

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Renan Calegari Lerner

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Santa Maria, RS  
2018

**Renan Calegari Lerner**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado ao Centro de Tecnologia da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,  
RS), como requisito parcial para obtenção do  
grau de **Bacharel em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Jacques Garcia

Santa Maria, RS  
2018

# GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY

Renan Calegari Lerner<sup>1</sup>, Vinícius Jacques Garcia<sup>2</sup>

### RESUMO

Diante da globalização mundial de um mercado extremamente competitivo, a Gestão do Conhecimento surge como importante estratégia de desenvolvimento organizacional das empresas, que qualitativamente trabalham na construção e reconstrução dos conhecimentos individuais, coletivos e tecnológicos, no gerenciamento cotidiano de suas práticas empresariais. Assim, aponta-se a temática Gestão do Conhecimento como objeto de estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção, delimitando as discussões, em âmbito empresarial, no desenvolvimento de uma pesquisa em uma empresa de Tecnologia da Informação, com o objetivo de descrever um conjunto de processos relacionados às atividades atribuídas a um cargo dentro de uma empresa de tecnologia da informação, para que, independentemente do colaborador que ocupará tal cargo, ele consiga executar suas atividades entregando um resultado com a qualidade esperada pela empresa. Este trabalho tem como metodologia a pesquisa-ação. Assim, foi realizado um levantamento de informações sobre as atividades que um colaborador executa na função de Assistente Financeiro, que serviram como base para o mapeamento dos processos (*Business Process Modeling Notation*) referentes à cada atividade desta função. Após a conclusão do mapeamento, foi confeccionado um indicador de aderência à realidade para a análise do material produzido por meio do mapeamento de processos. Dessa forma, por mais que o material produzido esteja aderente à execução das atividades executadas na função de Assistente Financeiro, a replicabilidade deste trabalho para os demais cargos da empresa demanda um estudo mais aprofundado. Contudo, o material produzido supriu as demandas da empresa, cumprindo com o objetivo geral deste trabalho.

**Descritores:** gestão do conhecimento, gestão por processos, mapeamento de processos, descrição de atividades.

### ABSTRACT

Given the globalization of a highly competitive market, Knowledge Management emerges as an important organizational development strategy for companies that qualitatively work in the construction and reconstruction of individual, collective and technological knowledge in the day-to-day management of their business practices. Thus, it is pointed out the subject of Knowledge Management as the object of study of this Work of Completion of Course in Production Engineering, delimiting the discussions, in business scope, in the development of a research in an Information Technology company, with the objective of describe a set of processes related to the activities attributed to a position within an information technology company, so that, regardless of the employee who will occupy such position, he is able to execute his activities delivering a result with the quality expected by the company. This work has as methodology the action research. Thus, a survey was carried out on the activities that a collaborator performs in the role of Financial Assistant, which served as a basis for the Business Process Modeling Notation process for each activity of this function. After the completion of the mapping, an indicator of adherence to reality was made for the analysis of the material produced through the mapping of processes. Thus, although the material produced is adherent to the execution of the activities performed in the role of Financial Assistant, the replicability of this work for the other positions of the company demands a more in-depth study. However, the material produced met the demands of the company, fulfilling the general objective of this work.

**Keywords:** knowledge management, process management, process mapping, activity description

---

<sup>1</sup> Graduando em Bacharel de Engenharia de Produção, autor; Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro de Tecnologia – UFSM.

<sup>2</sup> Bacharel em Informática, orientador; Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas; Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – UFSM.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	5
1.1 OBJETIVO GERAL	6
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	6
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	6
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS	7
<b>3. METODOLOGIA</b>	8
3.1 CENÁRIO	9
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	9
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	11
<b>4 DESENVOLVIMENTO</b>	11
4.1 PRIMEIRA MACRO ETAPA – Identificação das atividades	11
4.2 SEGUNDA MACRO ETAPA – Transformação das atividades em processos	14
4.2.1 PRIMEIRA MICRO ETAPA – Identificação do sequenciamento de etapas	14
4.2.2 SEGUNDA MICRO ETAPA – Confecção dos fluxogramas dos processos	16
4.2.3 TERCEIRA MICRO ETAPA – Confecção da descrição dos processos	18
4.3 TERCEIRA MACRO ETAPA – Relação entre as atividades e a estratégia empresarial	20
4.4 QUARTA MACRO ETAPA – Análise de replicabilidade deste estudo	22
<b>5 CONCLUSÃO</b>	25
<b>REFERÊNCIAS</b>	27
<b>ANEXO A – FLUXOGRAMAS PRODUZIDOS</b>	29
<b>ANEXO B – MATERIAIS DESCRITIVOS</b>	39

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização mundial e de um mercado extremamente competitivo, a Gestão do Conhecimento<sup>3</sup> surge como uma importante estratégia de desenvolvimento organizacional das empresas, que de modo qualitativo trabalham na construção e reconstrução dos conhecimentos individuais, coletivos e tecnológicos, no gerenciamento cotidiano de suas práticas empresariais.

Deste modo, em um cotidiano empresarial onde falta certa sistematização, diretrizes bem organizadas e processos formalmente incorporados envolvendo os conhecimentos organizacionais, como base na atuação dos colaboradores, algumas fragilidades podem ocorrer, o que pode significar uma perda diante do mercado competitivo, isso porque, como afirma Quel,

O indivíduo pode representar o diferencial no sucesso ou no fracasso dos negócios das empresas. Quando já há uma estabilidade em termos tecnológicos no mercado global, investir na capacitação e no aprimoramento desses indivíduos passou a ser um trunfo das grandes corporações, como forma de alavancar e potencializar seu mercado de atuação (2006, p. 56).

Em decorrência das questões apontadas justifica-se a necessidade de ampliação das discussões nesta área e aponta-se esta temática como norteadora deste Trabalho de Conclusão de Curso: A Gestão do conhecimento, em âmbito empresarial, no desenvolvimento de uma pesquisa em uma empresa de Tecnologia da Informação, localizada no município de Santa Maria - RS.

O presente trabalho tem como problemática a seguinte questão: Como organizar as atividades de um colaborador, de modo sistemático e vinculado aos valores e à visão da empresa?

Portanto, no cenário atual, a Gestão do Conhecimento traz a exigência de saberes compartilhados, colaboradores integrados e novas estratégias para o crescimento da empresa, suscitando vantagens em sua organização e no atendimento às demandas.

Para melhor compreensão, este trabalho está subdividido em Introdução; Referencial teórico, utilizando-se de autores como: Moreira e Costa (2017) e Scatolin (2015); Metodologia, com tipologia de pesquisa-ação, de abordagem qualitativa, além da descrição das Etapas de pesquisa e Referências.

---

<sup>3</sup> “A gestão do conhecimento pode ser entendida como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, promover a sua disseminação interna e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas” (OLIVEIRA et al, 2014, p. 5).

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Descrever um conjunto de processos relacionados às atividades atribuídas a um cargo dentro de uma empresa de tecnologia da informação, para que, independentemente do colaborador que ocupará tal cargo, ele consiga executar suas atividades entregando um resultado com a qualidade esperada pela empresa.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o conjunto de atividades atribuídas a determinado cargo;
- Mapear processos das atividades;
- Correlacionar as atividades atribuídas ao cargo com a estratégia da empresa;
- Analisar a replicabilidade do estudo para os demais cargos da empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho traz à tona um problema bastante corriqueiro no cotidiano empresarial. A gestão do conhecimento, que se mostra como um critério de competitividade, associada à gestão por processos. Este referencial teórico busca trazer esclarecimentos sobre ambos os conceitos abordados neste trabalho.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Toda organização é composta, em seu cotidiano, por atividades que exercem papel fundamental para que a empresa opere. As atividades necessitam de informações para serem executadas, contudo, simultaneamente, as atividades, também, geram informações.

Dessa forma, conforme Coutinho e Lisbõa (2011), se faz necessário que cada colaborador ressignifique seus conhecimentos prévios, com base nas novas informações e assim possa construir e reconstruir cotidianamente o conhecimento, em suas bases cognitivas, envolvendo seu posicionamento reflexivo e crítico diante de novas informações.

A assimilação dessas informações por parte dos colaboradores e da empresa compõe o conhecimento das ações da empresa. Como o conhecimento está inerente à capacidade de

assimilação do indivíduo, o conhecimento é intrínseco ao indivíduo. Ou seja, se não compartilhado, o conhecimento fica pouco difundido. Assim, é necessário que cada empresa se organize internamente de modo que o conhecimento possa ser propagado a todos e que este resulte, também, em algum tipo de aprimoramento (GONZALES E MARTINS, 2017).

Desse modo, as informações acabam se tornando conhecimentos que interferem diretamente na qualidade ou não da execução de cada atividade a ser desenvolvida, como afirma Scatolin,

Atualmente, a maioria das empresas opera em um ambiente de conhecimento cada vez mais dinâmico. Os produtos e processos são mais intensivos em conhecimento. Além disso, os ativos intelectuais podem ser analisados, avaliados e administrados (2015, p. 5).

Portanto, torna-se perceptível que gerir todo conhecimento pertencente a qualquer atividade do cotidiano da empresa, de modo que este possa ser difundido e compreendido por todos os envolvidos, é essencial para uma melhor produtividade da empresa e para uma melhor dinâmica de trabalho. Além disso, o propósito da gestão do conhecimento é “maximizar a eficácia relacionada ao conhecimento da empresa e retornar de seus ativos de conhecimento, e renová-los constantemente<sup>4</sup>” (WIIG APUD MARDANI et. al., 2018, p. 13)

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Uma atividade da empresa, ao ser executada, obedece uma sequência de etapas. Essa sequência de etapas configura um Processo. Cada etapa de um processo possui seus responsáveis, seus insumos, sua descrição de como executar. Ao longo dos estudos sobre gestão empresarial os conceitos foram se modificando, ou seja, se antes as empresas dividiam-se em departamentos ou setores (áreas funcionais) responsáveis por atividades específicas, atualmente, os processos transcendem departamentos ou setores e níveis hierárquicos. Como ratifica Sordi, “ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização” (2005, p. 2).

Caracterizam-se como processos, de modo amplo, uma forma estruturada de registrar o conhecimento e a forma mais produtiva de se realizar um trabalho. “Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que torna um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (HARRINGTON APUD GONÇALVES, 2000, p. 7). Ou seja, processo pode ser entendido como uma atividade ou

---

<sup>4</sup> “To maximize the enterprise's knowledge related effectiveness and returns from its knowledge assets, and to renew them constantly”

conjunto destas que sofrem uma entrada de insumos, adiciona-se valores a estes insumos através de processamentos, retornando assim em forma de produto para determinado cliente.

Para uma melhor compreensão de como funcionam os processos e suas inter-relações, com o intuito de aperfeiçoamento dos processos existentes e identificação de novos e registro de conhecimento existente neles, se faz necessário adotar ferramentas propícias para tal, como, por exemplo, o mapeamento de processos.

Deste modo, para que os processos produzam resultados com a qualidade necessária, todos os envolvidos nestes processos, independentemente do nível hierárquico da organização, devem participar efetivamente da execução dos mesmos (Roglio, 2001). Para tanto, a adoção do mapeamento de processos é representada, muitas vezes, na forma de fluxogramas com a notação *Business Process Modeling Notation (BPMN)*<sup>5</sup>, que descrevem graficamente um processo existente de modo simples e de fácil compreensão.

Portanto o mapeamento de processos possibilita, através da gestão dos processos organizacionais de uma empresa, o controle de todas as etapas de cada processo, desde a modulação, execução, registro e monitoramento, com o objetivo de alcançar os melhores resultados possíveis na empresa (MOREIRA; COSTA, 2017, p. 1020).

Logo, a gestão do conhecimento e gestão de processos são dois conceitos que percorrem paralelamente a mesma trajetória e são indispensáveis um para o outro dentro de uma organização.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho tem caráter aplicado, dessa forma se faz necessário, primeiramente, conhecer o lugar de aplicação. O tópico 3.1 CENÁRIO descreve as circunstâncias em que a empresa alvo do desenvolvimento deste trabalho se encontra. Depois de compreendido o cenário da empresa, foi definido o método de pesquisa que pode ser visualizado no tópico 3.2 MÉTODO DE PESQUISA. Além disso, para entender o que foi desenvolvido neste trabalho, o tópico 3.3 ETAPAS DA PESQUISA elucida todas as etapas do mesmo.

---

<sup>5</sup> “Dentre as formas de representação, a notação BPMN tornou-se um padrão para modelagem de processos” (TOLFO, et al, 2013, p. 6).

### 3.1 CENÁRIO

Esse Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção será realizado na empresa Megatecnologia. A Megatecnologia é uma empresa gaúcha, especialista em desenvolver *software*, por meio da cocriação, para os setores de energia e agronegócio. Atua há mais de 10 anos em projetos de pesquisa e desenvolvimento, em parceria com instituições públicas e privadas. Começou sua caminhada na Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Entretanto, atualmente, possui sua sede em um prédio comercial no centro da cidade de Santa Maria e uma filial incubada na Pulsar Incubadora da UFSM.

A empresa é composta por 10 colaboradores que desenvolvem suas atividades tanto na sede da empresa quanto na filial incubada. Seus colaboradores estão distribuídos nos seguintes cargos: Diretor Comercial, Gerente Administrativo, Assistente Administrativo, Diretor de Desenvolvimento, Consultor de Suporte Operacional, Programador e Assistente da Qualidade. Estes cargos compõem o organograma atual da empresa. O cargo “Assistente da Qualidade” não foi distribuído no organograma atual da empresa e sua respectiva posição ainda é objeto de estudo.

Cada cargo possui uma missão e, para auxiliar o cumprimento dessa missão, existem atividades que são necessárias para que a empresa opere. Ou seja, cada cargo deve possuir uma gama de atividades específicas que satisfazem a missão desse mesmo cargo. Contudo, este cenário não se aplica à empresa, atualmente.

Os cargos não possuem uma lista de atividades identificadas e descritas. Portanto, a Megatecnologia depende da percepção do colaborador para identificar a necessidade de uma atividade e, também, da habilidade do colaborador para executar tal atividade. Como consequência dessa dependência do colaborador, tarefas deixam de ser executadas, atividades são executadas de maneira questionável, os resultados entregues possuem qualidade duvidosa e ocorrem retrabalhos.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia definida para este trabalho é a pesquisa-ação, já que esta está baseada na relação do pesquisador com o desenvolvimento prático e interação entre todos os envolvidos na investigação, além de ocorrer de forma flexível e de acordo com o público alvo e com o problema a ser esclarecido e ou solucionado, ou seja, “é a produção de conhecimento guiada

pela prática, com a modificação de uma dada realidade ocorrendo como parte do processo de pesquisa” (MELLO et al, 2012, p. 2).

Ainda, como ratifica Thiollent, a pesquisa-ação tem sua base empírica

Concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (1996, p. 14).

Deste modo, coerente com o tipo de pesquisa definido e com os objetivos deste projeto, entende-se que neste caso a pesquisa-ação melhor se enquadra à uma abordagem qualitativa, pois a abordagem qualitativa consiste na análise da realidade admitindo suas dinâmicas variáveis e considerando a reflexão do pesquisador sobre o estudo, enquanto produtor de conhecimento (FLICK, 2009).

A pesquisa iniciará por fase exploratória, como primeiro passo para coleta de dados, por meio de visitas à empresa Megatecnologia, com caráter de observação e por meio de entrevistas ao Diretor Comercial e colaboradores, conforme cargo necessário para aplicação da pesquisa, esta etapa é necessária para conhecer a realidade em que o objeto de estudo se insere, isso porque como justifica Thiollent, esta fase “consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento (ou “diagnóstico”) da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações” (1996, p. 48).

Posteriormente os dados serão analisados, as necessidades identificadas e será elaborado o plano de ação que deverá ser implementado pela empresa, na busca de solução para a(s) problemática(s) identificada(s).

Segundo Turrioni e Mello, na pesquisa-ação aplicada à Engenharia de Produção, o plano de ação é fundamental e deve incluir

As recomendações para a solução do problema, indicando responsáveis pela implantação, bem como o prazo para tal. As recomendações são elaboradas de maneira conjunta entre os pesquisadores e participantes da organização [...], sendo que os pesquisadores podem intervir no processo como facilitadores das mudanças (2012, p. 161).

Ao final da implementação do plano supracitado, as ações desde o início da pesquisa serão avaliadas, bem como os reflexos destas ações na dinâmica da empresa e se os objetivos da pesquisa foram alcançados.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

O desenvolvimento deste projeto será dividido em 5 macro etapas. Cada macro etapa possui suas respectivas micro etapas. Todas as macro etapas e suas respectivas micro etapas estão elucidadas na *Tabela 1*.

<b>Etapa 1</b>	<b>Identificar conjunto de atividades</b>
	Determinar o cargo a ser aplicado o estudo
	Elaborar formulário para entrevista ao colaborador que exerce tal cargo
	Entrevistar colaborador para identificar quais atividades são executadas neste cargo
	Listar quais atividades são executadas por tal colaborador
<b>Etapa 2</b>	<b>Mapear processos das atividades</b>
	Identificar o sequenciamento de etapas na execução de cada atividade
	Elaborar fluxograma para cada atividade
	Elaborar material descritivo complementar ao fluxograma
<b>Etapa 3</b>	<b>Correlacionar com a estratégia da empresa</b>
	Entrevistar diretores da empresa para determinar correlação
<b>Etapa 4</b>	<b>Analisar replicabilidade do estudo para demais cargos da empresa</b>
	Acompanhar o colaborador na execução das atividades com o material de apoio
	Analisar impacto do estudo
<b>Etapa 5</b>	<b>Análise de resultados</b>
	Analisar resultados obtidos pelo desenvolvimento do projeto
	Elaborar considerações finais

*Tabela 1 - Etapas do Trabalho de Conclusão do Curso (Fonte: Autor.)*

## 4 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento deste trabalho foi dividido em 5 macro etapas, cada uma com um objetivo e suas respectivas micro etapas. Este tópico descreverá como foi o desenvolvimento das primeiras 4 macro etapas. A última macro etapa foi destinada à análise dos resultados e elaboração das considerações finais.

#### 4.1 PRIMEIRA MACRO ETAPA – Identificação das atividades

A primeira macro etapa do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso tem o objetivo de identificar o conjunto de atividades que um colaborador deve exercer dentro de um cargo específico. Para isso, essa macro etapa fora dividida em 4 micro etapas. A primeira micro etapa tem o objetivo de identificar o cargo a ser aplicado o estudo. A segunda micro etapa consiste em elaborar um formulário para entrevistar o colaborador que exerce o cargo definido na primeira micro etapa. Na terceira micro etapa, com o formulário pronto, pretendia-se executar uma entrevista ao colaborador com o intuito de descobrir quais atividades ele executa. A última micro etapa consiste em listar essas atividades. A *Tabela 2* demonstra esta macro etapa com suas micro etapas e seus objetivos.

<b>ETAPAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Primeira Macro Etapa</b>	Identificar o conjunto de atividades de um cargo
Primeira Micro Etapa	Identificar o cargo a ser aplicado o estudo
Segunda Micro Etapa	Elaborar um formulário para entrevista
Terceira Micro Etapa	Descobrir as atividades associadas a tal cargo
Quarta Micro Etapa	Listar tais atividades

*Tabela 2 - Objetivos da Primeira Macro Etapa (Fonte: Autor).*

Com a execução destas 4 micro etapas concluir-se-ia a primeira macro etapa, atingindo seu objetivo: identificar o conjunto de atividades que o colaborador exerce. Entretanto, o desenvolvimento desta macro etapa não ocorreu como o planejado.

Em uma reunião com os diretores da empresa, foram verificadas algumas demandas que alteraram o curso do desenvolvimento desta macro etapa. Fora solicitado, pela diretoria, que o estudo fosse aplicado ao cargo de Gerente Administrativo. A pedido da diretoria, os critérios relacionados à esta escolha não serão divulgados neste trabalho de conclusão de curso.

Três funções estão associadas ao cargo Gerente Administrativo, são elas: atendimento ao cliente, assistente administrativo e assistente financeiro. Cada uma dessas funções possui uma gama de atividades relativamente grande.

Fora entregue a mim uma lista contendo todas as atividades associadas com cada função atribuída a este cargo. A partir desta lista foi possível quantificar o montante de atividades para cada função. A *Tabela 3* elucida o montante de atividades para cada função. Analisando essa

tabela, o período destinado para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso e outros critérios apresentados pela diretoria (que não serão divulgados), a aplicação fora restringida à função Assistente Financeiro.

<b>Função</b>	<b>Atividades</b>
Assistente Financeiro	20
Assistente Administrativo	64
Atendimento ao Cliente	14
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>

*Tabela 3 - Quantidade de atividades por função (Fonte: Autor).*

Como resultado desta reunião, foi definido o cargo e função a ser aplicado este trabalho e foram identificadas as atividades que o colaborador executa. Entretanto, a diretoria não soube me informar se esta lista estava atualizada. E para tal, fora marcada uma reunião com o colaborador que executa tal função. Nessa reunião foi constatado que todas as atividades estão de acordo, ou seja, todas as atividades que estavam na lista são executadas atualmente e não houve adição ou remoção de nenhuma outra nova atividade.

O que estava planejado para ser executado em um mês, foi executado em duas semanas. O objetivo da primeira macro etapa foi concluído, resultando na *Tabela 4* que identifica todas as atividades executadas pelo Gerente Administrativo, na função de Assistente Financeiro.

<b>Nº</b>	<b>Atividades</b>	<b>Nº</b>	<b>Atividades</b>
<b>1</b>	Agendar o pagamento de impostos	<b>11</b>	Levantamento de melhorias no setor
<b>2</b>	Alimentar a planilha do Planejamento Financeiro	<b>12</b>	Vendas esporádicas e agendamentos emergenciais
<b>3</b>	Aprisionar 13º, férias e encargos	<b>13</b>	Monitorar lote eletrônico de recibos
<b>4</b>	Atualização de clientes ativos	<b>14</b>	Realizar cobrança de inadimplentes
<b>5</b>	Atualização dos juros e aplicações	<b>15</b>	Realizar faturamento mensal
<b>6</b>	Atualizar dados de faturamento	<b>16</b>	Registrar folha de pagamento
<b>7</b>	Checklist das obrigações financeiras	<b>17</b>	Relatório mensal de prestação de contas de projetos P&D
<b>8</b>	Consultar recebimentos vencidos	<b>18</b>	Rescisões e Férias
<b>9</b>	Contatar contador	<b>19</b>	Ressarcimento de Despesas

<b>10</b>	Fazer carga de arquivos de boletos	<b>20</b>	Fazer pedido de Vale Refeição e Vale Alimentação
-----------	------------------------------------	-----------	--

Tabela 4 - Conjunto de atividades da função Assistente Financeiro (Fonte: Autor).

#### 4.2 SEGUNDA MACRO ETAPA – Transformação das atividades em processos

A segunda macro etapa deste trabalho têm como objetivo: mapear os processos das atividades. Para atingir tal objetivo, esta macro etapa foi dividida em três (3) micro etapas, cada uma com um objetivo específico. A primeira micro etapa tem o objetivo de identificar o sequenciamento de etapas na execução de cada atividade. A segunda micro etapa tem o objetivo de confeccionar o fluxograma para cada atividade. A terceira micro etapa tem o objetivo de elaborar, para cada atividade, um material descritivo complementar ao fluxograma. Todas as micro etapas e seus objetivos estão demonstrados na *Tabela 5*.

<b>ETAPAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Segunda Macro Etapa</b>	Mapear os processos das atividades
Primeira Micro Etapa	Identificar sequenciamento de etapas de cada atividade
Segunda Micro Etapa	Confeccionar o fluxograma de cada atividade
Terceira Micro Etapa	Elaborar o material descritivo referente à cada atividade

Tabela 5 – Objetivos da Segunda Macro Etapa (Fonte: Autor).

De acordo com o cronograma apresentado no projeto de pesquisa deste trabalho de conclusão de curso, o período de execução desta macro etapa é de um mês, o mês de Setembro. Entretanto, com o ganho de tempo na execução da primeira macro etapa deste projeto, a execução da segunda macro etapa iniciou-se na terceira semana do mês de Agosto e concluiu-se no final da segunda semana do mês de Setembro.

##### 4.2.1 PRIMEIRA MICRO ETAPA – Identificação do sequenciamento de etapas

Como dito anteriormente, a primeira micro etapa tem o objetivo de identificar o sequenciamento de etapas na execução de cada atividade. Para atingir esse objetivo, a execução desta micro etapa foi dividida em dois momentos: planejamento, entrevistas.

No primeiro momento, o planejamento, foram considerados alguns fatores relevantes para a tomada de decisão. Eis os fatores: quantidade de atividades, período de execução desta micro etapa e disponibilidade do colaborador. O período designado para o cumprimento desta micro etapa foi de duas semanas.

De acordo com a disponibilidade do colaborador nesse período estipulado para a execução desta micro etapa, foram agendadas quatro reuniões. O montante de 20 atividades foi distribuído nessas quatro 4 reuniões, resultando em uma abordagem de cinco atividades por reunião. Em decorrência desse primeiro momento, foi elaborado um cronograma de reuniões que pode ser melhor visualizado na *Tabela 6*.

<b>Data</b>	<b>Atividades</b>	
21/08/2018	Agendar o pagamento de impostos	Atualização de clientes ativos
	Alimentar a planilha do Planejamento Financeiro	Atualização dos juros e aplicações
	Aprisionar 13º, férias e encargos	-
23/08/2018	Atualizar dados de faturamento	Contatar contador
	Checklist das obrigações financeiras	Fazer carga de arquivos de boletos
	Consultar recebimentos vencidos	-
28/08/2018	Fazer pedido de Vale Refeição e Vale Alimentação	Monitorar lote eletrônico de recibos
	Levantamento de melhorias no setor	Realizar cobrança de inadimplentes
	Realizar faturamento mensal	-
30/08/2018	Registrar folha de pagamento	Ressarcimento de Despesas
	Relatório mensal de prestação de contas de projetos P&D	Vendas esporádicas e agendamentos emergenciais
	Rescisões e Férias	-

*Tabela 6 - Cronograma de entrevistas para os fluxogramas das atividades (Fonte: Autor).*

O segundo momento foi destinado para a execução das entrevistas planejadas no momento anterior, de acordo com o cronograma apresentado na *Tabela 5*. As entrevistas foram executadas na sala de reuniões da empresa, estando presente apenas o colaborador e o graduando responsável por este trabalho. Como material de apoio para a reunião, foi utilizado notebook do graduando e o equipamento audiovisual da sala de reuniões da empresa.

Para a execução da entrevista, foi elaborado um roteiro. O roteiro é composto por três partes. A primeira delas é a apresentação da justificativa do trabalho, com o propósito de fazer o colaborador compreender o trabalho de pesquisa proposto e como este impacta na empresa. A segunda parte refere-se à apresentação da atividade a ser discutida, juntamente com questionamentos sobre como ele executa tal atividade. A terceira parte refere-se ao registro das informações obtidas sobre cada atividade discutida na entrevista e, para tal feito, foi utilizado o notebook do graduando. A segunda e a terceira parte transcorreram concomitantemente. Para uma melhor visualização das partes do roteiro e seus respectivos propósitos, foi confeccionada a *Tabela 7*.

<b>Partes</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivos</b>
1	Apresentar justificativa do trabalho	Explicar o propósito deste trabalho e como o mesmo impacta a empresa
2	Apresentar a atividade a ser discutida	Entender como o colaborador executa a atividade em discussão
3	Registro das discussões	Registrar as informações referentes à atividade em discussão

*Tabela 7 - Roteiro das entrevistas (Fonte: Autor).*

Após a execução da primeira entrevista, para as demais entrevistas agendadas, não houve a necessidade executar a primeira parte do roteiro. Visto que o colaborador já possuía entendimento sobre o propósito deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Como resultado desta primeira micro etapa obteve-se informações referentes à execução de cada atividade e o sequenciamento de cada uma de suas etapas.

#### 4.2.2 SEGUNDA MICRO ETAPA – Confeção dos fluxogramas dos processos

A segunda micro etapa tem o objetivo de elaborar um fluxograma referente a cada atividade associada à função de Assistente Financeiro do cargo Gerente Administrativo. Para a execução desta micro etapa foi designado um período de duas semanas, a segunda e a terceira semana de Setembro. Porém, com o adiantamento do trabalho, esta micro etapa foi executada na última semana do mês de Agosto e na primeira semana do mês de Setembro.

Depois de concluída a identificação do sequenciamento das etapas de cada atividade na micro etapa anterior, transcrevemos esse material para fluxogramas. Ou seja, para cada atividade foi construído um fluxograma. A ferramenta que foi utilizada para a construção dos fluxogramas foi o *Microsoft Visio*.

Para uma melhor organização do processo de construção dos fluxogramas, as atividades foram distribuídas em 6 dias, no período de duas semanas determinado para a execução desta micro etapa. A escolha dos dias para a construção dos fluxogramas foi baseada na disponibilidade do graduando responsável por este trabalho. Para uma melhor visualização desta organização, foi elaborado um cronograma que está elucidado na *Tabela 8*.

<b>Data</b>	<b>Fluxogramas a construir na respectiva data</b>	
27/08/2018	Agendar o pagamento de impostos	Aprisionar 13º, férias e encargos
	Alimentar a planilha do Planejamento Financeiro	Atualização de clientes ativos
29/08/2018	Atualização dos juros e aplicações	Checklist das obrigações financeiras
	Atualizar dados de faturamento	Consultar recebimentos vencidos
31/08/2018	Contatar contador	Fazer pedido de Vale Refeição e Vale Alimentação
	Fazer carga de arquivos de boletos	Levantamento de melhorias no setor
03/09/2018	Monitorar lote eletrônico de recibos	Realizar faturamento mensal
	Realizar cobrança de inadimplentes	-
05/09/2018	Registrar folha de pagamento	Rescisões e Férias
	Relatório mensal de prestação de contas de projetos P&D	Ressarcimento de Despesas
07/09/2018	Vendas esporádicas e agendamentos emergenciais	

*Tabela 8 - Cronograma de construção dos fluxogramas (Fonte: Autor).*

Como resultado desta etapa, foi obtido um fluxograma para cada atividade associada à função de Assistente Financeiro do cargo Gerente Administrativo. Os fluxogramas seguem a notação *Business Process Modeling Notation (BPMN)*, inerente ao *software Microsoft Visio*.

Os fluxogramas possuem informações sobre as atividades que realizam a manutenção e desempenham o funcionamento da empresa, portanto são considerados critérios de

competitividade no mercado. Sendo assim, para a exposição dos fluxogramas neste trabalho, se faz necessário ter a autorização da diretoria da empresa. Para isso, em uma reunião com a diretoria, foi apresentado os fluxogramas aos diretores e solicitado a autorização para a divulgação dos mesmos. Os diretores da empresa definiram que todos os fluxogramas podem ser divulgados neste trabalho, portanto estes podem ser visualizados no *Anexo A*.

#### 4.2.3 TERCEIRA MICRO ETAPA – Confecção da descrição dos processos

A terceira micro etapa tem o objetivo de melhorar o entendimento dos fluxogramas, através da elaboração de um material descritivo referente à cada uma das atividades mapeadas transformadas em fluxogramas.

De acordo com o cronograma planejado para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, esta micro etapa iniciaria na terceira semana de setembro e terminaria na quarta semana do mesmo mês. Configurando um período de duas semanas para o desenvolvimento desta micro etapa. Entretanto, com o adiantamento do trabalho decorrente da primeira macro etapa, a execução desta micro etapa ocorreu na segunda e na terceira semana de setembro.

Para garantir que esta etapa fosse concluída, a elaboração do material descritivo foi organizada em um cronograma que pode ser visualizado na *Tabela 9*. A quantidade de materiais descritivos que foram elaborados é equivalente à quantidade de atividades. Este montante foi dividido em seis dias de trabalho alocados no período de duas semanas designado para esta micro etapa. Os dias foram selecionados de acordo com a disponibilidade do graduando responsável por este trabalho.

<b>Data</b>	<b>Materiais descritivos</b>	
10/09/2018	Agendar o pagamento de impostos	Aprisionar 13º, férias e encargos
	Alimentar a planilha do Planejamento Financeiro	Atualização de clientes ativos
12/09/2018	Atualização dos juros e aplicações	Checklist das obrigações financeiras
	Atualizar dados de faturamento	Consultar recebimentos vencidos
14/09/2018	Contatar contador	Fazer pedido de Vale Refeição e Vale Alimentação
	Fazer carga de arquivos de boletos	Levantamento de melhorias no setor

17/09/2018	Monitorar lote eletrônico de recibos	Realizar faturamento mensal
	Realizar cobrança de inadimplentes	-
19/09/2018	Registrar folha de pagamento	Rescisões e Férias
	Relatório mensal de prestação de contas de projetos P&D	Ressarcimento de Despesas
21/09/2018	Vendas esporádicas e agendamentos emergenciais	

Tabela 9 - Cronograma de construção dos materiais descritivos (Fonte: Autor).

A fim de manter um padrão para o material descritivo, de modo a garantir que haja um nível de qualidade comum a todos os materiais descritivos elaborados, ele foi estruturado em tópicos. A *Tabela 10* demonstra quais tópicos estão abordados em cada descrição.

<b>Partes</b>	<b>Detalhes</b>
1	Nome da atividade
2	Propósito da atividade
3	Descrição da atividade

Tabela 10 - Tópicos do material descritivo (Fonte: Autor).

Assim como os fluxogramas, o material descrito possui informações-chave sobre o funcionamento da empresa. Dessa forma, a exposição desse material neste trabalho é um assunto delicado e necessita de autorização da diretoria da empresa estudada.

Em reunião com os diretores, os materiais descritivos foram apresentados e avaliados com o propósito de verificar a possibilidade de exposição dos mesmos. Para cada material fora analisado seu conteúdo com o intuito de identificar informações confidenciais. A confidencialidade das informações foi critério importante para a tomada de decisão dos diretores em relação à exposição dos materiais descritivos. Como resultado desta reunião, foi decidido que todos os materiais descritivos estão autorizados a serem expostos neste trabalho.

Cada atividade possui um material descritivo associado a ela. Dessa forma, foram produzidos vinte descrições. Todos os materiais descritivos produzidos estão contidos no *Anexo B*.

#### 4.3 TERCEIRA MACRO ETAPA – Relação entre as atividades e a estratégia empresarial

A terceira macro etapa, de acordo com o cronograma elaborado para este trabalho, estava planejada para ser desenvolvida na primeira e segunda semanas do mês de outubro. Configurando um período de duas semanas de desenvolvimento. Entretanto, com o adiamento do trabalho decorrente da primeira macro etapa, a terceira macro etapa foi desenvolvida na terceira e última semanas de setembro.

Esta macro etapa tem o propósito de auxiliar o colaborador na identificação e compreensão de como o seu trabalho agrega valor à empresa. Sendo assim, ela foi dividida em dois momentos. O primeiro momento foi destinado ao entendimento do planejamento estratégico da empresa. E o segundo momento foi destinado para a identificação e compreensão da relação entre as atividades associadas à função Assistente Financeiro e as estratégias da empresa Megatecnologia. Para o desenvolvimento de cada momento, foram agendadas duas entrevistas com os diretores da empresa.

A empresa Megatecnologia possui norteadores que estão diretamente associados com seu planejamento estratégico para 2018. Os norteadores estratégicos servem como guia para as decisões estratégicas da empresa. A *Figura 1* apresenta os norteadores estratégicos da Megatecnologia.



Figura 1 – Norteadores estratégicos da Megatecnologia. (Fonte: Megatecnologia)

A Megatecnologia possui norteadores bem definidos e, a partir deles, traça-se objetivos táticos referentes a todas as áreas da empresa para que ela atinja a visão projetada. Estes objetivos táticos compõem o mapa estratégico da empresa. E, além de possuir os objetivos táticos, este mapa estratégico demonstra como cada objetivo se inter-relaciona. A *Figura 2* elucida o mapa estratégico da empresa, fornecendo uma visão sistêmica sobre as estratégias da empresa para 2018.

O mapa estratégico é interpretado de uma maneira cíclica. A Megatecnologia acredita que seus maiores ativos são seus próprios colaboradores. Dessa forma, investir no aprendizado dos mesmos acarreta em uma melhoria dos processos internos e, conseqüentemente, em uma melhor relação com os clientes. Quanto melhor a relação com os clientes e quanto melhor for a estrutura interna (processos internos e capacitação dos colaboradores), maior a receita e maior a margem de lucratividade. Quanto maior a receita, maior o montante a ser reinvestido nos colaboradores e na empresa, realimentando o ciclo.

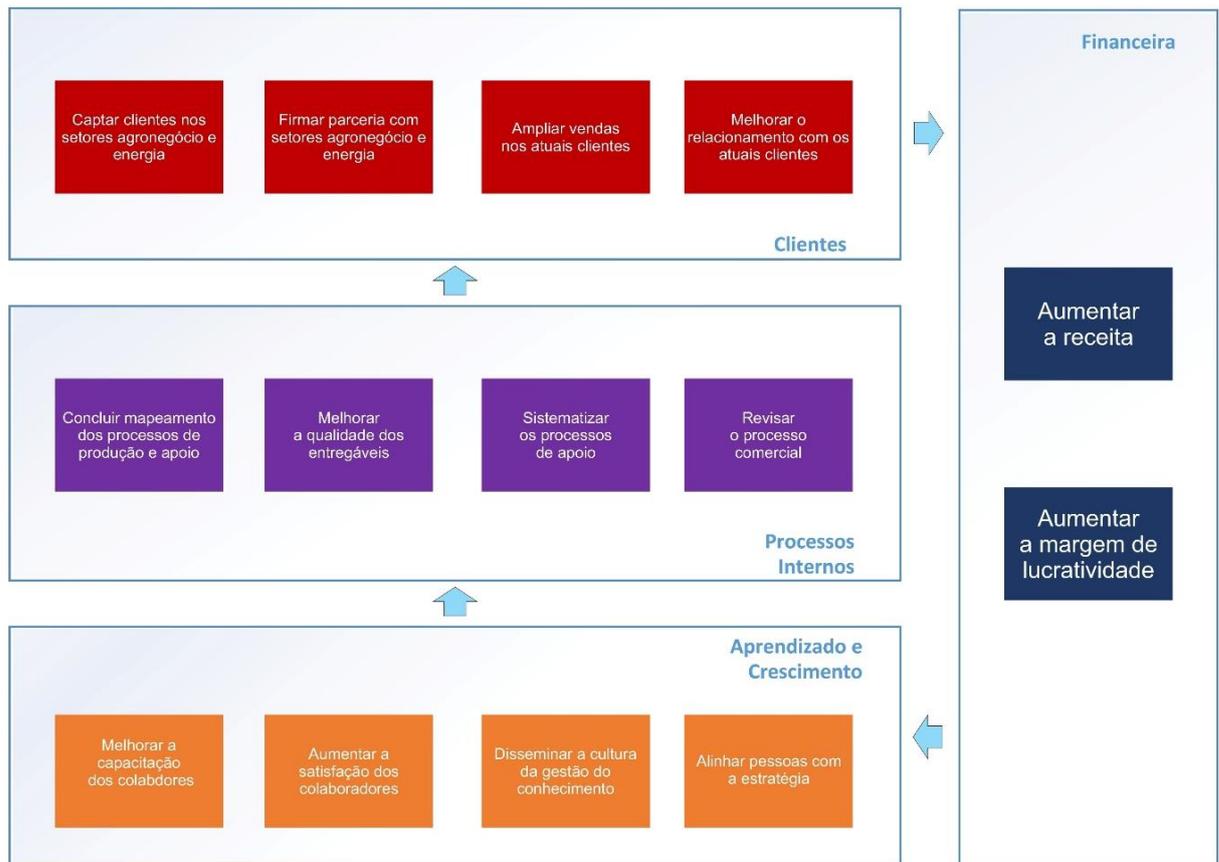


Figura 2 - Mapa Estratégico da Megatecnologia (Fonte: Megatecnologia).

A partir do momento em que o planejamento estratégico da empresa está claro e pode ser compreendido pelos colaboradores da empresa, a identificação de onde e como o trabalho de cada colaborador impacta na empresa se faz mais assertiva. Como a função estudada por este Trabalho de Conclusão de Curso possui atividades que realizam a manutenção financeira da Megatecnologia, é notável que elas possuem papel fundamental para o cumprimento dos objetivos táticos financeiros apresentados no mapa estratégico.

Além disso, é possível verificar que este Trabalho de Conclusão de Curso possui relação direta com os objetivos táticos referentes aos Processos Internos. Portanto, desenvolver este trabalho pode ser considerado uma ação estratégica da empresa.

#### 4.4 QUARTA MACRO ETAPA – Análise de replicabilidade deste estudo

A quarta macro etapa, de acordo com o cronograma elaborado para este trabalho, estava planejada para ser desenvolvida no mês de outubro. Configurando em um período de quatro semanas de desenvolvimento. Entretanto, com o adiamento do trabalho, a mesma foi

desenvolvida na terceira e última semanas de setembro e primeira e segunda semanas de outubro.

Esta macro etapa tem o propósito de analisar a replicabilidade do estudo para as demais funções e cargos da empresa. Para isso, se faz necessário mensurar a aderência do material de apoio produzido à realidade. Ou seja, todo o material produzido, fluxogramas e materiais descritivos, devem ser fidedignos à execução das atividades por parte do colaborador.

Portanto, esta macro etapa foi dividida em duas micro etapas. A primeira micro etapa destina-se a acompanhar o colaborador na execução das atividades com o material de apoio. Já a segunda micro etapa, a analisar o impacto do estudo. A *Tabela 11* ilustra esta macro etapa e suas micro etapas com seus respectivos objetivos.

<b>ETAPAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Quarta Macro Etapa</b>	Analisar a replicabilidade do estudo para os demais cargos da empresa
Primeira Micro Etapa	Acompanhar o colaborador na execução das atividades
Segunda Micro Etapa	Analisar o impacto do estudo

*Tabela 11 – Objetivos da Quarta Macro Etapa (Fonte: Autor).*

A aderência foi mensurada a partir do acompanhamento ao colaborador na execução das atividades da função Assistente Financeiro, em coerência com o método de pesquisa definido para este Trabalho de Conclusão de Curso, a pesquisa-ação.

Para cada etapa dentro de cada atividade, foi registrado se ela estava ou não fidedigna à realidade. Cada vez que foi identificado uma desconformidade entre o material produzido e a execução da atividade por parte do colaborador, o material produzido foi revisto e reconfigurado. Assim, inevitavelmente, a aderência à realidade de cada processo atingiu 100%.

Como pode ser verificado anteriormente, a aderência refere-se à porcentagem de quantidade de etapas fidedignas em relação à quantidade total de etapas para cada atividade. A *Tabela 12* demonstra a aderência do material produzido em relação à realidade.

<b>Nº</b>	<b>Atividades</b>	<b>Nº de etapas</b>	<b>Etapas aderentes</b>	<b>Aderência</b>
1	Agendar o pagamento de impostos	3	3	100%
2	Alimentar a planilha do Planejamento Financeiro	3	3	100%

3	Aprisionar 13º, férias e encargos	4	4	100%
4	Atualização de clientes ativos	5	5	100%
5	Atualização dos juros e aplicações	5	5	100%
6	Atualizar dados de faturamento	3	3	100%
7	Checklist das obrigações financeiras	4	4	100%
8	Consultar recebimentos vencidos	3	3	100%
9	Contatar contador	3	3	100%
10	Fazer carga de arquivos de boletos	5	5	100%
11	Fazer pedido de Vale Refeição e Vale Alimentação	13	13	100%
12	Levantamento de melhorias no setor	4	4	100%
13	Monitorar lote eletrônico de recibos	9	9	100%
14	Realizar cobrança de inadimplentes	10	10	100%
15	Realizar faturamento mensal	13	13	100%
16	Registrar folha de pagamento	4	4	100%
17	Relatório mensal de prestação de contas de projetos P&D	5	5	100%
18	Rescisões e Férias	13	13	100%
19	Ressarcimento de Despesas	5	5	100%
20	Vendas esporádicas e agendamentos emergenciais	4	4	100%
<b>TOTAL</b>		<b>118</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Tabela 12 - Demonstrativo de aderência (Fonte: Autor).

Como verificado neste primeiro momento, a qualidade do material produzido está aderente à realidade. Entretanto, no decorrer do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, verificou-se que a qualidade do material produzido não era o único critério relevante para a replicabilidade deste trabalho para os demais cargos da empresa.

Todas as funções de todos os cargos possuem atividades a desempenhar, cada uma com seu nível de complexidade. Assim, o nível de complexidade das atividades das funções dos demais cargos da Megatecnologia se apresentou como critério de avaliação da replicabilidade deste estudo.

Dessa forma, um novo estudo se faz necessário para identificar e compreender o nível de complexidade das atividades demais funções de todos os outros cargos. Para somente assim, concluir se este trabalho pode ou não ser replicado.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral descrever um conjunto de processos relacionados às atividades atribuídas a um cargo dentro de uma empresa de tecnologia da informação, para que, independentemente do colaborador que ocupará tal cargo, ele consiga executar suas atividades entregando um resultado com a qualidade esperada pela empresa.

Para que o colaborador possa entregar resultados com a qualidade esperada pela empresa, ela precisa dar subsídio para o colaborador conseguir executar tais atividades. Sendo assim, entende-se que um material de apoio, configurado para atender as demandas do cotidiano da empresa, se faz necessário para a execução das mesmas.

A diretoria da Megatecnologia apresentou alguns fatores que destinaram a aplicação deste Trabalho de Conclusão de Curso para a função de Assistente Financeiro do cargo Gerente Administrativo. Todas as atividades que se espera que este colaborador execute foram identificadas. Dessa forma, concluiu-se o primeiro objetivo específico.

A partir do momento em que se possuía a lista atualizada de atividades que o colaborador executa em seu cotidiano, a confecção do material de apoio, que foi constituído por dois componentes, iniciou-se. O primeiro componente é um fluxograma referente à cada atividade e suas respectivas etapas. O segundo componente é um material descritivo complementar ao fluxograma de cada atividade. Todo o material produzido pode ser encontrado nos anexos deste trabalho. O *Anexo A* contém todos os fluxogramas e o *Anexo B* contém o material descritivo complementar aos fluxogramas. Portanto, todas as atividades foram devidamente mapeadas.

As relações estabelecidas entre as atividades que o colaborador executa e as estratégias da empresa proporcionam um maior esclarecimento de como este colaborador impacta na Megatecnologia. Assim, o valor agregado por este colaborador à empresa através de suas atividades se faz mais evidente. Que esta percepção seja um fator contribuinte para uma boa relação entre empregado e empregador.

Foi constatado que todo o material de apoio produzido está aderente à realidade, ou seja, está fidedigno ao que o colaborador executa em seu cotidiano. Essa aderência à realidade foi considerada como fator importante para a análise da replicabilidade do estudo. Uma vez que constatada a qualidade do material produzido, infere-se que este trabalho tem a possibilidade de ser replicado.

Entretanto, por mais que o material produzido esteja aderente à execução das atividades executadas pelo Gerente Administrativo na função de Assistente Financeiro, a não

compreensão dos níveis de complexidade das atividades dos demais cargos da Megatecnologia configura em um impeditivo para a replicabilidade plena deste trabalho, no que refere-se aos demais cargos e funções da empresa.

Isso porque, há um outro fator a ser considerado para a decisão da replicabilidade do estudo: o nível de complexidade das demais atividades dos diferentes cargos. Cada cargo da empresa possui atividades com níveis de complexidade diferentes. Por exemplo, o cargo Programador possui uma gama de atividades com um nível de complexidade diferente das atividades do cargo Gerente Administrativo.

Desta maneira, para entender estes níveis complexos das atividades dos cargos que compõem o organograma da empresa, há a necessidade de realizar um novo estudo. Para além, conclui-se, também, que outro foco de análise para futuros trabalhos seria a relação empregado-empregador e os fatores que influenciam tal relação, pois como explicitado anteriormente, esta relação tem impacto direto no grau de comprometimento e execução das atividades na empresa, independentemente dos níveis hierárquicos.

Contudo, o material de apoio produzido por meio do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso supriu as demandas da empresa, cumprindo com o objetivo geral deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- COUTINHO, C.; LISBÔA, E. Sociedade da informação, do conhecimento e da Aprendizagem: desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, v. XVIII, n. 1, p. 5-12, 2011. Disponível em: <[http://revista.educ.ie.ulisboa.pt/arquivo/vol\\_XVIII\\_1/artigo1.pdf](http://revista.educ.ie.ulisboa.pt/arquivo/vol_XVIII_1/artigo1.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2018.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. v. 40. n. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2018.
- GONZALEZ, R.V.D.; MARTINS, M.F. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X0893-15.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2018.
- MARDANI, A. et al. **The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance**. In: Journal of High Technology Management Research. v. 29. Elsevier. 2018, p. 12-16. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831018300026>>. Acesso em: 12 dez. 2018.
- MELLO, C. H. P. et al. **Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução**. Produção, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop\\_t6\\_0010\\_0155](http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_t6_0010_0155)>. Acesso em: 30 maio, 2018.
- MOREIRA, E. A; COSTA, M. T. P. Gestão e mapeamento de processos nas Instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. IV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2017. João Pessoa/PB. **Anais eletrônicos**, 2017. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1018-1032-gestao-e-mapeamento-de-processos-nas-instituicoes-publicas.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2018.
- OLIVEIRA, G. L. A. et al. Gestão do conhecimento: Criação e implementação do conhecimento nas organizações. X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2014. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0230\\_8.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0230_8.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- QUEL, L. F. **Gestão de Conhecimento: e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROGLIO, K.D. Aperfeiçoamento de processos: uma oportunidade para o desenvolvimento da aprendizagem em equipe. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – Enegep, XXXVIII, 2001. Salvador. **Anais eletrônicos**. ABEPRO, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2001\\_TR21\\_0083.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2001_TR21_0083.pdf)>. Acesso em: 17 jun., 2018.
- SCATOLIN, H. G. A gestão do conhecimento nas organizações: O legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento – PG&C**: João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-

13, 2015. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/21772/14381>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SORDI, J.O. **Gestão por Processos**: Uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

TOLFO, C. et al. **Modelagem de processos com BPMN em pequenas empresas**: um estudo de caso. XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013. Salvador, BA. **Anais eletrônicos**. ENEGEP, 2013. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_tn\\_sto\\_177\\_013\\_22720.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_177_013_22720.pdf)>. Acesso em 16 out. 2018.

TURRIONI, J. B; MELLO, C. H. P. Pesquisa-ação na Engenharia de Produção. In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações** [recurso eletrônico]. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/ABREPO, 2012. Disponível em: <[https://issuu.com/claudiaadrianakohl/docs/metodologia\\_de\\_pesquisa\\_em\\_engenhar](https://issuu.com/claudiaadrianakohl/docs/metodologia_de_pesquisa_em_engenhar)>. Acesso em: 04 jun. 2018.

## ANEXO A – FLUXOGRAMAS PRODUZIDOS

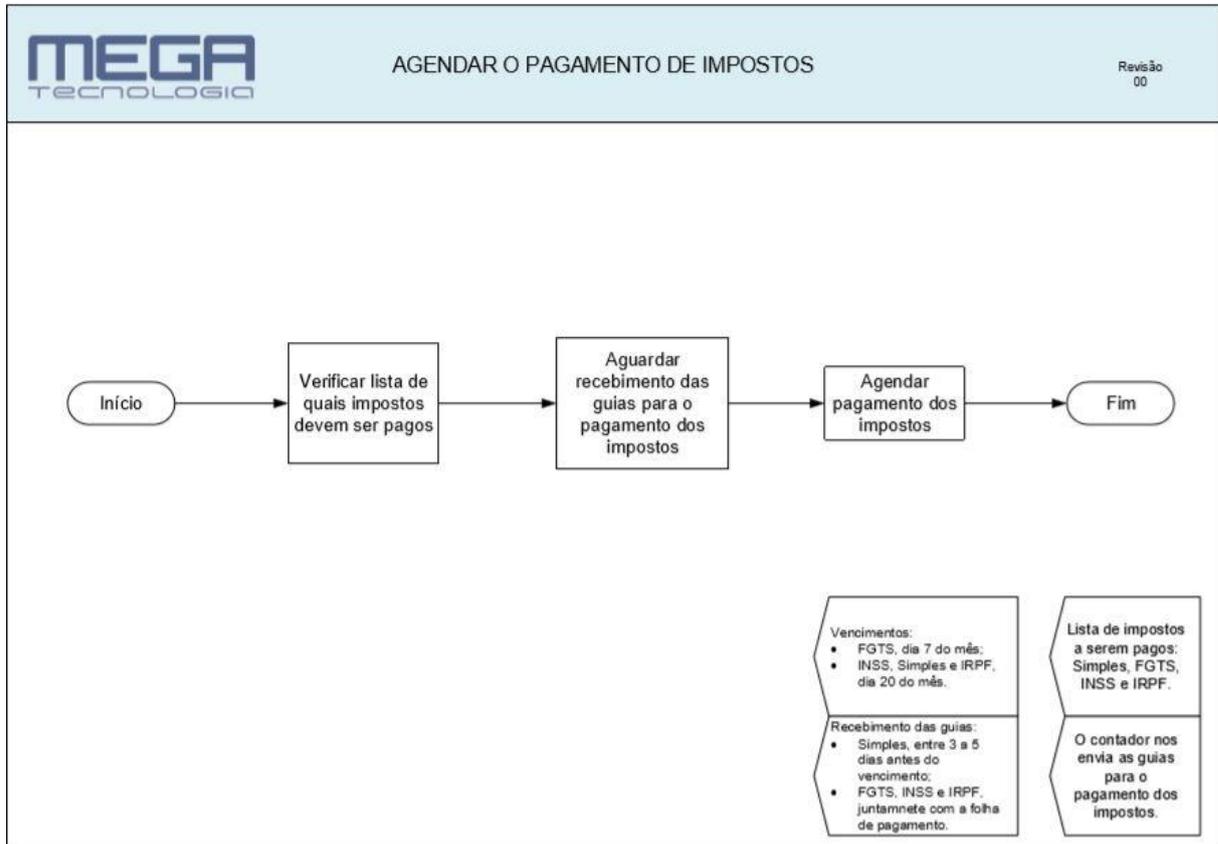


Figura 3 - Agendar pagamento de impostos.

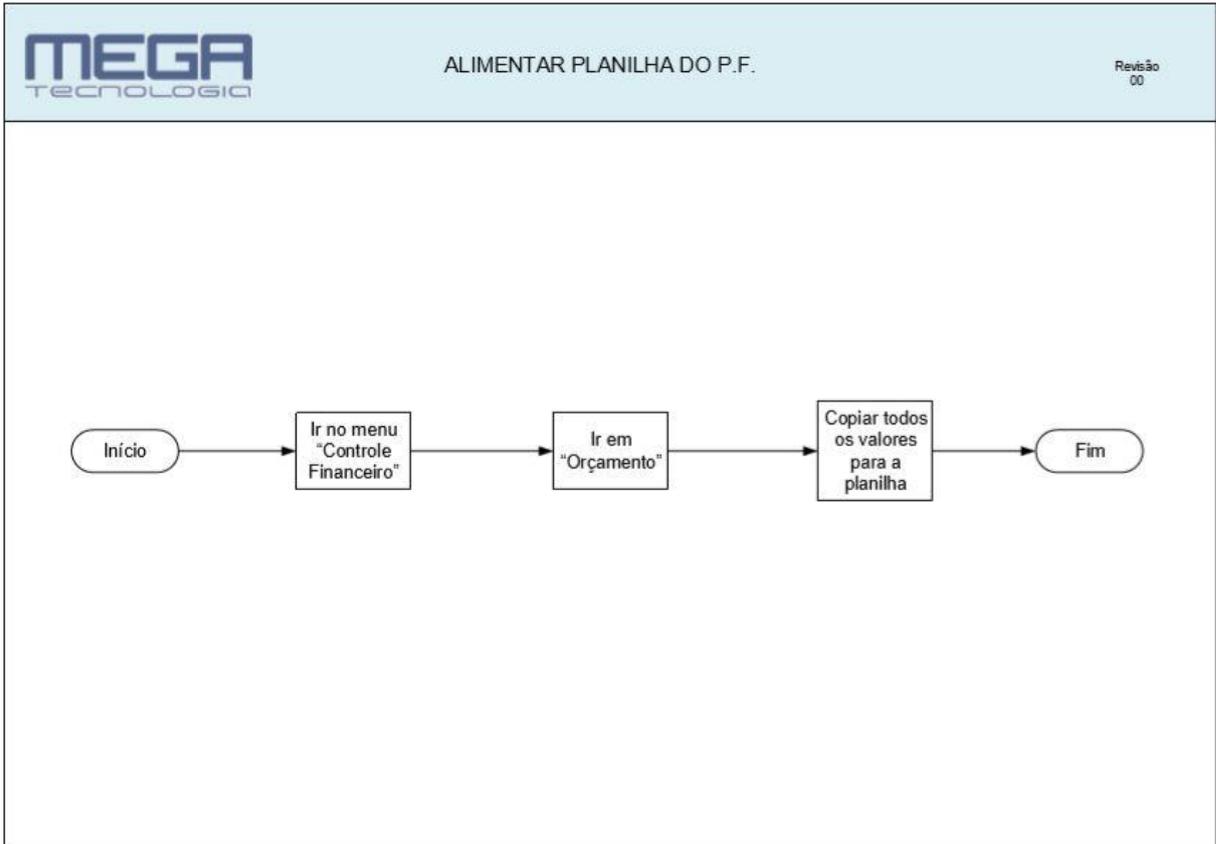


Figura 4 - Alimentar planilha do Planejamento Financeiro.

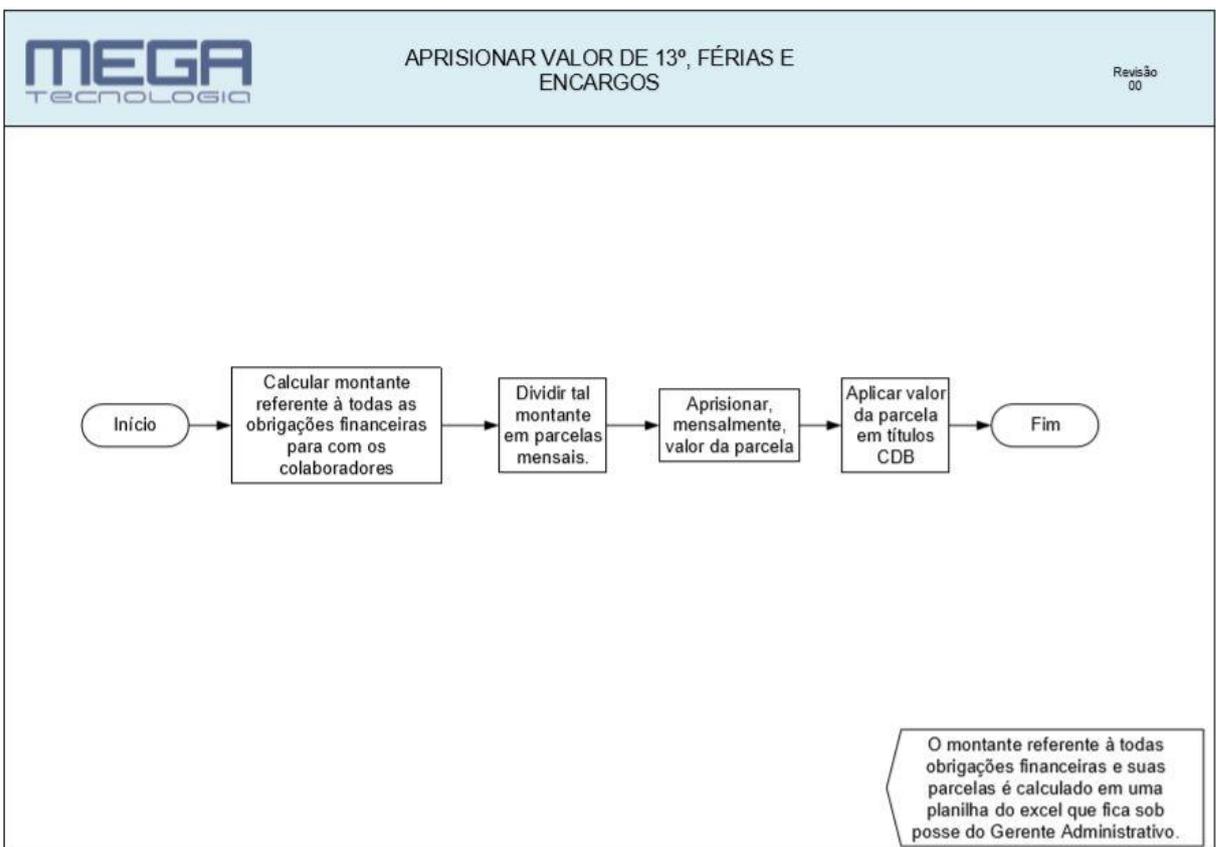


Figura 5 - Aprisionar valor de 13º, férias e encargos.

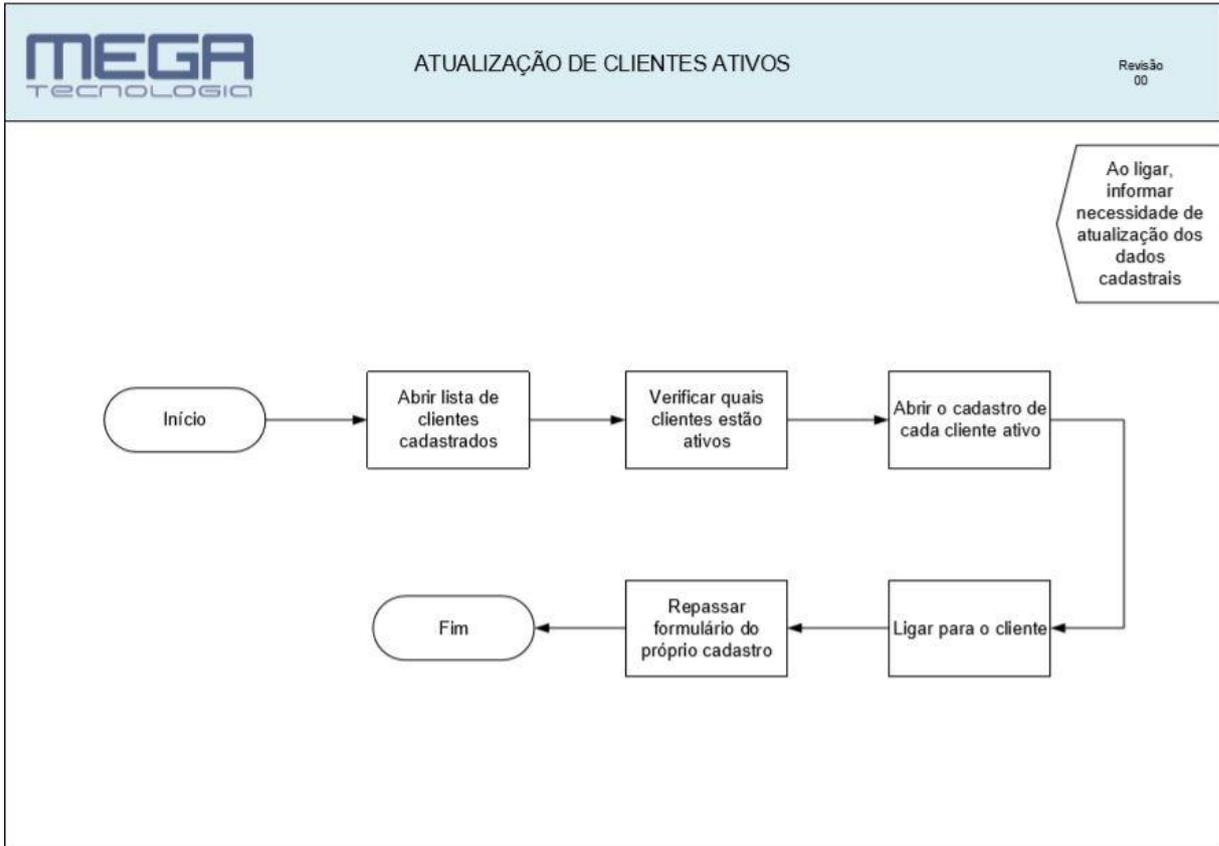


Figura 6 - Atualização de clientes ativos.

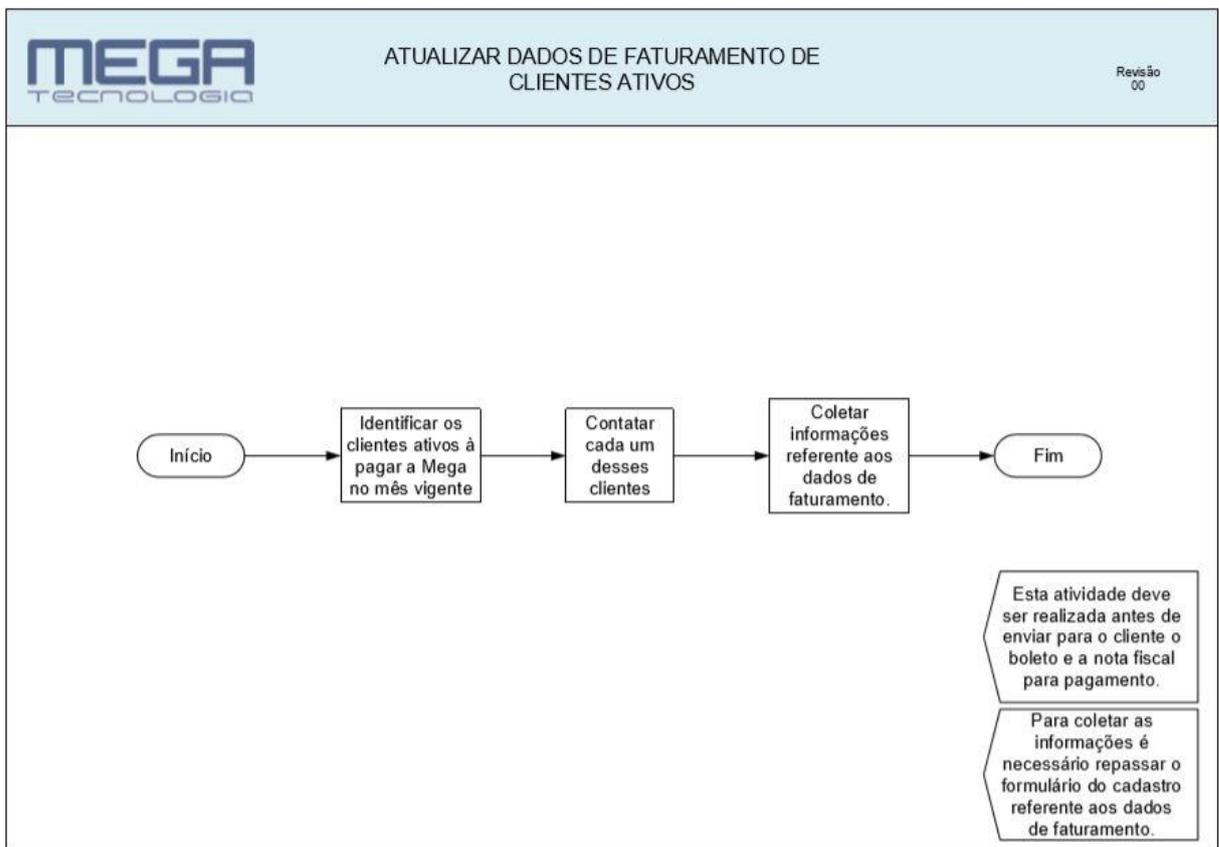


Figura 7 - Atualizar dados de faturamento de clientes ativos.

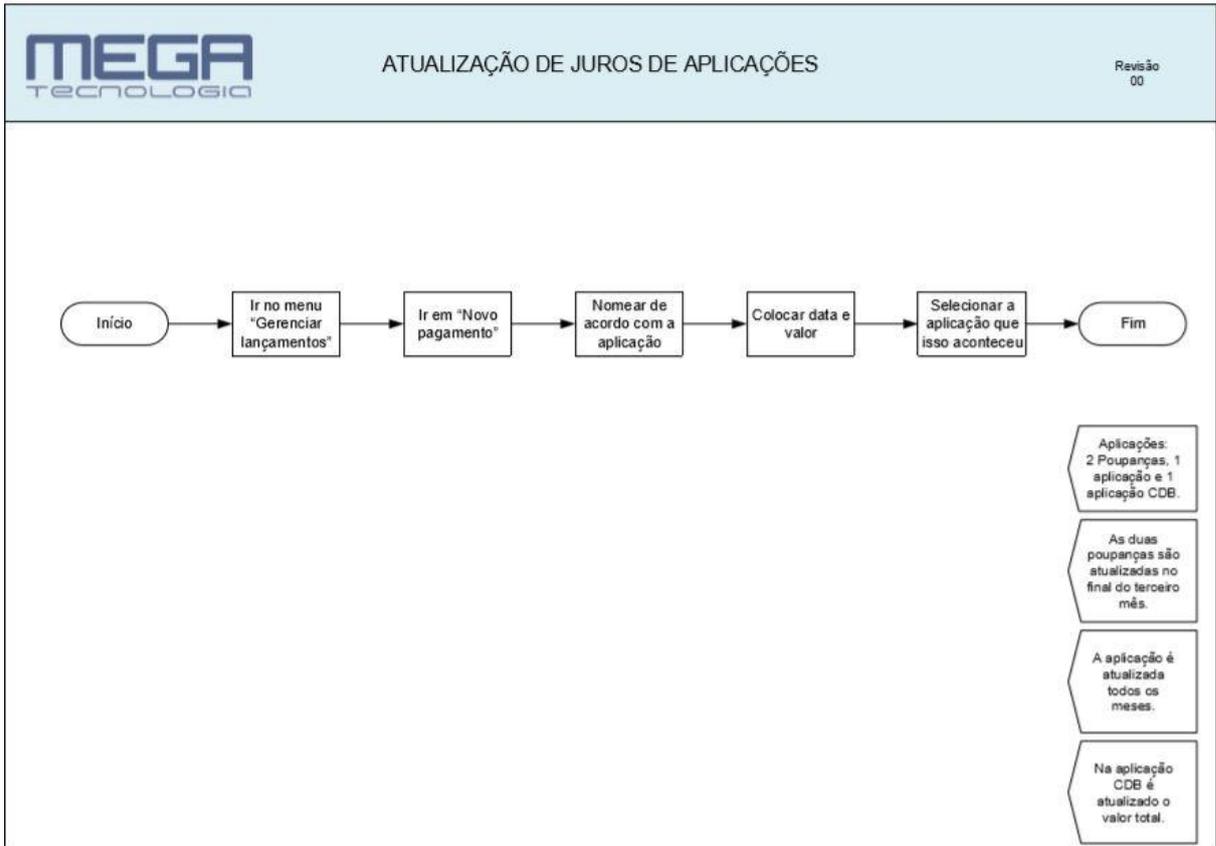


Figura 8 - Atualizar juros de aplicações.

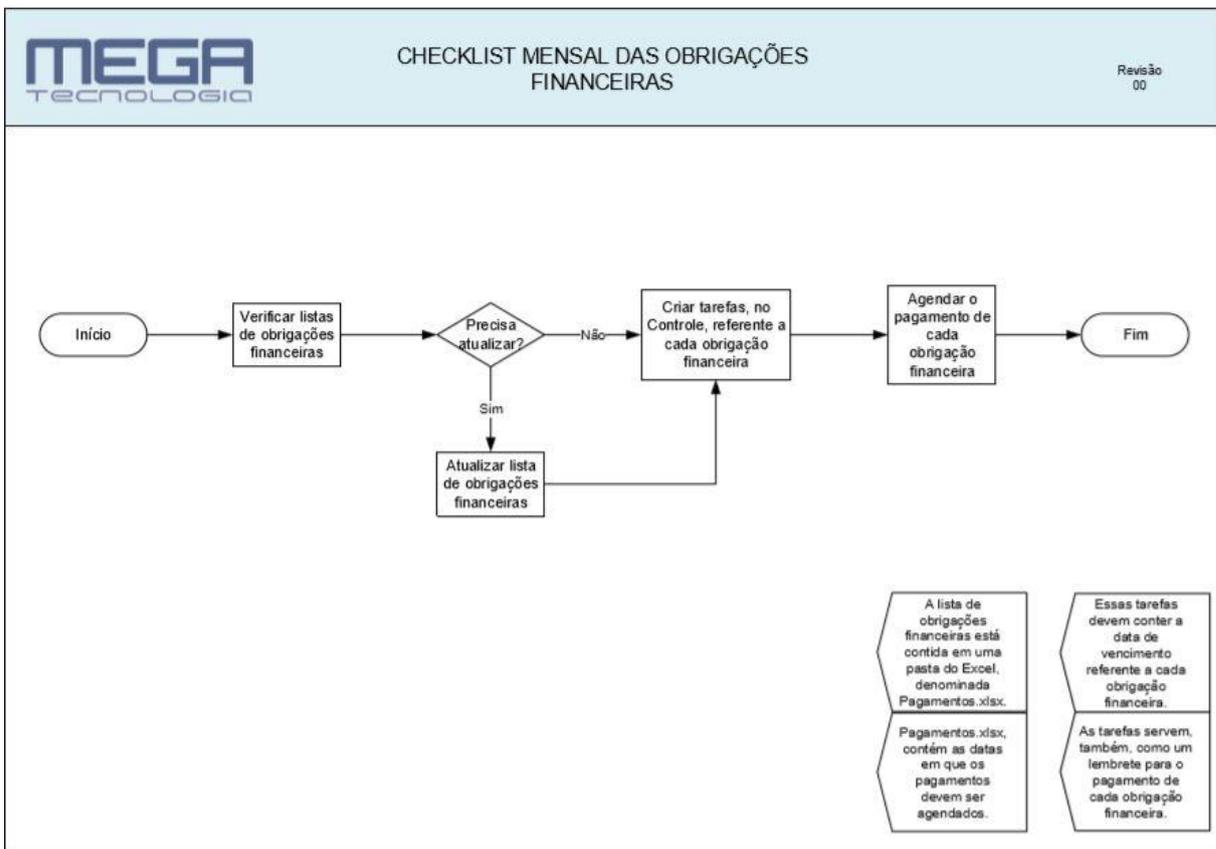


Figura 9 - Checklist mensal das obrigações financeiras.

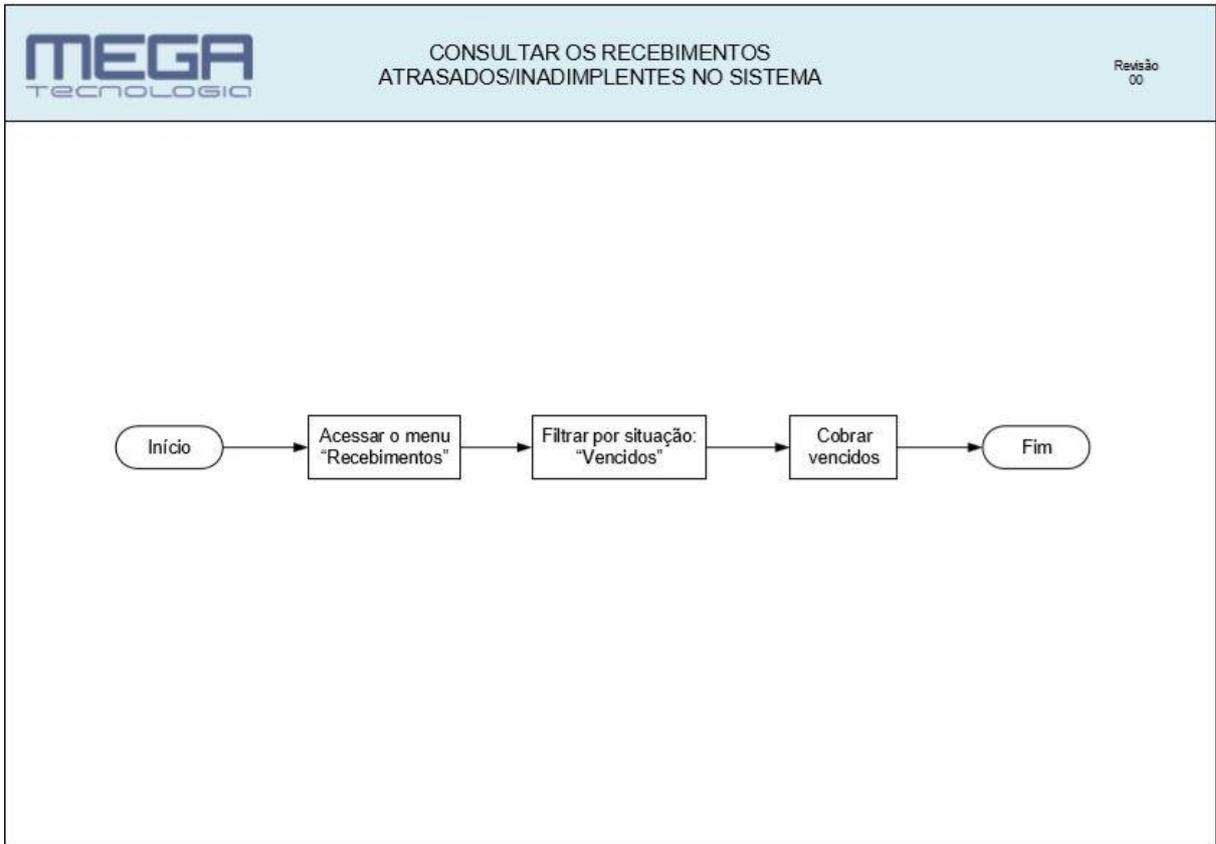


Figura 10 - Consultar os recebimentos atrasados/inadimplentes no sistema.

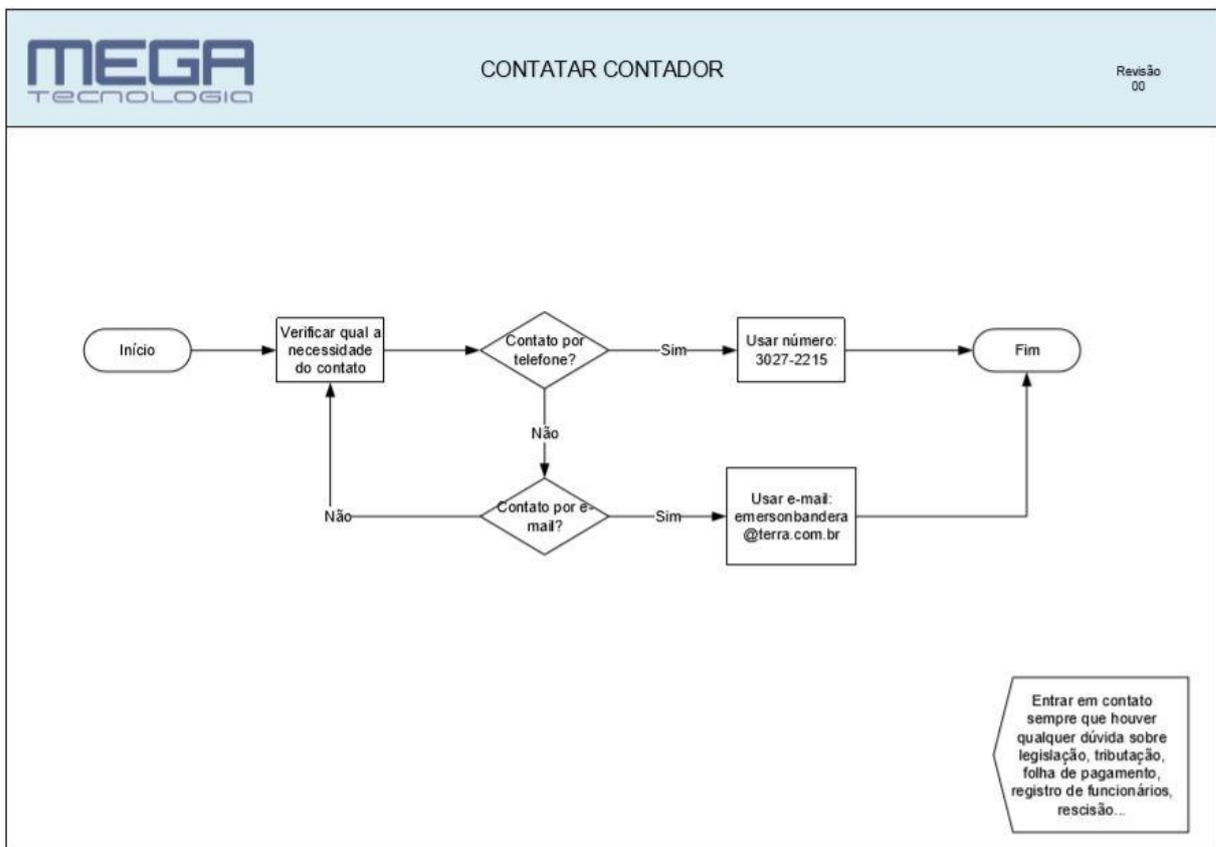


Figura 11 - Contatar contador.

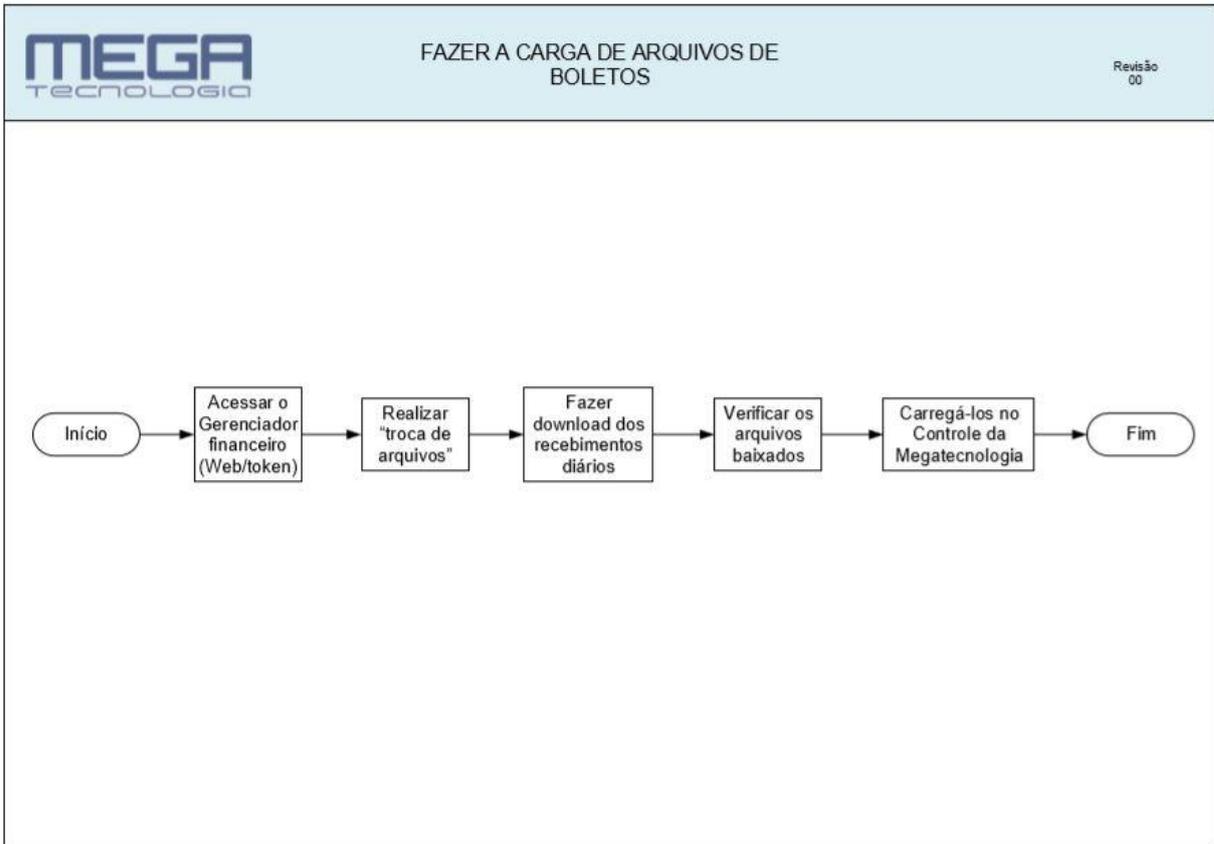


Figura 12 - Fazer a carga de arquivos de boletos.

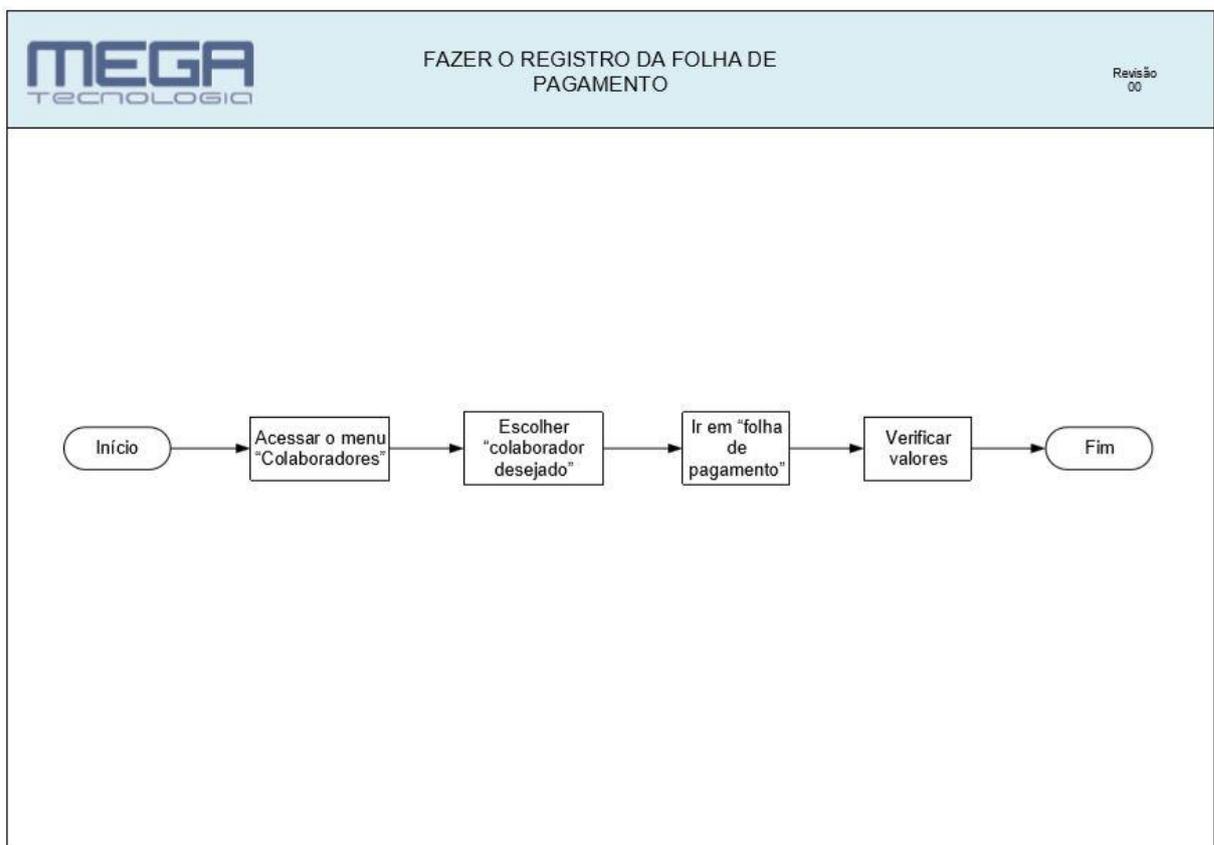


Figura 13 - Fazer o registro da folha de pagamento.

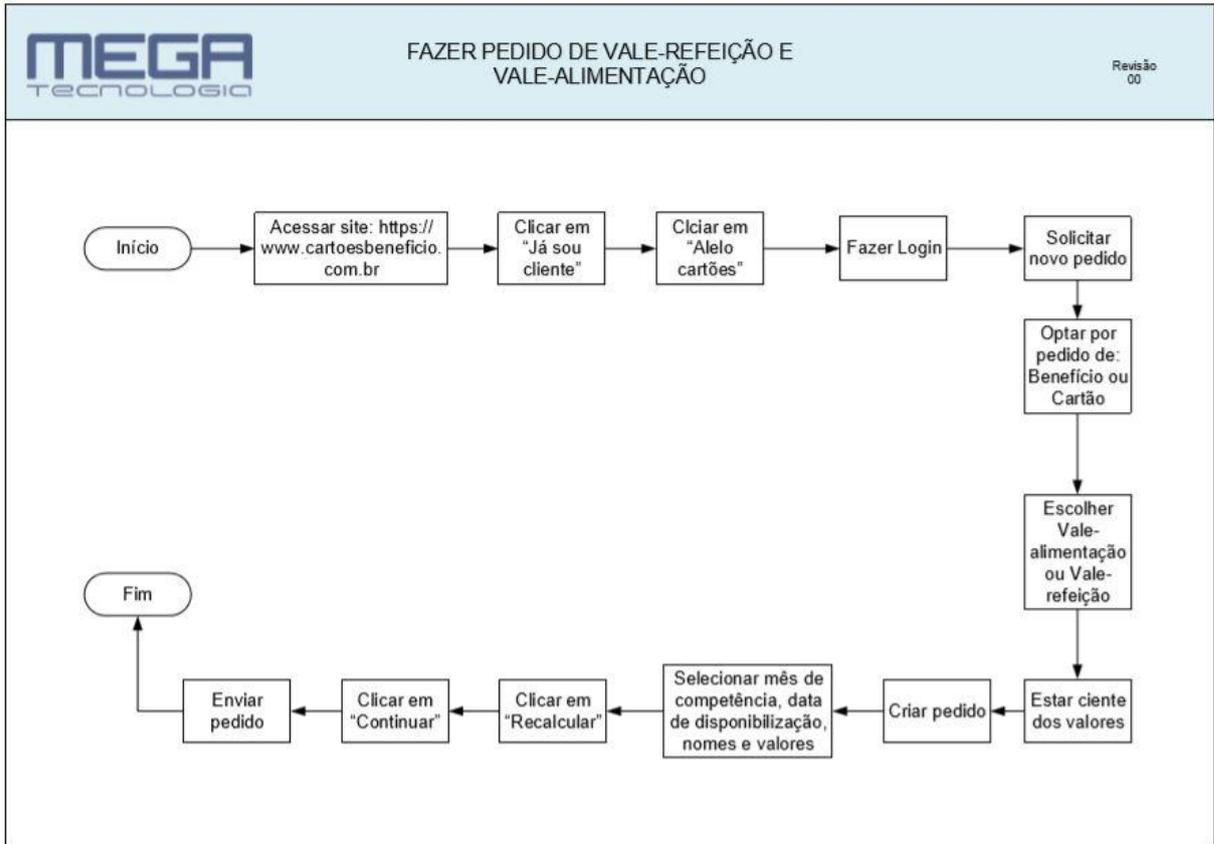


Figura 14 - Fazer pedido de vale-refeição e vale-alimentação.

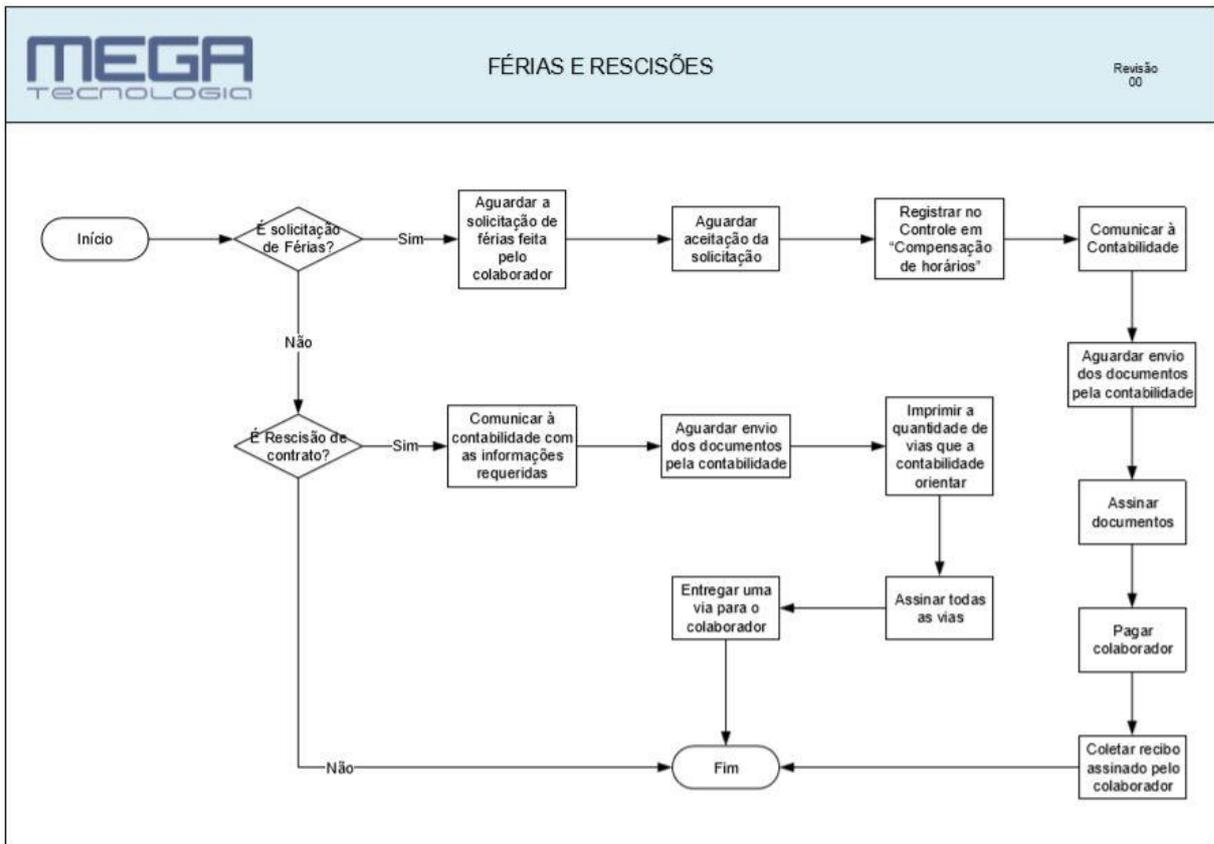


Figura 15 - Férias e rescisões.

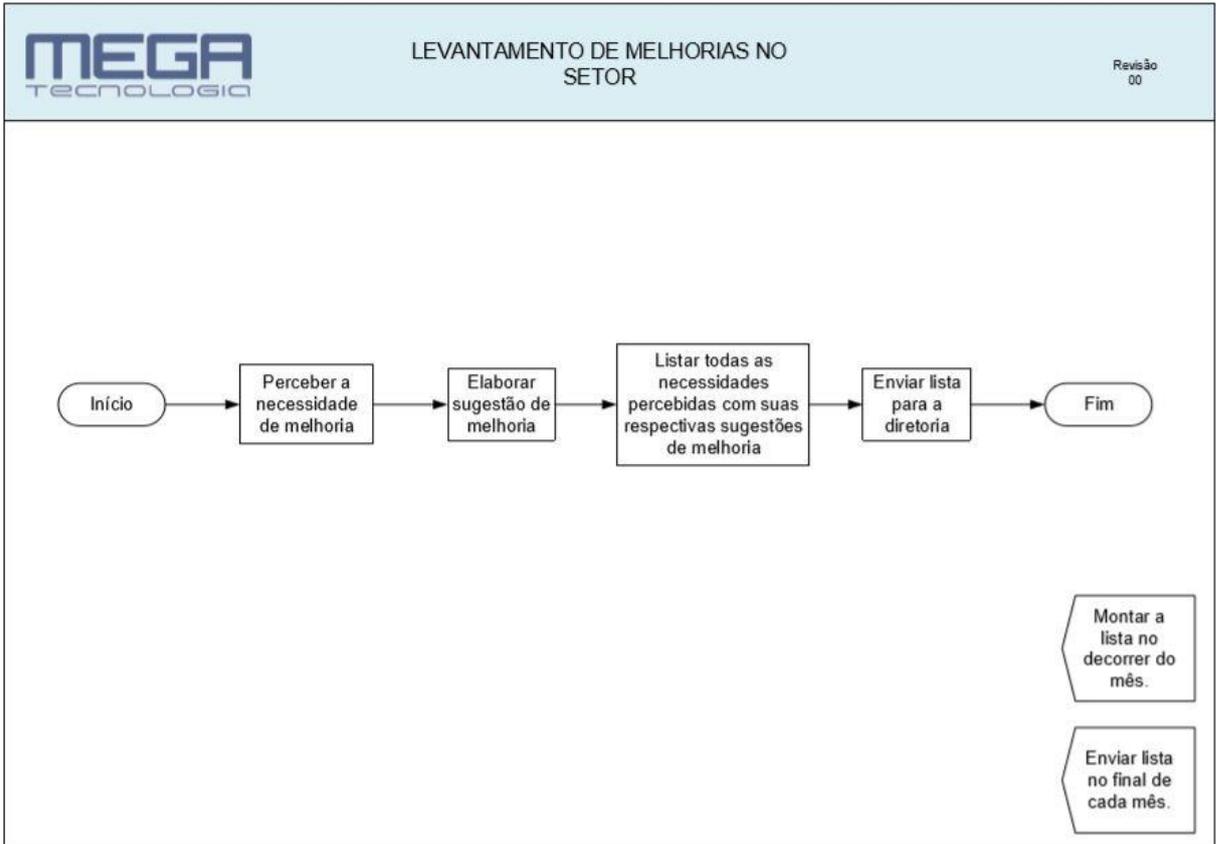


Figura 16 - Levantamento de melhorias no setor.

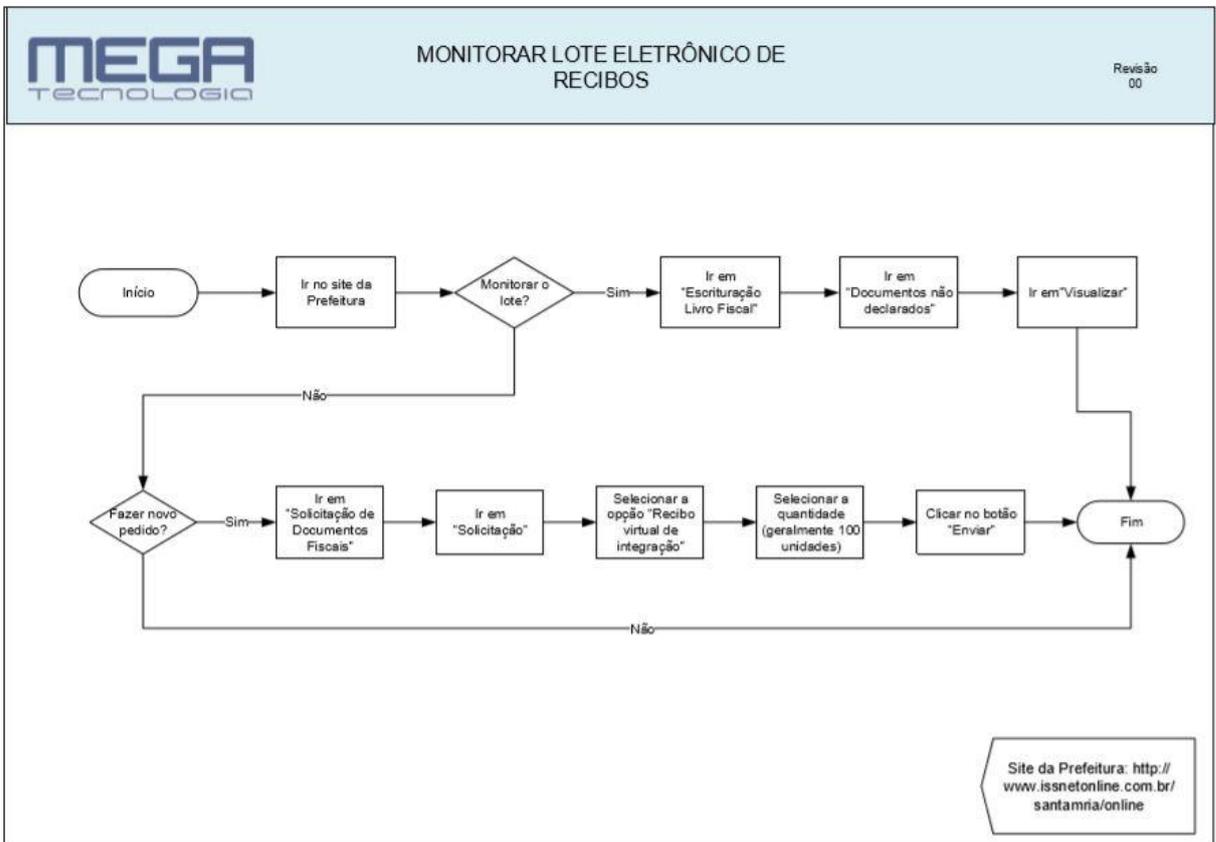


Figura 17 - Monitorar lote eletrônico de recibos.

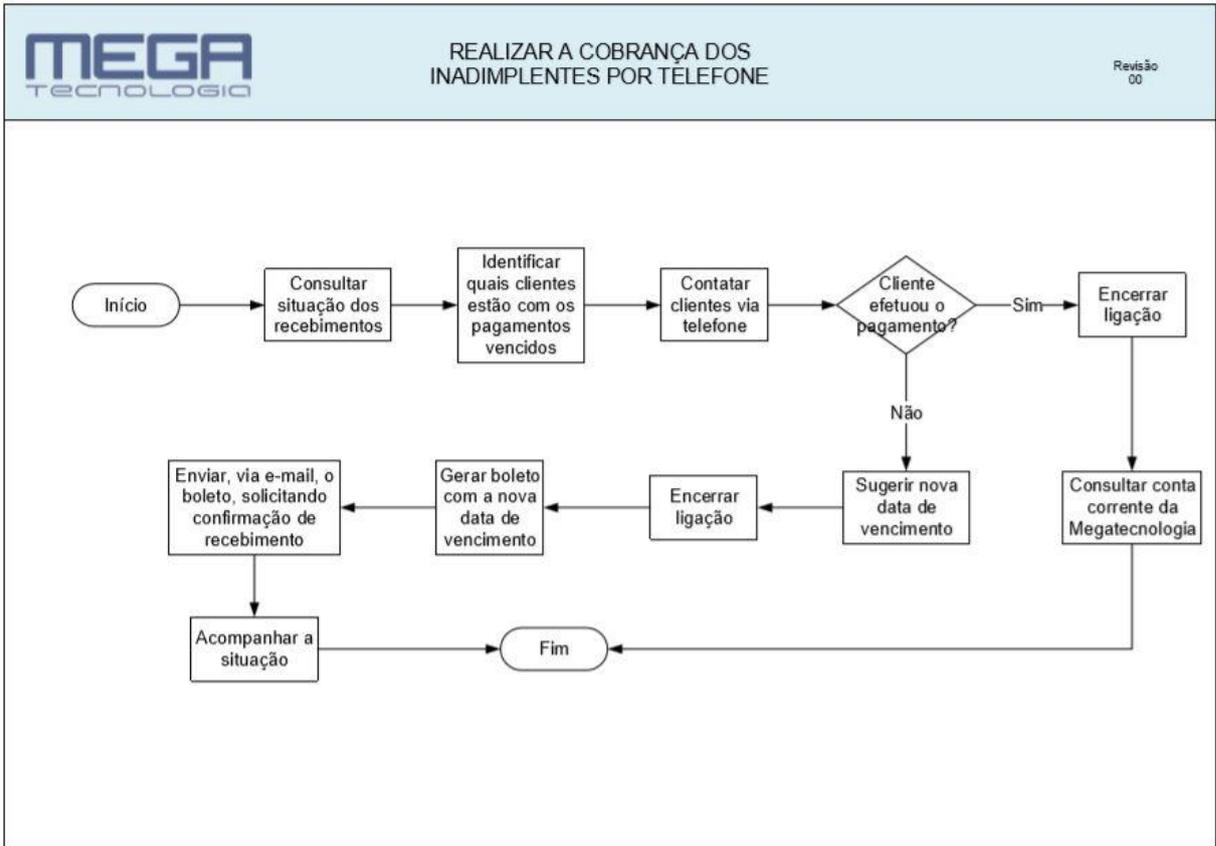


Figura 18 - Realizar a cobrança dos inadimplentes por telefone.

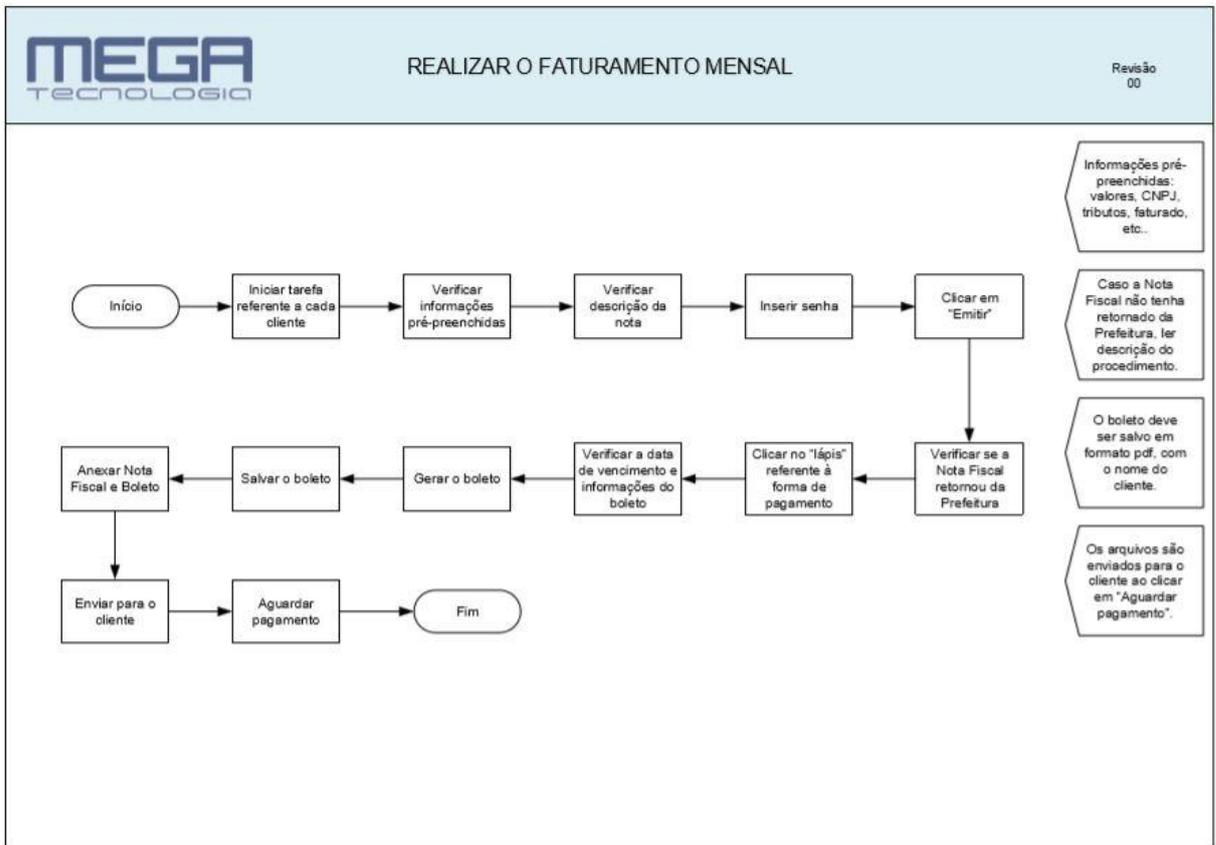


Figura 19 - Realizar o faturamento mensal.

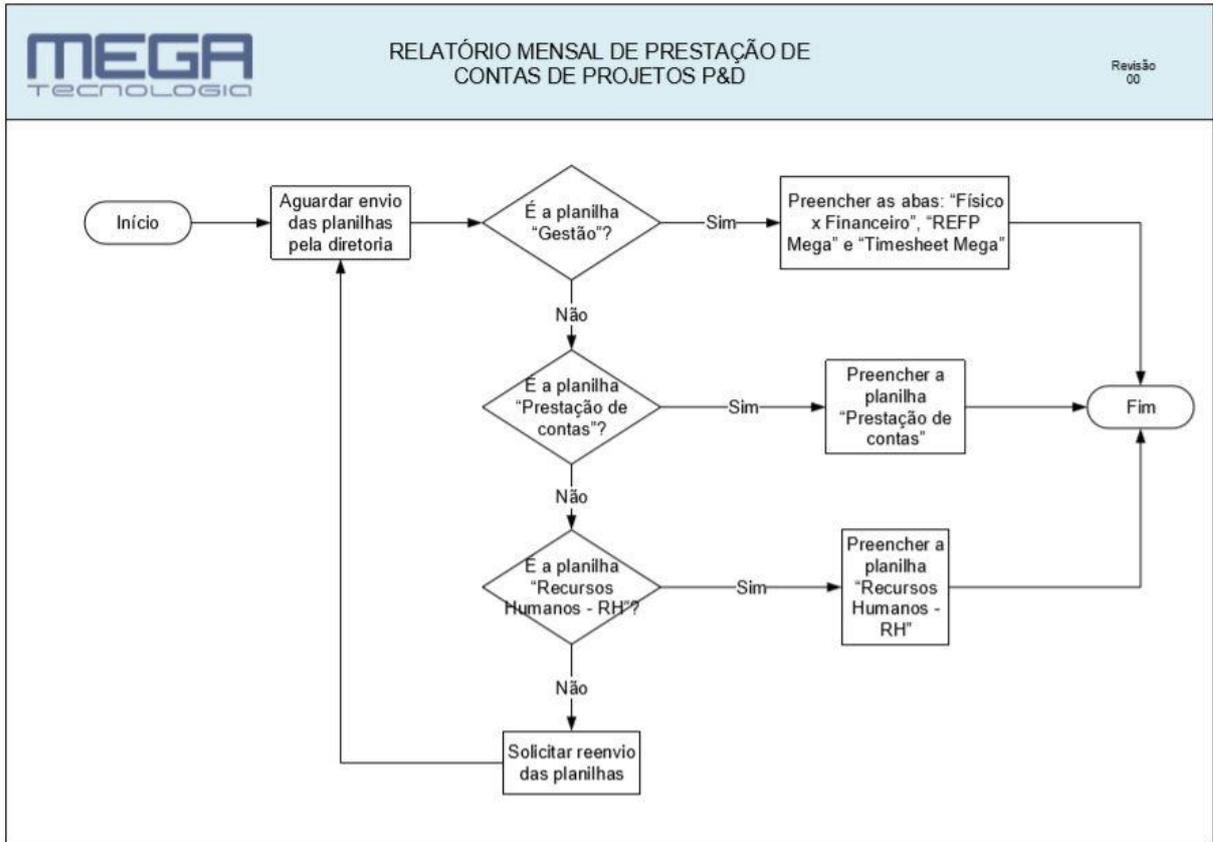


Figura 20 - Relatório mensal de prestação de contas de projetos P&D.

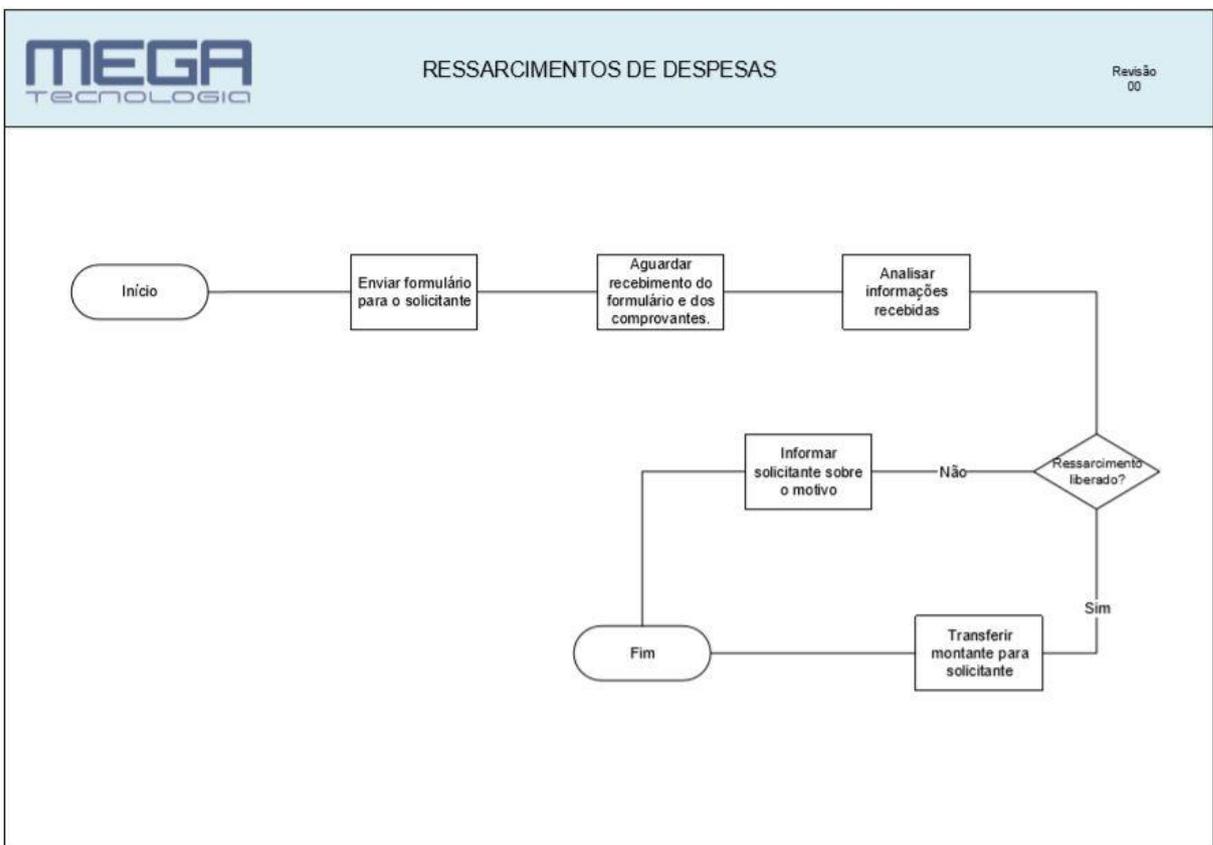


Figura 21 - Ressarcimento de despesas.

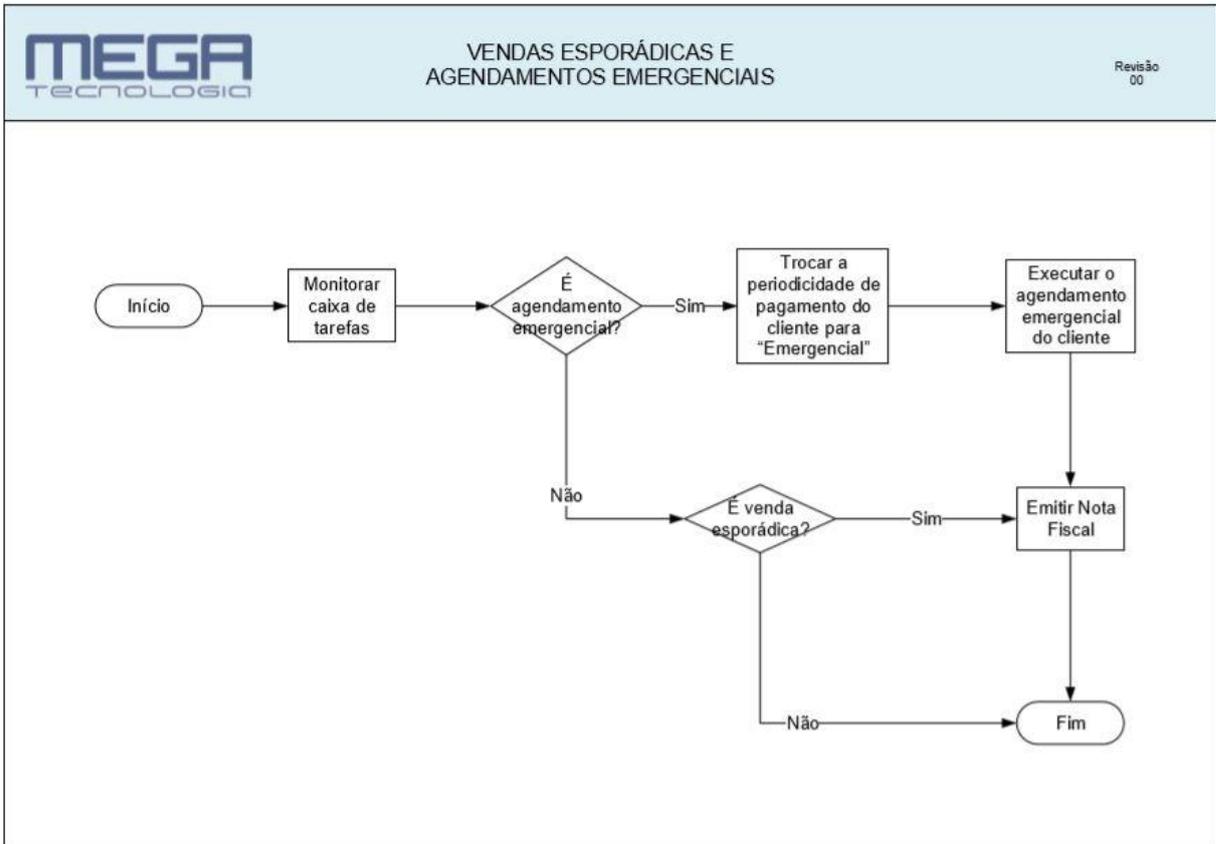


Figura 22 - Vendas esporádicas e agendamentos emergenciais.

## ANEXO B – MATERIAIS DESCRITIVOS

### Descrição atividade: Agendar pagamento de impostos.

Mensalmente, temos que cumprir com algumas obrigações tributárias. Essa atividade objetiva garantir o cumprimento de tais obrigações, gerenciando o pagamento dos tributos.

Essa atividade consiste em identificar com quais tributos a Megatecnologia deve contribuir, verificar quando recebe as guias de cada um dos impostos e agendar o pagamento antes do vencimento.

Atualmente, temos que contribuir com esses impostos: Simples, FGTS, INSS e IRPF. Todas as guias são oriundas da contadora contratada pela Megatecnologia. As guias do FGTS, INSS e IRPF são enviadas para a Megatecnologia juntamente com a folha de pagamento, entre os dias vinte e cinco e trinta do mês. A guia do tributo Simples nos é enviado entre cinco a três dias antes do próprio vencimento.

O pagamento das guias é agendado para as respectivas datas de vencimento. Eis as datas de vencimento referentes a cada um dos tributos:

1. FGTS, 7º dia do mês;
2. INSS, Simples e IRPF, 20º dia do mês.

É importante ressaltar que, caso a data de vencimento seja em um feriado ou em um final de semana, o vencimento é transferido para o dia útil mais próximo.

O agendamento do pagamento das guias pode ser feito no Banco do Brasil ou através do gerenciador financeiro Web/Token. Há um procedimento cadastrado no Controle que instrui sobre a utilização do Web/Token.

**Descrição da atividade: Alimentar planilha do planejamento financeiro com modificações recebidas.**

Ao receber a planilha atualizada pelos Diretores (periodicidade a cargo dos Diretores), acessar no menu a opção “controle financeiro”, depois “orçamentos” e lançar, cuidadosamente, linha por linha e coluna por coluna, inserindo todos os valores referentes ao planejamento financeiro com as modificações que houverem, de modo que, este registro no sistema seja a cópia fidedigna da planilha recebida pelos sócios. Ao final, é fundamental sempre “salvar”, para que os registros não se percam

**Descrição da atividade: Aprisionar valores de 13º, férias e encargos para rescisões contratuais.**

Todos os colaboradores possuem direito a 13º e férias, como garantir que os colaboradores receberão esses direitos? E se precisar rescindir algum contrato, como garantir que haverá o montante necessário para cobrir todos os encargos?

Esta atividade tem a missão de resguardar o montante referente a 13º, férias e encargos, aplicando-os em títulos CDB. Caso a empresa decrete falência e pare de operar, o montante investido em títulos CDB cobre todas as obrigações contratuais com os colaboradores e eventuais despesas.

Para resguardar esse valor total referente às obrigações contratuais com todos os colaboradores, o valor do montante foi dividido em parcelas mensais. O valor total e das parcelas mensais estão calculados em uma planilha do Excel que fica sob posse do Gerente Administrativo. Depois de verificado o valor da parcela, ela deve ser aprisionada e transferida da conta corrente da Megatecnologia para as aplicações em títulos CDB. Para realizar as

transferências, deve-se entrar em contato, por telefone ou presencialmente, com o gerente da conta da Megatecnologia e solicitar a compra de títulos CDB no valor da parcela aprisionada.

Como esse montante tem caráter emergencial, transferências das aplicações CDB para a conta corrente só podem ser realizadas sob condições específicas. Essas condições devem ser discutidas com os diretores.

Todas movimentações devem ser registradas no Controle da Megatecnologia. Para isso, deve ir no menu "Gerenciar lançamentos" e registrar "novo pagamento" preenchendo os demais campos com as informações referentes a cada movimentação.

**Descrição da atividade: Revisar e atualizar, periodicamente (trimestral), o cadastro de clientes ativos (endereço, contatos, entre outros dados, conforme necessário).**

Abrir, periodicamente, a lista de clientes cadastrados, verificando quais clientes continuam ativos e realizar a solicitação de atualização dos dados. Ou seja, após verificar quais clientes continuam “ativos”, abrir o cadastro de cada um destes e ligar para o cliente informando a necessidade de atualização de seus dados cadastrais. Durante essa conversa, coletar os dados para atualização e, simultaneamente, inseri-los no próprio formulário de cadastro padrão (na opção “editar”). Após a inserção de novos dados ou confirmação dos dados já existentes, salvar as alterações.

- A periodicidade desta tarefa se dará trimestralmente.

Ao entrar em contato, o colaborador deve se identificar e informar o propósito da ligação para o cliente. Depois disso, repassar o formulário para coletar/atualizar os dados do cadastro do cliente ativo.

Se, por algum motivo, o cliente não puder dedicar o tempo dele no momento do contato, verificar disponibilidade futura e informar que retornará a ligação conforme verificado.

Lembrando que Transparência e Respeito são valores da empresa, portanto é imperativo que o colaborador seja cordial ao tratar com o cliente e transmita clareza no propósito da ligação.

**Descrição da atividade: Atualizar juros e aplicações.**

Toda aplicação bancária possui seu período de capitalização e seu rendimento. A instituição financeira possui controle de todas essas informações. Essa atividade visa obter esse controle para a Megatecnologia, trazendo todas essas informações para o sistema da empresa.

Para registrar os rendimentos das aplicações, deve-se seguir algumas macro etapas: verificar em quais aplicações a Megatecnologia possui investimento; consultar, no gerenciador bancário, a situação mensal da aplicação; registrar lançamento no Controle.

#### 1. Poupança:

Inicialmente, deve-se consultar a situação da aplicação. Para isso, siga essa sequência de passos:

Gerenciador bancário > Investimentos > Consulta > Poupança > mensal > ok.

Aparecerá todos os meses em ordem cronológica com seus lançamentos de juros, reajuste e IR.

Lançar todos no gerenciar lançamentos do controle, item “novo pagamento”.

Poupanças não possuem movimentações mensais e sim trimestrais, então alguns meses podem não apresentar movimentações.

#### 2. Fundos:

Gerenciador bancário > Investimentos > Consulta > Investimentos - Fundos mensais > Mês da consulta > ok.

Em “Resumo do mês” estarão as informações da conta corrente juntamente com seu rendimento.

Em aplicação “XXXXXXXXXXXX” estarão as informações da aplicação Referenciada DI, juntamente com seus rendimentos.

Os dados devem ser lançados como “novo pagamento”, marcando a forma de pagamento correta, com a aplicação correspondente.

**Descrição da atividade: Manter o cadastro dos dados de faturamento dos mensalistas atualizado.**

Esta atividade tem o propósito de garantir a veracidade dos dados de faturamento dos nossos clientes ativos. Se estas informações estão corretas, não ocorrem discrepâncias na hora

de emitir boletos e notas fiscais. Consequentemente, diminui problemas referente ao faturamento mensal.

Podemos concluir que esta atividade serve como base para o cumprimento da atividade: "Realizar faturamento mensal".

Para começar, o colaborador encarregado desta atividade deve criar uma tarefa no sistema da Megatecnologia, atribuir ele mesmo como responsável por esta tarefa e agendá-la para ser executada no último dia útil de cada mês.

Esta tarefa consiste em verificar a lista de clientes ativos que devem pagar a Megatecnologia por seus serviços prestados no mês vigente, entrar em contato com cada um dos clientes e repassar o formulário com os dados de faturamento. O contato deve ser feito por telefone, para garantir a segurança das informações.

Ao entrar em contato, o colaborador deve se identificar e informar o propósito da ligação para o cliente. Depois disso, repassar o formulário para coletar os dados de faturamento do cliente.

Se, por algum motivo, o cliente não puder dedicar o tempo dele no momento do contato, verificar disponibilidade futura e informar que retornará a ligação conforme verificado.

Lembrando que Transparência e Respeito são valores da empresa, portanto é imperativo que o colaborador seja cordial ao tratar com o cliente e transmita clareza no propósito da ligação.

### **Descrição da atividade: Fazer/Revisar/Agendar o checklist mensal das obrigações financeiras**

Atualmente (maio/2018), a empresa Megatecnologia possui dezessete obrigações financeiras mensais, que devem ter o pagamento agendado conforme suas respectivas datas de vencimento. São estas:

- Folha de pagamento - Vencimento mensal no dia 1º.
- Aluguel - Vencimento mensal no dia 5.
- Pulsar - Vencimento mensal no dia 5.
- Embratel - Vencimento no dia 6.
- FGTS - Vencimento no dia 7.
- Telefone móvel - Vencimento no dia 10.
- Condomínio - Vencimento no dia 10.
- Cametra - Vencimento no dia 10.

- Praxis - Vencimento no dia 10.
- Redetell - Vencimento no dia 15.
- Simples - Vencimento no dia 20.
- IRPF - Vencimento no dia 20.
- INSS - Vencimento no dia 20.
- B2B - Vencimento no dia 20.
- Alelo - Vencimento no dia 27.
- RGE - Vencimento no dia 27.
- VIVO - Vencimento no dia 28.

A lista de obrigações financeiras da Megatecnologia deve ser revisada mensalmente, para ratificar os itens já listados ou para incluir novos itens na lista e realizar o necessário agendamento do pagamento de todos eles.

Para realizar o agendamento, este deverá ser realizado online, por meio do gerenciador financeiro Web/Token. Deverá ser selecionada a opção pagamentos “boletos, convênio e outros”, optando por código de barras e, posteriormente, inserir a assinatura, senha e, por fim, confirmar a operação.

#### **Descrição da atividade: Consultar recebimentos atrasados.**

Para consultar a situação dos recebimentos mensais, basta acessar o menu "Recebimentos" e filtrar a situação por "Vencidos". Para garantir que todos os recebimentos sejam efetivados, essa atividade deve ser feita com uma frequência alta, duas vezes por semana.

Assim que encontrar algum recebimento vencido, a cobrança ao cliente referente a esse recebimento deve ser realizada.

#### **Descrição atividade: Contato com o contador sobre legislações e discrepâncias de valores de impostos.**

Entrar em contato sempre que houver qualquer dúvida sobre legislação, tributação, folha de pagamento, registro de funcionários, rescisão. Ou seja, o contador é nossa fonte de consulta sobre qualquer dúvida referente às obrigações financeiras.

O contato com o contador pode ser feito de duas maneiras: através do e-mail "CONTADOR@contador.com.br" ou pelo telefone NÚMERO.

**Descrição da atividade: Recebimentos, fazer carga de arquivos de boletos.**

Primeiramente, é necessário acessar o Gerenciador financeiro (Web/Token) e realizar a "troca de arquivos", ou seja, fazer o download dos recebimentos diários. Para isso, escolher a opção "troca de arquivos", selecionando "retornar todos", depois "marcar todos" e, por fim, a opção "receber". Posteriormente, verificar os arquivos na pasta "download" do computador e realizar o upload para o sistema "Controle" da Megatecnologia.

Para upload dos arquivos no "Controle" da empresa, acesse "Retorno de arquivos" e depois selecione o arquivo (que estará na pasta em que foi efetuado o download do gerenciador financeiro do banco). Assim, concluir a ação clicando em "carregar".

**IMPORTANTE:** O carregamento diário destes arquivos para o computador e, posteriormente, seu upload para o sistema "Controle" fará com que as cobranças de boletos dos clientes permaneçam atualizadas.

**Descrição da atividade: Fazer pedido de Vale-refeição e Vale-alimentação.**

Vale-refeição e Vale-alimentação são direitos adquiridos de todos os colaboradores e a empresa tem o dever de prover tais direitos. O pedido de vales deve ser feito na última semana do mês e ele refere-se ao mês subsequente.

Para fazer o pedido de vales, tanto o Vale-alimentação quanto o Vale-refeição, precisa-se, primeiramente, acessar: <https://www.cartoesbeneficio.com.br>. Em seguida, clica-se na opção "Já sou cliente", depois em "Alelo cartões" e, então, faça o "Login". Os dados de Usuário e Senha ficam sob posse da diretoria da Megatecnologia e do Gerente Administrativo.

Prosseguindo com os pedidos de vales, siga essa orientação: Solicitação de novo pedido, opte por pedido de: Benefício ou cartão > Contrato: Vale refeição ou Vale Alimentação (deve ser feito um pedido para cada tipo de benefício) > Estou ciente dos valores > Criar pedido > Selecionar mês de competência > Data de disponibilização > Nomes e seus respectivos valores > Recalcular > Continuar > Enviar pedido.

**Descrição da atividade: Levantamento de melhorias do setor financeiro.**

Esta tarefa deverá ser realizada no decorrer de cada mês e exige pró-atividade para perceber o que necessita ser melhorado no setor financeiro da empresa. Primeiramente, é preciso realizar o diagnóstico/levantamento destas necessidades e elaborar um documento listando todas as necessidades percebidas e contendo as respectivas sugestões de melhoria para cada uma delas. Posteriormente, deve-se enviar esta listagem para o Diretoria ao final de cada mês.

Toda vez que, ao executar uma atividade/tarefa, perceber-se que a execução pode ser melhorada, anotar em um arquivo do Word: qual atividade, qual etapa, qual a melhoria e a justificativa dessa melhoria. É importante ressaltar que a melhoria deve ser listada no momento em que percebê-la, se deixar para listá-la em um outro momento posterior ocorre o risco de esquecê-la.

No final de cada mês deve haver uma lista contendo todas as melhorias percebidas no mês. Portanto, basta encaminhar essa lista para a diretoria e ela será examinada.

**Descrição da atividade: Monitorar caixa de tarefas (diariamente) para as vendas esporádicas e faturar a mesma.**

A Megatecnologia possui clientes mensalistas, todo mês é feito o processo de faturamento dos pagamentos desses mensalistas. Contudo, eventualmente, ocorrem vendas de novos projetos/serviços, novos pedidos de clientes ativos e mensalistas. Essas vendas são esporádicas e ocorrem com uma frequência variável.

Essas vendas esporádicas precisam ser faturadas. Portanto, deve ser feito a emissão da nota fiscal, a geração e o envio do boleto de pagamento para o cliente solicitante. Para auxiliar na execução dessa atividade, acompanhe o procedimento "AA-FMen". Neste procedimento há a descrição de como emitir nota fiscal e gerar boletos.

Há casos em que o cliente pede antecipação da sua fatura, ou casos em que ocorre erro no sistema e precisa-se realizar a etapa de emissão de nota fiscal. Tais casos são denominados "Agendamentos emergenciais".

Para a execução desta tarefa acesse "Cadastro cliente", e a aba "configurações", trocando para "emergencial" a periodicidade. Em seguida, acessar os agendamentos, pesquisar os emergenciais, clicar no lápis e executar o agendamento emergencial do cliente, tarefa esta que gera a etapa de emissão da Nota Fiscal. A tarefa será gerada na caixa de tarefas do responsável e deve ser executada conforme "emissão de notas fiscais".

Por fim, após rodar o agendamento, retirar o cliente do status "emergencial".

### **Descrição da atividade: Monitorar lote eletrônico de Recibos/Notas Fiscais.**

Para os contribuintes que emitem uma grande quantidade de notas, foi criado o Regime Especial de entrega em lote, no qual o contribuinte pode emitir Registros Provisórios de Serviços (RPS) através de seus próprios sistemas e estes em um determinado momento, serão convertidos em notas fiscais. Para converter estes RPS em NFS-e o sistema do contribuinte deve se conectar ao Web Service da prefeitura e enviar as informações de RPS gerados no formato XML, gerando um lote de entrega.

Para consulta e pedido do lote de Notas Fiscais Eletrônicas, deve-se acessar o site da Prefeitura de Santa Maria utilizando um usuário e senha cadastrados no nome da empresa. As informações de acesso ao web service da Prefeitura de Santa Maria ficam sob posse de três cargos da Megatecnologia: o Gerente Administrativo, o Diretor Comercial e o Diretor de Desenvolvimento.

Eis o site da Prefeitura de Santa Maria:  
<http://www.issnetonline.com.br/santamaria/online>.

Para monitorar a quantidade de Notas Fiscais Eletrônicas, após acessar a área restrita da página da Prefeitura com o usuário e senha adequados, clica-se no botão “Escrituração Livro Fiscal”, em “Documentos não declarados” e em “visualizar”.

Para fazer novos pedidos de lotes de Notas Fiscais Eletrônicas, após acessar a área restrita da página da Prefeitura com o usuário e senha adequados, clica-se no botão “Solicitação de Documentos Fiscais”, em “Solicitação”, seleciona “RPS - Recibo virtual de integração”, determina a quantidade (geralmente cerca de 100 unidades) e, por fim, clica-se no botão “Enviar”.

### **Descrição da atividade: Realizar a cobrança por telefone de inadimplentes.**

Para iniciar esta tarefa, é preciso consultar a situação dos recebimentos, acessando o menu "Recebimentos" e filtrando a situação por vencidos. Verificar quais clientes são inadimplentes e cobrá-los.

A cobrança é realizada via telefone e deve ocorrer de modo cordial, informando o propósito da ligação. Verificar se o cliente já efetuou o pagamento. Em caso negativo, sugerir uma data próxima para o vencimento de um novo boleto (prazo de até 7 dias). Em caso positivo, verificar conta corrente da Megatecnologia através do Gerenciador financeiro.

Concluída a ligação de cobrança, fazer novo boleto e encaminhar para o cliente por e-mail solicitando confirmação de recebimento. Assim que confirmado o recebimento do novo boleto, fazer o acompanhamento para determinar se foi pago.

### **Descrição da atividade: Realizar o faturamento mensal da empresa.**

Essa atividade visa garantir que todas as receitas sejam devidamente faturadas. Para que isso ocorra, todo cliente ativo deve receber uma nota fiscal e um boleto referentes ao pagamento do mês em questão. Portanto, será descrito como emitir uma nota fiscal e gerar um boleto para que o cliente possa efetuar o pagamento.

É importante ressaltar que as informações do cliente contidas no cadastro devem estar corretas. Assim sendo, deve-se atualizá-las frequentemente.

No primeiro dia de cada mês, o Controle gera automaticamente uma tarefa de emissão de notas fiscais referente a cada cliente ativo. Para iniciar cada tarefa, deve-se abrir a caixa de tarefas e clicar no ícone "martelo".

Uma nova tela aparecerá, contendo campos que devem conter informações do cliente para compor a nota fiscal. Como o sistema já possui os dados cadastrais do cliente, estes campos aparecem pré-preenchidos. Todavia, é importante verificar se os campos estão preenchidos corretamente (CNPJ, valores, tributos, faturado, etc..). Há situações em que é preciso trocar o nome do faturado, por exemplo: Profert para Funarbe, Grupo precisão para Paulo, UFPEL para FAU. Na descrição da nota, deve-se atentar para notas em que é preciso mencionar a ordem de serviço ou qualquer outra informação solicitada por nossos clientes. Atualmente, dos nossos mensalistas, apenas a UFPEL\* solicita que seja descrito nossos dados bancários para a transferência do pagamento.

Depois de verificada todas as informações, insere-se uma senha no campo indicado na página para autorizar a emissão da nota fiscal. Esta senha fica sob posse de três (3) colaboradores: o Diretor Comercial, Diretor de Desenvolvimento e o Gerente Administrativo.

No final desta página há um botão denominado “Emitir”, clique-o e você será conduzido para uma nova página.

Nesta página, é preciso verificar se a nota fiscal retornou da Prefeitura. Se a nota retornou da Prefeitura, a situação aparecerá como "Processado com sucesso" (se não apareceu, tente clicar em "Atualizar situação"). Se não retornou\*\* a nota fiscal ou ficou sem status, deve-se consultar a página da Prefeitura para consultar a situação.

No final da página, tem um item denominado "Forma de pagamento", clique no "lápis" e você será direcionado para uma nova página onde você deve verificar a data de vencimento e a forma de pagamento. Clique no botão com ícone do Banco do Brasil e o boleto abrirá em uma nova aba. Salve o boleto, em formato pdf, em uma pasta. Nomeie o arquivo com o nome do cliente. Novamente à página, você deverá anexar o boleto do cliente salvar.

Por fim, você deve enviar a nota fiscal e o boleto para o cliente. Isso acontece, automaticamente, ao clicar em "Aguardar pagamento".

Algumas observações importantes:

1. Como a UFPEL solicita os dados bancários da Megatecnologia na nota fiscal para a transferência do pagamento, não há necessidade de emissão de boleto para esse cliente.
2. \*Dados bancários para descrição da UFPEL:  
Megasoftware Soluções em Informática Ltda  
CNPJ: XXXXXXXXXXXX  
Banco: XXXXXXXXXXXX  
Agência: XXXXX  
Conta corrente: XXXXXXXX

3. \*\*Se a nota fiscal não retornar ou ficar sem status, consultar na página da prefeitura:

<http://www.issnetonline.com.br/santamaria/online/login/login.aspx>

Utilizar o login e senha que estão sob posse dos três colaboradores citados anteriormente. Ir no menu "Nota Eletrônica", selecionar "NFS-e" e preencher o intervalo que deseja consultar.

Se a nota gerou na prefeitura, deve ter ocorrido um erro de retorno. Portanto, deve-se pedir ajuda, em forma de atendimento, no suporte da Megatecnologia.

Se a nota não foi gerada na prefeitura, voltar na página da emissão de Notas fiscais no controle e excluir nota para que seja emitida novamente.

**Descrição da atividade: Registro de folha de pagamento.**

Após receber a folha de pagamento da contabilidade, acessar o menu "colaboradores", opção "colaborador desejado" e depois "folha de pagamento", é preciso conferir se os valores estão de acordo. Caso não estejam, excluir e fazer novamente o lançamento. O valor final deve ser igual tanto no Controle quanto na via da contabilidade.

Observação: verificar os valores para quando houver mudanças no contrato, dissídio ou férias e afastamentos não remunerados.

### **Descrição da atividade: Relatório mensal de prestação de contas de projetos P&D.**

A atividade consiste em contribuir para o relatório mensal de prestação de contas para os projetos P&D da Megatecnologia. A diretoria da empresa envia para o Assistente Administrativo algumas planilhas específicas com o intuito de coleta e registro de dados. Depois de preencher a parte que compete a esse cargo, as planilhas são enviadas para a diretoria da Megatecnologia para que eles possam preencher os itens que lhes competem.

A planilha "Gestão" é recebida nos primeiros dias de cada mês, nesta planilha é preciso preencher as abas "Físico x Financeiro"; "REFP Mega" e "Timesheet Mega".

A planilha "Prestação de contas" necessita ter todas as abas preenchidas mensalmente, conforme as informações solicitadas na mesma.

A planilha de "Recursos Humanos – RH" precisa ser preenchida conforme a necessidade de atualização dos dados e seus respectivos valores mensais.

As planilhas devem obedecer a sequência de meses com seus valores mensais devidamente preenchido. Tais valores são referentes a cada rubrica (em caso de dúvida sobre os valores ou aquisições, consultar o Diretor comercial).

### **Descrição da atividade: Rescisão e férias.**

Férias:

As férias são solicitadas pelo colaborador no processo de apoio (no Controle): "Férias". Esta solicitação deve ser feita com no mínimo 30 (trinta) dias de antecedência. Após aceita a solicitação, deve-se registrar no sistema em "Compensação de horários", e comunicar à contabilidade.

Para o registro supracitado, acessar “Compensação de horários”, opção “Nova compensação de horários”, depois “colaborador”, determinando o “período” e o “tipo”, concluindo em “salvar”.

Já para comunicar a contabilidade, basta enviar um e-mail com o nome do colaborador, período correto, e a informação se o colaborador irá fracionar ou vender parte de seus 30 (trinta) dias. E-mail de contato da contabilidade: CONTADOR@contador.com.br

Em posse dos documentos que retornarem da contabilidade:

- Assinar o aviso de férias assim que retornar;
- Um dia antes da saída do colaborador, fazer o pagamento e assinar o recibo;
- Anexar documentos na pasta do colaborador.

Rescisões:

Deve ser comunicado à contabilidade (e-mail: CONTADOR@contador.com.br) o nome do colaborador, a data de rescisão e se haverá aviso prévio.

- A contabilidade irá providenciar a documentação necessária.
- Deverá ser impresso a quantidade de vias que a contabilidade orientar, todas assinadas, com uma via para o colaborador.

Importante: O colaborador só poderá assinar a documentação após a quitação de todas as obrigações financeiras.

### **Descrição da atividade: Ressarcimento de despesas.**

Todo colaborador que, na execução de suas obrigações para com a Megatecnologia, dispender de recursos monetários próprios, mediante comprovação, deve ser ressarcido. Portanto, o propósito dessa atividade é garantir que o colaborador seja ressarcido.

O colaborador deve solicitar ao Gerente Administrativo um documento padrão de ressarcimento de despesas (em Excel), que seve ser preenchido, como relatório das despesas do colaborador, de modo que o ressarcimento dependerá do preenchimento correto e coerente deste relatório.

O relatório, após preenchido, deverá ser encaminhado novamente ao gerente administrativo, juntamente com as respectivas notas fiscais. Após o gerente administrativo analisar se as informações convergem, será realizada a transferência do valor dispensado pelo colaborador na execução de suas obrigações trabalhistas, conforme aprovação do relatório.

Quanto a transferência, esta deverá ser realizada online, por meio do gerenciador financeiro Web/Token. Caso a transferência seja entre contas do Banco do Brasil, optar por transferência “entre contas correntes BB”, confirmando “conta de débito” e preenchendo os campos: Agência, conta e valor, bem como: Data e senha, por fim, “confirmar”.