



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Graziela Lira de Oliveira

**MOBILIDADE TECNOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso realizado em uma
distribuidora de energia elétrica na cidade de Patos-PB**

PATOS - PB

2015

Graziela Lira de Oliveira

MOBILIDADE TECNOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso realizado em uma distribuidora de energia elétrica na cidade de Patos-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.Dr. Rodrigo Alves Costa

PATOS - PB

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O48m Oliveira, Graziela Lira de
Mobilidade Tecnológica nas Organizações [manuscrito] : um
Estudo de Caso realizado em uma Distribuidora de Energia
Elétrica na Cidade de Patos - PB / Graziela Lira De Oliveira . -
2015.
23 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Prof. Dr. Rodrigo Alves Costa, CCEA".

1. Tecnologia móvel na empresa. 2. Qualificação na
empresa. 3. Gerência de distribuição. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

GRAZIELA LIRA DE OLIVEIRA

**MOBILIDADE TECNOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES. UM ESTUDO DE CASO
REALIZADO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA CIDADE
DE PATOS – PB.**

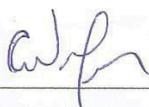
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de
Graduação de Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção
do grau de Bacharel.

Aprovado em 19/06/15



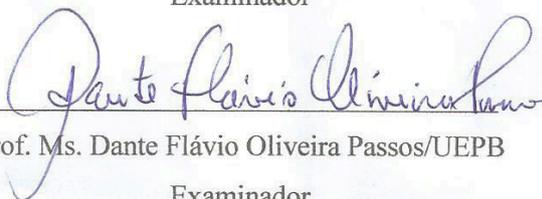
Prof. Dr. Rodrigo Alves Costa/UEPB

Orientador



Prof. Dr. Carlos Nunes Guimarães/UEPB

Examinador



Prof. Ms. Dante Flávio Oliveira Passos/UEPB

Examinador

Patos-PB

2015

MOBILIDADE TECNOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso realizado em uma distribuidora de energia elétrica na cidade de Patos-PB

Graziela Lira de Oliveira¹
Rodrigo Alves Costa²

RESUMO

No cenário mercadológico em que vivemos atualmente, as empresas buscam a cada dia a melhor maneira de empregar seus recursos e mão de obra e, para isso, elas investem em melhorias dos seus processos. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar impactos do uso das tecnologias móveis no processo de distribuição de energia elétrica no Departamento de Construção e Manutenção da Distribuição de uma grande distribuidora de energia elétrica da cidade de Patos-PB. Assim, este trabalho utilizou-se de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, além de um estudo de caso, tendo como ferramenta básica a coleta de dados por meio da aplicação de questionário e entrevista. Os resultados apontaram pontos positivos, como a contribuição da mobilidade tecnológica para facilitar o trabalho dos funcionários, habilitando maior e melhor comunicação e auxílio na tomada de decisões, mas também pontos a serem melhorados, como a dificuldade para operar a ferramenta mesmo após o treinamento, demora no retorno do suporte e o fato de que a ferramenta poderia ser mais bem aproveitada do que é atualmente, dois anos após sua implantação. Por meio da pesquisa, identificou-se que a adoção de tecnologias móveis nas organizações requer tempo e trabalho além de envolvimento de todos os atores do processo, identificando, com respeito às áreas da organização que fazem uso da tecnologia, os aspectos que requerem melhorias e potencializando aqueles que já funcionam adequadamente.

Palavras chaves: Tecnologias Móveis. Melhoria. Qualificação.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado é caracterizado por transformações, novos produtos, serviços e descobertas constantes. Isso tem feito com que as organizações se preocupem cada vez mais em identificar a melhor forma de empregar seus recursos de forma a atender seus clientes com eficiências e eficácia. Na chamada “era da informação”, a base da riqueza das organizações não provém apenas do ativo contábil ou da massificação da produção, mas sim do capital intelectual, do uso sistemático do conhecimento de mercados, domínios de processos e tecnologias e relacionamento com organizações, como geradores de vantagens competitivas.

¹Graduanda em administração –UEPB – grazielalir@gmail.com

² Professor orientador – UEPB - rodrigocosta@gmail.com

A tecnologia, quando bem empregada dentro das organizações pode ser um modo de conseguir vantagem competitiva em várias operações que antes não sofriam influência da tecnologia. A tecnologia pode, e de fato deve, para muitas das operações, contribuir para o desempenho em longo prazo das empresas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Disto isso, pode-se considerar que a tecnologia da informação (TI) é vista como um elemento-chave, que tem auxiliado no processo de diferenciação de mercado e destacado favoravelmente na execução das atividades de uma empresa.

Segundo Coco (2008), a TI pode melhorar o desempenho do negócio e aumentar o diferencial da empresa de três formas:

- taticamente, removendo obstáculos técnicos e operacionais;
- estrategicamente, incorporando informações a produtos, serviços e operações;
- usando informação ou TI para transformar as operações da empresa.

Com o avanço da tecnologia encontramos novas formas de comunicação e interação entre as pessoas, e as organizações não ficam de fora. As tecnologias móveis já estão acessíveis a todos, em especial, aos usuários corporativos. As empresas precisam ter acesso, em tempo real, às aplicações corporativas que permitam as tomadas de decisão imediatas. Também existe a necessidade de interação com suas equipes de forma rápida e dinâmica eliminando possíveis percalços que possam aparecer no processo de execução das atividades organizacionais.

A partir disso, vale ressaltar que a tecnologia móvel influencia na velocidade e na forma como as atividades são executadas dentro das organizações que dependem da interação dos colaboradores e de informações ágeis para a obtenção de resultados. Ela possibilita a interação dos indivíduos a qualquer lugar quer estejam dentro ou fora da organização. No que diz respeito ao setor elétrico, em especial o segmento de distribuição de energia elétrica, também se pode observar que na última década houve um crescente uso de novos e modernos equipamentos em diversas áreas do setor. Isso, graças ao crescimento de recursos financeiros para aplicação nos programas de P&D (pesquisa e desenvolvimento), pois a ampliação da base tecnológica, com aproveitamento de serviços e recursos eletrônicos e de telecomunicações tem proporcionado maior velocidade na ação das empresas. (Revista P&D – Pesquisa e Desenvolvimento da ANEEL, 2009, p. 14)

Para esse segmento do setor elétrico, responder as demandas tem sido um desafio constante, visto que os orçamentos das organizações em tal certo, bem como sua cartela de clientes e serviços aumentam a cada ano, e para prover serviços de energia com qualidade,

segurança, e sustentabilidade ambiental é necessária mais liderança organizacional em segmentos como o da tecnologia.

Diante dessas informações, é oportuno conduzir as atividades dessa pesquisa em estudar e identificar o uso desse tipo de tecnologia dentro das organizações do setor de energia elétrica, em especial o segmento de distribuição. Sendo assim, este trabalho questiona qual **o impacto do uso da tecnologia móvel nas atividades de distribuição de energia elétrica no Departamento de Construção e Manutenção da Distribuição de energia de uma distribuidora da cidade de Patos-PB.**

Considerando o exposto, este artigo tem como objetivo principal analisar o impacto do uso das tecnologias móveis nos processos internos organizacionais que possibilitam a distribuição de energia elétrica do Departamento de Construção e Manutenção da Distribuição de uma distribuidora de energia elétrica da cidade de Patos - PB. Por meio deste objetivo principal, o artigo destaca os objetivos específicos, tais como:

- Identificar quais as atividades do departamento que esta tecnologia abrange;
- Mostrar resultados positivos ou negativos proporcionados pelo uso da tecnologia;
- Mostrar mudanças que ocorreram após o uso da tecnologia.

A justificativa da pesquisa dá-se por meio de aspectos teórico, prático, social e pessoal. Justifica-se teoricamente devido a tentativa de contribuir para os estudos voltados ao uso da Tecnologia da Informação nas organizações, especificamente ao uso da Tecnologia Móvel. Pois é importante estudar os impactos que o uso dessa tecnologia causa nas organizações que optam por adotá-las, essencialmente na distribuição de energia elétrica.

A importância prática da pesquisa dá-se por trazer uma contribuição em termos de informações que serão oriundas dos dados disponibilizados tanto pelos usuários dessa tecnologia, quanto pelos gestores do departamento estudado. Tais informações poderão servir como base para se propor melhorias e corrigir falhas no departamento em questão, caso haja necessidade para esses procedimentos. Tanto os funcionários, que dependem da tecnologia para execução de suas atividades, como a empresa se beneficiariam com as possíveis melhorias feitas a partir dos resultados obtidos com a pesquisa.

Do ponto de vista social, a pesquisa é relevante por se tratar de discussões em torno da atuação de políticas consideradas essenciais às organizações, assim como a vida da sociedade, já que se trata de atividades de distribuição de Energia Elétrica. Esse tipo de política de uso da tecnologia pode melhorar a qualidade de distribuição da energia para as pessoas e possam obter retorno de seus esforços, além de interferir no desenvolvimento e crescimento da organização. Desta forma, é possível entender que os impactos positivos ou negativos do uso

da Tecnologia Móvel em uma organização como essa também impactarão na vida dos cidadãos.

No que se refere à importância pessoal do estudo, a escolha dessa pesquisa deu-se pela percepção da importância do investimento na eficiência dos serviços prestados à sociedade. Tornar os processos de distribuição de energia mais eficazes, começando pela disponibilidade da informação entre os funcionários é uma dessas medidas. O exposto acima e o no parágrafo anterior justificam a relevância de um estudo como este ao longo de várias esferas, sejam elas socioeconômicas ou políticas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUANDO INFORMAÇÃO E MOBILIDADE TECNOLÓGICA

Num mundo globalizado e com presença abundante das tecnologias de informação e comunicação, a informação é um dos produtos mais valiosos para a gestão da empresa. Essa, por sua vez, depende de informações úteis para garantir seu sucesso e oferecer diferenciais competitivos importantes. A informação certa, no formato apropriado e na hora adequada pode mostrar oportunidades de negócios que podem demandar dos gestores a tomada de decisões necessárias e em tempo hábil para o sucesso do negócio (FOINA, 2012).

Neste contexto, é importante conceituar informação e diferenciá-la de dado. Segundo Oliveira (2011), “informação” é o resultado da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados e interpretados em um determinado contexto, permitindo a transmissão de conhecimento ajudando na tomada de decisão de forma otimizada. E quando se fala em “dado”, o mesmo autor diz que se trata qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Sendo assim, a informação é um dado transformado e contextualizado.

Por definição, Sistema Operacional Móvel (mobile) é um conjunto de programas com a função de gerenciar os recursos de *hardware* e *software* para dispositivos móveis, além de fornecer uma interface ao usuário final (SILBERSCHATZ, 2004). Pode ser considerado como uma plataforma moderna e flexível para o desenvolvimento de aplicações, controlando e otimizando todo o processo computacional de diversas ferramentas móveis, permitindo desta forma mobilidade na tomada de decisões.

De acordo com o site MobileLife (2005), mobilidade pode ser definida como a capacidade de poder se deslocar ou ser deslocado facilmente. No contexto da computação móvel, mobilidade se refere ao uso pelas pessoas de dispositivos móveis portáteis funcionalmente poderosos que ofereçam a capacidade de realizar facilmente um conjunto de funções de aplicação, sendo também capazes de conectar-se, obter dados e fornecê-los a outros usuários, aplicações e sistemas.

A gestão das informações e do conhecimento de uma organização pode ser considerada um desafio para qualquer empresa e uma das principais funções dessa gestão é elevar a produtividade do trabalhador por meio de seu conhecimento. Esses trabalhadores carregam consigo idéias e conhecimentos e desenvolvem seu trabalho a partir de informações produtivas. Assim, eles possuem alto grau de autonomia e mobilidade, bem como potencial de auto-gestão do seu trabalho.

2.2 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ao longo do tempo, a utilização da tecnologia da informação tem se mostrado cada vez mais essencial em se tratando do seu papel nas organizações. Desta forma, como observado por Rezende (2002), na década de 1960, a ideia de tecnologia que se tinha dentro das organizações era limitada às funcionalidades de “processamento de dados”. Nesse, as empresas direcionavam os recursos para o processamento centralizado de dados em *mainframe* - que são computadores de grande porte, dedicado ao processamento de um volume gigantesco de informações; e para os sistemas de controles operacionais, tais como faturamento, estoque, folha de pagamento, finanças e contabilidade. No entanto, com o passar do tempo, as organizações perceberam a importância da informação para outras táticas de gestão dos negócios. Contagiadas pela “informática”, que passa a substituir o tradicional “processamento de dados”, as empresas superaram resistências e a incorporam como uma nova ferramenta empresarial. Utilizando a TI, a informação e o conhecimento adicionam para as organizações diversas facilidades de gestão com vantagens competitivas e com inteligência empresarial.

No entanto, a tecnologia da informação continuou seu processo natural de evolução e conseguiu ir ainda mais longe, quando se vê um grande avanço tecnológico, a saber: com o surgimento de tecnologias móveis (*mobile*): *smartphones* que nos permitem, em qualquer lugar e momento, realizar tarefas antes apenas realizadas por computadores convencionais; o

surgimento e popularização das redes sociais, nas quais as pessoas estão mais conectadas e interagem em tempo real com amigos, familiares ou empresas, desde que essas partes também estejam conectadas a uma rede.

A abrangência dessa nova tecnologia móvel vem se consolidando rapidamente em vários setores. Ela permite que computadores portáteis (móveis) de todos os tipos, *notebooks*, *palmtops* e outros, conectem-se à internet ou intranets, que são redes internas exclusivas para uso das organizações ou empresas, em qualquer lugar onde exista um dispositivo que atende pelo nome genérico de *wi-fi* (tecnologia que permite a conexão entre diversos dispositivos sem fio).

2.3 TECNOLOGIA MÓVEL NAS ORGANIZAÇÕES

Assim contribui a Promon (2005), a evolução tecnológica (notadamente o crescimento exponencial da capacidade de processamento dos circuitos integrados e o aumento da disponibilidade de banda de conexão propiciado pelas modernas redes de telecomunicações) tem sido o catalisador do enriquecimento da comunicação eletrônica, num esforço de torná-la cada vez mais semelhante à interação pessoal. O melhor exemplo desse enriquecimento é a crescente presença do vídeo nos meios de comunicação pessoais: videoconferência em telefones celulares, *instantmessengers* e telefones fixos estão entre as formas mais comuns de comunicação multimídia.

No ambiente empresarial, o investimento nessas tecnologias está ligado às mudanças organizacionais, tendo em vista o aumento da eficiência e eficácia do processo produtivo, melhorando a produtividade e a competitividade. Contudo, a mobilidade corporativa permitiu maior interação e colaboração não só entre os envolvidos no processo, mas em todos os interessados nos resultados da organização (acionistas empregados, fornecedores e até mesmo clientes).

O mercado corporativo mundial está em plena ascensão, e diversas empresas estão buscando incorporar aplicações móveis a suas rotinas de trabalho. O objetivo é tornar ágeis seus negócios e integrar as aplicações móveis com seus sistemas. As corporações visam lucro, sendo que os dispositivos móveis podem ocupar um importante espaço em um mundo onde a palavra “mobilidade” está cada vez mais conhecida e utilizada (LECHETA, 2010).

Nos últimos anos houve uma explosão na produção de novas tecnologias para aparelhos celulares (dispositivos *mobile*), os quais inicialmente realizavam apenas uma função

principal de fazer ligações entre seus usuários. Hoje, tais dispositivos podem ser utilizados para comunicação colaborativa, comunicação via satélite, redes locais sem fio, entre outros.

Com essa evolução, os celulares sofreram transformações em relação às arquiteturas de *hardwares* e *softwares*. Atualmente os dispositivos móveis vêm se tornando cada vez mais populares, gerando o fenômeno conhecido como *mobile computing*, ou simplesmente, computação móvel. Podemos citar alguns exemplos de dispositivos móveis que são amplamente utilizados pela nossa sociedade, exemplos: *netbooks*, *smartphones* e *tablets*.

2.4 TECNOLOGIA NA DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

A ANEEL (Agencia Nacional de Energia Elétrica) desempenha papel importante na implantação de infra estrutura para gerar inovação tecnológica em inúmeros segmentos, a medida em que exerce a sua competência para regulamentar os investimentos em programas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), avaliar e aprovar a execução das pesquisas, bem como acompanhar os resultados alcançados. (Revista P&D – Pesquisa e Desenvolvimento da ANEEL, 2009, p. 14)

A mesma também afirma que esses investimentos proporcionam maior conforto aos consumidores, reduz custos e permite às concessionárias de serviço público e privado uma considerável melhoria na prestação de tão importante serviço aos brasileiros. De fato, as modernas subestações de distribuição de energia elétrica sem a permanente presença de operadores e sofisticados sistemas de controle medição e telecomando das redes de distribuição são realidade a serviço da cidadania, melhoria na prestação de serviço, redução de custos operacionais e ganhos de produtividade, certamente contribuindo para a modicidade tarifária.

Para confirmar essas informações, a ANEEL diz que a aplicação ótima dos recursos destinados à expansão do sistema de distribuição necessita de suporte à tomada de decisões por parte do planejador. Tal suporte deve ser suprido através de ferramentas computacionais e modelos matemáticos que permitam ter domínio sobre as variáveis de projeto. Torna-se, assim, importante o desenvolvimento de ferramentas computacionais de auxílio ao planejamento dos sistemas de distribuição, utilizando técnicas de inteligência artificial de suporte à decisão nas alternativas de expansão dos sistemas. A experiência do planejador deve ser agregada a essas ferramentas, integrando condições econômicas, redução de perdas elétricas e qualidade no fornecimento dos serviços.

Outro aspecto relevante é a universalização dos serviços de energia elétrica que requer, entre outros aspectos (tais como novos materiais, equipamentos e tecnologias), ferramentas de auxílio ao planejamento que incorporem demandas específicas de cada sistema, de modo a minimizar os investimentos na implantação das redes de distribuição, sem comprometer a qualidade e a confiabilidade do fornecimento e sem aumentar os custos de operação e manutenção do sistema.

3 ASPÉCTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é do tipo descritiva, que busca, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los (SEVERINO, 2000). De acordo com Marconi e Lakatos (1999 p, 22), pesquisa descritiva "é aquela que tem como objetivo descrever o fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo", e tem por objetivo analisar os impactos do uso das Tecnologias Móveis no processo de distribuição de energia elétrica do Departamento de Construção e Manutenção de distribuição de energia elétrica.

No que se refere à natureza do objetivo do artigo, compreende-se que a pesquisa é de cunho qualitativo que, segundo Vieira (2004 p.15), "garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos".

A estratégia utilizada na pesquisa apresentada neste trabalho é a de estudo de caso. Roesch (2010) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto e é especialmente adequado ao estudo de processos, além de explorar fenômenos com base em vários ângulos.

Na concepção de Gil (2010), um estudo de caso pode ser definido como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Ele também define um conjunto de etapas seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudo de caso, que são: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

O estudo foi realizado no Departamento de Construção e Manutenção da Distribuição (DCMD) de uma distribuidora de energia elétrica, mais especificamente no regional localizado na cidade de Patos-PB. O departamento em questão é responsável pela construção de novas redes elétricas, pela extensão de rede e pela sua manutenção, tanto preventivamente

quanto corretivamente. Esses serviços tanto podem ser executados com serviços de linha viva, que são aqueles que possibilitam o trabalho sem a necessidade de desligar a rede elétrica, como de linha morta, já que, a depender da situação, é preciso desligar a área envolvida, programando um desligamento.

No ano de 2013, a empresa estudada implantou dois novos sistemas de TI que foram o GIS (*Geographi information system*) e SGM (Sistema de Gerenciamento da Manutenção), que são novas ferramentas para otimizar o seu processo de inspeção, manutenção e construção da rede elétrica. Uma das principais características desses sistemas é o uso da mobilidade utilizada por meio de *tablets* um computador de dimensões reduzidas mas dotado de grande capacidade computacional, cumprindo as funções de agenda e sistema de automação de escritório elementar, com possibilidade de interconexão com um computador pessoal e uma rede informática sem fios *Wi-Fi.*; para acesso aos sistemas SMGMA (Sistema Móvel de Gestão de Manutenção de Ativos) e SMGPO (Sistema Móvel de Gestão de Projetos e Obras).

O GIS é um sistema georeferenciado que suporta toda a representação do mundo real de um sistema de distribuição e cartografia, incluindo ferramentas de plotagem, relatórios dinâmicos, exportação e importação de objetos em diversos formatos e facilidades para elaboração de mapas temáticos. O SGM é um sistema aderente a todas as etapas dos serviços de manutenção, possibilitando a padronização e controle do fluxo de processo.

O SMGMA é um *software* móvel utilizado para atender as solicitações de serviços de manutenção. Ele permite que seja feito o levantamento das solicitações sem precisar fazer anotações em relatórios e mandar para o escritório. O SMGPO é um *software* móvel usado para execução e fiscalização de obras. Através dele é possível que as empreiteiras e os fiscais, façam seu trabalho sem a necessidade de fazer relatório manual e depois passar para o sistema.

Essa nova tecnologia veio para auxiliar no processo de produtividade já que, com o *tablet*, é possível sincronizar todo o serviço realizado em campo, via internet, para o sistema *online* da empresa. Ora, até então, essa alimentação de sistema só era realizada com o retorno dos fiscais de campo para a organização. Só por meio do relatório de campo era possível que o pessoal do escritório tivesse acesso às informações do que foi realmente utilizado durante os serviços fora da empresa.

Assim, o presente trabalho tem por finalidade analisar qual o impacto do uso da tecnologia móvel nas atividades de distribuição de energia elétrica no departamento estudado.

Os meios utilizados para coleta de dados foram entrevista e questionário. Enquanto na entrevista as perguntas foram feitas oralmente com as respostas apontadas pelo próprio

entrevistador, no questionário, as perguntas foram feitas por escrito ao entrevistado que as responde também por escrito (RUDIO, 1978).

O questionário foi elaborado pela autora do trabalho, como uma estratégia para conseguir informações e responder o questionamento levantado pela pesquisa e, conseqüentemente, atingir os objetivos da mesma. Foram aplicados juntamente dos usuários da tecnologia móvel, e os mesmos responderam questões sobre diversos temas, tais como: treinamento para o uso, suporte, dificuldade para operar, comunicação, mudanças com relação de como era feito antes, tomada de decisões e se o sistema contribui de alguma forma para facilitar o seu trabalho diário. Os entrevistados responderam se concordam, concordam parcialmente ou discordam, sempre justificando a resposta quando lhes couber opinião.

Já na entrevista feita com o gestor do departamento, foram colhidas informações necessárias para o conhecimento da Tecnologia, como implantação, tipos de usuários, divulgação e treinamento, sistemas de informação utilizados e fornecedores escolhidos. O roteiro de entrevista feito com o gestor do departamento foi baseado no estudo de caso que fala sobre os “Impactos da tecnologia móvel e sem fio nos sistemas de informação empresariais sob a perspectiva dos atores sociais” (SANTOS, 2011), sendo o mesmo adaptado a realidade da autora deste trabalho.

A presente etapa se refere ao planejamento da utilização dos recursos, como gráficos e planilhas, com o intuito de obter resultados estratégicos para análise dos dados coletados, para conseqüentemente se analisar se os objetivos da pesquisa foram atingidos.

Inicialmente foi feita uma análise qualitativa referente à utilização do uso da TI nos processos em uma visão gerencial. Esta primeira etapa serviu para o reconhecimento da TI no departamento e nas atividades nas quais que ela está presente e, posteriormente, foram descritos brevemente os resultados no trabalho. A partir destas análises, possibilitou emitir conclusões com relação ao tema e ao problema apresentados neste estudo.

Posteriormente, para a análise dos dados coletados, foram utilizados gráficos para representar de forma mais clara a opinião dos entrevistados sobre a utilização das tecnologias sobre o universo total pesquisado. O universo foi de vinte e oito usuários, onde a amostra colhida foi de treze, ou seja, 46% dos usuários foram entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADO DA ENTREVISTA COM O GESTOR DO DEPARTAMENTO

Na entrevista com o gerente do departamento foram colhidas informações necessárias para o conhecimento da ferramenta, como implantação, usuários, divulgação e treinamento, sistemas de informações utilizados e fornecedores escolhidos.

Implantação

O início do processo de implantação da ferramenta foi no começo de 2013, porém o seu uso parcial foi iniciado apenas no final do mesmo ano. A empresa conta com um ambiente de homologação, onde quaisquer novas funcionalidades do sistema são testadas antes de serem colocadas em produção. Antes da implantação, a empresa fez uma pesquisa de *Benchmarking*, que é um tipo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "companhia-a-companhia" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Segundo o gerente do departamento, olhando para própria CHESF (Companhia Hidroelétrica do São Francisco) uma empresa do Governo Federal ligada ao Sistema Eletrobrás, representa a maior rede de geração e transmissão de energia elétrica em alta tensão do País, e outras concessionárias do estado de Pernambuco que já utilizavam essa tecnologia. Atualmente o departamento conta com a utilização de 28 *Tablets* pelas suas equipes de construção, manutenção, poda e fiscalização; e os mesmos são utilizados tanto por equipes próprias quanto pelas terceirizadas.

Segundo o gerente do departamento, os objetivos da implantação dessa nova ferramenta é a eficiência na produtividade das equipes de utilização de campo e melhoria no controle dos sistemas e das atividades realizadas. A empresa pretende, com isso, ter um controle em tempo real de todas as atividades realizadas, sem precisar de dois passos de atualização como feito atualmente, primeiro no papel, em campo, para depois passar para o sistema. A ideia da atualização em tempo real é utilizar, e por meio dos dispositivos móveis realizar a atualização já em campo. As atividades onde essa ferramenta é utilizada são no controle da manutenção e controle de obras de serviços realizados em campo.

Desde o seu uso em produção, diversas atualizações de *software* já foram instaladas e, praticamente, trimestralmente uma nova atualização é liberada, o que permite a atualização permanente do *software* e a implantação de melhorias. Cada nova atualização segue um cronograma, que é elaborado de acordo com a utilização e com a opinião da equipe de usuários.

A ferramenta pode ser utilizada tanto dentro da empresa, quanto fora da empresa. Como se pode perceber pela explanação anterior, a organização ganharia mais com o seu uso em trânsito, já que o mesmo eliminaria o retrabalho do registro duplo de cada atividade (em manual e no escritório) e mitigaria erros humanos ao mesmo tempo que aumentaria a riqueza de detalhes das informações, já que os registros seriam realizados em tempo real, no momento da realização de cada atividade.

Sistema operacional e Fornecedor

O *Hardware* utilizado pela empresa é o *Tablete*, os *Softwares* são os SMGA (Sistema Móvel de Gestão de Manutenção de Ativos) e SMGPO (Sistema Móvel de Gestão de Projetos e Obras). Os *Softwares* foram desenvolvidos juntamente à empresa de desenvolvimento terceirizada, denominada In Forma³, que atuou como uma consultoria e trabalhou em conjunto com os desenvolvedores da própria empresa, garantindo a customização da tecnologia de acordo com as necessidades da organização. Por exemplo, o dispositivo móvel é coletivo e pode ser compartilhado entre os usuários operacionais, porém o uso do sistema para na versão do inspetor da equipe é exclusivo, não compartilhado e, assim, o acesso à essa versão do sistema é protegido por meio de autenticação.

O meio de comunicação dos sistemas é o GPRS que é uma tecnologia que tem o objetivo de aumentar as taxas de transferência de dados entre celulares, facilitando a comunicação e o acesso a rede, sua conectividade é via Satélite como protocolos. O fornecedor dos *Tablets* é a empresa DELL (empresa que atua em desenvolvimentos essenciais nos segmentos de computação doméstica, pequenas empresas e corporativo) e do aplicativo é a In forma com a própria empresa. A operadora utilizada como serviço provedor de internet é a Claro, uma empresa operadora de telefonia móvel que foi criada no Brasil, que pode ser substituída temporariamente em locais onde o acesso de tal operadora se encontrar indisponível.

³ Empresa desenvolvedora de tecnologias da informação para processos e atividades de gestão de ativos físicos além da manutenção, principalmente nos processos de operação, construção, aquisição, movimentação e monitoração voltadas para área de energia.

Divulgação e treinamento

O processo de divulgação foi realizado através da intranet da empresa e foi realizada uma reunião de lançamento do projeto inicial (*Kick-off*) onde estavam presentes diversas partes interessadas no mesmo, como coordenadores e gestores, além de um colaborador de cada área envolvida, designado para dar apoio a equipe de desenvolvimento. Depois, os trabalhos de divulgação e treinamento do projeto foram realizados com todos os funcionários, inclusive com os terceirizados.

O processo de treinamento se deu no ambiente de homologação com o uso da ferramenta, ou seja, na prática. Os materiais recebidos pelos usuários foram *folders*, apresentações e apostilas com as diretrizes da ferramenta. Como a ideia do treinamento era ser bem prático, o mesmo foi realizado já com uso da ferramenta. O treinamento inicial foi realizado pelo fornecedor diretamente com os multiplicadores, que foram responsáveis por realizar o treinamento com os usuários finais.

Considerações do gestor

A impressão da gestão da empresa é que a ferramenta já proporcionou ganhos consideráveis, apesar dos problemas iniciais típicos, que aconteceram no processo de implantação. O sistema foi bem aceito pela equipe, que a utiliza mesmo sem a mesma estar com o desempenho desejado. A gestão entende que o processo de adaptação leva tempo, e somente com a prática no dia a dia é que isso poderá ser aperfeiçoado.

No entanto, os ganhos já são consideráveis. Por exemplo, atividades que antes demandavam seis pessoas hoje podem ser realizadas com apenas uma, pois todos os serviços são direcionados pelos *Tablets* e todo serviço que era realizado de maneira distribuída se tornou mais centralizado. Há também uma percepção de maior fidedignidade e controle do registro das informações – enquanto antes era necessário atualizar planilhas e sistemas com todas as informações, já que a ferramenta permite acesso online, informações como quantas atividades são realizadas por usuários, por *Tablet* e por área ou região estão disponíveis remotamente para o gestor.

4.2 RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS COM OS USUÁRIOS

A presente análise de dados é o resultado da pesquisa aplicada com os usuários dos *tablets*, tecnologia móvel estudada no departamento de Construção e Manutenção da Distribuição de uma Distribuidora de Energia Elétrica da cidade de Patos-PB. Na pesquisa foram abordadas questões como a interação dos usuários com essa ferramenta. Esta pesquisa, através de seus resultados, descreve a opinião dos usuários a respeito dessa forma de executar suas atividades bem como os impactos que a mesma causa dentro do departamento.

4.2.1 Contribuição para facilitar o trabalho



Gráfico 1: Necessidade de inovação
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

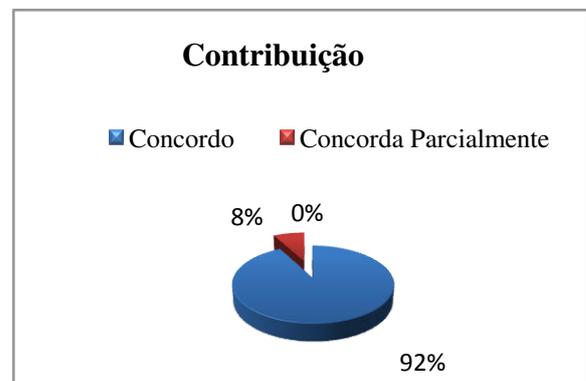


Gráfico 2: Contribuição
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

O gráfico 1 ilustrado acima mostra que na opinião de 92% dos entrevistados as atividades que eles executam em seu dia a dia precisavam dessa inovação enquanto que 8% concordam parcialmente. O gráfico 2, que analisa a contribuição da tecnologia para facilitar o trabalho dos usuários, informa a mesma porcentagem do gráfico 1, 92% concordam, 8% concordam parcialmente e nenhum dos entrevistados discorda que tal tecnologia venha a contribuir para facilitar suas atividades. Isso por que, segundo os entrevistados, a ferramenta facilita o recebimento de informação das partes envolvidas, otimizando o processo e facilitando o repasse das informações. Assim, atividades que demandavam muita burocracia para serem atualizadas na base de dados, hoje podem ser automatizadas graças à utilização do *Tablet*.

4.2.2 Dificuldade para operar e Suporte



Gráfico 3: Dificuldade para operar
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

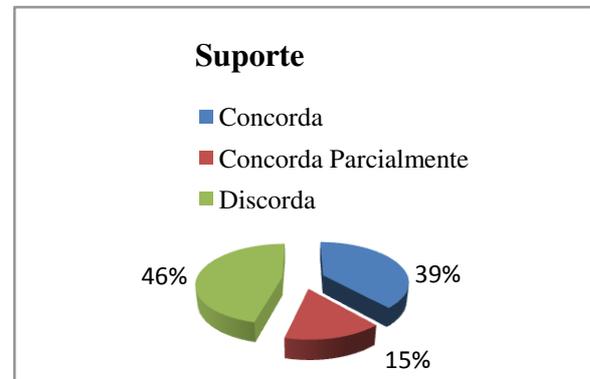


Gráfico 4: Suporte
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

O gráfico 3 informa que, mesmo após o treinamento, 39% dos usuários entrevistados concordam parcialmente que ainda existe uma certa dificuldade para operar. Na opinião da maioria, essas dificuldades serão superadas com o tempo, já que os mesmos afirmam que toda tecnologia precisa de manutenção contínua para sua efetiva operação. Esse tipo de crítica é importante, pois auxilia a equipe de desenvolvimento da empresa a melhorar seus sistemas.

Com relação ao suporte, foi perguntado se o entrevistado considera que o retorno é rápido a ponto de não interferir nas suas atividades no caso de problemas técnicos. De acordo com o gráfico 4, pode-se concluir de que a maioria 46% discorda desta afirmação, seguido de 15% que concorda parcialmente e 15% que concorda que o retorno é rápido. Segundo os usuários, dependendo do problema o retorno é demorado, isso porque quando se trata de problemas que nunca apareceram antes, é necessário entrar em contato com os profissionais das outras sedes do grupo. Essa porcentagem significativa de usuários que acreditam que o retorno do suporte não é rápido o suficiente pode apontar para um desconhecimento do uso da ferramenta. Nesse caso, a prática diária do seu uso deve mitigar tal problema.

4.2.3 Comunicação e tomada de decisões

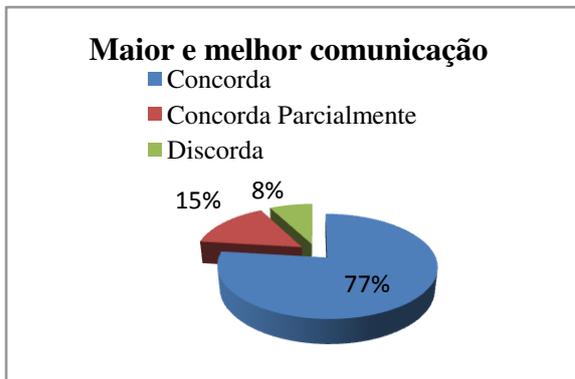


Gráfico 5: Comunicação
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

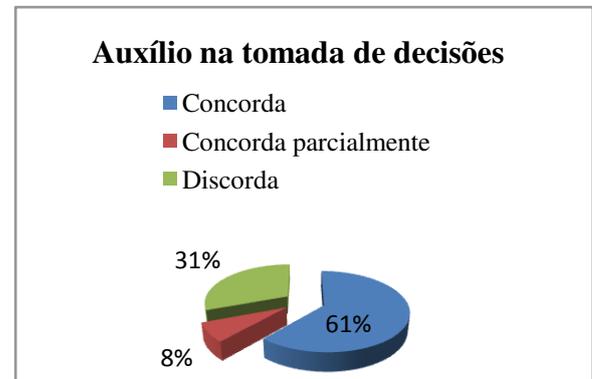


Gráfico 6: Auxílio na tomada de decisões
Fonte: Pesquisa de campo, 2015

No gráfico 5, questionou-se se houve melhoria na qualidade das informações com relação a antes da utilização da tecnologia. A partir dele, pode-se perceber que 77% dos entrevistados concordam que hoje há melhor qualidade nas informações, 15% concordam parcialmente e 8% discordam.

Quando perguntados se o uso da tecnologia auxilia na hora da tomada de decisões, os entrevistados responderam da seguinte forma: 61% concordam, 8% concordam parcialmente e 31% discordam. Esse questionamento está representado no gráfico 6. Nos dois casos, portanto, é possível concluir que melhorar a comunicação organizacional e o processo de tomada de decisões é possível graças à praticidade que a tecnologia oferece a seus usuários uma vez que, ao utilizá-la, os mesmos podem acessar virtualmente e remotamente informações que antes estavam disponíveis apenas no escritório. Ora, assim é possível decidir onde e como atuar, já que as informações organizacionais estão agora disponíveis a quem tiver acesso aos *tablets*.

Para OLIVEIRA (2000, p. 174), a relação dos sistemas informativos, que geram informações decisórias, contribuem para eficácia do gestor no exercício das funções de planejamento, organização e controle na gestão das empresas, pressupondo entre outros aspectos a predisposição de um esquema de planejamento em seus níveis estratégico, tático e operacional, contemplando todos os centros de responsabilidade da empresa.

4.2.4 Riscos e processos

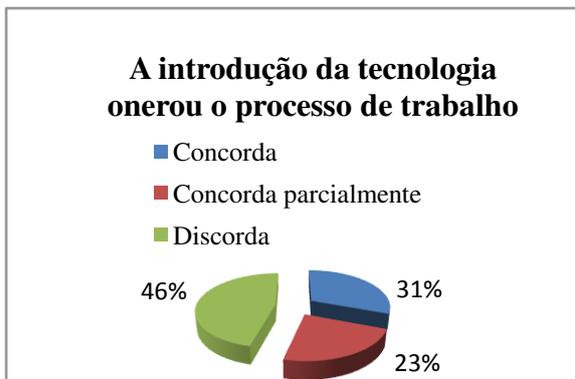


Gráfico 7: A introdução da tecnologia onerou o processo de trabalho
 Fonte: pesquisa de campo, 2015

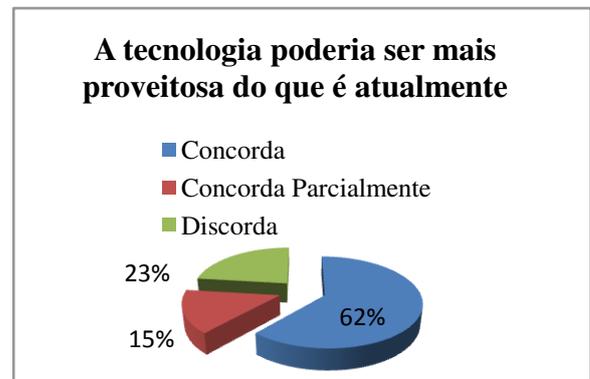


Gráfico 8: A tecnologia poderia ser mais proveitosa do que é atualmente
 Fonte: Pesquisa de campo, 2015

De acordo com o gráfico 7, que analisa se a introdução da tecnologia onerou (sobrecarregou) o processo de trabalho, os entrevistados discordaram em 46% das respostas, concordaram parcialmente em 23% e concordaram em 31%. Essa quantidade de pessoas que concordam com essa informação argumenta que, até que ferramenta esteja totalmente adequada com a realidade de trabalho, é necessário realizar o trabalho das duas maneiras, ou seja, com e sem o dispositivo móvel. Já os que discordam dessa informação dizem que a automatização diminui o tempo gasto com papéis.

No gráfico 8, que questiona se a tecnologia poderia ser usada de forma mais proveitosa do que como é atualmente, a maioria concordou em 62%, enquanto que 15% concordam parcialmente e 23% acredita que está sendo utilizada de forma correta. A quantidade que concordou com essa informação argumenta que o sistema poderia ser mais rápido e deveria estar à disposição de mais pessoas envolvidas no processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o questionário aplicado e com base na entrevista feita com o supervisor do departamento, observa-se que o uso da ferramenta (*tablets*) no Departamento de Construção e Manutenção da Distribuição da distribuidora de energia elétrica da cidade de

Patos-PB teve pontos positivos e desafios a serem melhorados, tanto na visão dos usuários quanto na do supervisor do departamento.

Como pontos positivos, encontraram-se a contribuição da ferramenta tecnológica para facilitar o trabalho dos funcionários, maior e melhor comunicação e auxílio na tomada de decisões. Destacaram-se como pontos a serem melhorados a dificuldade para operar a ferramenta mesmo após o treinamento, a demora no retorno do suporte e o fato de que a ferramenta poderia ser melhor aproveitada do que como é atualmente.

Os processos de adoção de tecnologia nas empresas estão ligados às mudanças organizacionais e tais mudanças levam tempo e trabalho. Tanto a organização quanto os profissionais ainda mostram sinais de dúvidas quanto a sua estratégia de uso, desafios de gestão e complexidade de operação.

Conclui-se que os pontos que deixaram a desejar devem ser melhorados conforme a prática diária de uso dos sistemas. Essa prática se dará em dois níveis: tanto dos usuários quanto do pessoal do suporte, em identificar mais rápido onde é o problema e, conforme a melhoria na efetividade da ferramenta for se concretizando, ambas as partes poderão aproveitá-la da melhor forma.

As dificuldades para a realização desta pesquisa foram tanto teóricas quanto práticas. Do ponto de vista científico, ressalta-se a escassa literatura sobre o tema, visto que não existem muitos trabalhos nessa área. No contexto prático, além do desafio por parte da pesquisadora de conciliar a agenda dos profissionais entrevistados, pois todos trabalham em campo, há também o fato de que a nova ferramenta, desde 2013, é utilizada em paralelo à forma antiga, manual e burocrática, o que dificulta a verificação da efetividade do seu uso conforme inicialmente planejado.

Diante do exposto, podem existir outras oportunidades de estudos futuros voltados para este tema. Dentre esses estudos, constituem-se o processo de implantação de tecnologia móvel dentro da empresa e de como o profissional deve ser preparado para lidar com essa inovação. Por fim, as pesquisas com foco na adoção de tecnologias móveis e seu alinhamento aos impactos nas organizações podem oferecer novas possibilidades para a gestão de conhecimento acerca do tema, o que pode ajudar as organizações a entender teoricamente quais serão e o que causará tais impactos, podendo assim prevenir-se de resultados indesejados e investir no que mais lhe trará benefícios.

REFERÊNCIAS

COCO, I. A. **Desempenho do negócio é o valor de TI. Information Week Brasil**, São Paulo: 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FOINA, P.R. **Tecnologia da informação: Planejamento e Gestão**. 2 ed – São Paulo: Atlas 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed, – São Paulo: Atlas, 2010.

LECHETA, R. R., “**Google Android, Aprenda a criar aplicações para dispositivos móveis com o Android**”. **SDK .2ª Ed**. São Paulo: 2010.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOBILELIFE. Mobile Life Oferece Mobilidade. [S.I.]: MobileLife, 2005. Disponível em: <<http://www.mobilelife.com.br/>>. Acesso em 04/03/1015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos – uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Sistema de Informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico**. 1. ed. – São Paulo: Érica, 2000.

P&D – **Revista pesquisa de desenvolvimento da ANEEL**. Ed. Nº 3, Junho de 2009.

Planejamento de Sistemas de Energia Elétrica: ANELL. Disponível em <http://www.aneel.gov.br/visualizar_texto.cfm?idtxt=1615> Acesso em 06/12/2014.

PROMON BUSINESS & TECHNOLOGY REVIEW. **Mobilidade: A Grande**

Tendência do Futuro. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/promon/pbtr/Mobilidade_4Web.pdf> acesso em 15/11/2014.

REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática / Linda G. Reis.** 2. Ed. Brasília: Senac-DF, 2008.

REZENDE, D. A. **A evolução da tecnologia da informação nos últimos 45 anos.** São Paulo: Revista Fae Business, 2002.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RUDIO, **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

SANTOS, Andrea Pinheiro dos. **Impactos da tecnologia móvel e sem fio nos sistemas de informação empresarial sob as perspectivas dos atores sociais** [manuscrito] : estudo de caso / Andrea Pinheiro dos Santos. – 2011.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2000.

SILBERSCHATZ, A; GALVIN, P. B.; GAGNE, G. **Sistemas Operacionais com Java.** 6º Ed. Trad. Daniel Vieira. Sup. Téc. Sergio G. Souza. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIEIRA, Marcelo M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração.** São Paulo: FGV, 2004.

ABSTRACT

In the market scenario we live in today, companies seek every day the best way to employ their resources and manpower. For this, they invest in improvements in their processes. In this sense, this article aims to analyze impacts of the use of mobile technologies in the electricity distribution process at the Departamento de construção e Manutenção da Distribuição of a major distributor of electricity in the city of Patos - PB. For this, this study used is descriptive qualitative approach, as well as a case study, having as a basic tool to collect data through the application of questionnaire and interview. The results showed positive points, such as technological mobility contribution to facilitate the work of employees, bigger and better communication and aid in decision making, but also points to be improved as the difficulty to operate the tool even after training, delay in Return support and the fact that the tool can be utilized better than it currently is. Through the research we identified that the adoption of mobile technologies in organizations requires time and work and involvement of all stakeholders in the process by identifying, with respect to areas of the organization that make use of technology, aspects needing improvement, and enhancing those who already operate properly.

Key words: Mobile Technologies. Improvement. Qualification.

APÊNDICE A

Esta pesquisa será realizada como parte integrante de um artigo científico do curso de administração da UEPB (Universidade Estadual da Paraíba), e tem como objetivo: analisar o impacto o uso das tecnologias móveis no processo de distribuição de energia elétrica do Departamento de Construção e Manutenção da Distribuição de uma distribuidora de energia elétrica da cidade de Patos - PB.

Informações sobre o respondente do roteiro da Empresa

Cargo:

Empresa e tecnologia:

Quantidade de colaboradores/funcionários que utilizam tecnologia móvel e sem fio na empresa dentro do departamento em questão (DCMD).

Implantação da tecnologia móvel

Início do processo de implantação da tecnologia móvel.

No processo de implantação foram realizados testes de usabilidade ou pré-testes?

Início do uso efetivo do sistema de informação com a tecnologia móvel aplicada?

A empresa realizou *Benchmarking** para o processo de tomada de decisão para implantação da tecnologia? No Brasil, exterior? No mesmo setor ou em outros setores (quais)?

Quais foram os objetivos de implantação dessa tecnologia?

Desde o seu efetivo uso nas operações da empresa houve up grade (atualização) da tecnologia (*hardware, software...*) ou adoção de nova tecnologia móvel? Quais e quando?

Para quais atividade do departamento é utilizado sistema de informação com a tecnologia implantada?

Sistema de Informação Empresarial

A tecnologia é utilizada dentro da empresa, fora da empresa e/ou em trânsito pelos usuários? O dispositivo móvel é individual ou coletivo?

Divulgação e treinamento na empresa

Como foi realizada a divulgação para os colaboradores da empresa sobre este investimento tecnológico? (comunicação, reuniões, intranet...?)

Como foi o processo de treinamento dos usuários?

Quais os materiais recebidos pelos usuários como parte do processo de divulgação/treinamento? (cartas, CD slides, folders, apostilas, manuais...?)

O treinamento de usuários operacionais e usuários gestores foram diferentes? Se sim, em quais pontos?

Informações adicionais que a empresa queira acrescentar (livre)

**Benchmarking* é um processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, visando a melhoria do desempenho organizacional.

APÊNDICE B

Responder com o número que corresponde a sua opinião ou com Sim/Não, justificando quando for possível:

Ex: (1) Concordo (2) Concordo Parcialmente (3) Discordo ou (x) Sim (x) Não

Idade:	Formação acadêmica:
Tempo de empresa:	Cargo atual:
Tecnologia móvel usada para execução de seu trabalho:	
<p>Contribuição para facilitar seu trabalho: Na sua opinião, as atividades que você desempenha precisava desta inovação? () Sobre a contribuição do uso das Tecnologias Móveis para facilitar seu trabalho, você: () Justificar, na sua opinião o motivo da resposta:</p> <hr/>	
<p>Treinamento para o uso da Tecnologia Móvel: Você recebeu treinamento para o uso da nova tecnologia. () Sim () Não Caso tenha recebido treinamento, o mesmo preparou você para as exigências do uso da nova tecnologia. () Sim () Não</p>	
<p>Dificuldade para operar: Mesmo depois do treinamento você ainda tem alguma dificuldade para operar essa tecnologia. () Caso concorde, a que você atribui essa dificuldade? Justificativa:</p> <hr/>	
<p>Caso a pergunta anterior seja positiva, existe alguém que lhe dê suporte? ()</p>	
<p>Suporte: Em caso de problemas técnicos com o dispositivo, há a quem recorrer? () Você considera o retorno rápido, a tempo de não interferir nas suas atividades? ()</p>	
<p>Comunicação: Com a tecnologia, a comunicação na execução de suas atividades melhorou? () Se sim, as informações tem maior qualidade do que antes de sua utilização? ()</p>	
<p>Decisões: Seu trabalho requer tomada de decisão rápida, sem que seja necessário entrar em contato com seu superior? () Caso concorde com a pergunta acima, o uso dessa tecnologia lhe auxilia na hora de tomar essas decisões? () De que forma?</p> <hr/>	