidas. Os procedimentos tanto desta quanto os da fase anterior mantêm similaridade com aqueles dos trabalhos de pesquisa acadêmicos.

O desenvolvimento desta fase se encontra representado no fluxograma da Figura 12:

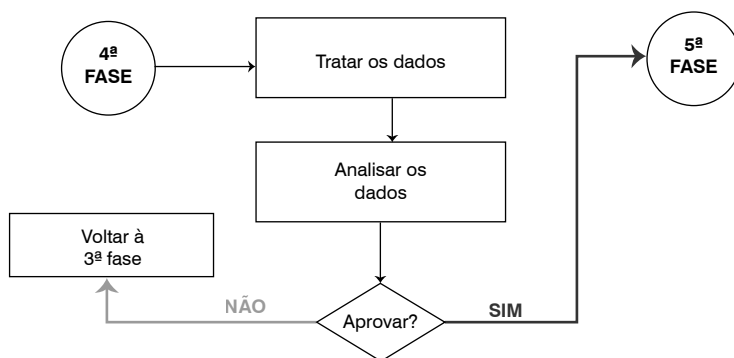


Figura 12 – Quarta fase: Tratamento e análise dos dados.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A *quinta fase* é a da conclusão do projeto com a elaboração de um Relatório Gerencial para a discussão com o gestor, elaborado de maneira sucinta e objetiva. No documento constam a questão da pesquisa validada, a pesquisa realizada para entender as suas dimensões e conseqüências, e as propostas de solução.

Como a comunicação com o gestor e os demais participantes da empresa é importante para a adoção das propostas, o Quadro 6 apresenta um modelo de Relatório Gerencial:

ITEM	CONTEÚDO
Página inicial	Indicar quem fez a pesquisa (autor), o título do trabalho e quem é o cliente/beneficiário.
Sumário	Apresentar a estrutura do texto, com as seções e subseções.
Resumo executivo	Indicar a que veio a pesquisa, como foi feita e os seus resultados. Redigir de maneira sucinta e objetiva, sem citações, contida em apenas uma página (elaborar este item após a conclusão dos demais).
Introdução	Inserir a necessidade, os objetivos e as justificativas da pesquisa e a sua contribuição. Podem ser apresentados alguns dados/informações disponíveis, de dentro ou de fora da empresa, que foram relevantes para o trabalho.
Descrição dos métodos	Descrever os procedimentos metodológicos, com a indicação do método da pesquisa adotado, dos instrumentos de coleta construídos, o plano amostral (quando aplicável), tratamento e análise dos dados, técnicas e <i>softwares</i> utilizados.
Apresentação e discussão dos resultados	Introduzir as principais descobertas reveladas com o tratamento e a análise dos dados, comentadas de maneira objetiva, em forma de narrativa, com o apoio de tabelas, gráficos, figuras e quadros, quando for o caso.

Quadro 6 – Sugestão de estrutura de Relatório Gerencial para o cliente. *(continua)*

ITEM	CONTEÚDO
Proposições	Apresentar propostas quanto ao “o que fazer” e o “como fazer”. A profundidade e o detalhamento das propostas dependerão do tipo de necessidade da empresa, podendo incluir até mesmo um plano de ações da mudança semelhante àquele do PSPE/AO (visto no capítulo anterior).
Considerações finais e recomendações	Fazer uma apreciação sucinta sobre a dimensão da necessidade, percebida antes e depois da pesquisa, os seus desdobramentos e efeitos dentro e fora da empresa, de maneira que o leitor perceba o valor do trabalho feito pelo aluno. As recomendações devem se referir à implementação das propostas (estratégias) com a observância de aspectos relevantes do ambiente interno e externo para o seu sucesso.
Apêndices e anexos	Incluir os instrumentos de coleta e tratamento dos dados, cópias de documentos, <i>URLs</i> , páginas de <i>sites</i> etc. que forem relevantes e representarem sínteses.

Quadro 6 – Sugestão de estrutura de Relatório Gerencial para o cliente. *(continuação)*

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 13 ilustra os procedimentos desta fase:

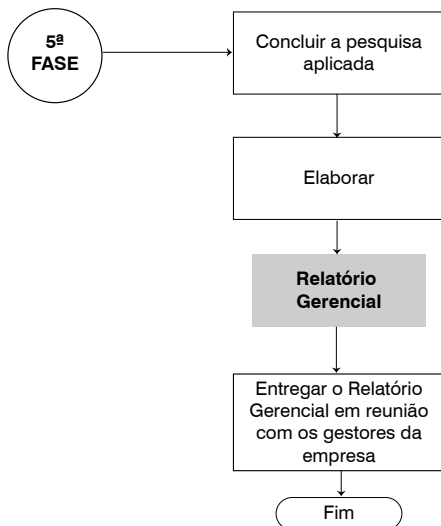


Figura 13 – Quinta fase: Conclusão da pesquisa aplicada para decisão.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A *sexta fase* é a avaliação final do projeto e verifica a eficácia dos resultados obtidos em relação aos esperados e a eficiência dos procedimentos adotados na sua execução. A avaliação precisa ser conduzida com vistas a propiciar um aprendizado relevante sobre o efetivo atendimento das necessidades de decisão da empresa.

Essa fase é relevante também como contribuição para o avanço do conhecimento, tendo em vista a fundamentação teórico-metodológica utilizada na elaboração e na execução da pesquisa. Outra importante contribuição da avaliação está no desenvolvimento do aluno,

do orientador e das pessoas na empresa por terem vivido uma situação crítica real, o que deve contribuir para o crescimento e o amadurecimento profissional de todos os envolvidos no projeto.

A finalização do trabalho deve incluir uma avaliação pessoal entre o aluno e o orientador, com o objetivo de se discutir os aprendizados mais significativos adquiridos com o projeto e obter sugestões de melhorias no processo de aprendizagem.

Com o objetivo de oferecer uma visão geral do projeto de pesquisa aplicada para decisão, está apresentado na Figura 14 o *fluxograma sistêmico* do seu processo.

2.1 MÉTODO QUALITATIVO

Conforme mencionado anteriormente, o problema concreto da empresa determina a opção pelo método. Assim, por exemplo, se for sobre os “aspectos que criam valor para determinado produto novo no mercado”, e estes aspectos (em parte ou no todo) não têm respaldo na literatura de Administração e Contabilidade, o mais adequado será o método qualitativo.

Esse método compreende a coleta, o tratamento e a análise dos dados com o emprego de técnicas; estão entre as mais utilizadas a *Análise de Conteúdo*, os *Grupos de Foco (focus groups)* e a *Técnica Delphi*. Essas técnicas são aplicadas em função da necessidade de decisão, por meio de entrevistas individuais presenciais ou da dinâmica de grupos com o gestor, dirigentes, funcionários, clientes, parceiros, direta ou indiretamente envolvidos no projeto.

Os depoimentos obtidos nas entrevistas e nas dinâmicas são tratados e analisados, grande parte de acordo com as técnicas anteriormente citadas. Como a literatura é rica nessas técnicas, o aluno deve se aprofundar em uma delas antes de ir a campo e envolver pessoas na pesquisa.

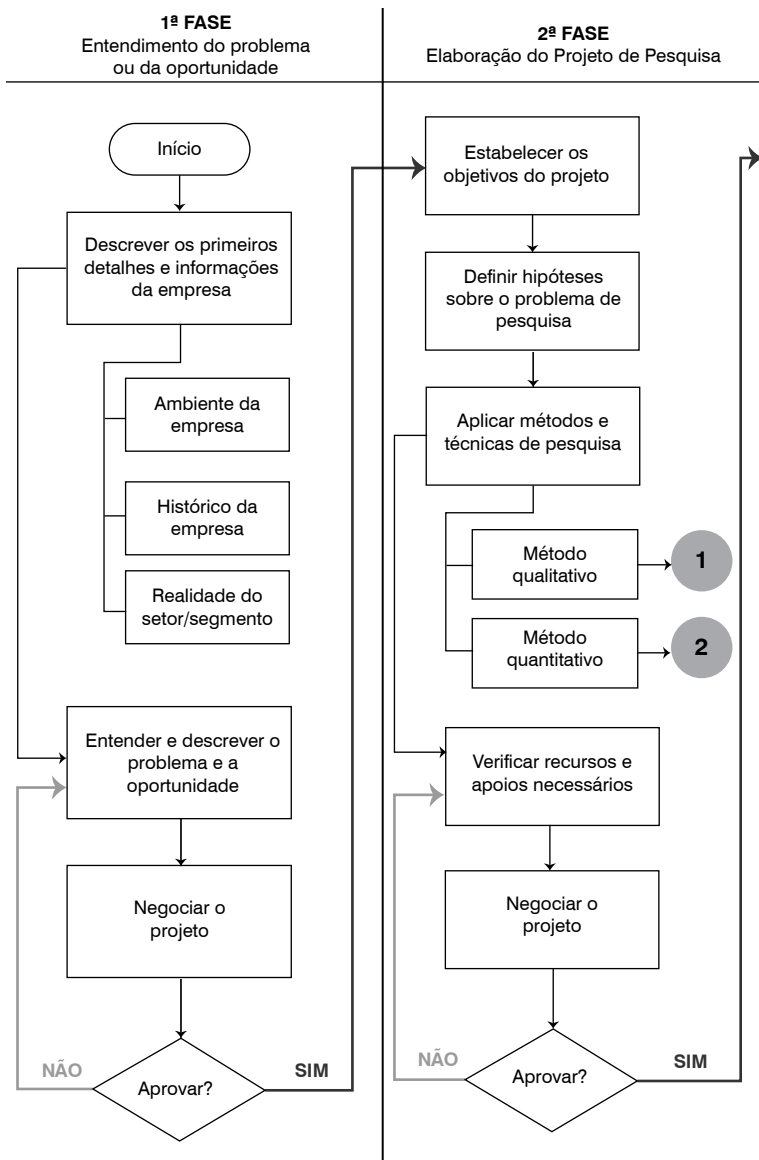


Figura 14 – Fluxograma sistêmico da pesquisa aplicada para decisão. (continua)

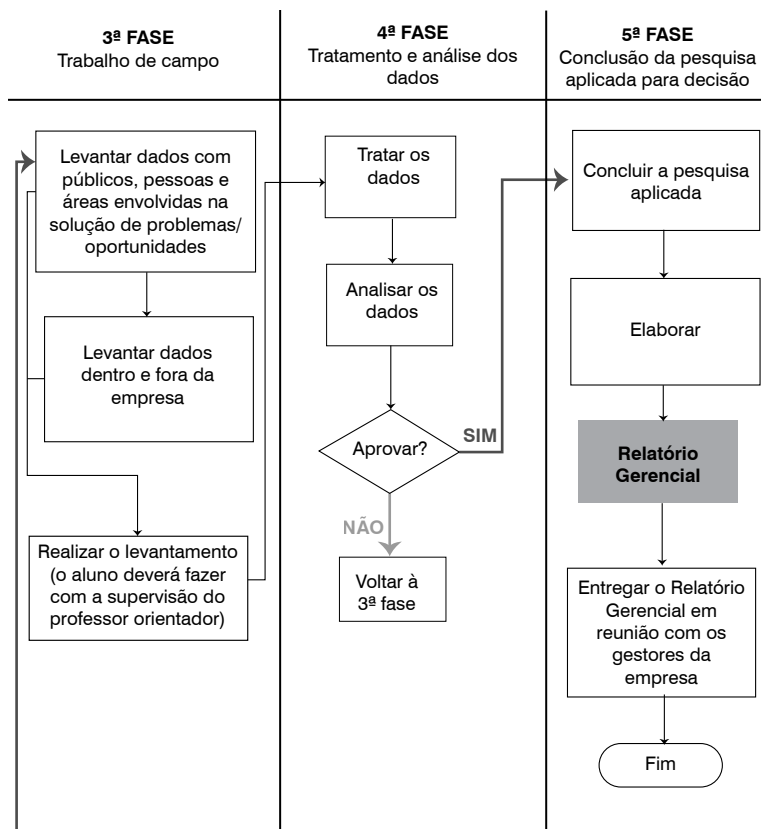


Figura 14 – Fluxograma sistêmico da pesquisa aplicada para decisão. (continuação)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para melhor entendimento da utilização do método qualitativo, a seguir estão apresentadas, a título de exemplos, algumas questões concretas para a tomada de decisões, com a sugestão da técnica que seria mais adequada para a coleta, o tratamento e a análise dos dados:

Questão 1

Que recursos e capacidades são capazes de criar valor para os produtos da empresa para obter vantagem competitiva?

Os entrevistados mais adequados para descreverem os recursos e as capacidades criadoras de valor seriam os gerentes das áreas-chaves, como P&D, Produção, Marketing e Vendas, com base em um roteiro com perguntas abertas.

- *Técnica recomendada:* Análise de Conteúdo.

A análise de conteúdo de natureza descritiva utiliza um roteiro padronizado de entrevistas com perguntas abertas elaboradas a fim de responder à questão de pesquisa para assegurar a consistência das respostas. Isso reduz a dispersão do foco na obtenção das respostas. Os depoimentos costumam ser gravados e depois transcritos, para serem objeto de tratamento que resulte em categorias para permitir a análise do que foi obtido. As categorias representam uma síntese estruturada daquilo que foi dito de relevante para responder à questão de pesquisa. Essa técnica é a mesma utilizada na elaboração do Quadro 1 do Capítulo 1.

Questão 2

A imagem da empresa que tem sido passada nos blogs e na mídia impressa nos últimos seis meses tem ajudado nas respostas positivas às ofertas dos novos produtos?

- *Técnica recomendada:* Análise de Conteúdo.

Neste caso, em vez de entrevistas pessoais, podem ser utilizados textos e gravações de áudio e vídeo disponíveis na mídia ou fornecidos pela empresa. A análise das mensagens pode propiciar uma avaliação sistemática do seu conteúdo nesses ambientes. É uma técnica também utilizada para analisar jornais, revistas, TV, *websites*, *blogs*,

postagens do Facebook, publicidade e entrevistas, dentre outras, com resultados confiáveis. Essa técnica é muito semelhante à da Análise do Discurso, que tem natureza interpretativa.

Questão 3

Que critérios devem ser considerados na escolha de um Enterprise Resource Planning (ERP) que melhor atenda à distribuição de um produto da empresa com vendas em crescimento?

Situação: A escolha é dificultada em função da grande variedade de recursos alternativos existentes no mercado.

- Técnica recomendada: Grupos de Foco.

Neste caso, um grupo formado por especialistas em sistemas, usuários das áreas de marketing e operações e mesmo clientes poderia ser designado para discutir os critérios para a aquisição do ERP mais adequado. O gerente da área de marketing, por exemplo, poderia atuar como moderador. Com isso, os depoimentos e as discussões levariam a um consenso sobre os critérios para que se chegue a uma decisão.

Questão 4

O que os executivos da empresa valorizam nas políticas de recompensa da empresa que ajuda a aumentar o seu comprometimento com o desenvolvimento dos negócios?

Situação: A empresa tem feito alterações nas suas políticas de remuneração, reconhecimento e promoção, mas estas não têm ajudado na atratividade e retenção de executivos talentosos, comprometidos com o crescimento e desenvolvimento dos negócios.

- Técnica recomendada: Grupos de Foco.

Aqui podem ser reunidos dirigentes e gerentes, a fim de conhecer com mais clareza as percepções destes diferentes níveis hierárquicos por meio da interação entre eles. Outra alternativa é reunir grupos de mesmo nível hierárquico para obter certa convergência de percepções entre eles para depois analisar as dissonâncias existentes.

Questão 5

Que oportunidades passíveis de aproveitamento pela empresa existem diante dos avanços tecnológicos na produção de automóveis para os próximos anos?

Situação: A empresa é fornecedora de autopeças para a indústria automobilística e deseja ter uma ideia mais clara das tendências tecnológicas adotadas na mecânica e no desenho de novos produtos, para efeito de investimentos de retornos futuros.

- Técnica recomendada: Delphi.

Um grupo de especialistas no setor automobilístico, da própria empresa ou de fora dela, poderá ser consultado para traçar cenários e tendências nessa indústria para os próximos dez anos.

O método Delphi funciona bem quando o objetivo é melhorar a compreensão dos problemas, oportunidades e soluções, ou para desenvolver previsões em determinado segmento, setor ou indústria. Esse método envolve a aplicação sucessiva de questionários a um grupo de especialistas ao longo de várias rodadas.

Questão 6

Que intervalo de tempo seria necessário para o mercado aceitar o novo produto lançado pela empresa como algo inovador?

Situação: A empresa está planejando fazer um grande investimento em equipamentos e aquisição de patentes para lançar um novo produto com apelo à inovação, mas precisa ter uma ideia mais clara do risco sobre o retorno dos investimentos.

- Técnica recomendada: Delphi.

De maneira semelhante, um grupo de especialistas no negócio da empresa, de dentro e/ou de fora dela, poderá ser consultado para traçar cenários e tendências no médio e longo prazo.

A Figura 15 apresenta como se desenvolve essa fase:

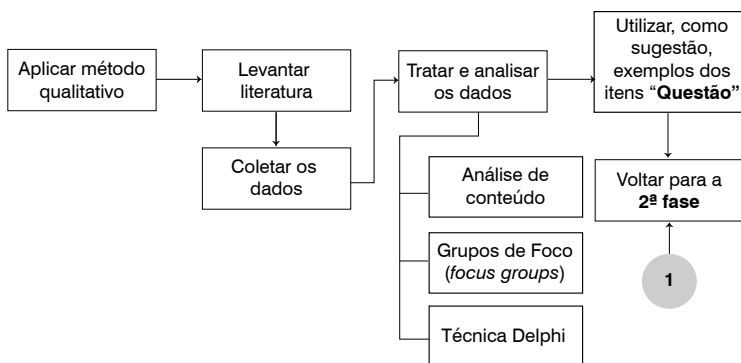


Figura 15 – Método qualitativo na pesquisa aplicada.

Fonte: Elaborada pelos autores.

2.2 MÉTODO QUANTITATIVO

Quando a questão de pesquisa aplicada exige algum resultado mensurável, por exemplo, sobre o “nível de satisfação dos clientes”, o método adequado é o quantitativo que utiliza técnicas estatísticas.

Para tanto, o levantamento da literatura ajudará na definição das técnicas mais adequadas. Para facilitar o entendimento, apresentamos alguns exemplos mais adiante.

O método de pesquisa quantitativo tem como finalidade básica garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise, conferindo maior margem de confiança em casos em que isto é muito relevante. Para atingir esse objetivo, trabalha com variáveis que podem assumir diferentes valores, indicando probabilidades, percentuais, desempenho etc.

O instrumento de coleta de dados usualmente utilizado é o questionário tipo *Survey*, cujas perguntas (assertivas) são predominantemente fechadas. Geralmente se pede a atribuição de notas às questões perante uma escala que pode variar de 5 a 7 pontos (tipo *Likert*) ou de 0 a 10 pontos, entre muitas outras.

As pesquisas quantitativas ajudam em investigações que trabalham com variáveis previamente identificadas, com o propósito de estabelecer relações de dependência, correlações, inter-relações e agrupamentos. Por isso, exigem definições antecipadas relativas à amostra e ao seu tamanho.

Com esse método, procura-se mensurar e quantificar os dados coletados pelo emprego de recursos e técnicas estatísticas descritivas simples, como percentagem, média e desvio-padrão, até aquelas de uso mais complexo, como a análise fatorial, a análise de regressão, a análise de conglomerados e a análise de correlações. A literatura apresenta vasta bibliografia sobre estas técnicas.

Para ilustrar a utilização dessas técnicas, estão apresentadas, a seguir, algumas questões concretas com as sugestões da abordagem que seria mais adequada para a coleta, o tratamento e a análise dos dados.

Questão 1

Que fatores caracterizam a adoção de um novo sistema/tecnologia para prover informações em tempo real sobre os consumidores de produtos de uma empresa?

Situação: Ao decidirem implantar um novo sistema/tecnologia, os dirigentes da empresa desejam conhecer os fatores que caracterizam a adoção do novo sistema/tecnologia para provimento de informações.

- Técnica recomendada: Análise Fatorial.

O propósito da análise fatorial é encontrar um modo de resumir informações contidas em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões compostas ou variáveis estatísticas (fatores), com uma perda mínima. A análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações a partir de um grande número de variáveis, definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores, que podem dar a resposta adequada.

Questão 2

O investimento concentrado na nova campanha de publicidade aumentou em que percentual a venda do produto-chave da empresa?

Situação: Ao investir na campanha de publicidade para o lançamento de uma nova linha do produto-chave da empresa, o diretor da área de marketing deseja avaliar o comportamento das vendas após a campanha.

- Técnica recomendada: Análise de Regressão Linear.

O principal objetivo da análise de regressão é usar variáveis independentes escalares com valores conhecidos, buscando prever os valores da variável dependente (escalar) em estudo. De maneira geral, avalia-se o quanto da alteração na variável dependente (vendas) pode ser explicada pelas variáveis independentes (investimentos).

Questão 3

Quais são os grupos de consumidores de produtos da linha popular da empresa?

Situação: O diretor de marketing da empresa deseja conhecer características dos diversos grupos de consumidores dos produtos com apelo mais popular.

- Técnica recomendada: Análise de *Cluster* ou de Conglomerados.

É um conjunto de técnicas, cuja finalidade é identificar subgrupos ou agrupamentos homogêneos em estudos sobre pessoas e objetos. Ela apresenta os agrupamentos relevantes em diagramas (dendogramas), mostrando as informações por casos de dados agrupados ou segmentados.

Questão 4

As equipes de produção, que estão agora trabalhando após 20 horas de treinamento, melhoraram sua produtividade?

Situação: Para adotar a estratégia de treinamento, a empresa teve um custo elevado que, a depender do resultado da pesquisa, pode expandi-la para outras áreas do negócio, visando a aumentar o seu resultado geral.

- Técnica recomendada: Análise de Correlações.

A análise de correlações é uma técnica que procura mensurar a associação linear entre duas variáveis escalares mensuráveis. A correlação estatística comumente utilizada é a correlação de Pearson.

Obs.: Tanto as horas de treinamento quanto a produtividade devem ser variáveis escalares.

Esta fase está ilustrada no fluxograma apresentado na Figura 16:

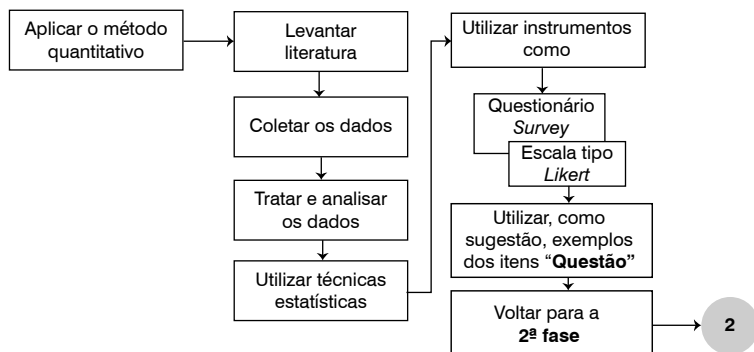


Figura 16 – Método quantitativo na pesquisa aplicada.

Fonte: Elaborada pelos autores.

É oportuno salientar que os métodos qualitativo e quantitativo também podem ser utilizados no desenvolvimento de projetos de solução de problemas empresariais ou aproveitamento de oportunidades, quando houver a necessidade de responder a questões mais específicas dentro do seu escopo.

Relatório final do Trabalho de Conclusão

Após o desenvolvimento do projeto, tanto o de solução de problemas quanto o de aproveitamento de oportunidades de mercado e o da pesquisa aplicada para decisão, deve ser elaborado o relatório final do Trabalho de Conclusão.

Para tanto, este capítulo apresenta um formato padrão de relatório para facilitar a elaboração e a defesa do trabalho pelo aluno no final do curso, bem como para estimular a sua posterior divulgação por meio da publicação em periódicos tecnológicos, em revistas, para fazer apresentações em eventos de entidades empresariais e publicações em revistas que atingem um público formado por executivos, gestores, empresários e empreendedores.

3.1 OBSERVAÇÕES RELEVANTES

Algumas observações se fazem necessárias para a elaboração produtiva do relatório do Trabalho de Conclusão:

- a) A estrutura proposta nesta obra refere-se ao texto completo do Trabalho de Conclusão. Quando for obrigatória a submissão do trabalho a um exame intermediário para a sua qualificação, como é o caso do mestrado profissional, usualmente fica a critério do orientador ou da política da instituição definir o ponto de corte para essa finalidade. Isso ocorre porque o andamento do trabalho, por

ser elaborado na empresa, é de difícil controle. A mesma observação é válida para os trabalhos de conclusão de cursos da graduação, quando houver essa obrigatoriedade.

- b) O formato de relatório aqui apresentado difere do formato de texto utilizado para a dissertação em trabalhos acadêmicos, por resultarem em produtos diferentes.
- c) Os documentos produzidos durante a elaboração e o desenvolvimento do projeto, por meio de negociações com o gestor e outros participantes da empresa, devem constar como Apêndices do Trabalho de Conclusão, por constituírem os testemunhos factuais da realização do trabalho.
- d) Mesmo sendo um trabalho prático, ele deve apresentar as bases teórico-metodológicas que lhe dão suporte – não há a necessidade de um capítulo dedicado à fundamentação teórica. Como foi visto ao longo desta obra, a literatura é apresentada como fonte relevante nas diversas etapas tanto do projeto de solução de problemas empresariais ou aproveitamento de oportunidades quanto da pesquisa aplicada à decisão.
- e) É preciso que os Trabalhos de Conclusão obedeam às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – no mínimo a NBR 6023 e a NBR 14724 – na sua formatação, bem como outras que vierem a ser recomendadas/adotadas na instituição do aluno, por ser um texto com o mesmo valor acadêmico que os demais.

O Apêndice A contém a estrutura do Relatório Final do Trabalho de Conclusão.

A visão geral do processo para elaboração do Relatório Final do Trabalho de Conclusão está ilustrada no fluxograma da Figura 17:

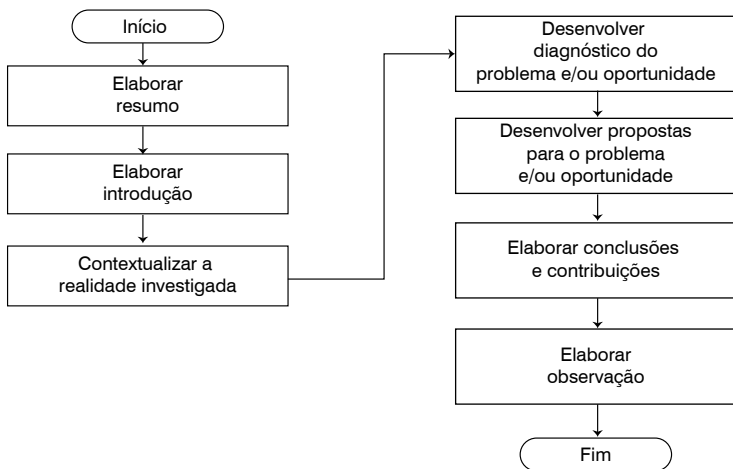


Figura 17 – Fluxograma geral do processo para elaboração do TC.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Divulgação do Trabalho de Conclusão

A divulgação do Trabalho de Conclusão é uma oportunidade para o aluno e o seu orientador oferecerem uma contribuição à comunidade empresarial e acadêmica, buscando a melhoria do desempenho dos negócios no país.

São inúmeras as alternativas para tornar o trabalho conhecido e valorizado, como, por exemplo, a publicação em revistas tecnológicas reconhecidas por órgãos de avaliação do Governo, revistas de entidades empresariais, revistas especializadas em negócios, jornais de grande circulação, *blogs* e muitas outras mídias. Mas, para isso, é preciso que o texto possa ser ajustado às diversas mídias, implicando a redução do seu tamanho e focando naquilo que interessa aos diferentes públicos.

4.1 RESUMO E ABSTRACT

Síntese do texto em português e em inglês que deve conter o objetivo do trabalho, a realidade investigada, o resultado e as conclusões/contribuições. É a última parte a ser elaborada.

Adicionar de três a cinco palavras-chaves, em ambas as línguas, para difusão internacional.

4.2 INTRODUÇÃO

Descrição resumida e objetiva da situação-problema ou oportunidade tratada, indicando a relevância para a integração entre teoria e prática. Mostrar as semelhanças do problema ou da oportunidade tratados no trabalho com estudos, casos e/ou projetos já implantados em outras empresas ou em contextos similares, se houver. Justificar o seu ineditismo quando for o caso.

Havendo semelhanças, apontar as melhores práticas adotadas anteriormente em relação ao problema ou à oportunidade, citando as fontes mais relevantes (não é preciso ser desenvolvido).

Indicar de maneira sucinta a solução ou a oportunidade tratada, na forma de uma proposta ou conjunto de ações, propostas de novo modelo, processo, metodologia, tecnologia etc.

Ao final da Introdução, é necessário apresentar o objetivo do trabalho, o que se pretendeu obter com a solução do problema ou com o aproveitamento da oportunidade de mercado.

4.3 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Indicar as informações relevantes para o contexto do estudo e a identificação da empresa, destacando: os seus dados básicos; a descrição geral de seu ambiente (interno e externo); o histórico e a realidade do setor em que se insere a empresa e as principais características do contexto em que o trabalho foi realizado.

4.4 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Apresentar de forma clara e objetiva o problema ou a oportunidade de mercado, tendo em vista o fato de este ser o elemento gerador de

todo o trabalho.

Indicar as fontes utilizadas para o suporte à solução do problema ou do aproveitamento da oportunidade de mercado.

Descrever o processo e o uso de técnicas para levantamento de dados e informações (primários, secundários, documentos etc.), bem como os participantes da empresa com a indicação do papel (posição hierárquica) de cada um deles.

4.5 PROPOSTAS DE MUDANÇA/INTERVENÇÃO/ RECOMENDAÇÃO

Nesta seção, apresentar e discutir as alternativas adotadas para a solução do problema ou para o aproveitamento da oportunidade. É necessário descrevê-las de forma objetiva, indicando as etapas e os passos percorridos para chegar à construção da proposta (descrição do processo/metodologia). Indicar os ganhos gerados, ou a serem gerados, pelas alternativas de solução do problema ou da oportunidade de mercado, para a empresa e para os envolvidos no processo.

4.6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Fazer uma apreciação sucinta sobre a dimensão do problema/oportunidade, antes e depois da proposta de solução ou oportunidade, os seus desdobramentos e efeitos dentro e fora da empresa, de maneira que o leitor possa perceber o valor do trabalho feito por alunos e professores, utilizando conhecimentos e técnicas científicas.

Fazer recomendações objetivas sobre a maneira como os resultados e aprendizados com o trabalho poderiam ajudar outras empresas a tratar problemas e aproveitar oportunidades semelhantes.

REFERÊNCIAS

AKEN, J. V.; BERENDS, H.; BIJ, H. V. D. *Problem-solving in organizations*. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2012.

ALPERSTEDT, G. D.; FARACO, K. M. S. A contribuição da *Design Research* para a produção tecnológica em mestrados profissionais em Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte, MG. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=20329>. Acesso em: 7 jan. 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. *Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2013.

OYADOMARI, J. C. T.; SILVA, P. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; RICCIO, E. L. Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 7, n. 2, p. 244-265, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2014070204>

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. *Research methods for business: a skill building approach*. 5. ed. New York: Wiley E-Text, 2010.

VANDENBOSCH, B. *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

WEISS, A. E. *Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. Edinburgh Gate: Pearson Education, 2011.

BIBLIOGRAFIA COMENTADA

AKEN, J. V.; BERENDS, H.; BIJ, H. V. D. *Problem-solving in organizations*. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2012.

O livro é baseado na experiência dos autores no ensino da solução de problemas no curso de pós-graduação da Universidade Eindhoven, na Holanda, em que o trabalho dos alunos é feito nas empresas com orientação dos professores.

ALPERSTEDT, G. D.; FARACO, K. M. S. A contribuição da *Design Research* para a produção tecnológica em mestrados profissionais em Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte, MG. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=20329>. Acesso em: 7 jan. 2017.

O artigo apresenta a abordagem do *Design Research*, que defende que a pesquisa científica desenvolve teorias com validade, porém com pouca relevância prática. O trabalho apresenta uma proposta aplicável de ensino-aprendizagem na administração.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O livro trata da pesquisa na administração com aporte teórico aprofundado sobre as técnicas quantitativas, mas buscando dar respostas objetivas a questões enfrentadas por empresas.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. *Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2013.

O livro, voltado à pesquisa de marketing de uma maneira objetiva, oferece subsídios práticos para a pesquisa aplicada focada no aproveitamento de oportunidades.

OYADOMARI, J. C. T.; SILVA, P. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; RICCIO, E. L. Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 7, n. 2, p. 244-265, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2014070204>

O artigo foca a pesquisa intervencionista como geradora de contribuições relevantes para os práticos e para a sociedade, principalmente quando contribui para transformar a realidade de organizações em busca de melhores desempenhos.

VANDENBOSCH, B. *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

O livro foca na consultoria da mudança organizacional, apresentando estratégias e práticas para reduzir as resistências e buscar a adesão das pessoas, visando ao sucesso neste processo.

WEISS, A. E. *Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. Edinburgh Gate: Pearson Education, 2011.

O livro apresenta uma variedade de técnicas para a solução de problemas, dentre as mais utilizadas e conhecidas, mostrando como cada uma delas pode ajudar neste processo.

GLOSSÁRIO

Análise de Cluster: conjunto de técnicas de análise multivariada de dados, cuja finalidade é identificar subgrupos ou agrupamentos homogêneos em estudos sobre pessoas e objetos.

Análise de conteúdo: Método de análise de dados qualitativos, que visa à interpretação dos dados coletados em forma de falas e opiniões dos entrevistados.

Análise de correlação: técnica estatística de análise para pesquisa quantitativa, que busca entender o relacionamento entre a variável dependente e as variáveis independentes.

Análise de regressão: investigação da influência de variáveis independentes com valores conhecidos sobre os valores da variável dependente em estudo.

Análise de processo: pesquisa feita por meio do mapeamento criterioso de um ou mais processos, visando à identificação das falhas, com o intuito de saná-las.

Análise empírica: investigação feita em dados secundários ou primários, coletados pelas mais diversas técnicas, visando a identificar as causas dos efeitos negativos.

Análise fatorial: técnica para analisar a estrutura das inter-relações em um grande número de variáveis, definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas.

Aproveitamento de oportunidades: oferecimento de produtos ou serviços que possam atender às necessidades de clientes/consumidores, antes dos concorrentes ou de forma mais eficaz do que eles.

Dados documentais: registros que se encontram em documentos, relatórios, atas de reuniões, textos publicitários, que servem como fontes de informação.

Dados primários: registro não existente, ou seja, coletado pela primeira vez, com o objetivo de entender e solucionar os efeitos negativos daquela organização-foco.

Dados secundários: registros já existentes e publicados, dentro ou fora da organização em estudo.

Diagnóstico: processo que visa a identificar as causas dos efeitos negativos, para que possam ser tratadas.

Diagrama de Ishikawa: também conhecido por espinha de peixe, é um esquema gráfico que apresenta os efeitos e as causas de um problema, visando a entendê-los para tratá-los.

Diagrama lógico: quadro do PSPE/AO, que visa a conectar as informações coletadas, cuja análise conduz a conclusões que geram propostas de solução.

Escopo: abrangência temática em relação ao que se pretende atingir.

Fluxograma sistêmico: fluxo de trabalho, com todos os passos que englobam o processo completo do PSPE/AO.

Focus group (grupo de foco): técnica de coleta de dados, que busca o entendimento da percepção do consumidor e/ou cliente sobre determinados objetos.

Impacto: efeito de cada ação de solução ou exploração de oportunidade sobre a organização e seus resultados.

Intervenção: processo que visa a mudar uma situação não favorável para outra que possa trazer melhores resultados.

Oportunidade: necessidades de clientes/consumidores ainda não atendidas por um concorrente ou atendidas de maneira incompleta.

Pesquisa aplicada à decisão: pesquisa direcionada ao levantamento e à análise de dados/informações, visando a contribuir para a tomada de decisão gerencial.

Pesquisa qualitativa: pesquisa elaborada a partir de dados não numéricos (qualitativos), tais como opiniões, falas e observações, utilizando um roteiro de entrevistas com perguntas abertas.

Pesquisa quantitativa: pesquisa elaborada a partir de dados e opiniões avaliadas numericamente (quantitativos), utilizando um questionário com perguntas fechadas.

Plano de ações: lista de ações que devem ser implementadas para que a solução do problema e/ou exploração da oportunidade se torne realidade.

Probabilidade: chance calculada de a proposta ocorrer ou não conforme planejado/esperado.

Problema: tudo aquilo que impede a empresa de obter um desempenho desejado nos negócios.

PSPE/AO: processo da solução de problemas empresariais e aproveitamento de oportunidades.

Proposta de solução: sugestões de solução do problema, formuladas a partir do diagrama lógico, baseadas em apoiadas em autores ou melhores práticas.

Risco: efeito colateral negativo que pode impedir que uma proposta não ocorra ou tenha um desempenho abaixo do esperado.

Solução de problemas empresariais: metodologia conhecida em inglês por *Business Problem Solving*, que trata a resolução de problemas no âmbito das empresas, englobando várias técnicas para diagnóstico, proposição de alternativas de solução, plano de ações e intervenção para mudanças.

Técnica Delphi: objetiva melhorar a compreensão dos problemas, oportunidades, soluções ou desenvolver previsões, visando a minimizar o risco de um projeto e/ou decisão.

Variável dependente: seu comportamento é explicado em virtude de ser afetada pela variável independente.

Variável independente: afeta o comportamento da variável dependente em estudos quantitativos; é manipulada pelo pesquisador para verificar o efeito na outra variável.

APÊNDICE A

MODELO BÁSICO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

Universidade/Faculdade...

Fonte Times New Roman negrito, tamanho 16

Mestrado Profissional em... ou Curso de Graduação em...

Fonte Times New Roman negrito, tamanho 14

Título

Fonte Times New Roman negrito, tamanho 16

Nome do Aluno

Fonte Times New Roman negrito, tamanho 14

Cidade
20XX

Nome do Aluno

Fonte Times New Roman negrito, tamanho 14

Título

Fonte Times New Roman negrito, tamanho 16

Trabalho de Conclusão (ou Projeto de qualificação) apresentado ao Curso de (Mestrado Profissional em... ou Graduação em...), como requisito (parcial) para a obtenção do título de (Bacharel em..., Mestre em...), da Universidade/Faculdade...

Orientador(a): Prof./Profa. Ms./Dr./Dra. nome completo

Fonte Times New Roman negrito, tamanho 12

Nome do Estado
20XX

RESUMO

Resumo do texto em *português* que descreva *objetivo, realidade investigada, resultado e conclusões/contribuições*.

Redigir com um mínimo de 15 e um *máximo de 20 linhas* – Fonte Times New Roman normal, tamanho 12, com espaço simples entre linhas e com parágrafo único sem recuo.

Palavras-chaves: Adicionar de três a cinco *palavras-chaves* em português.

ABSTRACT

Resumo do texto em português vertido para o *inglês*.

Keywords: As palavras-chaves em português vertidas para o inglês.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Situação-problema/opportunidade

Antecedentes

Solução adotada

Objetivo do trabalho

2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A empresa, o negócio e o mercado

Contexto histórico

3 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA/OPORTUNIDADE

Passos do processo

Apoios ao processo e sua continuidade

4 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA/OPORTUNIDADE

Problema/opportunidade tratado

Mapeamento da situação

- Métodos e técnicas utilizados

- Coleta de informações internas e externas

- Análise das informações obtidas

5 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Alternativas para a solução

Ganhos com a solução

6 PLANO DE AÇÕES

Ações a serem implementadas: responsáveis e prazos

Orçamento: investimentos e custos

7 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E REFERÊNCIAS

APÊNDICES

ANEXOS

LISTA DE QUADROS (SE HOUVER)

Quadro 1 XX

Quadro 2 XX

E assim sucessivamente.

LISTA DE FIGURAS (SE HOUVER)

Figura 1 **XX**

Figura 2 **XX**

E assim sucessivamente.

LISTA DE TABELAS (SE HOUVER)

Tabela 1 **XX**

Tabela 2 **XX**

E assim sucessivamente.

LISTA DE GRÁFICOS (SE HOVER)

Gráfico 1 **XX**

Gráfico 2 **XX**

E assim sucessivamente.

Colocar sempre os capítulos que se iniciam em uma nova página.

1 INTRODUÇÃO

Elaborar esta parte no final do trabalho, por tratar da sua essência. Deve ser sucinta mas instigante para motivar a sua leitura.

Situação-problema/oportunidade

Apresentação sucinta do problema, da oportunidade de mercado ou a decisão tomada que foi objeto do trabalho, pois isso deverá estar detalhado em item específico mais adiante.

Antecedentes

Em que aspectos o assunto no qual se insere o trabalho tem ou não semelhanças com outros tratados em estudos, casos e/ou projetos já implantados em outras empresas ou contextos similares.

Solução adotada

Síntese da proposta finalizada ou da solução implantada, para ficar bem claro ao leitor, logo no início, o seu produto final, pois a sequência do texto é dedicada a demonstrar como se chegou a tal resultado.

Objetivo do trabalho

O que se pretendeu obter com a proposta ou com a implantação da solução ou com a decisão.

2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A empresa, o negócio e o mercado

Identificação da empresa, do seu negócio e do mercado em que atua, apresentando dados e informações que tenham relação com o problema, com a oportunidade de mercado ou com a decisão tomada.

Contexto histórico

Indicação sucinta apenas dos eventos passados mais relevantes da empresa que ajudem a entender as origens do problema/oportunidade.

3 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA/OPORTUNIDADE/ DECISÃO

Passos do processo

Os passos adotados para se chegar à formulação do problema ou da caracterização da oportunidade ou da decisão até a sua aprovação pela empresa.

Apoios ao processo e sua continuidade

Apoios recebidos no início do processo e aqueles que foram disponibilizados para a sua continuidade.

4 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA/OPORTUNIDADE

Problema/oportunidade tratado

Descrição clara sobre o objeto do trabalho – solucionar um problema organizacional, explorar uma oportunidade, com as suas causas, sintomas, dimensões e conexões, ou as decisões tomadas com base em pesquisa –, tendo em vista ser este o elemento gerador de todo o trabalho. Trata-se do problema/oportunidade/decisão aprovado pela empresa.

Mapeamento da situação

Métodos e técnicas utilizados

Métodos e técnicas utilizados com as justificativas de sua escolha e fontes na literatura para tratar o problema/oportunidade/decisão.

Coleta de informações internas e externas

Procedimentos e instrumentos utilizados para os levantamentos de dados e informações com a indicação do papel/cargo/função dos entrevistados – sem a citação de nomes – e das fontes documentais, da mídia etc.

Análise das informações obtidas

Indicação de informações relevantes encontradas nos levantamentos.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Alternativas para a solução

Indicação de cada alternativa com os recursos envolvidos para sua implementação, com indicação do impacto dessa alternativa na solução do problema ou no aproveitamento da oportunidade.

Ganhos com a solução

Ganhos que a solução pretende trazer para os clientes, acionistas, funcionários e outras partes interessadas diretamente na solução.

6 PLANO DE AÇÕES

Ações a serem implementadas

Ações prioritárias para implementar a solução.

Orçamento: investimentos e custos

Demonstração dos investimentos necessários e os custos para a realização das ações.

7 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

Apreciação sucinta sobre a dimensão do problema/oportunidade/decisão, antes e depois da proposta de solução, seus desdobramentos dentro e fora da empresa de maneira que o leitor perceba o valor do trabalho desenvolvido.

Indicar a contribuição do trabalho, fazendo recomendações de como os resultados e o aprendizado com o trabalho podem ajudar outras empresas a tratarem problemas e oportunidades semelhantes.

Indicar também, quando possível, que linhas de pesquisas acadêmicas poderiam ser desenvolvidas para ampliar o conhecimento dos assuntos tratados no trabalho.

Mencionar as limitações do trabalho quanto ao alcance para valer para um número maior de empresas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E REFERÊNCIAS

Bibliografia consultada é todo material que foi levantado, tais como, livros, revistas, jornais, publicações especializadas, entrevistas públicas etc., mas que serviram como *insights*, e não como fonte para as justificativas e fundamentações.

Referências corresponde basicamente a artigos, dissertações, teses acadêmicas que têm força de fundamentação científica para citações e validar afirmações ou pontos de vista.

APÊNDICE(S)

Devem constar aqui todos os *quadros, tabelas, planilhas, entrevistas transcritas* e outros materiais que tenham sido produzidos para ajudar na elaboração do trabalho. Numerar cada um na ordem em que foram inseridos no texto, com as letras A, B, C etc. É necessário haver indicação correspondente no texto.

ANEXO(S)

Deve constar aqui todo material obtido – *publicações jornalísticas, revistas, sites de empresas, blogs* etc. – que serviu para ilustração, mas *não* foi produzido pelo autor do trabalho.

ÍNDICE

A

acadêmico, 72
ação, 40, 44, 83
administração, 14, 23, 77, 79
alternativas de solução, 76, 84
aluno, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 36, 41, 43, 45, 46, 50, 51, 53, 54, 58, 59, 60, 71, 72, 74
Análise
 de Cluster, 69, 81
 de conglomerados, 67, 69
 de conteúdo, 57, 58, 60, 63
 de correlações, 32, 67, 69
 de dados, 32, 33, 67, 69, 76, 81, 83, 97
 de Regressão Linear, 68
 fatorial, 67, 68, 81
aproveitamento de oportunidades, 15, 17, 18, 21, 23, 48, 49, 50, 70, 71, 72, 80, 84
atuação, 19, 22, 24, 44
avaliação, 19, 37, 41, 45, 46, 59, 60, 63, 74

B

beneficiário, 14, 50, 57

C

causas, 23, 24, 27, 28, 31, 32, 81, 82, 97
cliente, 21, 29, 50, 57, 58, 83
coleta de dados, 32, 33, 67, 83
comunicação, 26, 28, 38, 44, 56
confiança, 41, 43, 45, 67
conflito, 33, 43
conhecimento, 14, 15, 21, 42, 45, 59, 100
consequências, 28, 43, 56
consumidor, 83
contabilidade, 14, 77, 80
critérios, 21, 23, 25, 51, 64
cultura, 30, 37, 44
custos, 18, 19, 37, 39, 51, 89, 99

D

dados, 26, 32, 33, 35, 38, 52, 54, 56, 57, 58, 60, 62, 67, 69, 75, 76, 81, 83, 95, 97
decisão, 15, 34, 37, 38, 40, 44, 50, 51, 59, 60, 61, 62, 64, 71, 72, 83, 84, 94, 95, 96, 97, 100
deficiências, 24, 27
Delphi, 60, 65, 66, 84
depoimentos, 34, 60, 63, 64
desempenho, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 27, 50, 51, 67, 69, 74, 84
diagnóstico, 21, 28, 31, 32, 34, 35, 84
diagrama, 34, 35, 84
discussão, 22, 56, 57
documentos, 32, 33, 58, 72, 76, 82

E

efeitos, 32, 58, 76, 81, 82
entendimento do problema, 23
entrevistas, 27, 32, 33, 34, 54, 60, 63, 64, 83, 101, 102
envolvidos, 15, 18, 23, 28, 30, 32, 35, 37, 38, 43, 44, 45, 60, 76, 98
estrutura, 18, 24, 25, 28, 34, 53, 57, 58, 68, 71, 72, 81

F

fluxograma, 30, 34, 36, 38, 42, 44, 46, 52, 54, 55, 56, 60, 69, 72
fundamentação, 14, 21, 35, 45, 59, 72, 101

G

gerar valor, 21
gestor, 15, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 32, 35, 36, 37, 41, 43, 44, 46, 50, 51, 53, 55, 56, 60, 72

I

implantação, 15, 19, 29, 37, 38, 40, 94
implementação, 58, 98
informação, 35, 82
internet, 32, 54
intervenção, 41, 42, 44, 76, 84
intervencionista, 50, 77, 80

L

literatura, 15, 16, 21, 32, 33, 34, 37,
39, 44, 53, 54, 60, 67, 72, 97

M

melhoria de resultados, 21
mercado, 14, 18, 19, 20, 24, 27, 31,
51, 60, 64, 65, 71, 75, 76, 77, 80,
89, 94, 95
método, 51, 53, 54, 56, 57, 60, 62, 65,
66, 67
metodologia, 17, 54, 75, 76, 84
métodos, 16, 33, 53, 54, 57, 70
mudança, 23, 25, 39, 41, 42, 43, 44,
51, 58, 76, 80

N

negociação, 20, 30, 53
normas, 25, 72

O

oportunidade, 17, 18, 20, 22, 23, 24,
25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36,
37, 38, 39, 44, 50, 52, 74, 75, 76,
83, 89, 94, 95, 96, 97, 98, 100
orçamento, 29, 30
orientador, 18, 20, 21, 23, 26, 28, 30,
32, 36, 37, 43, 45, 46, 51, 60, 71,
74

P

pesquisa
qualitativa, 32, 54, 83
quantitativa, 32, 33, 54, 81, 83
planejamento, 17, 29
planilha, 26, 27, 29, 34
plano de ações, 39, 40, 41, 58, 84
prazo, 18, 38, 39, 40, 66
problema, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24,
25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 36, 37,

38, 39, 44, 52, 60, 75, 76, 82, 83, 84,
89, 94, 95, 96, 97, 98, 100
procedimento, 28
processo, 14, 15, 19, 20, 23, 25, 30, 32,
38, 39, 40, 41, 44, 46, 48, 49, 60, 72,
73, 75, 76, 80, 81, 82, 83, 84, 89, 96
produto, 18, 24, 25, 32, 34, 50, 51, 60, 64,
65, 66, 68, 94
proposta, 28, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
41, 43, 44, 71, 75, 76, 79, 83, 84, 94,
100

Q

qualidade, 21, 23
questão de pesquisa, 53, 63, 66
questionário, 67, 83

R

recursos, 14, 18, 24, 25, 29, 30, 34, 37, 38,
51, 54, 63, 64, 67, 98
relacionamento, 25, 81
relatório final, 71
Relatório Gerencial, 46, 56, 57, 58
requisitos, 37, 38
resistência, 42
resultados, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 24, 28,
37, 40, 41, 43, 44, 45, 50, 57, 59, 64,
67, 76, 83, 100
risco, 41, 43, 66, 84

S

serviço, 18, 25
síntese, 25, 27, 34, 37, 38, 63
sistêmico, 46, 48, 49, 60, 61, 62, 82
solução de problemas, 17, 18, 21, 48, 49,
50, 70, 71, 72, 79, 80, 84
stakeholders, 19, 35, 37, 43

T

técnicas, 16, 18, 33, 50, 53, 54, 56, 57, 60,
66, 67, 69, 76, 79, 80, 81, 84, 89, 97
trabalhos práticos, 14, 15, 18, 21
tratamento dos dados, 33, 58

V

valor, 14, 17, 18, 21, 24, 34, 35, 46, 50, 58,
60, 63, 72, 76, 100
variável independente, 84

Este livro foi composto em Swiss e Titillium Text.