

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**OS FATORES-CHAVE A SEREM CONSIDERADOS PARA MENSURAR O  
SUCESSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO  
DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE.**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
para obtenção do grau de Mestre

Tiago de Oliveira Pedrosa  
Rio de Janeiro – 2021

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

OS FATORES-CHAVE A SEREM CONSIDERADOS PARA MENSURAR O  
SUCESSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO  
DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE.

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas da Fundação  
Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Administração da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson de Barros Santos

Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro - 2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Pedrosa, Tiago de Oliveira

Os fatores-chave a serem considerados para mensurar o sucesso de sistemas de informação: estudo de caso no departamento jurídico de uma empresa de grande porte / Tiago de Oliveira Pedrosa. – 2021.  
273 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Jefferson de Barros Santos.

Inclui bibliografia.

1. Sistemas de informação gerencial – Mensuração. 2. Tecnologia da informação - Projetos. I. Santos, Jefferson de Barros. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4038

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

**TIAGO DE OLIVEIRA PEDROSA**

**“OS FATORES-CHAVE A SEREM CONSIDERADOS PARA MENSURAR O SUCESSO  
DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA  
EMPRESA DE GRANDE PORTE”.**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 10/05/2021

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Presidente da Comissão Examinadora:** Prof<sup>o</sup> Jefferson de Barros Santos

Jefferson de Barros Santos  
Orientador

Carla Danielle Monteiro Soares  
Membro Interno

Julio Cesar Sampaio do Prado Leite  
Membro Externo

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.

---

Flávio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor

---

Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV

**Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV**

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

**D4Sign** 5fd29989-e52f-43e3-8577-7db8da36f24d - Para confirmar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>

**Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.**

**Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV**

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

**D4Sign** 5fd29989-e52f-43e3-8577-7db8da36f24d - Para confirmar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>

**Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.**





Dedico esta dissertação à minha esposa, Lara, que nunca deixou de acreditar e se empenhou ao máximo para que tudo desse certo, seu suporte, carinho e compreensão foram fundamentais para esse objetivo. Aos meus filhos Heitor e Raul, pela compreensão em todos os momentos. Aos meus pais, Pedro e Margarida, que dedicaram toda uma vida aos estudos e felicidade dos filhos.



## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa Lara, pelo apoio incondicional em todos os momentos e pela energia e amor que me motiva.

A Deus, por ter me dado a sabedoria para fazer o melhor possível diante dos desafios encontrados.

Aos professores do mestrado EBAPE FGV, que nos passaram os conhecimentos necessários para alcançar esse objetivo, sempre com dedicação e compreensão das dificuldades de se conciliar trabalho, família e estudo.

A todos os meus amigos do MEX - 2019, que levarei para a vida.

Ao Prof. Orientador Jefferson de Barros Santos, que muito me apoiou e incentivou, com orientação nos momentos de incerteza e de dificuldade.

A empresa onde apliquei o estudo de caso, e a todos os colegas que aceitaram participar das entrevistas e que muito contribuíram com esse resultado.

Ao meu gestor, que apoiou essa iniciativa e contribuiu para que eu pudesse me dedicar a esse objetivo.

A minha sogra Simone e meu sogro Eduardo, que sempre me acolheram como um filho e deram todo o suporte necessário que minha família precisava nesse período tão complicado, possibilitando conciliar a rotina de trabalho e estudo com isolamento social.

Aos meus pais, por tudo.

## RESUMO

**Objetivo** – O objetivo dessa pesquisa foi desenvolver uma investigação exploratória e qualitativa sobre quais os elementos são considerados relevantes para fins de avaliação do sucesso de um sistema de informação.

**Metodologia** – O levantamento foi conduzido por meio de um estudo de caso único, aplicado no departamento jurídico de uma empresa de grande porte no segmento de óleo e gás. Os dados foram coletados de duas formas, por meio de entrevistas com representantes da empresa e através de dados estruturados pela organização em planilhas eletrônicas. Posteriormente, os dados foram analisados conforme o método de 5 fases proposto por Yin (2016), compilar, decompor, recompor, interpretar e concluir.

**Resultados** – Após o tratamento e análise, obteve-se como resultado que os modelos presentes na literatura representam em grande parte os fatores para mensurar de sucesso, especialmente as dimensões Qualidade do Sistema e Qualidade do Serviço, com destaque para o atributo disponibilidade do sistema. Os resultados também demonstraram que fatores como desenho do processo, regras de negócio, treinamento e alimentação de dados estão presentes nos dados coletados e são relevantes para fins da mensuração do sucesso do sistema.

**Conclusões** – Os resultados indicam que os modelos presentes na literatura podem ajudar a mensurar o sucesso dos sistemas de informação, mas estudos precisam ser aprofundados para avaliar o impacto do desenho do processo, regras de negócio, treinamento e alimentação de dados na avaliação dos resultados do sistema de informação. Tais conclusões podem auxiliar os gestores no planejamento e execução de projetos de sistemas de informação.

**Palavras-chave** – Sistemas de Informação, Projetos de Tecnologia, Implantação de Sistemas, Mensuração de sucesso de sistemas.

## ABSTRACT

**Purpose** – This study aims to develop an exploratory and qualitative research on which elements are considered relevant for the purpose of assessing the success of an information system. The survey was conducted through a single case study, applied in the legal department of a large oil and gas Brazilian company.

**Design/Methodology** – The data were collected in two moments, through interviews with company employees and through data structured by the organization in electronic spreadsheets. Subsequently, the data were analyzed according to the 5-phase method proposed by Yin (2016), compiling, decomposing, recomposing, interpreting and concluding.

**Findings** – After the treatment and analysis, it was obtained as a result that the models present in the literature largely represent the factors to measure success, especially the System Quality and Service Quality dimensions, with emphasis on the system availability attribute. The results also demonstrated that factors such as process design, business rules, training and data feeding are present in the collected data and are relevant for the purposes of measuring the success of the system.

**Conclusions** - The results indicates that the models present in the literature can help to measure the success of the information systems, but studies need to be developed to evaluate the impact of the process design, business rules, training and data quality in the results of the information systems. Such conclusions can assist managers in the planning and execution of information systems projects.

**Keywords** – Information Systems, Technology Projects, Systems Implementation, Measurement of systems success.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - DeLone e McLean Model de 1992 .....	17
Figura 2 - Comparativo entre modelo de variância e modelo de processo. Seddon (1997), adaptado de: A Social Process Model of User-Analyst Relationships; M. New man and D. Robey, MIS Quarterly, Volume 16, Number 2,1992, page 252.....	18
Figura 3 - Versão reescrita do modelo de DeLone e McLean (1992), modelo de sucesso dos sistemas de informação, Seddon (1997) .....	19
Figura 4 - DeLone e McLean IS Model, modelo atualizado em 2003 .....	21
Figura 5 - Framework conceitual para garantia de auditoria em projeto Mkoba e Marnewick (2016). .....	27
Figura 6 - Modelo DeLone & McLean 2003 atualizado, DeLone & McLean (2016) .....	38
Figura 7 – Percentual de ocorrências por tipo de classificação. ....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de relacionamento entre as dimensões, derivado do modelo D&M 2003, Petter, DeLone e McLean (2008). .....	24
Tabela 2 - Consolidação dos resultados dos relacionamentos entre as dimensões, Petter, DeLone e McLean (2008). .....	25
Tabela 3 - Itens de análise dos Fatores Organizacionais e Fatores Tecnológicos. Fonseca et al. (2019) .....	28
Tabela 4 - Tabela resumo com as principais teorias apresentada nesse estudo, elaboração do autor. ....	42
Tabela 5 - Distribuição dos entrevistados conforme o perfil e grupo .....	51
Tabela 6 – Resumo comparativo entre os resultados das entrevistas e a base teórica .....	63
Tabela 7 - Distribuição dos registros de ocorrência conforme a categoria, elaborado pelo autor. ....	64
Tabela 8 – Agrupamento das categorias por dimensão presente na literatura.....	65

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. Contextualização do problema .....	11
1.2. Objetivos.....	12
1.3. Relevância .....	13
1.4. Delimitação.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1. Avaliação de projetos de sistemas de informação .....	15
2.2. As dimensões do sucesso: o modelo de DeLone e McLean.....	16
2.3. A adequação do modelo de DeLone e McLean.....	18
2.3.1. A atualização de DeLone e McLean.....	20
2.3.2. As 6 dimensões .....	22
2.3.3. A aplicação e a relação entre as dimensões .....	23
2.4. A relação entre projeto e qualidade dos Sistemas de Informação .....	25
2.5. Outros fatores relevantes para o sucesso dos sistemas de informação .....	27
2.6. Satisfação do usuário .....	31
2.7. Resultados intangíveis na implantação de sistemas de informação .....	33
2.8. O valor da informação e retorno financeiro dos projetos .....	34
2.9. O valor potencial e o valor realizado.....	36
2.10. A evolução do modelo D&M.....	37
2.11. A aceitação da tecnologia .....	39
2.12. Resumo com os principais modelos.....	40
3. METODOLOGIA .....	43
3.1. Apresentação do caso .....	44
3.2. O Protocolo para Estudo de Caso .....	46
3.3. Coleta de dados.....	49

3.4.	Análise dos dados .....	52
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1.	Qualidade do Sistema .....	54
4.2.	Qualidade da Informação.....	55
4.3.	Qualidade do Serviço.....	57
4.4.	Processos de Negócio .....	57
4.5.	Fatores organizacionais .....	59
4.6.	Modelo de fatores relevantes para o sucesso do SI .....	62
4.7.	Análise dos registros de ocorrências .....	64
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	67
6.	REFERÊNCIAS .....	69
	APÊNDICE 1 – Roteiro para entrevistas com os usuários.....	72
	APÊNDICE 2 – Extrato da base de dados de registro de ocorrências .....	74
	APÊNDICE 3 – Transcrição das Entrevistas .....	79

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização do problema

A dinâmica de troca de informações por meio da internet promoveu a transformação da economia industrial para uma nova estrutura de produção voltada à informação como um dos principais ativos. Como resultado, as empresas estão investindo continuamente e de forma incremental em recursos de Tecnologia da Informação – TI, com crescimento de 10,5% no Brasil no ano de 2019<sup>1</sup>.

Embora os investimentos tenham aumentado ao longo dos anos, as empresas frequentemente enfrentam dificuldade de avaliar se os resultados dos projetos foram satisfatórios e se há de fato algum benefício para a Companhia. As empresas continuam a aumentar os investimentos em TI mesmo diante da ausência de métricas para se mensurar os ganhos de produtividade - *productivity paradox* (BAYLI *et al.*, 1988).

O aspecto mais comumente utilizado na literatura para avaliar os resultados de um projeto é o retorno financeiro (Farias *et al.*, 2011). Entretanto, muitas vezes um projeto de sistema de informação não pode ser mensurado pelo aspecto financeiro, mas sim por outros fatores organizacionais, como melhoria de processo, conformidade, requisitos legais, dentre outros, no qual a dimensão financeira pode ser uma consequência secundária, mas não um objetivo.

É possível encontrar, ainda, estudos para mensurar o valor da informação, (Vaish *et al.* 2011), porém com uma dificuldade adicional em razão do fato de muitos ativos de tecnologia serem considerados ativos intangíveis. Adicionalmente, observa-se que é muito comum na literatura estudos que visem mensurar o sucesso sob a ótica do projeto, (Neto e Riccio, 2003); (Mkoba e Marnewick, 2016); (Davern e Kauffman, 2000); (Moura, Carneiro e Freitas, 2018). Entretanto, embora o projeto tenha sido bem avaliado e tenha um resultado satisfatório não implicaria, como consequência direta, que o sistema de informação implantado pode ser considerado um sucesso, atendendo as expectativas dos usuários e da organização. Portanto, é importante pontuar a distinção entre mensurar o resultado de um projeto da avaliação do resultado de sistema de informação implantado.

Para tanto, formulou-se para esse estudo o seguinte problema: **quais os fatores que mais contribuem para melhor avaliar o sucesso de um sistema de informação?**

---

<sup>1</sup> Dados da ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software



Talvez um dos principais estudos voltados para definição de métricas de mensuração de sucesso dos sistemas de informação seja o Modelo D&M, DeLone e McLean (1992, 2003, 2016). Mesmo após anos de estudos e evolução das pesquisas, na atualização mais recente do Modelo D&M, DeLone e McLean (2016) destacaram que o desafio em encontrar um instrumento específico e válido para mensurar todas as dimensões de sucesso de um SI ainda persiste. Essa posição dos autores explica, em certa medida, a razão de diversos estudos levantados na revisão de literatura aplicarem somente uma dimensão, com muitos deles concentrados na satisfação do usuário.

Nesse contexto, identificou-se como motivador para essa pesquisa a oportunidade de desenvolver, por meio de um estudo de caso único aplicado no departamento jurídico de uma empresa de grande porte, um levantamento das dimensões e atributos considerados mais relevantes pelos usuários para o sucesso de sistemas de informação.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas e analisados dados reais obtidos dos registros de ocorrências de um sistema de informação recentemente implantado na organização objeto do estudo. Com base nas entrevistas e análise dos dados foi possível identificar os elementos considerados mais relevantes pelos usuários na avaliação de sucesso de um SI.

A presente pesquisa foi dividida na sua primeira parte na definição da problemática do tema, apresentação geral do caso e dos objetivos e da relevância do estudo.

Na segunda parte, tem-se o referencial teórico, apresentando os principais modelos encontrados na literatura que tratam do tema mensuração de sucesso dos sistemas de informação. Buscou-se organizar o conteúdo de uma forma lógica e que mostrasse a evolução e adaptação dos modelos ao longo dos anos. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos, análise dos dados, resultados, conclusão e referências.

## **1.2. Objetivos**

O objetivo principal desse estudo é explorar, investigar e descobrir quais os elementos são considerados mais relevantes na avaliação dos resultados de um sistema de informação, bem como apresentar elementos que poderão ser úteis no processo de implantação e planejamento de melhorias dos SIs, contribuindo para a definição dos fatores críticos e dos resultados esperados.

Para tanto, este estudo visou também identificar se a seguinte suposição é válida: O modelo de avaliação de sucesso presente na literatura compreende as variáveis necessárias para mensurar o sucesso de sistemas de informação.

Assim, por meio dos conceitos e métodos que serão abordados nesse estudo, pretende-se gerar conhecimento para criação de critérios que possam apoiar os gestores na definição dos elementos relevantes a serem considerados na mensuração dos resultados dos sistemas de informação.

### **1.3. Relevância**

Frequentemente, os gestores de projetos de TI enfrentam desafios para alinhar as expectativas da organização e dos usuários, com as disponibilidades de soluções no mercado e com limites orçamentários cada vez mais apertados. Assim, são frequentes os questionamentos se os sistemas de informação estão atendendo as expectativas dos usuários sem desprezar as diretrizes organizacionais de controles e conformidade.

Acrescenta-se a esse cenário os altos investimentos em projetos de TI no Brasil, que ultrapassaram US\$ 44 bilhões no ano de 2019, conforme dados da ABES<sup>2</sup>. Isso representa mais de 40% de todo o investimento em TI da América Latina, ainda segundo a ABES. Os dados demonstram o alto valor investido anualmente pelas empresas, não somente em razão da alta obsolescência dos recursos de TI, mas também em razão das necessidades das grandes empresas nacionais continuarem competitivas no mercado globalizado.

Pode-se considerar, portanto, que os valores envolvidos são relevantes o suficiente para se aplicar métodos que auxiliem o gestor na avaliação dos resultados e tomada de decisão.

### **1.4. Delimitação**

O projeto possui como escopo analisar os elementos que mais contribuem na avaliação e caracterizam o sucesso de um sistema de informação.

Este trabalho não se propõe a criar qualquer técnica ou metodologia de avaliação de resultados de projetos, tampouco definir modelos para aplicação da avaliação de retorno de

---

<sup>2</sup> Dados da ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software

investimentos em projetos de TI. Também não se buscará como objetivo contemplar as verificações sobre a efetividade da gestão de projetos de TI.

Este projeto aplica-se no âmbito de um departamento jurídico em empresa de grande porte e avaliará somente o sistema de informação que suporta os processos da área, sem considerar demais sistemas e aplicações corporativas daquela organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Avaliação de projetos de sistemas de informação

As técnicas para avaliação de projetos são tradicionalmente estruturadas sob a ótica econômico-financeira, com mecanismos já conhecidos e, em sua grande maioria já empregadas por contadores e economistas. A literatura aborda diversos modelos, dentre eles Fluxo de Caixa Descontado, Valor Presente Líquido (VPL), Fluxo de Caixa Incremental, *payback*, TIR, Retorno sobre Investimento (ROI), dentre outras (ROSS, 2015). Entretanto, todas as técnicas tradicionais são baseadas na definição de um fluxo de caixa com elementos tangíveis e conhecidos.

O contexto de investimentos em projetos de TI, especificamente em sistemas de informação, exige abordagens diferentes na mensuração do resultado, uma vez que a tecnologia, pela sua natureza, possui elementos intangíveis que necessitam ser considerados nas avaliações. Adicionalmente, há o conceito de risco envolvido nos projetos de TI. Como muitos dos projetos de inovação possuem risco associado, por sua vez torna-se cada vez mais complexo a mensuração do potencial de benefício econômico dos projetos. Ademais, há projetos de inovação que mesmo não alcançando os resultados previstos no planejamento podem ser relevantes para o sucesso de uma organização.

O desafio consiste em como medir se os objetivos foram alcançados. Quando os gestores tomam decisões de investimento por necessidade de negócio ou oportunidade é relevante identificar se os resultados atingiram os objetivos propostos (DELONE e MCLEAN, 2016). Ainda de acordo com DeLone e McLean (2016), a avaliação da efetividade e sucesso de um sistema de informação são pontos relevantes tanto no campo da pesquisa quanto no campo da prática. No contexto em que as inovações na área de tecnologia da informação surgem em um espaço de tempo cada vez menor, torna-se relevante que as métricas de avaliação dos resultados evoluam com o passar do tempo.

A literatura sobre o tema também aborda que os usos para os sistemas de informação estão se expandindo em um contexto em que as possibilidades, propósitos e interessados estão se alterando (DELONE e MCLEAN, 2016). Ou seja, apesar de conceitualmente estarmos lidando com projetos de TI e sistemas de informação, onde a literatura traz diversos fatores-chave para avaliar o sucesso dos projetos (Neto e Riccio, 2003); (Mkoba e Marnewick, 2016); (Farias *et al.*, 2011); (Davern e Kauffman, 2000); (Varajão, 2018); (Ferreira e Bufoni, 2006); (Moura, Carneiro e Freitas, 2018), o desafio consiste na sofisticação

dos usos das informações que estão sendo incrementados e trazendo mais complexidade ao processo.

Nesse contexto, há um desafio adicional enfrentado hoje para os gestores dos sistemas de informação que é não perder de vista os resultados básicos que se propuseram a entregar diante de sistemas cada vez mais complexos e com usos inovadores.

## **2.2. As dimensões do sucesso: o modelo de DeLone e McLean**

Talvez o estudo mais relevante na área de sucesso em sistemas de informação seja o de DeLone e McLean (1992). Os autores promoveram uma grande revisão de literatura com dezenas de estudos teóricos e empíricos, visando a construção de um *framework* explicativo para mensuração do sucesso de sistemas de informação. O estudo, publicado em 1992, ficou conhecido como D&M Model, prevendo inicialmente 6 dimensões: Qualidade do Sistema, Qualidade da Informação, Uso da ferramenta, Satisfação do Usuário, Impacto Individual e Impacto na Organização. O modelo proposto por DeLone e McLean foi utilizado como base para diversos estudos ao longo dos anos, sendo revisto e atualizado por diversos autores, também repercutindo em atualizações e no aprimoramento do modelo pelos próprios criadores, que atualizaram o modelo em 2003 e 2016 (DELONE E MCLEAN, 2003, 2016).

A partir da identificação dessas 6 dimensões, os autores concluíram que não há consenso quanto às variáveis dependentes, existindo uma lista de possibilidades para uso conforme o contexto. Embora o estudo dos autores se proponha a reduzir essa lista por meio de uma taxonomia de categorias de sucesso, o fato de coexistirem diversas variáveis e possibilidades de aplicação tornam difíceis as comparações entre os resultados. Em outra conclusão relevante, DeLone e McLean (2016) destacaram na publicação de 2016 que nenhum estudo se propôs a mensurar o efeito dos SI na performance das organizações, isso em função das dificuldades de se isolar a contribuição do SI nos resultados da organização.

Por fim, outra conclusão relevante do estudo de DeLone e McLean (1992) é que a mensuração do sucesso de SI é um constructo multidimensional e interdependente, devendo-se considerar as 6 categorias na análise. Assim, os autores propuseram o modelo das 6 dimensões da figura 1. O diagrama representa as 6 dimensões do modelo original, de 1992, e o efeito de uma categoria em outra.

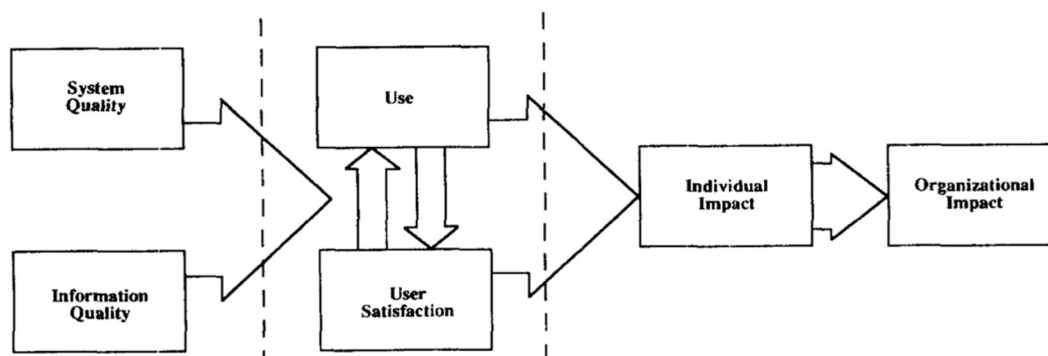


Figura 1 - DeLone e McLean Model de 1992

O modelo acima foi desenvolvido pelos autores a partir de conceitos da literatura de eficácia organizacional e dos levantamentos realizados ao longo de anos de pesquisa, que possibilitou fornecer uma base teórica para um modelo de medição de sucesso que identifica o sucesso como um processo, que deve incluir influências temporais e causais. Os autores organizaram as 6 categorias com o propósito de sugerir um modelo interdependente, representando o fluxo de impacto das dimensões no indivíduo e na organização.

O modelo representa que Qualidade do Sistema e Qualidade da Informação afetam, individualmente, ou em conjunto, o Uso e a Satisfação do Usuário. Já o aspecto do Uso, pode afetar o grau de Satisfação do Usuário, da mesma forma que pode ocorrer o inverso. Por fim, o Uso e Satisfação do Usuário antecedem os efeitos no Impacto Individual, no qual a partir da performance individual provocará o Impacto da Organização.

Nesse sentido, para não se chegar a uma conclusão equivocada dos aspectos de sucesso nos sistemas de informação, é necessário considerar como elas estão relacionadas e em que medida uma variável poderá impactar a outra. Pode-se encontrar situações, por exemplo, em que o uso da ferramenta será influenciado pela qualidade de informação, que por sua vez também influenciará o nível de impacto, e que ambas poderão influenciar a variável de satisfação a nível de usuário.

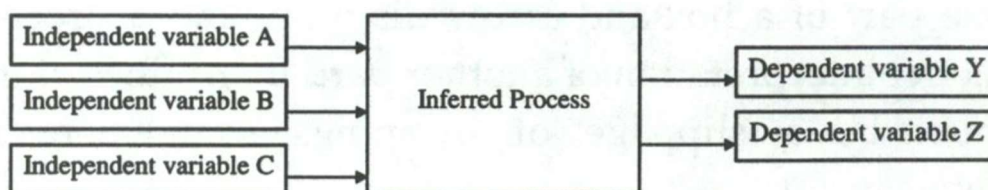
Os autores alertam para o fato de encontrarem mais comumente como variável primária na mensuração de sucessos dos SI a satisfação do usuário, mas que pode ocultar fatores mais relevantes na mensuração do sucesso dos SIs, como qualidade do sistema e qualidade da informação, que podem ser as variáveis mais relevantes para o estudo. Em outras palavras, a variável satisfação pode ser a consequência. Em função de aspectos como qualidade do sistema e da informação, os usuários ficam satisfeitos com sistemas bons e insatisfeitos com sistemas ruins.

### 2.3. A adequação do modelo de DeLone e McLean

A partir das considerações do modelo original de DeLone e McLean, que seriam necessários desenvolvimento e validação do modelo para aplicação em estudos, Seddon e Kiew testaram parte do modelo em 1994, que serviu de base para o trabalho de Seddon (1997), no qual o autor apresenta críticas que o modelo de DeLone e McLean seria confuso e incompleto.

Seddon (1997) apresenta a visão que o modelo D&M tenta combinar aspectos causais e de processo ao mesmo tempo. Ele argumenta que o modelo D&M apresenta variáveis independentes com condição necessária e suficiente para promover impacto na variável dependente, podendo ser testado empiricamente em determinadas populações por meio de técnicas estatísticas. Além disso, o autor sustenta que o modelo D&M também possui o aspecto de modelo de processo, no qual uma combinação de eventos em sequência promove um determinado resultado. O diagrama abaixo apresenta um comparativo entre as duas visões, modelo causal “A” e modelo de processo “B”.

(a) Variance model



(b) Process model

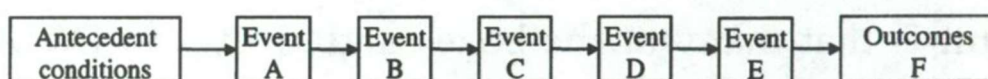


Figura 2 - Comparativo entre modelo de variância e modelo de processo. Seddon (1997), adaptado de: *A Social Process Model of User-Analyst Relationships*; M. New man and D. Robey, *MIS Quarterly*, Volume 16, Number 2, 1992, page 252.

No modelo de processo, cada evento é condição necessária, mas não suficiente para que se obtenha o resultado esperado. Assim, fazendo uma análise sobre o modelo D&M, na visão de Seddon (1997), o modelo não poderia combinar os dois aspectos. O autor, então, propõe uma adaptação do modelo D&M com a criação de dois submodelos de variância, eliminando o modelo de processo e propondo tratar as possíveis múltiplas interpretações das relações entre as variáveis do modelo D&M.

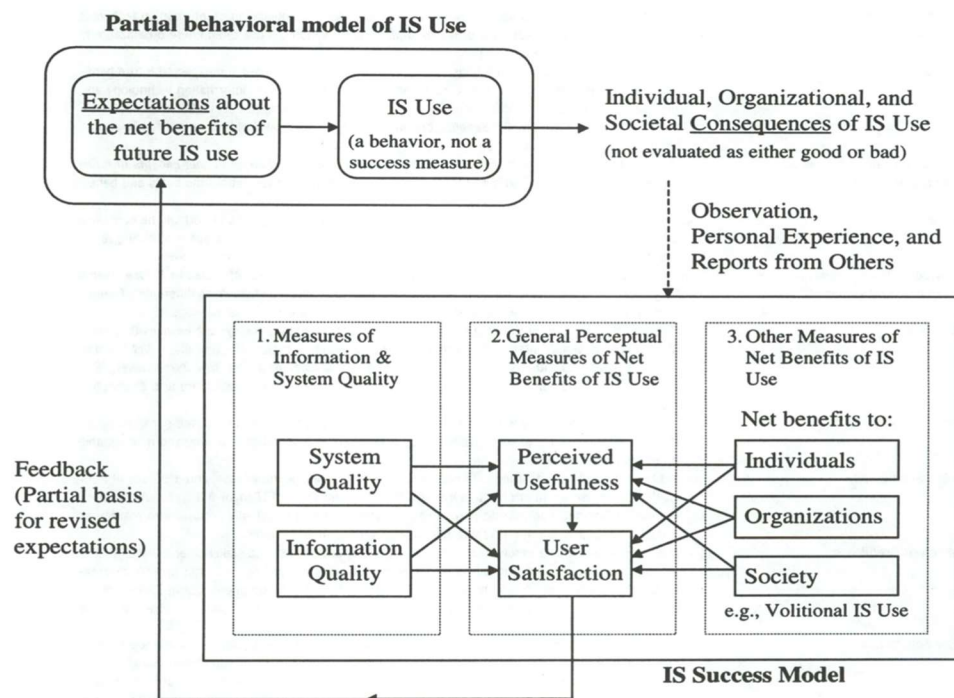


Figura 3 - Versão reescrita do modelo de DeLone e McLean (1992), modelo de sucesso dos sistemas de informação, Seddon (1997)

No modelo apresentado na figura 3, Seddon (1997) elimina o aspecto de processo do modelo D&M e divide as variáveis em dois modelos de variância. O primeiro submodelo considera o comportamento da dimensão Uso do modelo D&M, representado no diagrama pela caixa superior esquerda. Nesse modelo, o Uso é um comportamento, não uma medida de sucesso. O autor considera que as expectativas de benefícios futuros com o sistema irão influenciar os usuários positivamente ou negativamente para o uso. O Uso terá suas consequências na mensuração de sucesso, podendo ser negativa ou positiva.

A diferença entre essa abordagem de Seddon e o modelo D&M consiste no tratamento do modelo original no qual a Qualidade do Sistema, Qualidade da Informação e Satisfação do Usuário promoveria o Uso, sendo variáveis causais que poderia predizer o uso futuro do SI. Entretanto, Seddon (1997) argumenta que não é exatamente essa a lógica do comportamento humano. O argumento apresentado é que não importa o quão bom foi um SI no passado, o benefício passado não é condição suficiente para o uso futuro. O futuro deve ser mensurado com base na expectativa dos benefícios que serão alcançados.

Já o segundo submodelo, demonstrado na parte retangular maior do diagrama, representa as variáveis para mensurar o sucesso dos sistemas de informação. A ideia apresentada nesse modelo é que conforme o Uso e as consequências do Uso (impactos no modelo D&M), baseadas na observação, experiências pessoais e relatos de outros usuários, é



possível se fazer julgamentos sobre vários aspectos dos SI. Seddon (1997) conclui, portanto, que sucesso do SI pode ser considerado um julgamento individual a partir do ponto de vista de alguns *stakeholders*.

Outra distinção entre o modelo de Seddon e D&M, e talvez a mais relevante para este estudo, considerando se tratar de um estudo de caso qualitativo, é a Percepção de Utilidade. Essa variável foi adicionada ao modelo reescrito considerando vários estudos citados por Seddon, que consideram a percepção de utilidade pelo usuário como importante para determinar o uso futuro dos SIs.

Seddon (1997) conclui, ainda, que o *feedback* das percepções alimentando as expectativas futuras é importante fluxo de aprendizagem do modelo. Esse fluxo demonstra que as expectativas são continuamente revisadas com base em novas experiências e incorporadas ao modelo de predição do Uso. Fazendo um paralelo com o modelo D&M, os autores relacionaram o Uso com a Satisfação do Usuário, mas não construíram uma proposta que fosse possível prever o Uso.

### **2.3.1. A atualização de DeLone e McLean**

Ao longo dos anos o modelo de DeLone e McLean foi passando por revisões e variáveis foram ajustadas para acompanhar a realidade atual dos sistemas de informação. DeLone e McLean (2003) analisaram e revisaram a proposta apresentada por Seddon (1997) e discordaram da forma que Seddon propôs o tratamento da variável Uso. Como visto no item anterior, Seddon (1997) argumentou que a variável Uso é um comportamento e não seria apropriada para um modelo causal, pois o Uso deve preceder o impacto e benefícios, mas não necessariamente causá-los. DeLone e McLean discordam dessa posição, argumentando que o Uso é uma variável apropriada.

Como um contraponto ao modelo de Seddon (1997), DeLone e McLean (2003) argumentam que seria muito limitada a interpretação do modelo como se mais uso fosse trazer mais benefícios, sem considerar diversos aspectos da sua aplicação. Os autores argumentam que é necessário considerar a natureza, extensão, qualidade e adequação ao sistema. Por fim, os autores também destacam que deve-se observar se as funcionalidades do SI estão sendo usadas para o fim ao qual foi proposto.

A partir dos estudos baseados no modelo original D&M e de novas observações dos autores, DeLone e McLean (2003) apresentaram uma nova versão para o modelo, adicionando a nova dimensão Qualidade dos Serviços para refletir a evolução dos SIs e novos modelos

baseados em serviços, além de revisar a dimensão impacto, com o objetivo de refletir as diversas interpretações e aplicações para tal variável, como impacto social, organizacional, individual, financeiro, dentre outras, transformando-a em Benefícios Líquidos. Por fim, o modelo também foi atualizado para refletir a retroalimentação das variáveis, resultando na figura 4 abaixo, que representa o modelo atualizado em 2003 (DELONE e MCLEAN, 2003).

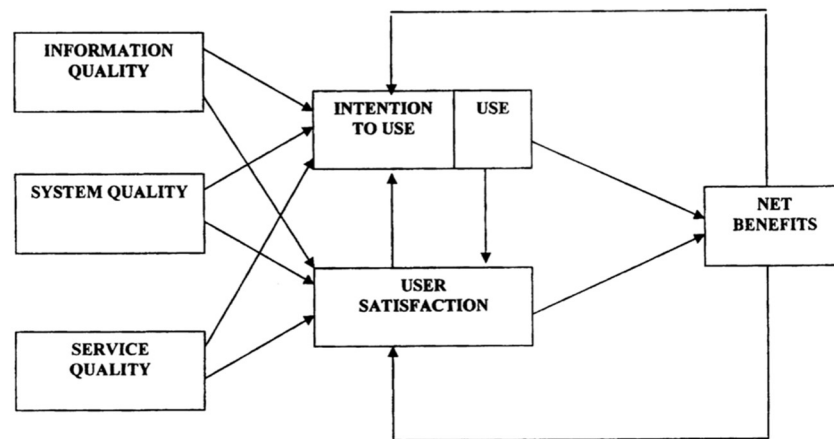


Figura 4 - DeLone e McLean IS Model, modelo atualizado em 2003

O modelo acima foi desenvolvido pelos autores a partir das contribuições de diversos pesquisadores e das mudanças no gerenciamento dos sistemas de informação. DeLone e McLean (2003) consideraram as diversas interpretações possíveis para a variável Uso e propuseram uma alternativa, Intenção de Uso, com o objetivo de mensurar aspectos da atitude, enquanto a dimensão Uso mensura aspecto de comportamento. Essa alternativa proposta pelos autores também visa mitigar o problema “causal” *versus* “processo” apresentado por Seddon (1997).

Também na atualização do modelo, DeLone e McLean (2003) apresentaram o conceito de “*net benefits*”, Benefícios Líquidos na tradução, como um resultado associado ao Uso e Satisfação do Usuário. Os Benefícios Líquidos, se positivos, terão como consequência o reforço do Uso e Satisfação do Usuário, com a retroalimentação do modelo. Já no caso de benefícios negativos, poderá ocorrer a influência negativa para o Uso e Satisfação dos Usuários, com possível descontinuidade do SI. Por fim, os autores concluem que o desafio consiste em identificar com clareza e segurança o contexto e o público que terão os benefícios mensurados para que o modelo seja corretamente retroalimentado. O modelo demonstra a mensuração dos benefícios como resultado de um processo, mas não significa que a relação será sempre positiva. Se ocorrer uma relação negativa, por exemplo, o uso pode

ser desestimulado, a satisfação do usuário cair e isso refletir em mais benefícios negativos. A mesma lógica aplica-se para o oposto.

Observa-se que o retorno financeiro, aspecto mais comumente utilizado na literatura sobre avaliação de projetos (Farias *et al.*, 2011), não é uma dimensão específica, porém pode ser uma consequência dos impactos e mensurada através dos Benefícios Líquidos. Para aplicar tal modelo em estudo práticos deverá ser considerado o contexto da organização. A seleção de dimensões específicas e métricas irão depender da natureza e propósito do sistema de informação a ser avaliado (DELONE e MCLEAN, 2016). Pode-se citar, como exemplo, plataforma web de e-commerce e de empresas do mercado financeiro, enquanto a primeira está focada em atributos personalizados para informações ao cliente, dimensões de uso e satisfação, o segundo pode ter maior foco em segurança e qualidade das transações, dimensões qualidade do sistema e qualidade da informação.

### **2.3.2. As 6 dimensões**

Para melhor compreender o papel das dimensões no modelo de DeLone e McLean, atualizado em 2003, as 6 dimensões podem ser resumidas nos seguintes conceitos, adaptados pelo autor:

- i) qualidade do sistema: dimensão relativa aos aspectos de cunho mais técnico e desejável em um sistema, como velocidade de resposta, flexibilidade para adaptações, usabilidade, padronização de comandos, se o sistema é intuitivo e confiável (estabilidade);
- ii) Qualidade da informação: são as características desejáveis na saída do sistema, como relatórios precisos, íntegros, confiáveis e compreensíveis;
- iii) Qualidade de serviço: aspectos relativos ao suporte que os usuários do sistema recebem, como tempo de resposta, assertividade nas orientações, competência técnica e empatia da equipe de suporte;
- iv) Uso: dimensão utilizada para medir o grau e a maneira pela qual os usuários utilizam os recursos de um sistema de informação, considerando frequência, natureza, extensão e finalidade do uso;

- v) Satisfação do usuário: dimensão considerada para medir nível de satisfação a nível dos usuários com os relatórios, navegação, qualidade de informação e serviços de suporte;
- vi) Benefícios Líquidos: esta talvez a dimensão mais complexa e relevante para se medir e que tem interdependência com as demais. Visa identificar em que grau os SIs estão contribuindo para o sucesso de indivíduos, grupos e organizações. Pode-se aplicar a avaliação de benefícios a aspectos relacionados a tomada de decisão, produtividade, faturamento, redução de custos, lucros, satisfação dos clientes e usuários, dentre outros. Nesse quesito, os autores alertam que o ponto chave será definir qual escopo se pretende medir, que tipo de benefício e em que nível.

Por fim, como já destacado por DeLone e McLean (2003, 2016), a seleção das métricas dependerá das características do sistema que se pretende avaliar, da finalidade e do contexto organizacional.

### **2.3.3. A aplicação e a relação entre as dimensões**

Ao promoverem a atualização do modelo D&M em 2003, DeLone e McLean afirmaram que o modelo de 6 dimensões para a avaliação de sucesso dos SIs poderia ser aplicado em nível individual ou nível organizacional. Entretanto, em novo estudo, Petter, DeLone e McLean (2008) identificaram, através da revisão bibliográfica de dezenas de pesquisas, que há uma limitação de pesquisas examinando o sucesso do SI no nível organizacional, com a maior parte das pesquisas em níveis individuais, resultando nas percepções do indivíduo/usuário sobre o SI, caso em que se aplica essa pesquisa.

No estudo de 2008, os autores analisaram as pesquisas disponíveis na literatura que aplicaram o modelo D&M para identificar, dentre as conclusões apresentadas, qual a ocorrência de cada uma das dimensões. Para tanto, os autores pesquisaram textos completos em vários bancos de dados online (*EBSCO Host, ABI Inform e Web of Knowledge*), utilizando palavras-chave como “*IS success*”, “*IS effectiveness*”, “*DeLone and McLean*”, dentre outras. Edições impressas de periódicos bem conhecidos e indisponíveis eletronicamente também foram examinadas para garantir a inclusão dos estudos disponíveis.

A partir do modelo D&M de 2003, Petter, DeLone e McLean (2008) propuseram os seguintes relacionamentos para investigação:

1. System quality	- System use
2. System quality	- User satisfaction
3. System quality	- Net benefits
4. Information quality	- System use
5. Information quality	- User satisfaction
6. Information quality	- Net benefits
7. Service quality	- System use
8. Service quality	- User satisfaction
9. Service quality	- Net benefits
10. System use	- User satisfaction
11. System use	- Net benefits
12. User satisfaction	- System use
13. User satisfaction	- Net benefits
14. Net benefits	- System use
15. Net benefits	- User satisfaction

*Tabela 1 - Modelo de relacionamento entre as dimensões, derivado do modelo D&M 2003, Petter, DeLone e McLean (2008).*

A partir das dimensões apresentadas na tabela 1 acima, os autores investigaram, para cada relacionamento entre as dimensões de sucesso, se a relação entre as variáveis se apresentou forte, moderada ou mista. Foram classificadas como forte as relações com resultado positivo entre 90-100% das pesquisas; foram classificadas como moderadas quando o resultado da relação foi positivo entre 67-83% das pesquisas; e classificadas como mistas as relações positivas na faixa de 25-53% das pesquisas. Os resultados obtidos foram consolidados na tabela abaixo.

Relacionamentos		Nível individual	Nível organizacional
1. System quality	- System use	Mista	Mista
2. System quality	- User satisfaction	Forte	Dados insuficientes
3. System quality	- Net benefits	Moderada	Moderada
4. Information quality	- System use	Dados insuficientes	Dados insuficientes
5. Information quality	- User satisfaction	Forte	Dados insuficientes
6. Information quality	- Net benefits	Moderada	Dados insuficientes
7. Service quality	- System use	Dados insuficientes	Dados insuficientes

8.	Service quality	- User satisfaction	Mista	Dados insuficientes
9.	Service quality	- Net benefits	Moderada	Dados insuficientes
10.	System use	- User satisfaction	Dados insuficientes	Dados insuficientes
11.	System use	- Net benefits	Moderada	Moderada
12.	User satisfaction	- System use	Moderada	Dados insuficientes
13.	User satisfaction	- Net benefits	Forte	Dados insuficientes
14.	Net benefits	- System use	Moderada	Dados insuficientes
15.	Net benefits	- User satisfaction	Forte	Dados insuficientes

*Tabela 2 - Consolidação dos resultados dos relacionamentos entre as dimensões, Petter, DeLone e McLean (2008).*

A primeira conclusão apresentada pelos autores é a já citada acima, que há poucos estudos que avaliaram o sucesso do SI a nível organizacional, possibilitando analisar apenas 3 relações entre as 15 propostas. Outro aspecto identificado, também relevante para fins desse estudo, é que a maioria das pesquisas analisadas pelos autores se concentraram em uma única dimensão de sucesso, como qualidade do sistema, benefícios ou satisfação do usuário. Os autores concluíram que poucos estudos medem e consideram as múltiplas dimensões do sucesso e os relacionamentos entre essas dimensões.

Sob esse ponto, ao analisar dezenas de estudos que aplicaram o modelo D&M, fica mais evidente a crítica apresentada por Seddon (1997), na qual classificou o modelo como confuso e de difícil aplicação. O que Petter, DeLone e McLean (2008) constaram nessa revisão de literatura é que, apesar de muito utilizado como base teórica por diversos pesquisadores, o modelo D&M teve pouca aplicação prática da forma como foi concebido.

Petter *et al.* (2008) conclui que a mensuração do sucesso dos SIs ainda é um campo com resultados inconsistentes pois não se aplica de forma consistente uma medida multidimensional válida, sendo que muitos estudos avaliam apenas uma dimensão do constructo. Essa conclusão pode ser corroborada no presente levantamento bibliográfico, no qual se constatou um grande número de pesquisas avaliando somente um constructo, muitas vezes focadas na satisfação do usuário.

#### **2.4. A relação entre projeto e qualidade dos Sistemas de Informação**

Em que pese não seja o escopo principal analisar a gestão de projetos, conhecendo os resultados das etapas poderemos entender melhor a relação entre projeto e sucesso do sistema. Além das 6 dimensões propostas por DeLone e McLean (1992, 2003), Mkoba e Marnewick (2016) abordam outros aspectos relevantes para o sucesso dos sistemas de informação,

considerando, também, a etapa de projeto e sua implantação. Os autores propuseram um framework para garantia de auditoria dos projetos de tecnologia, visando o correto cumprimento das etapas relevantes com entregas bem-sucedidas. Em que pese o foco aqui seja um pouco diferente, há relação direta entre as etapas do projeto, implantação e sucesso dos sistemas de informação.

Segundo Mkoba e Marnewick (2016), a partir da análise dos componentes conceituais da estrutura de projetos, foi possível identificar como principais pontos “*ciclo de vida do projeto, entregas do projeto, auditoria do projeto, garantia do projeto, governança do projeto e sucesso do projeto*”. Os autores vincularam os conceitos acima a um problema de pesquisa para validar sua aplicabilidade e confiabilidade, identificaram a relação entre eles e criaram uma estrutura conceitual para se aplicar em projetos visando garantir o sucesso do projeto. Os autores também destacaram que o sucesso e satisfação dos envolvidos serão mensurados com base nos critérios identificados e acordados no escopo e fase inicial do projeto.

Ainda segundo Mkoba e Marnewick (2016), o sucesso do projeto de TI interage com todos os componentes da estrutura conceitual, que pode ser representado pela figura 5 abaixo. Na proposta dos autores, o sucesso dependerá do êxito na execução de auditoria em cada uma das fases: i) ciclo de vida do projeto, para garantir que os processos estão alinhados com as melhores práticas, bem como com a finalidade durante todo o ciclo de vida do projeto; ii) entregas do projeto, para garantir que as entregas atendem aos aspectos de especificações, requisitos, expectativas das partes interessadas, aceitação do cliente, qualidade e uso efetivo do produto; iii) com a auditoria do projeto, para garantir que todas as etapas de auditoria do projetos foram executadas com o relatório de auditoria de cada fase do ciclo de vida do projeto; e iv) garantia do projeto, onde os cinco portões de revisão da garantia do projeto propostos pelos autores são adaptados para garantir o sucesso do projeto em cada fase do ciclo de vida.

Essa última etapa do processo de auditoria proposta pelos autores se torna fundamental na medida em que garante que cada fase está conforme o escopo e os benefícios esperados, garantindo a qualidade das entregas, e deve ser usada pela governança do projeto para determinar se deve ou não prosseguir para a próxima fase do ciclo de vida do projeto de TI. Assim, há que se considerar, também, a fase de projeto na mensuração do sucesso de um sistema de informação.

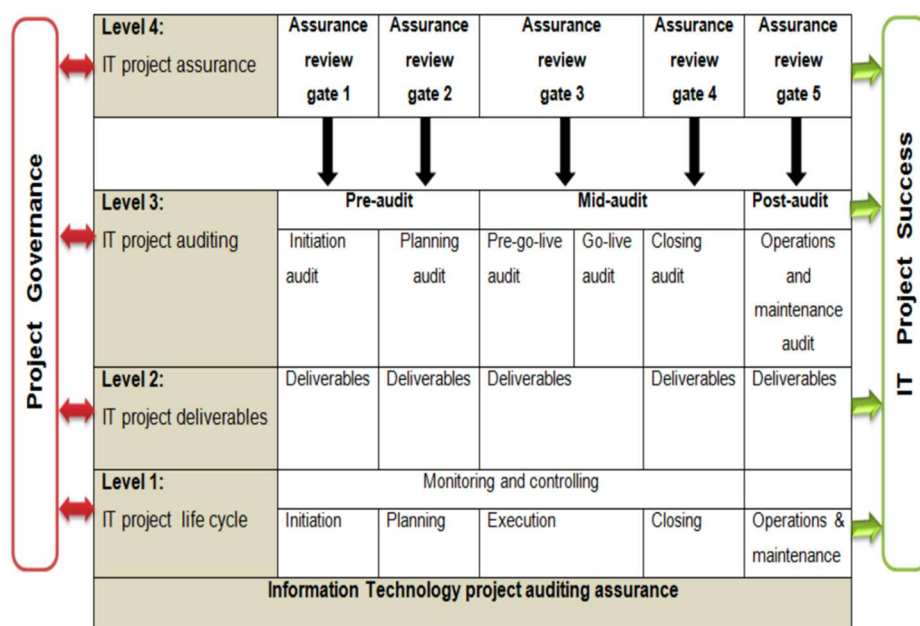


Figura 5 - Framework conceitual para garantia de auditoria em projeto Mkoba e Marnewick (2016).

## 2.5. Outros fatores relevantes para o sucesso dos sistemas de informação

Cada vez mais as empresas estão usando a tecnologia como estratégia para transformar os processos de negócio, e cada vez mais é necessário aumentar as chances de sucesso dos projetos de SI. Nessa linha, Albertin (1996) destacou que a implantação de um SI deve estar bem alinhada com a estratégia de uso da informação pela Companhia, assim como com a estratégia de negócio da Companhia. Mais de uma década depois, Farias *et al.* (2012) apresentavam linha de argumentação bem similar, defendendo que na decisão pelo investimento em TI, além da necessidade da organização maximizar seus benefícios, deve haver uma compatibilidade entre os valores das tecnologias que serão incorporadas aos valores e crenças da organização.

Acrescenta-se a esse aspecto organizacional o estudo de Fonseca *et al.* (2019), no qual os autores fizeram um levantamento dos fatores críticos de sucesso na implementação de SI com base em dois grupos, Fatores Organizacionais e Fatores Técnicos. Dentre os Fatores Organizacionais, destacam-se o gerenciamento da mudança, plano de comunicação e atendimento à legislação, dentre outros.

No estudo quantitativo elaborado pelos autores, foi aplicado um questionário estruturado, respondido por 51 usuários de um sistema da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), e posteriormente aplicada estatística descritiva, pela qual foi



comprovado que há forte correlação entre os Fatores Organizacionais e o sucesso da implementação do SI, sendo considerado pelos entrevistados como os de gerenciamento mais adequados se comparados aos Fatores Tecnológicos. Isso corrobora o entendimento de Albertin (1996) e Farias *et al.* (2012), de que os aspectos da organização influenciam no sucesso do SI.

A tabela 3 abaixo apresenta a lista de itens analisados pelos autores, divididos entre os dois fatores e por nível estratégico e tático. Os itens estratégicos podem ser tratados pelos níveis hierárquicos mais altos e estão ligados à estratégia organizacional, os táticos estão ligados ao nível gerencial.

		Estratégico		Tático
Organizacional	OE1	Suporte contínuo da alta gerência	OT1	Forte comunicação interna e externa ao projeto
	OE2	Gerenciamento de mudanças organizacionais efetivas	OT2	Programação de Projeto formalizada
	OE3	Gerenciamento do escopo do projeto	OT3	Adequado programa de treinamento
	OE4	Formação adequada da equipe de implementação	OT4	Solução de problemas preventivos
	OE5	Detalhada reengenharia do negócio	OT5	Tomadores de decisão capacitados e autorizados
	OE6	Adequado papel do líder do projeto	OT6	Confiança entre usuários e gerentes do projeto
	OE7	Participação e comprometimento do usuário	OT7	Atendimento à legislação pertinente
	OE8	Confiança entre parceiros do projeto		
	OE9	Alinhamento entre princípios gerenciais e natureza do projeto		
Tecnológico	TE1	Adequada estratégia de implementação	TT1	Adequada configuração do software
	TE2	Customizações mínimas	TT2	Adequado conhecimento dos sistemas legados
	TE3	Adequada versão do software		

Tabela 3 - Itens de análise dos Fatores Organizacionais e Fatores Tecnológicos. Fonseca et al. (2019)

Outro estudo importante para entendimento dos fatores de sucesso dos SIs é a pesquisa de Robic e Sbragia (1996), na qual os autores analisaram um conjunto de 27 projetos de tecnologia, pesquisando fatores sob a ótica do projetista e do cliente demandante. A abordagem dos autores buscou identificar quais os critérios de avaliação os gerentes de projetos consideraram mais relevantes e quais foram os resultados atribuídos a esses fatores. A pesquisa demonstrou que o fator satisfação do usuário foi apontada como o mais preocupante, seguido

pela qualidade técnica em segundo, validade organizacional em terceiro, seguidas pela efetividade organizacional, prazo, custo e aplicação comercial.

Nessa abordagem, Robic e Sbragia (1996) classificaram a validade organizacional como a adequação dos projetos aos usuários, que considera o uso e a qualidade do uso pelo usuário final, e a efetividade organizacional refere-se à contribuição do projeto para a organização atingir seus objetivos. Cabe destacar que o fator satisfação do usuário, dito o mais importante e a validade organizacional, terceiro mais importante, ambos estão diretamente relacionados ao usuário final. Esse resultado demonstra o quanto a percepção do usuário é relevante para a avaliação dos projetos de tecnologia, assim como a qualidade técnica, segundo fator mais destacado.

Como já dito anteriormente, o objetivo desse estudo não é avaliar o sucesso dos projetos de tecnologia, mas sim dos sistemas de informação. Embora seja possível fazer uma distinção clara entre os estudos e literatura a respeito, alguns aspectos abordados nos estudos voltados para projetos podem ser aproveitados na análise dos fatores que influenciam no sucesso ou insucesso dos SIs. Mais um exemplo dessa influência é a pesquisa de Moura, Carneiro e Freitas (2018). Embora os autores tenham focado a pesquisa nos elementos que interferem no sucesso dos projetos de softwares, destaca-se o elemento Complexidade do Sistema identificado no estudo como o fator de maior potencial para influenciar negativamente o sucesso do projeto. Os autores concluíram que aspectos como complexidade no desenvolvimento, requisitos, aspectos de inovação, com riscos e/ou tecnologias emergentes, bem como os padrões de desenvolvimento, tem maior peso no resultado do desenvolvimento do software e devem, portanto, ser monitorados com cuidado.

A abordagem de Moura, Carneiro e Freitas (2018) acrescenta um fator relevante ao presente estudo na medida em que a complexidade pode resultar em baixa qualidade do software, dimensão presente no modelo D&M, que por sua vez influenciará o Uso e a Intenção de Uso dos usuários.

Corrobora esse entendimento o estudo de Ferreira e Bufoni (2006), no qual testaram 4 variáveis que podem justificar o insucesso de um sistema de informação gerencial e uma delas é a complexidade do sistema. Os autores testaram para um caso prático de sistema com insucesso, descontinuado, um modelo com quatro constructos: apoio da direção, participação do usuário, complexidade e equipe de desenvolvimento. Constatou-se que as 4 variáveis apresentaram significativa capacidade de explicar o insucesso, sendo mais presente dentre as avaliações dos respondentes a complexidade e o apoio da direção. Sobre a complexidade, uma conclusão interessante foi apresentada pelos autores com base nas análises qualitativas.

Observaram três interpretações para a complexidade, a complexidade da informação, a capacidade de entendimento do sistema pelos usuários e a complexidade técnica do sistema. Embora os autores não tenham aprofundado nessa questão e a literatura analisada nesse estudo não faça essa distinção, considera-se essa conclusão relevante para fins de interpretação das entrevistas da presente pesquisa.

Por fim, assim como foi apresentado nos modelos de Seddon (1997) e DeLone e McLean (1992, 2003), Ferreira e Bufoni (2006) também não puderam determinar com exatidão a intensidade dos relacionamentos entre as variáveis, bem como estabelecer as relações causais de forma ordenada. O modelo se apresentou complexo como os demais, no qual as variáveis não podem ser analisadas isoladamente, podendo, possivelmente, influenciar umas às outras e dependerá do caso a ser aplicado, podendo variar conforme o contexto do sistema e da organização.

Muitas vezes se torna difícil analisar o sucesso dos sistemas de informação isoladamente do sucesso dos projetos de TI. Do mesmo modo, torna-se limitada a visão de avaliação dos projetos de TI sem considerar a etapa posterior, de execução, na qual é possível medir se os resultados esperados pela Companhia foram alcançados e se o projeto trouxe, de fato, os benefícios positivos ou negativos. No caso específico dos SIs, Varajão (2018) apresenta o argumento que a avaliação dos projetos deveria começar a ser mensurada no momento em que a aplicação iniciar sua operação e se tornar disponível para uso. O autor acrescenta, também, que nas implantações dos SIs o sucesso pode ser mensurado pela qualidade do sistema, qualidade da informação, os novos processos de negócio e a qualidade da operação e serviços. Observe que substituindo a dimensão novos processos de negócio por benefícios ou consequências a proposta de Varajão (2018) se torna similar às de Seddon (1997) e DeLone e McLean (1992, 2003), já discutidas aqui.

Varajão (2018) também acrescenta que a mensuração de sucesso dos projetos de SIs deve ser um processo contínuo no tempo, *“projects are not isolated in time and space”*. Como já visto até aqui nos estudos de diversos autores, há uma série de fatores que é preciso considerar para se mensurar o sucesso dos SIs, no qual cada ambiente organizacional terá uma conjuntura de fatores que contribuirão para a mensuração do sucesso, mas não um fator isoladamente.

Assim como no modelo atualizado de DeLone e McLean (2003) foi acrescentada a dimensão qualidade do serviço, Varajão (2018) também considera o nível de serviço, especialmente o de suporte, como relevante e de impacto na operação do SI, podendo ter o efeito negativo ou positivo. No estudo do autor, ele concluiu que um novo serviço de suporte operacional será necessário para a implantação de um novo SI, e que a mensuração dos

resultados deverá considerar uma série de critérios, conforme a organização e, assim como apresentado por Seddon (1997), a avaliação será distinta conforme os *stakeholders* envolvidos.

Varajão (2018) também apresenta um importante ponto para reflexão sobre o estudo de mensuração de sucesso. O autor argumenta que permanecerá uma visão muito rudimentar enquanto o foco for na avaliação de sucesso do gerenciamento do projeto e não na mensuração das entregas do projeto.

## **2.6. Satisfação do usuário**

Tanto no modelo de DeLone e McLean (1992, 2003) quanto no de Seddon (1997) estão presentes a dimensão satisfação do usuário na mensuração de sucesso do SI. Entretanto, alguns autores consideram como medida de sucesso dos SIs apenas a dimensão satisfação dos usuários, é o caso de Ferreira (2015) e Neto e Riccio (2003). É importante atentar para o risco de avaliação de uma única dimensão apresentar uma visão muito restrita dos resultados, restringindo a mensuração dos impactos (benefícios ou consequências) como um todo. Para mitigar esse risco, Ferreira (2015) propõe a aplicação do instrumento de Torkzadeh e Doll (1999), que segundo o autor, tem sido utilizado por anos e possibilita avaliar o impacto da TI em um aspecto multidimensional. Nesse sentido, Ferreira (2015) utilizou quatro dimensões: (a) produtividade das tarefas, (b) inovação, (c) satisfação do cliente e (d) controle gerencial.

Na prática, o modelo aplicado por Ferreira (2015) não deixa de ser uma visão única do ponto de vista do usuário, entretanto, permite abrir em 4 dimensões para avaliar em qual deles o SI mais contribui e o usuário entende como de melhor resultado. A partir dessas quatro dimensões, o autor busca identificar a satisfação dos usuários em cada uma delas. Os resultados do trabalho demonstram que a produtividade e controle gerencial são os pontos mais favoráveis do ponto de vista do usuário. Entretanto, o resultado aplica-se ao caso concreto investigado e não pode ser extrapolado para outros sistemas. De todo modo, o autor identificou uma conclusão relevante quanto ao grupo pesquisado. Os melhores resultados foram obtidos dos usuários que utilizam o sistema a mais tempo, que avaliam de forma positiva e percebem algum benefício na execução das atividades. Essa conclusão pode indicar que o treinamento (ou a falta dele) interfere na satisfação dos usuários e que o desconhecimento das funcionalidades do sistema pode comprometer a avaliação de satisfação.

Na mesma linha da abordagem de Ferreira (2015), cabe acrescentar os estudos de Neto e Riccio (2003), no qual identificaram quatro componentes da satisfação dos usuários dos sistemas de informação, quais sejam: praticabilidade, disponibilidade, precisão e adequação da

informação. O estudo elaborado pelos autores está restrito ao aspecto de satisfação do usuário, mas expandindo o conceito para sucesso dos sistemas de informação é possível complementar a aplicação das 6 dimensões de DeLone e McLean (2003), na medida em que a satisfação gera maior uso, que gera maior engajamento, que por sua vez irá gerar maior uso. Além disso, essa abordagem acrescenta mais objetividade a dimensão satisfação do usuário do modelo DeLone e McLean (2003) na medida em que acrescenta quatro elementos de investigação: praticabilidade, disponibilidade, precisão e adequação da informação.

Cabe observar que o estudo de Neto e Riccio (2003) apresenta uma abordagem distinta do de Ferreira (2015), focando no constructo satisfação do usuário e não na percepção de valor pelos usuários das quatro dimensões apresentadas anteriormente.

A pesquisa de Neto e Riccio (2003) também contribui para estudos empíricos, pois sugere que a satisfação do usuário abordando os quatro componentes acima citados pode servir de base para uma ferramenta de diagnóstico na implementação de sistema de informação, como elemento para monitorar e aumentar as chances de sucesso. Em outras palavras, os autores sugerem que se um processo de implantação de sistemas de informação considerar os quatro elementos a chance de sucesso será maior.

Ainda segundo os autores, as medidas de sucesso do sistema de informação tendem a ser *proxies* do desempenho da empresa e assim sugerem para utilizar a satisfação do usuário como critério. Além disso, os autores reforçam que essa categoria, além do uso, são as mais utilizadas na literatura como *proxies* das medidas relacionadas a desempenho. O que reforça a relação entre as dimensões, quanto mais satisfeito mais uso se faz da ferramenta e quanto maior uso maior tende ser a satisfação.

Ainda na visão de Neto e Riccio (2003), a satisfação do usuário deve ser tratada como uma atitude em relação ao sistema, sendo necessário, portanto, identificar os objetos que afetam tais atitudes e encontrar instrumentos para medi-las, como um questionário estruturado, por exemplo. Ainda segundo os autores, os quatro componentes da satisfação apresentados podem ser utilizados para medir a satisfação do usuário pós-implantação como também avaliar a satisfação pré-implantação, permitindo criar uma base comparativa e efetuar ajustes sempre que necessário.

As premissas e componentes desse estudo são de grande utilidade para criar instrumentos de medição e obter maiores êxitos com menores riscos na implementação, considerando que as organizações possuem recursos escassos.

## 2.7. Resultados intangíveis na implantação de sistemas de informação

Na literatura apresentada até o momento, pouco se falou a respeito dos aspectos intangíveis na implantação de sistemas de informação, muito em razão da dificuldade em avaliar os benefícios e vantagens intangíveis, como maior envolvimento da força de trabalho, melhoria de comunicação, vantagens competitivas e melhoria de controles e conformidade. A depender da organização, do valor dos investimentos e dos riscos associados, é necessário melhor entender esse aspecto para justificar tal projeto ou os gestores tomarão decisão pelo caminho mais confortável e evitando o desconhecido.

Segundo Farias *et al.* (2012) a análise de questões não mensuráveis para decisões de investimentos, como benefícios intangíveis, é necessária para avaliar e entender quais os impactos na cultura organizacional e a compatibilidade entre as tecnologias e valores da organização contribuem para adoção, difusão e internalização da nova tecnologia. Nesse aspecto, a compatibilidade com a organização tem papel fundamental na medida em que determinará se os usuários adotarão ou não a ferramenta.

Ainda segundo Farias *et al.* (2012) as novas tecnologias podem ser compatíveis ou incompatíveis com os sistemas ou recursos que existem na organização, considerando as crenças, valores ou objetivos da organização, inclusive sob a ótica do cliente, contemplando, inclusive, quais são as inovações que seus clientes precisam. Quando a tecnologia não for aderente aos valores culturais da organização a cultura pode impedir a adoção do processo. Assim, os autores distinguem entre dois tipos de compatibilidade, de valor e de práticas: “i) *compatibilidade de valor refere-se à conveniência da inovação com as normas e valores dos agentes potenciais para adoção*; ii) *compatibilidade de práticas é a conveniência da inovação com as práticas dos agentes da adoção.*”

Ainda no que se refere aos benefícios intangíveis, os autores afirmam que os investimentos em tecnologia não devem ser decididos considerando apenas a ótica financeira, na medida em que existem benefícios não quantitativos de forma direta, como por exemplo o posicionamento diferenciado frente aos seus concorrentes, melhoria nos processos de governança e auditoria (em casos de corrupção, por exemplo), podem servir de barreira para a penetração da concorrência e visar promover o maior engajamento da força de trabalho, com algo mais moderno e intuitivo.

Desse modo, considerar os aspectos intangíveis, apesar de não ser uma proposta de fácil aplicação, poderá ser útil para entender o benefício e sucesso de um sistema de informação. No caso específico desse estudo, que envolve um sistema de gestão em um departamento jurídico,

esse aspecto deve ser observado e analisado caso apareça nos dados coletados, por se tratar de um processo que envolve controle judiciais críticos, risco financeiro e ser um sistema auditado pela metodologia da Lei Sarbanes-Oxley – SOX<sup>3</sup>.

## **2.8. O valor da informação e retorno financeiro dos projetos**

A avaliação dos resultados financeiros dos projetos de tecnologia continua sendo um aspecto relevante na decisão dos gestores. Em que pese a literatura aborde outros meios de se mensurar o sucesso em sistemas de informação, como vimos até aqui, diante de recursos escassos e uma capacidade limitada de investimento, os gestores precisam adotar mecanismos de priorização de projetos para suporte a tomada de decisão.

Soma-se às dificuldades já existentes, o fato de muitos ativos de tecnologia serem considerados ativos intangíveis. Um exemplo abordado por Vaish *et al.* (2011) é a informação, considerada um ativo intangível e imensurável, mas que os autores propõem que, assim como os ativos tangíveis, a informação também pode ser avaliada. Os autores propuseram um modelo que considera as variáveis acessibilidade, vida útil e resultado para demonstrar o impacto e relevância da informação.

Os autores destacam, também, que os ativos intangíveis como as informações não possuem um valor financeiro óbvio e por essa razão geralmente não são controlados de perto pelos gestores. Entretanto, a informação é cada dia mais relevante para as organizações e para o processo de tomada de decisão, trazendo vantagem competitiva e velocidade de resposta ao mercado. Há, portanto, uma razoabilidade para desenvolver uma técnica que modele a dinâmica da informação, com a capacidade de fornecer um valor para essa informação (VAISH *et al.*, 2011).

Seguindo essa lógica, torna-se necessário, então, considerar o valor da informação no processo de investigação dos resultados do sistema de informação, juntamente com as métricas de avaliação de retorno financeiro. Para tanto, considera-se relevante compreender o processo de avaliação financeira dos sistemas de informação compreendendo como são avaliados os projetos e como se dá o processo decisório.

Segundo estudos conduzidos por Oliveira e Junior (2017), que considerou 6 empresas de grande porte, com sede no Brasil e no exterior, todos os casos pesquisados apresentaram

---

<sup>3</sup> A lei Sarbanes-Oxley, SOX, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas. Atualmente grandes empresas com operações financeiras no exterior seguem a lei Sarbanes-Oxley.

processo estruturado para seleção de projetos de tecnologia. Destaca-se que foi identificado pelo estudo a necessidade comum a todas as empresas dos projetos estarem alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Como já mencionado anteriormente, é preciso alinhar previamente todas as expectativas e objetivos na definição do escopo, sem isso não seria possível avaliar a aderência aos objetivos da organização ou definir métricas de avaliação, como retorno financeiro, por exemplo.

Complementando a visão do alinhamento estratégico, Mooney, Gurbaxani e Kraemer (1996), apresentam um contraponto destacando que, embora importante alinhar os projetos ao negócio principal e produto final da empresa, os estudos de retorno financeiro são limitados na medida em que fornecem um entendimento parcial dos resultados, deixando de fora os impactos nos processos intermediários da organização. Em outras palavras, o projeto e resultado pode estar alinhado ao objetivo estratégico da organização, mas nem sempre resultar em um efeito direto nos números do negócio. Há que se considerar, por exemplo, projetos que podem aumentar a segurança ou confiabilidade de processos intermediários. Capturar esse valor geraria uma visão complementar e considerável de valor da tecnologia, porém é uma tarefa complexa.

Ainda segundo os estudos de Oliveira e Junior (2017), nas seis empresas avaliadas, o critério técnico é o primeiro ponto de decisão, que considera também riscos e complexidade. Adicionalmente, são consideradas questões como orçamento, recursos e modelos financeiros como retorno de investimento e avaliação do custo-benefício.

A pesquisa de Oliveira e Junior (2017) confirmou as conclusões apresentadas por Farias *et al.* (2012), na qual as empresas não consideram os benefícios intangíveis na decisão de investimento em projetos de tecnologia. Um critério relevante, muitas vezes intangível, na seleção de projetos e com falta de literatura a respeito, são projetos para atender demandas legais, de regulação ou de contrato, onde identificou-se que a grande maioria das empresas não avaliam esses critérios na cesta de projetos e estes são automaticamente aprovados e priorizados (OLIVEIRA e JUNIOR, 2017).

Ainda considerando a visão de retorno de projetos de tecnologia, Mooney, Gurbaxani e Kraemer (1996) trazem uma linha de pontos relevantes para guiar estudos e pesquisas a respeito dos impactos dos projetos. Os autores avaliaram os impactos na produtividade e concluíram que avaliar somente os resultados no produto final tem visão limitada sobre os resultados dos projetos, indicaram que a perspectiva de visão de impacto no processo pode ser a chave para compreender os resultados, e é necessário maior compreensão do contexto organizacional e posição competitiva para se capturar com mais precisão os impactos na produtividade.



A partir da análise dos pontos na literatura é possível concluir que a avaliação da produtividade é um aspecto relevante para mensurar o retorno financeiro, e que é preciso entender o contexto do projeto na organização, considerando também os processos meio e não somente o fim. Caso seja identificado na coleta de dados desse estudo de caso este aspecto deverá ser considerado na avaliação dos benefícios ou resultados do SI.

## **2.9. O valor potencial e o valor realizado**

Uma perspectiva adicional a ser considerada nos estudos de mensuração do valor da tecnologia da informação é o valor realizado *versus* valor potencial (DAVERN E KAUFFMAN, 2000). Os autores apresentam uma ideia de que os ativos são complementares e influenciam a geração de valor da organização, fazendo uma distinção entre o valor potencial e o valor realizado. Abordam, também, a necessidade de se mensurar o valor potencial antes e depois do projeto implantado.

Nessa abordagem, os autores propuseram que as organizações considerem não somente o que está se gerando de valor com a tecnologia, mas sim todo o seu potencial. Pode-se tomar como exemplo sistemas de informação que são suporte a processos intermediários na organização, com entrada, processamento e saída de dados. Se a organização não considera todo o potencial na saída de dados e não faz uso de análises, relatórios para aprimorar o processo de decisão, não estão de fato explorando todo o potencial da informação.

Segundo o modelo elaborado pelos autores, a criação de valor começa pelo potencial ofertado, mapeado e apurado ainda na fase de projeto, que irá determinar o montante do investimento. Durante o gerenciamento do projeto é necessário lidar com questões imprevisíveis que podem impactar os resultados esperados, como a mudança em um cenário de mercado, da tecnologia ou de agentes reguladores. Essas questões precisam ser controladas de perto para não impactar o potencial gerado pelo projeto, pois caso alguma ação não siga o previsto pode se perder ganho consideráveis na organização. Com tudo controlado e implantado, é possível, então, medir o impacto na organização em comparação com o previsto.

Na mensuração dos resultados do projeto, o modelo de Davern e Kauffman (2000) poderá ser aplicado na medida em que a avaliação entre ganho potencial e ganho realizado demonstrar falhas na implantação ou decisão de cunho gerencial que podem impactar o resultado esperado. Toma-se como exemplo um sistema de informação que visa aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais da organização. Num dado momento da implantação, os ganhos serão alcançados mediante redução de pessoal, muito comum em

projetos de tecnologia. Entretanto, a organização possui uma política de não demitir, mantendo os recursos aplicados na execução do processo, embora aprimorado por meio da tecnologia. Nesse caso, tem-se um cenário em que o ganho potencial projetado não será alcançado em razão de decisões gerenciais, mas não se poderá atribuir o não atingimento dos objetivos ou retorno previsto a falhas no projeto.

## **2.10. A evolução do modelo D&M**

Por meio de uma revisão de literatura contemplando dezenas de artigos, Bento, Costa e Aparicio (2017) identificaram que o modelo de DeLone e McLean (1992, 2003, 2016) tem sido um dos mais utilizados para mensuração do sucesso dos Sistemas de Informação, em diversas áreas de negócio. Apesar das críticas e limitações apresentadas por alguns autores, como visto nos itens anteriores, o modelo D&M tem sido atualizado e aperfeiçoado para fornecer ao pesquisador possibilidade de se analisar o sucesso dos SIs em diversas organizações.

Talvez o ponto mais criticado do modelo durante todos esses anos seja a dimensão Uso (Seddon, 1997); (Sedera *et al.*, 2004). Muito em função do já apresentado acima, do caráter ambíguo da dimensão, tanto que DeLone e McLean (2003) consideraram a dimensão Intensão de Uso para distinguir entre atitude e comportamento, mas também em função do caráter obrigatório, onde a utilização dos sistemas é obrigatória e o usuário não tem opção. Nesse caso, Bento *et al.* (2017) destaca que no caso de sistemas de uso obrigatório a utilidade percebida se torna uma dimensão mais adequada, tratada no modelo de Seddon (1997) como “*Perceived Usefulness*”.

Recentemente, DeLone e McLean (2016) promoveram mais uma revisão do modelo de 6 dimensões para mensuração de sucesso dos SIs (figura 6). A primeira delas foi uma adequação na última medida de sucesso do modelo, transformando benefícios líquidos (*Net Benefits*) em Impactos Líquidos (*Net Impacts*). Os autores alegaram que o termo benefícios apresenta apenas resultados positivos, enquanto o termo impacto melhor refletirá os resultados positivos e negativos. A depender dos impactos, positivo ou negativo, o efeito no feedback no modelo será distinto.

A segunda alteração ocorreu para adequar o modelo às questões de atualizações que os autores encontraram durante as pesquisas. Os autores consideraram que os sistemas sofrem atualizações e evoluções durante seu ciclo de vida, antes de serem descontinuados. Essas atualizações ocorrem, conforme os autores, em decorrência das experiências dos usuários através da utilização. A utilização motiva processos de mudança e melhorias através de

adaptações, que por sua vez promovem impacto nas dimensões de Qualidade do Sistema, Qualidade da Informação e Qualidade do Serviço. Assim, os autores promoveram o ajuste no modelo destacando esse retorno na forma de “loop”.

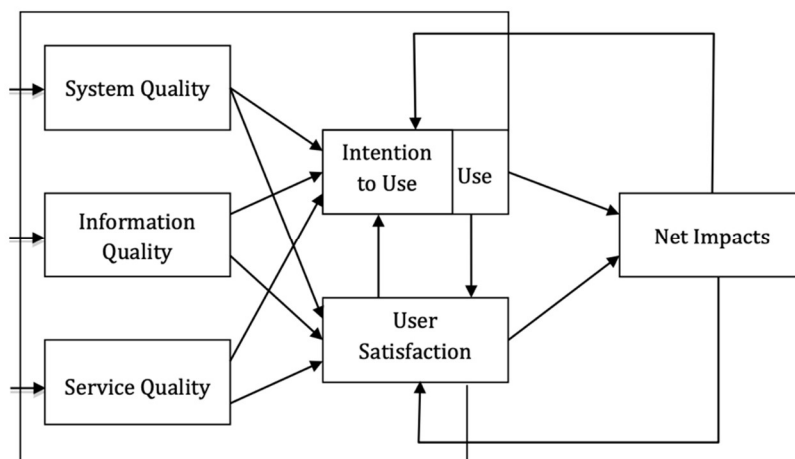


Figura 6 - Modelo DeLone & McLean 2003 atualizado, DeLone & McLean (2016)

Após a atualização do modelo D&M, DeLone e McLean (2016) destacaram que o desafio em encontrar um instrumento específico e válido para mensurar todas essas dimensões ainda persiste. Essa posição dos autores corrobora o entendimento de que o modelo é complexo, e, em certa medida, explica a razão de diversos estudos aplicarem somente uma dimensão, com muitos deles estão concentrados na satisfação do usuário.

Os autores apresentam como um dos melhores exemplos de aplicação de métrica multidimensional o estudo de Sedera *et al.* (2013), no qual por meio de *surveys* com mais de 1300 usuários, em 3 fases distintas, foram testadas e validadas 4 dimensões: Qualidade do Sistema, Qualidade da Informação, Uso e Impactos. Sedera *et al.* (2013) desenvolveram um questionário com itens que podem ser aplicados para mensurar cada uma das 4 dimensões propostas. Anteriormente, em outro estudo, Sedera *et al.* (2004) já havia desenvolvido proposta similar com 27 itens de medidas para 4 dimensões, Qualidade do Sistema, Qualidade da Informação, Impacto Individual e Impacto Organizacional. Nesse estudo, a dimensão Uso havia sido retirada em função do sistema em questão ser de uso obrigatório.

Na pesquisa de 2013, mais atualizada, os autores agruparam as dimensões Impacto Individual e Impacto Organizacional e um único constructo, Impactos, porém abordaram itens distintos no questionário, divididos em 2 grupos, individual e organizacional, e adicionaram a dimensão Uso.

Na visão de Petter, DeLone e McLean (2008), o modelo de Sedera *et al.* captura a natureza multidimensional e complexa do sucesso de SI porque aplica quatro dimensões de sucesso, usando pelo menos quatro itens medidas para cada uma. Além disso, o volume de casos e questionários já aplicados confirmam a aplicabilidade do modelo. Portanto, a proposta se torna mais forte e relevante que os demais estudos encontrados que aplicaram o modelo D&M, uma vez que a grande maioria das pesquisas se concentram em somente uma variável. Outro ponto forte, é que ambos os modelos, Sedera *et al.* 2004 e 2013 foram testados no contexto de diversas organizações, com o de 2004 aplicado em 3 estudos quantitativos e o de 2013 em 6 diferentes levantamentos, com mais de 1.300 respondentes.

### **2.11. A aceitação da tecnologia**

Os trabalhos de Seddon (1997) e DeLone e McLean (2003) acrescentaram o construto Intenção de uso no modelo de mensuração de sucesso dos SIs. Ao analisarmos a literatura apresentada até aqui, não foi observado em nenhuma pesquisa a abordagem dessa dimensão como um fator relevante para mensurar o sucesso do SI. Entretanto, há uma questão que não está diretamente relacionada a essa pesquisa, mas pode contribuir para entender a relação entre Intenção de Uso, Uso e sucesso. Trata-se do Modelo de Aceitação da Tecnologia – *TAM* (*Technology Acceptance Model*), apresentado por Davis *et al.* em 1989.

O objetivo do modelo de Davis *et al.* (1989) é fornecer uma aplicação geral do comportamento de uso do computador por meio da utilidade percebida e facilidade de uso percebida, que influenciam as atitudes, intenções e comportamentos dos usuários.

Observa-se que o modelo de Davis *et al.* (1989) já previa questões que viriam a ser abordadas posteriormente por Seddon (1997) e DeLone e McLean (1992, 2003, 2016), discutidas anteriormente nessa revisão de literatura, tal como a utilidade (*usefulness*) e a atitude do usuário (*intention to use*).

No estudo, Davis *et al.* (1989) conclui que a utilidade percebida e o uso percebido são de relevância primária para os comportamentos de aceitação da tecnologia. Os autores definem a utilidade percebida como a probabilidade subjetiva do usuário em potencial de que o uso de um sistema de aplicação específico aumentará seu desempenho no trabalho. Já facilidade de uso percebida, os autores definem como o grau em que o usuário potencial espera que o sistema seja livre de esforços. Após a aplicação do modelo, Davis *et al.* (1989) conclui que ele tem validade estatística para prever razoavelmente a intenção de uso da tecnologia e que a percepção

de utilidade é o fator mais determinante e a percepção de facilidade de uso o segundo fator mais determinante para a intenção de uso.

Embora as duas dimensões do modelo de Davis tenham sido definidas e testadas para questões mais amplas e genéricas, com a aceitação da tecnologia/uso dos computadores, o modelo pode ser considerado relevante para o presente estudo na medida em que o uso pode ser um fator determinante para o sucesso ou insucesso de um SI. Por mais que o SI apresente qualidade técnica, qualidade da informação e do suporte, sem o uso ou intenção de uso ele não promoverá o impacto para o qual foi planejado.

Por fim, Davis *et al.* (1989) abordam que o modelo deve ser considerado como um instrumento eficaz no planejamento de novos sistemas, contribuindo para prever e diagnosticar as razões pelas quais um sistema pode não ser totalmente aceitável para os usuários e tomar medidas corretivas para aumentar a aceitabilidade e, conseqüentemente, o uso e o impacto na organização e indivíduos.

## 2.12. Resumo com os principais modelos

Tendo em vista as similaridades e diversas particularidades dos estudos apresentados neste referencial teórico, a tabela abaixo tem o objeto de sintetizar de forma objetiva quais os principais pontos abordados no modelo dos autores. Ressalta-se que na tabela consolidada não foram consideradas todas as literaturas levantadas para esse trabalho, mas somente aquelas com maior relevância para fins do estudo de caso que será detalhado adiante.

Autor(es)	Modelos	Características
DeLone e McLean	Modelo das 6 dimensões: qualidade do sistema; qualidade da informação; qualidade do serviço; intenção de uso/uso; satisfação do usuário; e impactos líquidos.	As variáveis são inter-relacionadas e uma poderá impactar a outra. O desafio consiste em encontrar uma métrica que permita mensurar essa relação. A grande maioria dos estudos disponíveis considera apenas uma dimensão, muitas vezes a satisfação do usuário.
Seddon	Divisão em dois submodelos, o primeiro com o aspecto comportamental, expectativas sobre benefícios futuros e o uso, o segundo com as medidas de sucesso.	Uma adaptação do modelo de D&M. O primeiro modelo considera a dimensão uso como um comportamento e não medida de sucesso. O segundo, segue o mesmo racional de D&M, com a inclusão das percepção de utilidade no lugar da dimensão uso.
Mkoba e Marnewick	Modelo de auditoria dos projetos de tecnologia para o correto	O sucesso do projeto e da entrega dependerá do êxito na execução de auditoria nas etapas

	cumprimento das etapas e entregas bem-sucedidas.	do ciclo de vida do projeto e a satisfação dos envolvidos será mensurada com base no escopo acordado na fase inicial.
Albertin; Farias <i>et al.</i>	Defendem o alinhamento entre os projetos de TI e estratégias e valores da organização.	Para se aumentar as chances de sucesso dos SIs os projetos precisam estar alinhados aos valores e objetivos de uso da informação pela organização.
Fonseca <i>et al.</i>	Dois grupos para os fatores críticos: Fatores Organizacionais e Fatores Técnicos.	Há forte influência dos fatores organizacionais no sucesso dos SIs, tais como gerenciamento da mudança, plano de comunicação e atendimento à legislação. O modelo também considera aspectos técnicos, como qualidade do sistema.
Robic e Sbragia	Fatores de sucesso sob a ótica do projetista e demandante	Na avaliação dos gerentes de projetos a satisfação do usuário demonstrou maior relevância, seguido de qualidade técnica e adequação ao usuário.
Mouram Carneiro e Freitas	Modelo que avalia o sucesso dos projetos de softwares	O fator complexidade do sistema é o de maior potencial para influenciar negativamente no sucesso do projeto.
Ferreira e Bufoni	Modelo com 4 variáveis que podem explicar o insucesso do SI: apoio da direção, participação do usuário, complexidade do SI e equipe de desenvolvimento.	As 4 variáveis apresentaram significativa capacidade de explicar o insucesso, sendo a complexidade e apoio da direção as de maior destaque.
Varajão	Modelo que considera a qualidade do sistema, qualidade da informação, novos processos de negócios e qualidade da operação e serviço.	Modelo similar aos já apresentados por D&M e Seddon, com uma variação na dimensão novos processos de negócio, que pode ser aplicada com benefícios líquidos. Também acrescenta a visão de que a avaliação de resultado do projeto só pode ser mensurada após o início da execução do sistema, como um processo contínuo e não pode ser isolado no espaço e tempo.
Ferreira	Modelo com 4 dimensões a partir da satisfação do usuário: produtividade; inovação; satisfação do cliente; e controle gerencial	O modelo também considera o ponto de vista do usuário, porém abre 4 dimensões para identificar a satisfação do usuário em cada uma delas. Melhores resultados para usuários do sistema a mais tempo.

Neto e Riccio	Modelo de 4 componentes da satisfação dos usuários dos sistemas de informação: praticabilidade, disponibilidade, precisão e adequação da informação	Uma abordagem similar à de Ferreira, porém com foco somente na satisfação do usuário.
Sedera <i>et al.</i>	Modelo com 4 dimensões: qualidade do sistema, qualidade da informação, uso e impactos	O modelo de Sedera <i>et al.</i> captura a natureza multidimensional do sucesso do SI com aplicação quatro dimensões.

*Tabela 4 - Tabela resumo com as principais teorias apresentada nesse estudo, elaboração do autor.*

### 3. METODOLOGIA

Considerando a proposta de investigar os principais fatores que determinam o sucesso e o insucesso dos sistemas de informação a partir da perspectiva dos usuários envolvidos, de acordo com Creswell (2010), esta é uma pesquisa qualitativa e se caracteriza na concepção construtivista, pois foi considerada a visão dos participantes para melhor entender o objeto estudado e construir o significado da situação.

Ainda segundo Creswell (2010), a estratégia desta pesquisa qualitativa é o estudo de caso, pois trata-se de uma técnica que permite avaliar os efeitos dos comportamentos e atitudes dos indivíduos sob o objeto estudado. De acordo com o autor, o processo de pesquisa qualitativa com estudo de caso envolve questões e procedimentos que irão surgir à medida que os dados são coletados, permitindo a construção indutiva a partir da análise e interpretações feitas ao longo da pesquisa.

No que se refere ao método, ainda segundo Creswell (2010), caracteriza-se com uma coleta de dados a partir de dados de entrevistas, dentro do método qualitativo. Esse método permite explorar profundamente um processo com vários indivíduos.

Para o presente estudo, utilizou-se de entrevistas com usuários, e foi adicionado ao levantamento a coleta de dados a partir de registros de ocorrências sobre o sistema de informação objeto desse estudo. Essa técnica, em complemento aos dados coletados nas entrevistas permitirá o cruzamento de informações para enriquecer as análises.

Analizando a literatura a respeito de projetos de pesquisa, constata-se em Vergara (2005) que a pesquisa também pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa coletar, interpretar e conhecer os fatores que contribuem para o sucesso dos sistemas de informação.

Quanto aos meios, ainda segundo Vergara (2005), a pesquisa se enquadra, ao mesmo tempo, em pesquisa de campo e estudo de caso. Pesquisa de campo por ser uma investigação empírica em local específico para identificar elementos que expliquem determinada situação. Estudo de caso, por estar circunscrito a um órgão específico dentro de uma empresa, tem caráter de aprofundar e detalhar determinado tema e pode adotar métodos diferenciados de coleta de dados, que neste caso será considerado entrevistas com análise dos registros de ocorrências registradas sobre o sistema de informações.

No que se refere a coleta de dados, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser feito coletando informações a partir de seis formas distintas, por meio de documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.



O uso de cada uma dessas seis técnicas requer habilidades específicas e são adequadas conforme o problema formulado. Entretanto, ainda segundo Yin (2001), em qualquer método aplicado, três requisitos devem ser observados na coleta de dados em estudos de caso:

- a) *“várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;*
- b) *um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;*
- c) *um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.”*

No caso desse estudo de caso, o pesquisador teve papel relevante e de destaque na etapa da coleta, análise e de interpretação de dados, uma vez que ele está inserido no ambiente e atuou diretamente na coleta dos dados para o estudo. Este é um fator complicador para pesquisas qualitativas, pois o pesquisador é o principal instrumento de pesquisa na coleta dos dados. Diante disso, foi depreendida especial atenção quanto aos vieses ao longo desse processo.

De acordo com Yin (2016), um dos meios de se mitigar o viés do pesquisador é fazer a pesquisa de forma metódica, com *“espaço para a descoberta e consideração de eventos não previstos”*. Isso significa seguir um conjunto ordenado de procedimentos para evitar uma pesquisa sem método e que possa ocorrer distorções da realidade. Além do rigor metodológico, Yin (2016) também cita como desejável para se preservar a qualidade das análises, que o pesquisador forneça ao leitor informações suficientes que o ajudarão a avaliar as relações entre os dados coletados. Assim, espera-se que o viés do pesquisador seja evitado ou mitigado neste trabalho a partir da adoção de procedimentos documentados e com fornecimento de informações sobre a motivação e o acesso ao ambiente real de coleta de dados.

### **3.1. Apresentação do caso**

Como já mencionado anteriormente, o objetivo desse trabalho é avaliar quais os elementos são considerados mais relevantes na avaliação dos resultados da implantação de sistemas de informação sob a ótica do usuário.

Para tal objetivo, foi selecionado um caso prático de conhecimento do pesquisador, no Departamento Jurídico de uma empresa de grande porte com atuação internacional e sediada no Rio de Janeiro na área de óleo e gás.

Trata-se de uma grande empresa de capital aberto, cujo Departamento Jurídico tem atuação em todos os Estados da federação, com mais de 600 colaboradores e escritórios contratados para representações em algumas localidades. A carteira de processos judiciais

ultrapassa o valor de R\$ 200 bilhões conforme dados divulgados nas demonstrações financeiras do 4º TRI de 2020.

No contexto da organização, o sistema de informação do departamento é a principal fonte de informação para atividade jurídica, com mais de 900 usuários ativos, sendo utilizado diariamente por todos os advogados da unidade. Além dos advogados internos, o sistema também é utilizado para consultas e alimentação de dados pelos escritórios contratados, gerenciando o fluxo de informações entre fornecedores, empresa e tribunais. Nesse aspecto, o sistema é considerado de alta criticidade para o departamento.

Recentemente, durante os anos de 2018, 2019 e 2020, o departamento passou por uma modernização na tecnologia da informação, substituindo diversos sistemas legados por uma plataforma integrada de gestão da informação. A plataforma implementada foi adquirida no mercado, já desenvolvida, e durante os 18 primeiros meses do projeto (2018 e 2019) passou pelas etapas de customizações e parametrizações para atender às necessidades da organização. A plataforma entrou em produção com o primeiro módulo disponibilizado aos usuários em 08 de janeiro de 2020.

O projeto para implementação total de todos os módulos está previsto para durar 5 anos, mas o módulo mais crítico e complexo foi implantado em janeiro de 2020. Após um ano de uso já é possível avaliar os primeiros resultados. Trata-se do módulo para gestão do contencioso, que representa a carteira de processos administrativos, judiciais e arbitrais em que a organização é parte.

O caso foi selecionado em razão das oportunidades de se aproveitar a experiência recente da organização, a relevância do SI para o departamento, a criticidade para operação da unidade e o valor do contencioso divulgado pela organização. Os desafios, reflexões e soluções já desenvolvidas durante o projeto podem contribuir com esse estudo.

Este estudo está limitado a identificar junto aos usuários da aplicação quais os elementos mais se destacam como essenciais para que, na percepção do usuário, o sistema seja classificado como um SI de sucesso e avaliar se confirmam os modelos levantados no referencial teórico ou indicam outros elementos. Para essa abordagem adotou-se itens como o atendimento das necessidades da organização, bem como pontos que contribuem para o melhor desempenho das atividades do departamento.

O estudo não tem como objetivo avaliar o resultado da implantação do SI. Entretanto, o resultado desse estudo poderá contribuir fornecendo elementos que poderão ser úteis no desenvolvimento dos próximos módulos, bem como na melhoria da ferramenta atual, além de

contribuir com a definição das métricas relevantes a serem consideradas na mensuração de sucesso dos SIs.

A pesquisa foi conduzida através de um estudo de caso com entrevistas aplicadas a diversos usuários do SI, considerando como pauta para o debate as dimensões de sucesso dos SIs apresentadas no referencial teórico desse estudo, porém com amplo espaço para debate e discussão sobre outros itens não tratados na revisão de literatura. Além das entrevistas utilizou-se também dados já estruturados na organização, relativos aos registros de ocorrências sobre o sistema que são abertas para a área de TI.

### **3.2. O Protocolo para Estudo de Caso**

Um dos problemas dos estudos de caso que foi apresentado por Yin (2001) é a crítica quanto à falta de confiabilidade. Para se tratar tal ponto, o autor argumenta que é preciso deixar todas as etapas operacionais do estudo documentadas e o mais organizado possível. Ainda segundo o autor, o estudo de caso é *“conduzir a pesquisa como se alguém estivesse sempre olhando por cima do seu ombro”*.

Nesse sentido, Yin (2001) propõe como técnica para mitigar a falta de confiabilidade o Protocolo para Estudo de Caso. Um protocolo é um instrumento que contém procedimentos e informações gerais para contextualizar e orientar a pesquisa.

Par fins desse estudo, foi elaborado o protocolo abaixo seguindo o modelo base de Yin (2001, p. 90).

## **Protocolo do Estudo de Caso**

### **1.1.1. Visão geral do estudo de caso**

- Objetivo: identificar quais os elementos são considerados mais relevantes na avaliação dos resultados da implantação de sistemas de informação, considerando a ótica do usuário.
- Caso estudado: implantação de um sistema de informação no departamento Jurídico de uma empresa de grande porte.
- Suposição a ser testada: os atributos para avaliação de sucesso de um sistema de informação presentes na literatura são válidos e compreendem todas as variáveis necessárias para mensurar o sucesso de sistemas de informação.
- Contextualização:
  - a) A necessidade de se investir em tecnologia está cada vez mais premente nas organizações. Grandes projetos de TI abordam rupturas tecnológicas, com novas plataformas, algoritmos sofisticados e transformação cultural e digital. Entretanto, tem sido muito cobrado por parte dos gestores os resultados efetivos do investimento em um novo sistema de informação. É necessário que a organização seja capaz de promover um diagnóstico efetivo se o resultado foi positivo e se agregou valor à organização. Assim, esse estudo de caso visa identificar elementos para suportar o processo de avaliação de um sistema de informação.
  - b) O presente caso foi escolhido em razão de uma recente implantação de sistema de informação, de impacto relevante na organização e com grande número de usuários envolvidos. Procura-se por meio desse estudo identificar quais os elementos chave mais contribuem para o resultado (sucesso ou insucesso) do sistema de informação, sob a ótica do usuário. Não será abordado no presente estudo aspectos relativos ao projeto de implantação do sistema de informação, questão amplamente discutida na literatura sobre gerenciamento de projetos.
  - c) Considera-se relevante para o estudo de caso a recente experiência vivida pelos usuários na implantação de um novo sistema de informação, em substituição a um antigo que operou por décadas na organização. O estudo não se propõe a avaliar se o caso de implantação objeto do estudo teve sucesso ou insucesso, mas sim quais elementos os usuários consideram determinantes para o sucesso de um sistema de informação a partir da experiência recente, que futuramente poderão contribuir como métrica para mensuração de sucesso.
- Referencial: a literatura aborda modelos para se mensurar a aceitação da tecnologia e o sucesso de sistemas de informação, considerando atributos essenciais a serem identificados e mensurados. Entretanto, o presente estudo não se limitará aos atributos presentes na literatura, abrindo espaço para uma avaliação mais ampla, considerando a percepção do usuário sobre quais são os elementos essenciais para o sucesso.
- Pesquisador: o estudo de caso será conduzido por um pesquisador que atua como gestor na empresa selecionada, diretamente envolvido com a implantação e gestão do sistema de informação objeto do estudo, o que garantirá o conhecimento de todos os aspectos a serem abordados nas entrevistas. Não terá a participação de outros pesquisadores na etapa de coleta de dados.

### **1.1.2. Procedimentos de coleta de dados**

- Procedimentos iniciais para a pesquisa de campo: estudar as normas internas da organização quanto ao uso de dados e informações, bem como identificar os gestores responsáveis pelas autorizações.
- Autorizações:
  - a) Dar conhecimento e solicitar autorização ao gestor responsável pelo Departamento Jurídico. O gestor da área tomou conhecimento e autorizou a pesquisa na unidade.
  - b) Obter as autorizações necessárias conforme normas internas. Os padrões e normas da empresa quanto ao uso de informações para pesquisas e estudos foi seguido, com elaboração de termos

## Continuação do Protocolo do Estudo de Caso

- Plano de coleta de dados:
  - a) Para a coleta de dados será adotada a entrevista por pauta, com um certo nível de estruturação dos temas, tais como pontos pré-definidos para orientar a condução da entrevista. Este formato ajudará nas intervenções do pesquisador para manter o foco do diálogo e contribuirá para análise mais objetiva dos temas, além de permitir o espaço necessário para que os entrevistados abordem temas adicionais sem a limitação de um questionário formal.
  - b) Além das entrevistas, a técnica de análise documental será de grande valia para o estudo. Serão utilizados dados já disponíveis e estruturados, os registros de incidentes e dúvidas nos serviços de atendimento da TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação, disponíveis em planilha eletrônica.
  - c) O público a ser entrevistado será definido conforme a tipicidade:
    - i) advogados da organização que conduzem processos judiciais;
    - ii) advogados da organização que fiscalizam escritórios terceirizados;
    - iii) corpo de gestores que fazem a gestão técnica e administrativa das carteiras processuais; e
    - iv) corpo técnico administrativo que são usuários avançados e atuam diretamente no gerenciamento da aplicação.
  - d) Entrevistas: as entrevistas serão agendadas via plataforma virtual (*Zoom*), com duração estimada entre 60 e 90 minutos. Inicialmente serão agendadas 12 entrevistas, distribuídas entre os grupos acima, podendo ser incluído novos participantes em casos de cancelamentos. Caso o pesquisador identifique que se chegou a uma saturação e que não estão surgindo novos elementos o número de entrevistas poderá ser reduzido.
  - e) As entrevistas serão gravadas e transcritas para melhor análise pelo pesquisador (Apêndice 3).
- **Questões de estudo de caso**
  - a) As questões da pesquisa (pauta) foram direcionadas no sentido de coletar a percepção do usuário sobre sucesso de um sistema de informação a nível do indivíduo.
  - b) Para cada tema a ser abordado na entrevista foi definida a fonte de dados e a estratégia de abordagem de acordo com a tipicidade do grupo de coleta, com os elementos necessários para condução da entrevista e objetivos a que se pretende chegar em cada tópico (Apêndice 01).
- **Análise dos dados e resultados do caso estudado**
  - a) Os dados serão analisado e reportados em capítulo próprio, organizado por temas que contemplem todos os pontos que surgiram no estudo.
  - b) Como um estudo de casos não pode ser considerado um procedimento uniforme e controlado em ambiente de laboratórios, o resultado do estudo deverá dar espaço para novas descobertas, desafios e questões não previamente previstas.

O protocolo acima representa uma síntese geral de como o estudo foi planejado e organizado. Entretanto, pela própria natureza do método, a execução permitiu a abordagem de novas estratégias no decorrer da pesquisa.

### 3.3. Coleta de dados

Com base nas possibilidades que foram apresentadas para coleta de dados, optou-se para esse estudo pela adoção das técnicas de entrevistas e da análise documental. Os métodos foram escolhidos pois é necessário analisar os motivos de sucesso na implantação de sistemas de informação sob a ótica dos usuários, necessitando, portanto, de coleta da percepção. Conforme apresentado por Gil (1989), as entrevistas são consideradas a principal técnica e peça fundamental para o avanço das pesquisas sociais. Segundo o autor, é a técnica adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, sentem ou desejam, o que aplica-se com segurança para o estudo em questão.

Ainda segundo Gil (1989), as entrevistas podem ser classificadas quanto ao seu grau de estruturação, podendo ser: informais, focalizadas, por pautas ou formalizadas. Para a coleta de dados desse estudo foi adotada a entrevista por pauta, com um certo nível de estruturação dos temas, tais como pontos pré-definidos para orientar a condução da entrevista. Este formato, apresentado no Apêndice 1, contribui nas intervenções do pesquisador para manter o foco do diálogo e para análise mais objetiva dos temas. Além das entrevistas, a técnica de análise documental com os registros de ocorrências também teve papel relevante para o estudo, agregando um material que permitiu análises sem o tempo que se gastaria com o levantamento de dados.

No que se refere ao público selecionado para as entrevistas, estudos com abordagem qualitativa não seguem o mesmo rigor amostral de pesquisas quantitativas. De acordo com Yin (2016), nas pesquisas qualitativas as amostras tendem a ser escolhidas de uma maneira deliberada, técnica conhecida como amostragem intencional. O propósito dos estudos de caso, assim como foi neste trabalho, é selecionar unidades de fontes de informações que gerem os dados mais relevantes relacionados ao tema objeto do estudo. Ainda segundo Yin (2016), ao selecionar participantes para entrevistas deve-se escolher pessoas em que o pesquisador suspeita que poderiam ter opiniões diferentes relacionadas ao tema de estudo. Deve-se evitar tendenciosidade ou aparência de parcialidade, evitando as fontes que confirmem os pressupostos do pesquisador.

Assim, em um nível mais amplo, trata-se de um estudo de caso único, realizado em apenas uma unidade para coleta de dados, no departamento jurídico de uma empresa de grande porte. Já no sentido mais estreito, o estudo teve mais de uma unidade de coleta, considerando o maior número de entrevistados que foi possível, conforme o tempo e recurso disponíveis, e a fonte de dados já registrada pela organização. De acordo com Yin (2016), apesar de ainda

persistir a ideia de números maiores de entrevistados para uma melhor validade, deve-se considerar a complexidade do tema e profundidade da coleta de dados. Portanto, mais importante do que considerar apenas o número de entrevistados, é considerar a composição do grupo, optando por aquela que fornecerá mais explicações para assegurar a confiança no estudo e evitar os vieses indesejáveis.

Nesse aspecto, o público entrevistado foi definido conforme a tipicidade, que de acordo com Gil (1989), trata-se de uma amostragem não probabilística e que consiste em selecionar subgrupos de uma população que possa melhor representar as características do grupo. Nesse caso, o papel do pesquisador foi fundamental, uma vez que o método requer certo grau de conhecimento prévio da população para a seleção do grupo.

Para tanto, a partir do conhecimento prévio do autor, para fins deste estudo de caso foram selecionados para entrevistas membros do Departamento Jurídico da organização que são usuários do sistema com certo grau de conhecimento e frequência de uso da ferramenta. Foram considerando os seguintes perfis para compor os grupos:

- i) advogados da organização que conduzem processos judiciais – Grupo Advogado Interno - AI;
- ii) advogados da organização que fiscalizam escritórios contratados – Grupo Advogado Escritório - AE;
- iii) corpo de gestores que fazem a gestão técnica e administrativa das carteiras processuais – Gestores - GES;
- iv) corpo técnico administrativo que são usuários avançados e atuam diretamente no gerenciamento da aplicação – Administrativo - ADM.

Com essa segregação em 4 grupos buscou-se uma abordagem representativa de todos os perfis da população. Quanto ao número de entrevistados, em estudos de casos, a literatura aborda que não pode ser feita a priori (GIL, 2002), e recomenda-se como procedimento o incremento progressivo de unidades até que se alcance a chamada “*saturação teórica*”, quando o incremento de novas entrevistas não representarem mais um aumento significativo de informações. Assim, seguiu-se a distribuição para coleta de dados conforme a tabela abaixo. Os nomes dos entrevistados foram descaracterizados para manter a confidencialidade das respostas.

<b>Entrevistado</b>	<b>Local de atuação</b>	<b>Perfil</b>	<b>Grupo</b>
Usuário 01	Santos	Gerente Setorial	GES1
Usuário 02	Rio de Janeiro	Coordenador	GES1
Usuário 03	Manaus	Advogado	AE
Usuário 04	Salvador	Advogado	AE
Usuário 05	Rio de Janeiro	Advogado	AI
Usuário 06	Salvador	Gerente Setorial	GES2*
Usuário 07	Rio de Janeiro	Administrativo	ADM
Usuário 08	Natal	Advogado	AI
Usuário 09	Brasília	Gerente Setorial	GES2*
Usuário 10	Rio de Janeiro	Administrativo	ADM

\* Gerente Setorial com atuação exclusiva para carteira de processos terceirizados.

*Tabela 5 - Distribuição dos entrevistados conforme o perfil e grupo*

Para manter a representatividade e evitar vieses com um único ponto de vista por grupo, buscou-se garantir que pelo menos duas pessoas de cada grupo fossem entrevistadas. No que se refere ao grupo GES, constatou-se no decorrer das entrevistas que há atuação diferenciada pelos gestores conforme a carteira de processos. Os Gestores que atuam com processos terceirizados para escritórios possuem atribuições distintas daqueles que atuam na carteira interna de processos. Assim, no decorrer da fase de coleta de dados, optou-se por entrevistar dois membros de cada grupo, identificados como GES1, gestores de carteira interna e GES2, gestores de carteira terceirizada.

As entrevistas foram então programadas por meio da plataforma virtual *Zoom* e realizadas entre janeiro e março de 2021. As entrevistas tiveram duração de cerca de 60 min, sendo que algumas ultrapassaram os 90 min, todas gravadas para posterior análise do pesquisador, exceto o entrevistado 03, que não autorizou a gravação. Além disso, em toda as entrevistas o pesquisador fez anotações dos pontos discutidos. Ainda que tenham sido anotados os principais pontos discutidos, entendeu-se como relevante a reanálise das entrevistas a partir das transcrições, disponíveis no Apêndice 3, e dos áudios gravados, uma vez que a plataforma *Zoom* permite, além do vídeo completo, a recuperação de apenas o áudio das entrevistas.

Quanto aos dados dos registros de ocorrências sobre o sistema, as informações foram requisitadas ao responsável técnico da área de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) da organização. A área de TIC possui um sistema interno para abertura da chamados e registro de ocorrências pelos usuários. A organização do atendimento é dividida em mesas conforme a origem e complexidade do problema, com a seguinte organização:



- N1 – Mesa para primeiro nível de atendimento, via de regra problemas simples de usabilidade, navegadores ou forma de acesso. Atendimento pelo sistema interno e pelo 0800;
- N2 – Mesa para questões mais complexas que a N1, que precisam de conhecimento da aplicação, não habilitada para a aplicação do Jurídico;
- N3 – Mesa para questões relativas a regras de negócio da área e que afetam a aplicação, não habilitada para a aplicação do Jurídico;
- N4 - Mesa especializada para questões mais complexas da aplicação, atendida diretamente pela equipe de sustentação do desenvolvedor da aplicação;
- Infra – Mesa especializada para problemas de hardware, servidores e redes, com atendimento pela equipe da TIC gestora do parque de máquinas da organização.

Sobre a dinâmica de atendimento das mesas, cabe um esclarecimento adicional. O sistema de informação do Jurídico é um software adquirido de terceiros, cuja empresa desenvolvedora é detentora do código fonte e responsável pelo monitoramento e manutenção da aplicação. Já toda a infraestrutura de hardwares é provida pela própria empresa, como servidores e rede, por exemplo. Essa dinâmica agrega uma complexidade ao modelo de operação e exige que os dois times atuem muito alinhados, aplicação e infra, para monitorar e atuar de forma efetiva em qualquer instabilidade da aplicação, seja em função de problemas do software ou hardware.

Para análise das ocorrências foram obtidos os dados disponíveis para todos os registros no sistema da TIC, do tipo N1, N4 e Infra, exceto para os atendimentos pelo 0800, no qual o registro é feito pelo telefone e muitas vezes o atendimento é encerrado no primeiro contato. Inicialmente previu-se considerar um período de 09 meses, de 05/2020 a 01/2021. O mês de maio de 2020 foi o primeiro mês em que tal procedimento de controle foi implantado para o SI do departamento Jurídico, razão pela qual não há dados para os meses anteriores. Além disso, foi constatado que a planilha de controle disponibilizada pela TIC estava incompleta, sem os dados detalhados da descrição do chamado, o que inviabilizou a análise dos dados para esse mês. Assim, utilizou-se na análise os demais 8 meses restantes.

### **3.4. Análise dos dados**

Quanto aos aspectos de análise e interpretação dos dados, segundo Yin (2001), os estudos de caso carecem de metodologias, mas de uma forma geral, o autor sugere que se comece com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades para o que deve ser

analisado e o porquê. Sugere, ainda, que as análises sejam interpretadas de forma cuidadosa e que a documentação produzida seja arquivada para fins de evidenciação.

Na abordagem apresentada por Yin (2016), em uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados passa por um ciclo de 5 fases: compilar, decompor, recompor, interpretar e concluir. Há técnicas disponíveis que ajudarão em cada uma dessas fases, mas qualquer que seja a visão adotada, e em qualquer método de análise dos dados, o autor cita como aspecto mais importante a manutenção do rigor com que os dados são tratados. Para tanto, o autor contribui com 3 dicas para garantir o rigor na análise: i) verificar e reverificar a precisão dos dados; ii) executar a análise mais minuciosa e completa possível; e iii) reconhecer constantemente os vieses indesejáveis impostos pelos valores do pesquisador.

Adicionalmente, Gil (1989), considera que não se pode falar em um esquema rígido para análise e interpretação de dados em estudos de caso. Diferente dos estudos experimentais, quase experimentais ou nos levantamentos, não é possível um ordenamento lógico dos passos a serem seguidos. Entretanto, o autor ainda aborda que em boa parte das pesquisas sociais alguns passos são observados, tais como: i) estabelecimento de categorias; ii) codificação; iii) tabulação; iv) análise estatística; e v) avaliação das generalizações obtidas. São passos básicos que, ressalvadas as particularidades de cada estudo, podem ser resumidas e enquadradas conforme os 5 passos propostos por Yin citados acima, compilar, decompor, recompor, interpretar e concluir.

Nesse aspecto, considerando as metodologias de Yin (2016) e Gil (1989) suportadas na literatura e a similaridade entre elas, esse estudo adotou as 5 fases de Yin (2006) na etapa de análise e interpretação: compilar, decompor, recompor, interpretar e concluir.

A etapa de compilar consistiu em organizar os dados em alguma ordem, a partir das anotações das entrevistas e das planilhas eletrônicas. A etapa de decomposição e recomposição consistem em atribuir uma certa classificação aos dados ordenados, que juntas podem acontecer diversas vezes durante a análise dos dados. De acordo com Yin (2016), a etapa de recomposição ocorre como uma revisão das etapas anteriores *“para reorganizar os fragmentos ou elementos em grupamentos e sequências diferentes”*. A quarta fase, de interpretação é a de criar as análises a partir dos dados classificados. Por fim, tem a etapa de conclusão com os achados das análises.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas com 10 usuários e da análise documental dos registros de ocorrências do Sistema de Informações da organização, buscou-se validar se os atributos presentes na literatura foram identificados no estudo de caso e contemplam todas as variáveis necessárias para mensurar o sucesso do sistema de informação.

Com a aplicação do método de compilar, recompor e decompor, os dados das entrevistas foram agrupados em 5 categorias: i) qualidade do sistema; ii) qualidade da informação; iii) qualidade do serviço; iv) processos de negócio; e v) fatores organizacionais. As conclusões a respeito das análises serão apresentadas a seguir.

### 4.1. Qualidade do Sistema

Considerando inicialmente somente a etapa das entrevistas, as respostas confirmam alguns aspectos relevantes abordados da literatura. Foi identificado que a dimensão Qualidade do Sistema está presente como atributo relevante para todos os entrevistados. Os modelos de DeLone e McLean (2016), Seddon (1997), Varajão (2018), Fonseca *et al.* (2019) e Sedera *et al.* (2013) apresentam a Qualidade do Sistema como uma dimensão para medida de sucesso, o que foi confirmado no estudo, com todos os entrevistados apontando atributos de qualidade, como a usabilidade, disponibilidade e sistema intuitivo como requisitos essenciais, *“quanto mais intuitivo ele for, acho que mais bem recebido ele é. Acho que o impacto positivo é bem maior”*.

A questão da disponibilidade foi apontada por muitos como crítica para impactar a percepção de qualidade da aplicação, pois muitas vezes questões não relacionadas diretamente à aplicação podem gerar instabilidades criando a percepção de baixa qualidade do sistema. Um dos entrevistados ainda acrescentou que *“como a hh[sic] é alto e a quantidade de usuários é alto, a perda que a gente tem do sistema estar indisponível ou o sistema estar lento é muito grande”*. Observou-se também nas entrevistas que uma boa performance pode reduzir a insatisfação quanto a alguns aspectos da tecnologia, ou seja, a confiabilidade e disponibilidade tem, além de impacto negativo, poder para aumentar os fatores positivos na percepção de qualidade do SI. Outro entrevistado ainda acrescentou, *“Eu acho que o básico, primordial, é o sistema funcionar, se está faltando uma questão de usabilidade, se está faltando isso[...]fica tudo em segundo plano. A questão é o sistema estar disponível para o usuário, para ele executar suas atividades primordiais e básicas do dia a dia.”*, ou seja, quando tudo está funcionando, sem lentidão e indisponibilidade o efeito é positivo.

Adicionalmente, um item se destacou dentro da dimensão Qualidade do Sistema, a centralização e unificação da informação em um único sistema foi mencionado como um atributo de impacto positivo por todos os usuários. Os entrevistados apontaram que utilizar vários sistemas para se obter informação não é produtivo e mencionaram que, quanto mais sistemas forem necessários para se executar a atividade, mais ineficiente é o processo, unificar as informações em um único SI agrega valor e aumenta a eficiência, *“a intenção da empresa reunir tudo num lugar só, para tornar a vida mais prática”*, com outro acrescentando que *“o principal benefício é a concentração das informações em um único lugar”*.

A centralização de informações foi citada como geração de valor no SI por todos os perfis entrevistados, com a conclusão de que centralização de dados, especialmente na visão gerencial, unificada em uma plataforma traz ganho e agilidade no trabalho.

Um aspecto não identificado nas entrevistas, mas que foi constatado na análise dos registros de ocorrências, aprofundada mais adiante, são as integrações. Há diversos registros de ocorrências relativos a problemas nas integrações do sistema, o que podemos relacionar ao aspecto de centralização da informação. Como foi um atributo relevante citado por todos os usuários entrevistados, é importante atentar para esse aspecto, uma vez que as integrações entre sistemas é um dos caminhos para se obter a centralização da informação. Portanto, para se obter a percepção positiva que a centralização promove para o usuário, tem-se como condição necessária que as integrações funcionem.

Outros elementos surgiram nas entrevistas que também podemos atribuir à dimensão Qualidade, tais como mobilidade, automação, evolução e modernização, *“eu acho que o grande benefício realmente foi isso que eu falei [...] o fato da gente ter mobilidade”* sendo, inclusive, pontuado por um entrevistado que um sistema não pode nunca deixar de evoluir, de se modernizar, *“eu acho que todo sistema é um sucesso quando ele não se limita a ele mesmo”*, complementando que *“as ferramentas só acabam porque elas perdem a sua inventividade, ou seja, as pessoas que estão por trás da ferramenta, esquecem de olhar para frente”*.

#### **4.2. Qualidade da Informação**

Outra dimensão presente na literatura analisada e citada no levantamento por todos os entrevistados como crítica para um SI é a Qualidade da Informação. Surgiram questões como organização lógica dos dados, fácil acesso, localização e interpretação, confiabilidade, agilidade na obtenção, relatórios precisos e rastreabilidade. DeLone e Mclean (1992, 2003) citam, dentre outros, atributos como fácil de compreender, relevância, precisão e segurança

como relevantes para a Qualidade da informação, em linha com o que foi levantado nas entrevistas.

Na dimensão Qualidade da Informação, DeLone e McLean (1992) citam 23 atributos que podem compor esse grupo. Entretanto, não se trata de uma lista exaustiva, mas sim um consolidado criado a partir da revisão de trabalhos anteriores, e, como os autores sugerem, um guia que poderá ser utilizado para pesquisas futuras. Assim, não é necessário encontrar todos os 23 atributos, tampouco a mesma taxonomia definida pelos autores para associar os resultados dessa pesquisa com o modelo D&M.

Apesar de citado por todos como uma dimensão relevante, alguns entrevistados ponderaram que, apesar da qualidade da informação ser crítica e relevante para o SI, referiram-se ao aspecto de *output* do sistema, não quanto ao uso e validade da informação. Foi mencionado que *“o trabalho vai ter que ser feito e o prazo vai ter que ser cumprido, independente do que está no sistema. Então, pra mim, de maneira muito pragmática, o que está no sistema é a verdade”*. O usuário parte do princípio de que a informação do sistema é válida, mas a informação não pode gerar confusão, *“é preciso que o usuário saiba o que significa, o que ele está vendo no sistema”*, ou seja, pressupõe-se que toda informação extraída do sistema é válida, independente da qualidade do SI. Assim, identificou-se em algumas entrevistas a visão de que a informação que está no sistema não deveria ser questionada quanto a sua validade ou confiabilidade, se ela está disponível para tomada de decisão parte-se da premissa que é válida, um sistema que não atendesse a esse critério seria *“abaixo da linha do aceitável[...]* *é inaceitável”*, sem confiabilidade no dado extraído não é um sistema válido. Observa-se que essa é uma sutil distinção entre o conteúdo e a forma de se obter a informação.

A observação acima pode ser complementada com um item que surgiu com frequência nas entrevistas, a alimentação dos dados. Muitos atribuíram a qualidade da informação como uma consequência direta da qualidade da alimentação de dados. Apesar de considerarem os aspectos de *output* como críticos para o SI, a alimentação dos dados de forma incorreta tem efeito negativo na percepção de qualidade do sistema, *“há inconsistência nos dados[...]* *é mais decorrente da informação que é colocada[...]* *elas geram prejuízo realmente”*. Esse ponto é um indicativo que a qualidade do dado alimentado pode gerar efeito negativo na percepção de qualidade do sistema, dada sua criticidade para o usuário, o preenchimento do dado da forma correta foi apontado como uma questão crítica que representa uma fragilidade, com alta criticidade.

Do mesmo modo que foi indicado acima que as integrações podem impactar a centralização das informações, observa-se que essa situação também pode ocorrer no caso da

alimentação de dados. Se as integrações falharem os SI podem ter problema de qualidade dos dados, porém o usuário final pode não saber atribuir corretamente a causa do problema, apenas ter a percepção de que há problemas com os dados. Assim, torna-se relevante que as integrações funcionem também para fins desse atributo.

#### **4.3. Qualidade do Serviço**

No caso da dimensão serviço, entende-se que não é somente de suporte, mas nesse caso específico os elementos que surgiram nas entrevistas são todos relativos ao suporte na aplicação. Com menor número de ocorrência entre os entrevistados, a dimensão Qualidade do Serviço foi citada por alguns como relevante para a fins da qualidade do SI, especialmente em função da empatia e cordialidade, o que está alinhado com o modelo D&M atualizado em 2003. Segundo um dos entrevistados, *“você estar próximo ao seu cliente sempre vai trazer para ele uma percepção de maior qualidade”*, complementando que é necessário ter mais empatia, que aumenta a percepção de qualidade da entrega e da aplicação. Entretanto, muitos entrevistados não citaram a dimensão Qualidade do Serviço em razão da falta de experiência ou conhecimento sobre quais seriam os serviços para uma aplicação. Quando questionados especificamente sobre experiências na aplicação que utilizam atualmente, alguns entrevistados informaram que nunca precisaram acionar serviços ou suporte.

Para um entrevistado do grupo ADM, um dos usuários administrativos que atua na gestão da aplicação, o serviço de atendimento ao usuário pode influenciar a percepção de qualidade geral da aplicação, entretanto, ele argumenta que no caso da manutenção e sustentação da aplicação pelo desenvolvedor, a baixa qualidade do serviço prestado, como por exemplo atrasos nas entregas programadas, não interfere na avaliação de qualidade da aplicação, ou seja, entregas fora do prazo ou até mesmo fora do padrão especificado não implica, necessariamente, que o SI é ruim, concluindo que é preciso diferenciar serviço da qualidade do sistema, *“eu tenho que separar sabe, eu tenho que separar, sempre. Tem a parte do usuário, tem a parte da prestação de serviço e tem o sistema”*.

Ademais, aspectos como não atendimento das urgências, dos prazos de atendimento e ausência de retorno e resposta das ocorrências impactam negativamente a avaliação do sistema.

#### **4.4. Processos de Negócio**

Como mencionado anteriormente, um dos objetivos desse trabalho era dar espaço para que pudessem surgir novas questões relacionadas ao sucesso dos SIs não identificadas

anteriormente na literatura estudada. Em cinco das entrevistas surgiu de forma espontânea a relação entre as regras de negócio e desenho de processo com a percepção de qualidade do sistema.

Considera-se essa questão extremamente valiosa e uma abordagem até então não identificada na literatura revista para fins desse trabalho. Os entrevistados abordaram que o desenho de um processo ou a regra de negócio da organização podem influenciar em como os usuários percebem a qualidade do sistema, *“não sei se isso é desenho que a gente fez de fluxo[...]a gente enquanto desenha os fluxos ou se é problema do sistema mesmo”*. Identificou-se que os usuários podem não saber distinguir desenho de processo e qualidade do sistema, e o desenho de processo pode influir na percepção de falha de projeto, complementando que *“a forma de fazer o processo impacta na operação do sistema”*, e *“uma regra de negócio mal definida gera distorções na informação, mau uso”*. Um dos entrevistados também relacionou o desenho do processo com a qualidade, relacionando o modo como as coisas são feitas e a percepção de usabilidade da ferramenta, onde a forma de fazer as coisas se alterando passa a impressão de complexidade de uso da ferramenta, usabilidade, que é um atributo da Qualidade do Sistema.

Na análise da dimensão Processos de Negócio é possível que algumas interpretações transmitam a impressão dela estar contida na dimensão Uso. Entretanto, são fatores distintos na avaliação do impacto no sucesso dos SIs. No modelo de DeLone e McLean (1992, 2003 e 2016), a dimensão Uso refere-se, por exemplo, a aspectos como intensidade, frequência, tempo de uso, natureza e qualidade do uso. Já na dimensão Processos de Negócio, entende-se como fator relevante o desenho de processos, regras e diretrizes de governança e conformidade para a organização. Pode-se citar, por exemplo, um desenho de processos em que a alteração de uma informação relevante precise passar por 3 níveis de alçadas para aprovação. Trata-se de um aspecto do desenho de processos e que não está inserida na dimensão Uso do modelo D&M.

Embora não tenham abordado diretamente o aspecto de desenho de processo, Ferreira e Bufoni (2006) identificaram na pesquisa qualitativa que promoveram sobre o insucesso de um sistema de informação, que a complexidade é um fator relevante para o resultado. No caso específico, identificaram que uma das três interpretações para a complexidade é a capacidade de entendimento do sistema pelos usuários. Essa conclusão pode ser um indicativo de que as regras e processos eram complexas demais e impactou a aceitação e uso da ferramenta pelos usuários. Trata-se de um ponto relevante que merece investigação

Neste aspecto, nas organizações em que os processos são mal estruturados, regras de negócio complexas, ineficientes e improdutivas, os usuários podem correlacionar esses pontos

com a qualidade do sistema e criar uma percepção negativa sobre alguns pontos, impactando o uso, a intenção do uso, a qualidade do dado alimentado e da informação gerada, tendo como possível efeito o impacto negativo na organização, desacreditando a ferramenta e caracterizando o SI como insucesso. Constata-se, portanto, um ponto de atenção para os gestores.

#### **4.5. Fatores organizacionais**

Um item pouco citado na literatura, e que pode contemplar diversos atributos e tornar difícil a mensuração do impacto nos SIs, são os Fatores Organizacionais. Esse ponto está presente no estudo de Fonseca *et al.* (2019), no qual os autores identificaram dois grupos, Fatores Organizacionais e Fatores Técnicos. Dentre os Fatores Organizacionais, os autores identificaram 16 itens para análise de impacto no SI, sendo 9 de abrangência estratégica e 7 de abrangência tática, vide tabela 3 da revisão de literatura.

Citados por todos os entrevistados, em diferentes graus de profundidade e detalhamento, os fatores organizacionais foram considerados como relevantes para fins de impactar o sucesso do SI. Foram identificadas questões como o papel da liderança, plano de comunicação, treinamento, gerenciamento da mudança, envolvimento e participação dos usuários na fase de projeto e perfil do usuário da organização, *“existem muitas variáveis no meio do caminho e que podem dar uma percepção errada sobre o sistema, que não necessariamente é culpa do sistema, eu acho que isso é uma coisa bem importante”*.

Destaca-se o aspecto da comunicação e treinamento, que surgiu em uma abordagem de um entrevistado, no qual destacou que a comunicação ajuda na mitigação dos ruídos entre a expectativa versus realidade. *“A maioria das frustrações[...]ela se dá em razão da falta de conhecimento ou do conhecimento errado, a maioria. Então, para mim, a comunicação é informação que não chegou ou chegou errada ou chegou pela metade”*. Nesse aspecto, o usuário do sistema pode ter uma percepção negativa do SI quando se sentir frustrado por uma solução não disponível, quando na verdade o treinamento e a comunicação adequados poderiam reduzir essa distorção.

No trabalho de Ferreira (2015) o autor identificou que a percepção de qualidade do SI é mais positiva para usuários do sistema a mais tempo, do mesmo modo, a avaliação de qualidade foi menor para quem é usuário há pouco tempo. Essa conclusão ajuda a explicar a importância do fator treinamento e conhecimento da ferramenta.



Ainda no atributo comunicação, apurou-se que considerar as experiências anteriores do usuário, ver as opiniões e percepções, ouvir a respeito das necessidades ajuda a alinhar as expectativas dos usuários para as customizações e funcionalidades da ferramenta. Muitos entrevistados citaram que a participação do usuário na construção da solução ajuda na adesão e uso da ferramenta, *“esse envolvimento de poder participar de algum modo, eu acho que ajuda”*, acrescentando, também, que este deveria ser um processo contínuo, de ouvir o usuário frequentemente sobre como ele usa a ferramenta ao longo do tempo, tal como proposto por Varajão (2018), no qual o resultado deve ser mensurado como um processo contínuo e não pode ser isolado no espaço e tempo.

Como apresentado nos estudos de Albertin (1996) e Farias *et al.* (2012), os aspectos da estratégia de uso da informação e valores da organização podem influenciar o SI. Essa abordagem foi constatada na visão de um entrevistado, que citou mudanças e o momento vivido pela organização que, no presente caso do departamento Jurídico, impactou a receptividade e aceitação pelos usuários do SI, *“tem uma cultura por trás, aí tem a questão do momento que a empresa está passando, e todo mundo mistura tudo [...] uma relação especial com pessoas que estão sendo demitidas e vão perder o emprego e vai ver o sistema, tira da empresa essas pessoas[...]uma barreira maior ainda para se adaptar”*. Projetos em andamento na organização com impacto no desenho organizacional, realocação de efetivo e venda de ativos trouxeram insegurança para os usuários de uma nova aplicação e que foi implantada durante todas essas alterações na empresa.

Por fim, outros dois atributos dos Fatores Comportamentais foram identificados nas entrevistas, mudança cultural e perfil comportamental dos usuários. Quanto à mudança cultural, Fonseca *et al.* (2019) já identificou como um atributo relevante e de impacto para a organização. É preciso que se faça a gestão da mudança para que os usuários conheçam e entendam melhor os benefícios do SI para os resultados individuais e da organização.

Quanto ao perfil comportamental, apurou-se nas entrevistas que a percepção de qualidade dependerá da receptividade do usuário em aceitar a nova ferramenta, há usuários que terão resistência ao uso e avaliarão negativamente o SI. Segundo um dos entrevistados, tem um fator da disponibilidade em aceitar o uso do sistema, pessoas que *“tem um viés[...]que têm uma questão contra o sistema[...]não vê com bons olhos e nós sabemos que tem um perfil de pessoas que não, são entusiastas do sistema”*. O entrevistado ainda acrescenta, *“quanto mais facilidade a pessoa tem no sistema, mas ela tende a olhar o sistema com bons olhos, e quanto mais dificuldade a pessoa tem, ela também no menor tropeço, vai dizer[...]isso não funciona, isso não presta. Não dá certo”*. Ou seja, quanto mais facilidade de uso melhor a avaliação e quanto

mais dificuldade no uso pior a avaliação do sistema. Questionado se o treinamento ajudaria a mudar essa percepção, o entrevistado respondeu que ajuda, mas tem um limite do efeito, varia muito com o grau de comprometimento do usuário.

Voltando à revisão de literatura, constata-se um fato curioso, a teoria de Davis *et al.* (1989), mais de 30 anos depois, continua ajudando a explicar comportamentos para aceitação da tecnologia. O comportamento de uso se dará por meio da utilidade percebida e da facilidade de uso, ou seja, se o usuário perceber valor e se tiver facilidade de uso poderá ter uma avaliação mais positiva do SI. Esse entendimento reforça o já dito quanto aos fatores complexidade, treinamento e comunicação, assim como apontado pelos entrevistados, a literatura considera um fator relevante para aumentar a aceitação e aprovação de uma nova ferramenta.

#### 4.6. Modelo de fatores relevantes para o sucesso do SI

A partir da análise das entrevistas, torna-se possível construir um resumo com a consolidação de todos os pontos identificados.

Medida de Sucesso	Base Teórica	Resultado das Entrevistas	Comentários adicionais
Qualidade do Sistema	DeLone e McLean; Seddon; Seder <i>et al.</i> ; Fonseca <i>et al.</i> ; Varajão; Neto e Riccio.	A dimensão Qualidade do Sistema foi identificada nas entrevistas por meio de atributos como usabilidade, disponibilidade, sistema intuitivo, performance, mobilidade, automação e centralização da informação.	Mostrou-se muito relevante aspectos como disponibilidade e centralização da informação. Entrevistados apontaram que o problema da disponibilidade pode afetar negativamente características positivas da aplicação, e a centralização da informação em um único sistema agrega valor na medida em que elimina o uso de diversas plataformas. Acrescenta-se como relevante para fins da centralização da informação o correto funcionamento das integrações entre sistemas.
Qualidade da Informação	DeLone e McLean; Seddon; Seder <i>et al.</i> ; Varajão; Neto e Riccio.	A dimensão Qualidade da Informação foi identificada nas entrevistas por meio de atributos como organização lógica dos dados, fácil acesso, localização e interpretação, confiabilidade, agilidade na obtenção, relatórios precisos, rastreabilidade e alimentação dos dados.	Destaque para o atributo alimentação dos dados, que se mostrou relevante para muitos entrevistados. Tal atributo tem papel fundamental na qualidade da informação e quando não gerenciado corretamente pode influenciar na percepção do usuário sobre a qualidade do sistema.
Qualidade do Serviço	DeLone e McLean; Seddon; Varajão; Ferreira e Bufoni	A Qualidade do Serviço foi citada através dos atributos empatia e cordialidade no atendimento, porém em menor grau pelos entrevistados.	Aspectos como não atendimento das urgências, dos prazos de atendimento e ausência de retorno e resposta das ocorrências impactam negativamente a avaliação do sistema.

Regras de Negócio e Desenho de Processo	Não identificado na revisão de literatura para esse estudo.	Atributos citados por alguns entrevistados como relevantes para impactar a percepção de qualidade do sistema.	Ponto que merece atenção especial dos gestores na implantação e no gerenciamento de sistemas de informação.  Processos mal desenhados com regras de negócio pouco eficientes podem gerar a percepção de falha de projeto do sistema.
Fatores Organizacionais	Albertin; Farias et al.; Fonseca et al.	Citados por todos os entrevistados, em diferentes graus de profundidade, questões como o papel da liderança, plano de comunicação, treinamento, gerenciamento da mudança, envolvimento e participação dos usuários na fase de projeto e perfil do usuário da organização.	Comunicação e plano de treinamento foram os atributos de maior destaque na dimensão Fatores Organizacionais. É necessário que o usuário seja informado e tenha conhecimento das funcionalidades da ferramenta, visando mitigar as resistências para adoção do SI.  O fator complexidade também deve ser considerado, tanto nos aspectos de desenho de processos quanto para o aspecto de treinamento e aceitação da tecnologia (facilidade de uso).

*Tabela 6 – Resumo comparativo entre os resultados das entrevistas e a base teórica*

A tabela acima representa, de forma resumida, os pontos identificados nas entrevistas e a vinculação à base teórica apresentada na revisão de literatura. Como o objetivo dessa pesquisa não foi validar os modelos presentes na literatura, mas sim explorar quais são os elementos mais relevantes sob a ótica do usuário, não foi possível relacionar todas as dimensões e atributos da revisão de literatura com as entrevistas, uma vez que não foram questionados aos entrevistados e não surgiram de forma espontânea todos os atributos presentes na base teórica.

#### 4.7. Análise dos registros de ocorrências

Como apresentado anteriormente na parte metodológica, acrescentou-se ao estudo de caso o registro de ocorrências abertas pelos usuários do SI objeto do estudo. Foram considerados válidos para análise do conteúdo os registros de 8 meses, de junho de 2020 a janeiro de 2021, perfazendo um total de 436 registros.

Os dados estavam disponíveis em forma de planilha eletrônica, composta por 39 colunas, com dados de identificação da ocorrência, do demandante e relativos ao contrato e medição contratual. Para fins dessa análise só foram utilizados os dados relativos à ocorrência: Referência; Resumo; e Descrição, conforme modelo do Apêndice 2.

A partir dessas informações os registros foram então classificados considerando o campo Descrição informado pelo usuário demandante, sendo agrupados nas seguintes categorias e quantidades:

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Característica</b>
Auditoria	3	Registros para investigação de log e consistência de dados
Configuração	17	Solicitações para parametrizações e ajustes em tabelas da aplicação.
Disponibilidade	44	Ocorrências sobre lentidão, indisponibilidade e falta de acesso.
Erro	165	Registros de falhas e bugs no sistema, com mensagens de erros na aplicação ou comportamento inesperado.
Integração	61	Falhas nas integrações e transferências de dados com outras aplicações.
Relatórios	47	Falhas na geração de relatórios e/ou não conformidades nos dados exportados.
Uso	69	Dúvidas e dificuldades de uso da aplicação.
Não se aplica - N/A	30	Ocorrências não aplicáveis ao estudo, questões de ambientes não produtivos ou manutenções programadas.
<b>Total</b>	<b>436</b>	

*Tabela 7 - Distribuição dos registros de ocorrência conforme a categoria, elaborado pelo autor.*

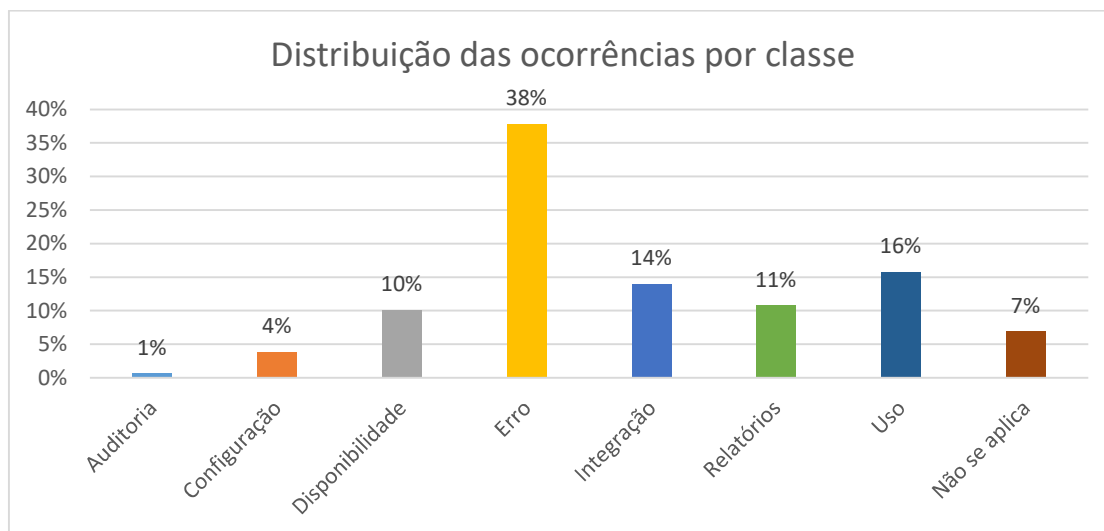
Analisando os registros, pensou-se inicialmente que todos estariam relacionados à dimensão Qualidade do Sistema, uma vez que o usuário solicita apoio do suporte quando há um problema técnico. Entretanto, ao classificar os itens na tabela acima, constatou-se que, além da

Qualidade do Sistema, há registros relacionados à Qualidade da Informação, Qualidade do Serviço e Fatores Organizacionais, conforme relacionamento na tabela abaixo.

<b>Categoria</b>	<b>Dimensão de impacto</b>
Auditoria	Qualidade da Informação – Rastreabilidade
Configuração	Qualidade do Serviço
Disponibilidade	Qualidade do Sistema
Erro	Qualidade do Sistema
Integração	Qualidade do Sistema
Relatórios	Qualidade da Informação
Uso	Fatores Organizacionais - Comunicação/Treinamento
Não se aplica - N/A	N/A

*Tabela 8 – Agrupamento das categorias por dimensão presente na literatura*

A partir da classificação analisou-se os itens com maior percentual de ocorrências, conforme gráfico abaixo.



*Figura 7 – Percentual de ocorrências por tipo de classificação.*

O grupo que mais se destacou é de Qualidade do Sistema, com 62% de todas as ocorrências, contemplando os Erros (38%), Disponibilidade (10%) e Integrações (14%). Nota-se que o atributo Disponibilidade está em linha com o apurado nas entrevistas como crítico para o SI, porém os fatores Integrações e Erros (bugs) não apareceram dentre os citados na dimensão Qualidade, predominando aspectos como a disponibilidade, usabilidade e centralização da

informação. Assim, apesar de não ter sido citado nas entrevistas, constata-se que os Erros e Integrações são de fato relevantes e impactam o usuário, sendo que os erros se destacam pelo grande número de ocorrências, 38% do total. Provavelmente, dezenas de usuários podem ter ficado insatisfeitos ou com percepção negativa do sistema em razão dessas ocorrências.

Nesse item específico, atenta-se para o fato do fator integração ser eminentemente técnico, muitas vezes não percebido pelo usuário. Embora não tenha sido citado nas entrevistas, ele pode estar relacionado a questões como disponibilidade (queda de algum serviço integrado) ou Qualidade da Informação, com efeito negativo na qualidade dos dados. Assim, é um fator relevante pela capacidade de impactar outros atributos.

Quanto aos atributos classificados como Uso, 16% das ocorrências, as questões podem ser relacionadas a falta de conhecimento ou uso inadequado da aplicação. Esse aspecto está diretamente relacionado ao treinamento, ou a falta dele. Como identificado nas entrevistas e na literatura, o treinamento é um dos Fatores Organizacionais que influencia a percepção de qualidade do SI, sendo que os usuários devidamente instruídos poderão usufruir melhor da aplicação. A partir dessa análise e do que foi citada nas entrevistas, é provável que grande parte dessas ocorrências deixassem de existir com o treinamento e conhecimento adequado por parte do usuário.

Outro item também relevante e confirmado na etapa das entrevistas, são os problemas em Relatórios, atributo da dimensão Qualidade da Informação. A quantidade de registros, 11% do total, indica que muitos usuários tiveram questões relativas a Relatórios e confirma que são de fato relevantes, a ponto de demandarem apoio especializado. Do mesmo modo, esses usuários provavelmente tiveram uma percepção negativa quanto ao SI e impacto na dimensão Qualidade da Informação.

Outra conclusão relevante na análise das ocorrências é que foram observados diversos casos de chamados sobre o mesmo tema, abertos pelo mesmo usuário, a mesma ocorrência com identificadores distintos. Esse fato é um indicativo de repetição do registro em razão de atrasos ou ausência de resposta para o usuário, com possível insatisfação do nível de serviço. Como levantado nas entrevistas, o tempo de resposta, empatia e ausência de retorno nos serviços da aplicação é um aspecto relevante para fins de qualidade do SI.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Esse estudo teve como objetivo principal verificar se os atributos identificados na literatura para mensurar o sucesso de um Sistema de Informação estão presentes na organização e contemplam todas as variáveis necessárias. Por meio de uma abordagem qualitativa, através do método de estudo de caso único, pelo qual foram levantados dados no Departamento Jurídico de uma empresa de grande porte com uma experiência recente de implantação de um Sistema de Informação, constatou-se que a Qualidade do Sistema, Qualidade da Informação, Qualidade do Serviço, Fatores Organizacionais e questões comportamentais, como a Teoria da Aceitação da Tecnologia, estão presentes, de forma espontânea, nas entrevistas realizadas. Alguns dos aspectos identificados nas entrevistas puderam ser confirmados por meio da análise dos dados estruturados dos registros de ocorrências da aplicação.

A abordagem qualitativa desse trabalho não tinha como premissa testar as relações entre as variáveis presentes na literatura, tampouco validar se todas são estão presentes no estudo de caso, mas sim identificar possíveis atributos até então não abordados na literatura revisada que pudessem ajudar a compor um modelo de explicação de sucesso dos Sistemas de Informação. Talvez pelo estudo de caso único também não fosse possível mensurar todas, mas sim dar espaço para que novas abordagens pudessem surgir e possibilitar evoluir na mensuração de sucesso.

Nesse aspecto, a partir da análise dos resultados desse estudo, constatou-se elementos que merecem atenção especial das organizações para implantação e gerenciamento de sistemas de informação.

A disponibilidade teve papel relevante para os entrevistados, com o condão de influenciar positiva e negativamente a percepção de qualidade dos SIs. Tanto nas entrevistas quanto na análise de ocorrências constata-se que esse atributo é relevante a ponto de impactar a percepção de qualidade do usuário.

O fator alimentação de dados também é um item que merece atenção. Foi apontado por muitos entrevistados como um item crítico para a qualidade da informação, com consequências no uso e nos benefícios da aplicação. Diretamente relacionado a esse aspecto, tem-se os fatores centralização da informação e integrações.

Como explorado na análise dos resultados, a centralização da informação tem relevância para os entrevistados e efeito positivo na qualidade do SI. Nota-se que os dois fatores estão diretamente relacionados com as integrações, que se trata de um atributo mais técnico do sistema. Assim, conclui-se que, a partir da percepção dos usuários entrevistados, os fatores



integração, alimentação de dados e centralização da informação estão diretamente relacionados e precisam estar em harmonia para surtir efeito positivo na percepção de qualidade do SI. Por mais que a proposta seja de centralizar a informação e garantir a qualidade do dado, se a integração não funcionar pode-se não obter o efeito positivo desejado. No caso das integrações, é possível, também, que serviços integrados impactem o atributo disponibilidade. Assim, é um fator que tem potencial para impactar atributos como a disponibilidade, a centralização da informação e a qualidade do dado.

Acrescenta-se aos itens acima os atributos comunicação e treinamento, identificados a partir das entrevistas e dos registros de ocorrências, como um fator relevante para reduzir o distanciamento entre expectativa e realidade sobre uso da aplicação, também reduzindo a percepção de complexidade. Usuários bem treinados e com conhecimento das funcionalidades da aplicação terão comportamentos mais favoráveis ao SI, como visto em Davis *et al.* (1989) a facilidade de uso influi positivamente na aceitação da tecnologia.

Adicionalmente, cabe um destaque ao fator desenho de processos e regras de negócio. Como citado por alguns entrevistados, a qualidade e a complexidade do desenho dos processos, e regras de negócio da organização impactam a percepção que o usuário tem da aplicação. Pode-se criar a visão que o sistema é complexo, cheio de regras e pouco objetivo, mas nem sempre é a tecnologia, mas sim a forma como o processo da organização foi desenhado, com regras em diversos níveis, controles e pouco objetividade. Portanto, o desenho dos processos internos merece atenção especial na implantação e gestão dos SIs.

Por fim, recomenda-se para investigações futuras abordagens relativas aos efeitos do desenho de processo, comunicação, treinamento, integrações, disponibilidade e alimentação de dados na mensuração de sucesso dos Sistemas de Informação, bem como a avaliação de relevância por meio de testes empíricos. De toda sorte, considera-se desde já que esses itens merecem atenção nas organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 61-69, 1996.
- BAILY, M. N., GORDON, R. J., NORDHAUS, W. D., & ROMER, D. The productivity slowdown, measurement issues, and the explosion of computer power. **Brookings papers on economic activity**, v. 1988, n. 2, p. 347-431, 1988.
- BENTO, Fernando; COSTA, Carlos J.; APARICIO, Manuela. Modelos de sucesso SI, 25 anos de evolução. **12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**, 2017.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVIS, Fred D.; BAGOZZI, Richard P.; WARSHAW, Paul R. User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. **Management science**, v. 35, n. 8, p. 982-1003, 1989.
- DAVERN, Michael J.; KAUFFMAN, Robert J. Discovering potential and realizing value from information technology investments. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 121-143, 2000.
- DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. Information systems success measurement. **Foundations and Trends® in Information Systems**, v. 2, n. 1, p. 1-116, 2016.
- DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. Information systems success: The quest for the dependent variable. **Information systems research**, v. 3, n. 1, p. 60-95, 1992.
- DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. **Journal of management information systems**, v. 19, n. 4, p. 9-30, 2003.
- DE OLIVEIRA NETO, José Dutra; RICCIO, Edson Luiz. Desenvolvimento de um instrumento para mensurar a satisfação do usuário de sistemas de informações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 3, p. 230-241, 2003.
- DE MOURA, Ralf Luis; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes; FREITAS, Erica R. Condicionantes de sucesso em projetos de software e sua influência nos resultados. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 1, p. 61-87, 2018.
- DA SILVEIRA FARIAS, Everton; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Investimentos em TI, além do retorno financeiro: um estudo de caso sobre os benefícios intangíveis, compatibilidade e adoção da TI no processo de trabalho de uma empresa. **Revista Acadêmica São Marcos**, v. 2, n. 1, p. 9, 2012.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa; BUFONI, André Luiz. Fatores de sucesso e insucesso na implementação de sistemas de informação gerencial: estudo do caso do segmento de exploração e produção de petróleo da Petrobrás S/A. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 9-31, 2006.

FERREIRA, Adriane Pedroso Dias. Utilizando a satisfação dos usuários como forma de avaliação de um enterprise resource planning. **Exacta**, v. 13, n. 2, p. 219, 2015.

FONSECA, P. G., SOUZA, D. M. O. R., SANTOS, E. M., & MIRANDA, M. A. S. Fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas de informação a partir da percepção de usuários: uma experiência no setor público. **HOLOS**, v. 35, n.3, p. 1-19, 2019

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

Gil. Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas SA, 1989.

OLIVEIRA, Jairo Cardoso; RABECHINI JR, Roque. Seleção de portfólio de projetos na área de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 1, p. 79-106, 2017.

MKوبا, Elizabeth; MARNEWICK, Carl. IT project success: A conceptual framework for IT project auditing assurance. In: **Proceedings of the Annual Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists**. 2016. p. 1-8.

MOONEY, John G.; GURBAXANI, Vijay; KRAEMER, Kenneth L. A process oriented framework for assessing the business value of information technology. **ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 27, n. 2, p. 68-81, 1996.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PETTER, Stacie; DELONE, William; MCLEAN, Ephraim. Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. **European journal of information systems**, v. 17, n. 3, p. 236-263, 2008.

ROBIC, André Ricardo; SBRAGIA, Roberto. Sucesso em projetos de informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes. **Economia & Empresa**, v. 2, n. 3, p. 4-16, 1995.

SEDDON, Peter B. A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success. **Information systems research**, v. 8, n. 3, p. 240-253, 1997.

SEDERA, Darshana; GABLE, Guy; CHAN, Taizan. A factor and structural equation analysis of the enterprise systems success measurement model. In: **Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems**. Association for Information Systems, 2004. p. 676-682.

SEDERA, Darshana; EDEN, Rebekah; MCLEAN, Ephraim. Are we there yet? A step closer to theorizing information systems success. **Thirty Fourth International Conference on Information Systems, Milan**, 2013.

VAISH, Abhishek et al. Quantifying information dynamics through a new valuation system. **Information Management & Computer Security**, v.19, n. 5, p. 313-332, 2011.

VARAJÃO, João. The many facets of information systems (+ projects) success. **International Journal of Information Systems and Project Management**, Vol. 6, No. 4, 5-13, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa científica em administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN. Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Edição. São Paulo: Bookman Editora, 2001.

YIN. Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

Setor cresce no Brasil 10,5% em 2019. **ABES Software**, 2021. Disponível em: <<https://abessoftware.com.br/dados-do-setor/>>. Acesso em 26/03/2021.

## APÊNDICE 1 – Roteiro para entrevistas com os usuários

1. Questões Gerais
  - a. Cargo/Função:
  - b. Área de formação:
  - c. Área da atuação:
2. Processo de implantação do sistema de informação
  - a. Teve conhecimento a respeito da implantação do sistema. Como foi divulgado.
  - b. Nível de envolvimento no processo de implantação
  - c. Recebe ou acompanha notificações sobre melhorias e novidades no sistema de informação.
  - d. Nível de treinamento e conhecimento na operação do sistema.
  - e. Nível de conhecimento sobre os recursos disponíveis no sistema.
3. Atores, equipe de implantação e participação da direção
  - a. Abordar os aspectos dos agentes envolvidos no processo de implantação.
  - b. Qual era o conhecimento do entrevistado quanto aos envolvidos.
  - c. Havia um canal de comunicação.
  - d. Envolvimento da gestão na implantação e comunicação.
4. Percepção quanto a nova tecnologia e intenção de uso
  - a. Abordar as expectativas que foram criadas com a nova plataforma.
  - b. Percepção quanto ao aspecto de uso, facilidade ou complexidade.
  - c. Tentar identificar elementos que demonstrem algum nível de distância entre expectativa versus realidade, com descrença ou descredito na nova plataforma.
5. Complexidade e Usabilidade
  - a. Explorar os aspectos de facilidade de uso do sistema.
  - b. O impacto na transição de tecnologia, se gerou dificuldade para uso da nova plataforma.
6. Qualidade do sistema
  - a. Abordar aspectos sobre a qualidade do sistema.
  - b. Disponibilidade, erros e ocorrências.
  - c. Percepção quanto a tecnologia e atualizações tecnológicas.
7. Qualidade da informação
  - a. Influências do sistema na qualidade da informação.
  - b. Confiabilidade das informações extraídas do sistema.
  - c. Precisão das informações.
  - d. Uso da informação.
8. Impacto
  - a. Explorar o uso do sistema e impacto nos processos executados.
  - b. Ganhos e benefícios.
  - c. Carências e necessidades

9. Suporte técnico
  - a. Nível de interação com o suporte.
  - b. Qual a avaliação do atendimento.
  - c. Qualidade e tempo de resposta.
  - d. Percepção quanto a disponibilidade e fragilidades.
10. Questões adicionais que poderão surgir ao longo das entrevistas.

## APÊNDICE 2 – Extrato da base de dados de registro de ocorrências

Em razão do volume total de informações, dos registros de dados pessoais como e-mail e telefone, foram selecionados os primeiros registros até o total de 5 páginas, apenas para fins de demonstrar como os dados estavam disponíveis

Referência	Resumo	Descrição	Classificação
S864495	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Conforme relatado ontem por e-mail (), encaminho o click inclui as evidências do erro do totalizador do relatório CTC04X - Demonstrativo de publicações e fluxos apresentado após 10/11/2020.</p> <p>Foi observado que todos os relatórios CTC04X gerados (via consulta) após 10/11 passaram a apresentar erro no totalizados de linhas apresentando o texto ao final do mesmo “Sistema Jurídico ZZZZZZ - Consulta efetuada em 16/11/2020 às 14:48. Foram impressas 3412 linhas”. Para o relatório de hoje (16/11, 14h48) o mesmo apresenta o número de 103.411 linhas.</p> <p>Att,</p>	Relatórios
S908110	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Tipo de evento: Sustentação</p> <p>Atividade: Alçada de Valores - Andamentos</p> <p>Descrição: Erro na tarefa de alçada. Aba detalhes e Publicação</p> <p>Criticidade: EMERGENCIAL - ALTO IMPACTO</p> <p>Perfil: ADM. TECNICO</p> <p>FAVOR ENCAMINHAR PARA MESA N-04, com a máxima brevidade.</p>	Erro
S849575	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Perfil: Administrador XXXs</p> <p>Criticidade: Média</p> <p>FAVOR ENCAMINHAR PARA MESA N-04</p> <p>Instância: 1224738 - TRA.0081835</p> <p>Tipo de Evento: Sustentação</p> <p>Atividade: SolicitacaoCalculoPedidos</p> <p>Mensagem de Erro:</p> <p>Erro ao executar a macro 'VerificaSolicitacaoAguardandoEnvio' no sistema ". (&amp;H80131500) Erro executar método EnviaSolicitacaoAguardandoAprovacao: Erro método DisparaFluxoSolicitacaoCalculo: Sequence contains no elements - StackTrace: at System.Linq.Enumerable.First[TSource](IEnumerable`1 source) at ZZZZZZ.Juridico.BEF.XXXs.Workflow.SolicitacaoCalculo.WfSolicitacaoCalculoComponent.RetornaHandleProcessoDaSolicitacao(Int64 handleSolicitacao) at ZZZZZZ.Juridico.BEF.XXXs.Solicitacoes.CalculoPedidos.K9PrSolicitacaoCalculos.DisparaFluxoSolicitacaoCalculo(Int64 handleSolicitacao)</p>	Erro

		<p>Line: 9.</p> <p>HANDLE: 141700</p> <p>Z_GRUPO:</p> <p>SOLICITACAO: 11950</p> <p>PRAZOCALCULO: 11/11/2020 10:51:00</p> <p>TIPOCALCULO: 5</p> <p>RESPONSAVELEXECUCAOCALCULO: 1002</p> <p>ESCRITORIO: 2203853</p> <p>ACAOCALCULISTADISTRIBUIDOR: 1001</p> <p>ACAOREVISOR:</p> <p>ALTERARPEDIDOS: 1001</p> <p>ACAOADVOGADO: 1001</p> <p>TITULO: Solicitação de cálculo(s) CALC.0011950/20 - Análise advogado interno - Prazo: 11/11/2020 10:51 - TRA.0081835 - 0000625-36.2013.5.02.0442 - Adverso: Ronaldo Ramiro Martins</p> <p>MOTIVORECUSACALCULO:</p> <p>STATUS: 1005</p> <p>PASTA: 89074</p> <p>DESCRICAO: Impugnar o laudo pericial ofertado, atualizando os valores homologados e demonstrando valores controversos e incontroversos. Necessário ainda abater valores levantados pelo reclamante, conforme alvarás anexos.</p> <p>HISTORICO: Solicitação de cálculo aprovada sem passar pela aprovação da alçada de valores, pois o valor total dos pedidos da pasta está dentro do limite de aprovação do advogado interno parametrizado na categoria da pasta</p> <p>12/11/2020 16:58:57 - NAHY - Solicitação de cálculo aprovada com alteração dos pedidos:</p> <p>Solicitação de cálculo não considerada como cálculo relevante 09/11/2020 12:59:05 - 39126920840 - Solicitação de cálculo enviada: Tarefa cumprida</p> <p>06/11/2020 10:39:32 - CDHZ - Análise da solicitação de cálculo aprovada:</p> <p>Item de Serviço: 03 - Cálculo p/ Contestação / Recurso com Parecer</p>	
S912969	Fluxo K9_SolicitacaoAlteracao suspenso por erro	<p>Prezados, favor encaminhar para N4-SUSTENTACAO-SI</p> <p>Segue mensagem apresentada na suspensão do fluxo K9_SolicitacaoAlteracao</p> <p>{image}</p>	<b>Erro</b>
S920779	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Prezados,</p> <p>Solicito a análise e correção das divergências de quantitativo dos relatórios CTC04 - Log baixa publicações (que apresentou 87.388 publicações baixadas) e o CTC04X - Demonstrativo de publicações e fluxos (que apresentou 90.336 linhas de fluxos - já incluindo as publicações com mais de um fluxo).</p> <p>As divergências estão nos logs e fluxos da empresa Acesso TI. Considerando os diversos erros de logs no período não foi possível apontar as datas exatas que ocasionaram as</p>	<b>Relatórios</b>



		divergências.  Saliento a necessidade de urgência na correção, considerando que os referidos relatórios serão necessárias para a conclusão do controle SOX CTC04X referente a novembro/2020.	
S919902	Solicitação de serviços avançados de sustentação	Tipo de evento: Sustentação Atividade: análise da instância 1146369 (publicações) Descrição: solicito detalhamento da instância 1146369, com as seguintes informações:  1) Informação do nome e cpf dos executores de cada tarefa; 2) A confirmação do descarte da publicação e quem fez.  Críticidade: URGENTE Perfil: Administrador Técnico	<b>Auditoria</b>
S927887	Solicitação de serviços avançados de sustentação	Críticidade: Urgente  Tipo de evento: Sustentação  Atividade: Solicitações financeiras - Erro de fluxo  Descrição: As DJs listadas na planilha anexa estão sem tarefa associada no SI. Solicitamos verificar com urgência.  Perfil: Administrador XXXs	<b>Erro</b>
S918200	Solicitação de serviços avançados de sustentação	Bom dia!  Solicitamos atendimento com URGÊNCIA para possibilitar o fechamento do CTC de 11.2020.  A publicação 3058284019 consta do relatório gerado para o CTC4X como "Não associada". Aparentemente as demais não associadas são expurgadas do relatório o que não aconteceu com essa pontualmente.  Por gentileza, poderiam corrigir o problema? Ao meu ver pode ter acontecido um dos 3 erros abaixo: 1) erro do relatório em trazer a publicação (já que as demais não associadas não estão nele); OU 2) a publicação não foi marcada como duplicada; OU 3) a publicação deveria ter gerado fluxo para tratamento e não gerou.  Sou administradora do sistema, mas não consigo corrigir a situação.	<b>Relatórios</b>
S854158	Solicitação de serviços avançados de sustentação	O RELATÓRIO DE PREPOSTO NÃO ESTÁ GERANDO. SEGUE ERRO APRESENTADO:	<b>Relatórios</b>
S902625	Solicitação de serviços avançados de sustentação	Prezados,  Não consigo extrair o relatório de Documentos no SI. Segue print do erro.	<b>Relatórios</b>

1891047	Suporte aos serviços de aplicação	<p align="center"><b>URGENTE</b> <b>PERFIL ADMINISTRADOR XXXS</b></p> <p>DESCRIÇÃO: Erro ao carregar aplicação SI de homologação</p> <p align="center">Navegador: Mozilla fire fox</p> <p align="center">http://homologaSI.XXXs.com.br/</p> <p align="center">msg de erro:</p> <p align="center">Server Error in '/' Application.</p> <p align="center">Runtime Error</p> <p>Description: An application error occurred on the server. The current custom error settings for this application prevent the details of the application error from being viewed remotely (for security reasons). It could, however, be viewed by browsers running on the local server machine.</p> <p>Details: To enable the details of this specific error message to be viewable on remote machines, please create a &lt;customErrors&gt; tag within a "web.config" configuration file located in the root directory of the current web application. This &lt;customErrors&gt; tag should then have its "mode" attribute set to "Off".</p> <pre>&lt;!-- Web.Config Configuration File --&gt; &lt;configuration&gt; &lt;system.web&gt; &lt;customErrors mode="Off"/&gt; &lt;/system.web&gt; &lt;/configuration&gt;</pre> <p>Notes: The current error page you are seeing can be replaced by a custom error page by modifying the "defaultRedirect" attribute of the application's &lt;customErrors&gt; configuration tag to point to a custom error page URL.</p> <pre>&lt;!-- Web.Config Configuration File --&gt; &lt;configuration&gt; &lt;system.web&gt; &lt;customErrors mode="RemoteOnly" defaultRedirect="mycustompage.htm"/&gt; &lt;/system.web&gt; &lt;/configuration&gt;</pre>	<b>Disponibilidade</b>
S819803	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p align="center">Prezados,</p> <p>Solicitei a seguinte consulta no SI: PETRO - Consulta Documentos (D-120), usando filtro, tendo como número do contrato o número 4600566179.</p> <p>Isto foi no dia 03/11/2020 e até a presente data e horário não foi disponibilizado o relatório.</p> <p>Como geralmente dito relatório é disponibilizado em no máximo 24 horas, creio que há algum problema no SI.</p> <p align="center">Daí o porquê de eu abrir este chamado.</p>	<b>Relatórios</b>
S926631	Solicitação/alteração de acesso a aplicações	Solicito acesso a produção do SI com o perfil Administrador, flag ZZZZZZRunner, a fim de identificar problemas relativos ao RTA de investigação de queda de conexão.	<b>Uso</b>
1922061	Suporte aos serviços de aplicação	Usuário informa ter problemas com o sistema SI da XXXs.	<b>Uso</b>

S940100	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Tipo de evento: Sustentação</p> <p>Atividade: Gerência JURIDICO/GG-CI/JTS-RN não está ativa</p> <p>Descrição: a Gerência JURIDICO/GG-CI/JTS-RN ( 01.03.07 ) está desabilitada para seleção na tarefa de entrada do BPO.</p> <p>Print em anexo.</p> <p>OBS: BPO mandou uma tela em que a gerência JURIDICO/GG-CI/JTS-RN/RN aparece 2x.</p> <p>Criticidade: URGENTE</p> <p>Perfil: Administrador Técnico</p>	<b>Configuração</b>
S930589	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Criticidade: Urgente</p> <p>Tipo de evento: Sustentação</p> <p>Atividade: Solicitações financeiras - Ajustes em fluxos</p> <p>Descrição: Os fluxos das DJs relacionadas a seguir pararam no status "Aguardando retorno FB60":</p> <p>- DJ-0026759-20-2</p> <p>- DJ-0026753-20-1</p> <p>Solicitamos realizar o procedimento necessário no SI para dar prosseguimento às DJs.</p> <p>Perfil: Administrador XXXs</p>	<b>Integração</b>
S934407	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Tipo de evento: Sustentação</p> <p>Atividade: Funcionalidades dos processos encerrados (pasta ativa) equivocadamente habilitadas.</p> <p>Descrição: processos encerrados em pastas ativas</p> <p>1) processo com botão "editar" habilitado;</p> <p>2) andamento do processo encerrado com botão "novo" habilitado</p> <p>Criticidade: URGENTE</p> <p>Perfil: Administrador Técnico</p>	<b>Erro</b>
S941423	Solicitação de serviços avançados de sustentação	<p>Tipo de evento: Sustentação</p> <p>Atividade: análise de baixa das publicações</p> <p>Descrição: erro na baixa de publicações conforme relatório em anexo</p> <p>Criticidade: URGENTE</p> <p>Perfil: Administrador Técnico</p> <p>FAVOR ENCAMINHAR PARA MESA N-04</p>	<b>Erro</b>

### **APÊNDICE 3 – Transcrição das Entrevistas**

Transcrições das entrevistas com 9 entrevistados a partir dos áudios gravados nas reuniões pela plataforma *Zoom*.

**Arquivo:** audio\_only-CG

**Tiago Pedrosa:** Esse projeto do meu mestrado faz parte de um programa de desenvolvimento da própria EMPRESAX mesmo, tá. Também queria deixar claro que o uso do jurídico, né, o nome EMPRESAX e do projeto PJUR, foi alinhado com o Hélio, então, como meu gerente imediato, ele autorizou esse projeto, aí seguimos os padrões da EMPRESAX de RH. Beleza?

**CG:** Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Qual é o tema, cara? Eu estou trabalhando com o seguinte, a minha pesquisa envolve critérios que são determinantes para o sucesso de um sistema de informação. Nesse caso, o estudo da teoria aborda várias questões aí que podem contribuir para o sucesso de um sistema de informação. E aí eu vou usar a experiência do PJUR para ver quais elementos estão presentes nesses sistemas ou na implementação do PJUR para avaliar se a gente encontra aí os mesmos elementos da teoria, para ver se meu problema de pesquisa é respondido com base nisso. É um estudo de caso qualitativo, então é uma entrevista mais aberta, não tem um questionário pronto. Tem temas, que eu vou trazer aqui alguns temas para a gente poder conversar e ouvir sua opinião sobre algumas questões. Beleza?

**CG:** Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Vamos lá. Qualquer dúvida também pode perguntar, é mais aberto, assim, de explorar um pouco do que a tua visão. E, considerando a tua visão, como gerente, a sua visão de usuário, como gerente.

**CG:** Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Pode trazer elementos do que você não viu na equipe, dos advogados, mas eu também vou entrevistar advogados. Então, da tua visão como usuários e gerente, cada um desses sistemas, são nove temas, e aí a gente vai passando por eles e eu vou fazendo (Ininteligível 00:02:08), tá bom? Bom, primeira

coisa sobre o processo de implantação. Na implantação se você teve conhecimento dessa troca de sistema, se a divulgação chegou até você? Qual foi seu nível de envolvimento neste processo, tá? E se você acompanhou essas divulgações e foi envolvido ao longo do processo de implantação, pré-implantação? Como é que foi essa fase aí? Você se recorda de ter participado, ter sido envolvido?

**CG:** Sim, eu cheguei, inclusive, a receber um convite, participei do treinamento no Rio de Janeiro. Foi demonstrado alguns (Ininteligível 00:02:51) como sistema seria feito, depois tive um outro treinamento também, participei em Salvador, um outro expositor também que mostrou. Então a gente teve contato com algumas funcionalidades antes da implantação efetiva. Assim, eu não participei de nada em relação a escolha ou o desenvolvimento prévio, participei já, realmente, com a ideia da implantação, com o sistema apresentado da maneira pelo menos como estava prevista para entrar, mas, sim, mas tive participação brega antes da implantação.

**Tiago Pedrosa:** E você se lembra de ter recebido divulgações ou notícias, informes, sobre o projeto, sobre o andamento do projeto?

**CG:** Só quando chegou realmente na parte do... que veio nessa ideia desse treinamento prévio. A gente ouvia falar, mas eu não me recordo de ter recebido informes formais da implantação, nem qual seria o sistema, só realmente quando estava mais próximo do treinamento, foi eu recebi, inclusive, recebi o convite. Não sei se esse convite, se houve um divulgamento geral para toda equipe do jurídico, mas eu recebi, porque eu ia participar desse treinamento prévio.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. E, agora com um sistema em produção, você é informado, notificado sobre mudanças e sobre melhorias?

**CG:** Sim. A gente tem recebido, recentemente, inclusive, tem sido até mensagens mais detalhadas. A gente sentia, inclusive, às vezes, falta disso, um pouco no começo, às vezes tinham algumas alterações que a gente não tinha... não era, às vezes, tinha uma mudança que a gente não tinha muito conhecimento. Mas, ultimamente, as mudanças têm sido bem informadas para a gente, tem sido consolidado com as alterações, ficou algo bem interessante para os usuários. Não sei, inclusive, se os usuários externos que estão no escritório estão recebendo. Se não estiverem talvez seja interessante bolar algo para eles também.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Então, durante a fase de implantação, você foi chamado para o treinamento, teve o primeiro conhecimento com a ferramenta e conheceu os primeiros recursos que estão disponíveis no sistema. Ok. Da fase de implantação, projeto, aí tem um tópico aqui relativo ao envolvimento da alta administração, da liderança, de forma geral. Você viu a participação da liderança no projeto? Foi divulgado, foi falado, comunicado pela liderança a implantação do PJUR e a relevância do sistema? Como é que você percebeu isso lá na ponta?

**CG:** Na época da implantação mesmo eu tenho a impressão de ter visto a participação de (Ininteligível 00:05:52). Não me recordo de Thaisa, especificamente, eu acho que ela entrou um pouco depois para falar um pouco do sistema já em contato, ou com pouco tempo na implantação, talvez, mas, sim, houve participação de gerência em nível alto, gerência de linha e gerência geral. Que eu tenho visto, tá? Não estou querendo (Ininteligível 00:06:11), mas o que eu pude ver, da minha percepção, foi essa.

**Tiago Pedrosa:** Não, mas é isso mesmo. Depois a gente vai juntar isso tudo pra chegar num modelo, né. Você percebia, ou era divulgado, você tinha um canal de comunicação? Se você tivesse uma dúvida, se você tivesse uma questão para perguntar para alguém ou uma sugestão, você sabia onde ir? Existia, de certa forma, formalizado um canal de comunicação sobre o projeto?

**CG:** Depois que veio o treinamento sim, a gente teve alguns contatos, algumas pessoas foram indicadas, até antes da implantação mesmo a gente já começou a ter, mas só depois dessa fase de treinamento, que aí a gente mais conhecimento de quem estava que estava mais à frente, em cada parte do projeto.

**Tiago Pedrosa:** Antes desse primeiro contato com a ferramenta não tinha uma formalização de um canal. Você quer mandar uma sugestão, você quer tirar uma dúvida, “ah, o sistema vai ter isso”, “Vocês poderiam pensar nisso”. Isso não era formalizado, assim, (Ininteligível 00:07:15)?

**CG:** Não. Se foi formalizado eu não recebi, ou estava ausente, mas eu não recebi, tá. Não tive essa informação, não chegou pra mim.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza. Sobre essa questão de implantação, conhecimento, divulgação na fase pré-produção eram seis pontos. Você tem mais alguma coisa a comentar, contribuir, que você tenha percebido? “Olha, experiências anteriores mostram que poderia ser diferente” ou alguma coisa que você acha que poderia ter sido diferente?

**CG:** Só talvez um envolvimento mesmo talvez na escolha do que ter talvez como prioridade no sistema como parte envolvida. Acho que faltou um pouco esse diálogo em relação a isso. De, por exemplo, ouvir a gente, “olha, vamos implantar um sistema. O que vocês acham que tem que ser uma funcionalidade, assim, necessária, uma funcionalidade indispensável?” Forma de... o que tem que... a maneira como a pessoa tem que atuar. Assim, pelo menos no meu nível de atuação não chegou, tá. Pode ser que tenha ficado restrita a um círculo mais restrito, mas, pelo menos para a gente não notei, tá. Não tive essa oportunidade, acho que faltou isso. Eu queria só isso para contribuir.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Agora vamos para, de fato, a plataforma em si. Percepção quanto a nova tecnologia e a sua intenção de uso. Você, provavelmente, como todos os usuários, gera uma expectativa sobre aquilo, o que está vindo, e como é que foi essa expectativa com essa nova tecnologia? Qual foi sua percepção quanto a aspectos de uso, facilidade, complexidade. Então, para tentar, assim, facilitar aqui talvez a tua abordagem, sobre a sua expectativa que foi criada nessa nova plataforma, como é que foi expectativa versus realidade em relação à tecnologia?

**CG:** Eu tinha uma expectativa muito boa. Eu sempre fui um crítico muito grande do SAPE, eu sempre achei que o SÃO tinha vários problemas de... da forma... Assim, ele, eu acho que a gente ficou muito tempo sem ter uma evolução do sistema da gente e eu acho que isso acabou dificultando um pouco o nosso uso no dia a dia. A gente sempre tinha funcionalidades que a gente sentia falta, a gente não conseguia usar o sistema fora da companhia, a gente tinha dificuldade de puxar algumas informações, então eu tinha, eu sempre tive uma expectativa muito alta. Eu tinha participado até antes também de uma apresentação de um sistema anterior, lá em 2014, então eu já tinha realmente uma grande expectativa na mudança do sistema, tá. Eu acho o sistema novo ele causa uma mudança sutil de alguma forma, causa desconforto para todos os envolvidos. Eu acho que ele não atendeu quanto eu queria ou o quanto a

gente esperava, quanto os advogados esperavam. Achei que faltou alguma coisa. Eu vejo que a gente já evoluiu bastante da maneira com que foi montada até aqui. Mas, pelo menos na implantação, eu acho que ele não cumpriu todas as expectativas. A gente viu, em alguns níveis a gente teve uma evolução clara, né, a interface web, tudo isso facilita muito, mas ele ainda, acho que ficou faltando ainda algumas coisas para atingir aquilo que as pessoas esperavam. As pessoas esperavam uma facilidade para tratamento de algumas coisas e a gente observa que tem que dar muitos cliques para, às vezes, pra não fazer nada na tarefa. A gente tem... As pessoas tiveram dificuldade em entender, às vezes, o fluxo das tarefas muito no começo, né. Então, algumas coisas que a gente quer fazer, a gente... A gente também teve o problema acho que de migração em relação a informações do banco de dados antigo, que hoje a gente acabou não resolvendo, né. A gente tinha dificuldade com o SAPE, quando migrou a gente acabou não conseguiram resolver alguns problemas. Então, a gente tem ainda algumas pastas que tem aquela história do pedido migração, a gente tem algumas pastas que estão umas partes que não tem CNPJ, não tem CPF ainda. então são coisas que a gente esperava que talvez tivessem sido resolvidas. Mas eu acho que, sim, é uma evolução contínua. Eu acho que a gente está melhorando no que foi implantado, isso é indiscutível, mas não, acho que no início não atendeu mesmo a expectativa que eu tinha.

**Tiago Pedrosa:** Deixa eu separar então esse ponto pra mim aqui que é importante, entre a tecnologia, com a sua intenção de uso, e a facilidade, complexidade. Pelo que eu entendi, tá você achou, me corrija se eu tiver errado, tá, CG, olha, você tinha uma expectativa muito boa com a nova plataforma, que não tinha evolução há um longo do tempo, em relação à tecnologia, ao fato de ser uma plataforma nova, web, outra linguagem, ele trouxe uma expectativa e ficou melhor do que o que era antes, porém faltou facilidade em algumas execuções e procedimentos dentro do sistema, mas, quanto ao que diz no sentido macro da tecnologia, avançou e foi uma evolução.

**CG:** Sim, eu entendo que sim. Apesar dos problemas, que a gente ainda tem algumas coisas até hoje, eu acho que é uma evolução em relação ao que a gente tinha. (Ininteligível 00:12:44).

**Tiago Pedrosa:** Tá, mas ainda não atendeu nos aspectos de uso do que você esperava?



**CG:** Não. Eu entendo que ainda não

**Tiago Pedrosa:** Tá. Por que aí eu vou separar, tem a dimensão tecnologia e a outra de uso e complexidade.

**CG:** Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Então, são dimensões diferentes. Beleza e aí tem um outro tema, que já entra dentro também, envolvendo usabilidade e complexidade. Considerando que o sistema foi implantado e entregue ou pensando no seguinte cenário, olha, você não viu essa fase, você não participou dessa fase de implantação e de desenvolvimento. Beleza. Você chegou e tinha que usar o sistema. Qual a sua percepção inicial de facilidade de uso? “Olha, não é intuitivo”. “É intuitivo”. “Tem uma boa usabilidade e eu me sinto... navego facilmente”. Como é que você entende isso, entendeu?

**CG:** Como eu tive o treinamento, talvez para mim, especificamente, eu tenha tido um nível de usabilidade maior do que uma pessoa que talvez não tenha tido o mesmo treinamento que eu tive, na mesma profundidade, porque eu tive o treinamento no Rio, fui para São Paulo, então eu tive realmente um grau bem avançado, né. Eu não sei se... eu acho que tem aspectos que não são intuitivos de uso, talvez alguns termos. A gente já começa pelo termo providência num prazo, pra quem é advogado isso já traz uma diferença, então a gente tem a providência, que compromisso é outra coisa, então a gente teve algumas coisas, eu acho que causa algum ruído na usabilidade. A questão do (Ininteligível 00:14:31), como eu comentei também, a gente, às vezes, precisa clicar sempre no editar, salvar, para poder dar andamento aos andamentos, então a gente talvez tenha tem esse tipo de coisa. Alguns nomes de tarefas também, às vezes, causam uma confusão. Então eu acho que ele tem aspectos sim, tá, intuitivos e outros não. Então você acaba tendo, depende muito do que você está tratando. Eu acho que não é todo dizer que é todo fácil de usar, nem que não é tão fácil de usar. Eu acho que tem aspectos dos dois lados que a gente precisaria observar.

**Tiago Pedrosa:** Tá. A transição de tecnologia, saindo de uma plataforma com uma linguagem e indo pra outra plataforma, agregou valor para o seu processo ou não gerou essa percepção de melhoria no seu processo?

**CG:** Para mim melhorou, porque eu cuido da questão dos escritórios, então eu ter os escritórios atuando dentro da plataforma, lançando os prazos, salvando os documentos diretamente, eu me comunicando na mesma plataforma que ele usa, agregou valor, com certeza. Eu acho que isso é um aspecto, o aspecto pra mim mais positivo de todos. Eu ter o escritório, poder fazer coisas que ele não podia fazer antes, então eu não podia, aqui dentro do escritório, pausar o prazo do SAPE, eu não tinha como fazer isso. Não podia lançar... fazer determinadas coisas que hoje ele consegue fazer. Fazer um encerramento diretamente, fazer um pedido, entendeu? Tudo isso que... Tratar uma expectativa, tratar um valor, né. A gente tinha essa dificuldade em fazer isso com o escritório que a gente tinha anteriormente. Então, pra mim, realmente, é por isso que eu tinha, inclusive, uma das grandes expectativas do sistema era pra consertar essa deficiência que a gente tinha nessa ligação com a EMPRESAX. Hoje em dia (Ininteligível 00:16:14) nosso contrato já com as expectativas, contratos novos já trouxeram essa obrigatoriedade do escritório, trabalhar dentro do sistema, então a gente já sabia que isso ia acontecer, né. A gente está, inclusive, agora implementando a questão da medição, então, para o meu processo, é inegável o ganho de valor, com certeza.

**Tiago Pedrosa:** Maravilha. Item de qualidade. Aspectos sobre a qualidade do sistema. Tem duas dimensões importantes em relação a qualidade e aí tem até aqui a questão, mais embaixo a gente vai ver sobre o (Ininteligível 00:17:01), mas, sobre a questão de qualidade, disponibilidade e aspectos sobre a qualidade, robustez da ferramenta. Qual a tua primeira percepção? “Olha, parece ser, ou não é, não parece ser uma ferramenta robusta, ou a gente tem muitos problemas de disponibilidade”. Essa é uma dimensão que eu queria que você comentasse um pouco a respeito. E uma outra, que também envolve qualidade, são erros e bugs, e a sua percepção no dia a dia. Perdeu a informação que está preenchendo. Olha, uma coisa é “eu quero usar, o sistema está fora do ar ou está lento”. Outra coisa é “eu estou usando aqui, no meio de uma tela caiu e eu perdi tudo que eu preenchi”. São dimensões diferentes. Daí eu queria que, se você puder, comentar um pouco do que você pensa ou observa dessas duas coisas.

**CG:** Em relação à disponibilidade, eu ainda sinto que a gente ainda sofre muito com isso. Às vezes o sistema fica lento, ele não responde, a gente tem que alternar, às vezes, no DMZ, alternar dentro da rede, porque um está fora, o outro está dentro. A

gente ouve algumas reclamações dos escritórios ainda com isso. Acho que essa questão da disponibilidade ainda está a desejar, acho que a gente ainda pode melhorar. Agora, sobre erros mesmo, bugs, eu tenho visto poucos ultimamente e alguns dos que acontecem hoje a gente já sabe a causa. Então, às vezes é alguém que transferiu a tarefa errada, às vezes é um participante que não deveria estar como participante e recebeu, então, na verdade, não era exatamente um erro mesmo.

**Tiago Pedrosa:** É uma regra de negócio.

**CG:** É uma regra. Isso. Às vezes não atendida de alguma forma. Erro mesmo eu não tenho visto mais não, para ser bem sincero. Agora, quanto à disponibilidade, ainda permanece.

**Tiago Pedrosa:** E não há problema quanto a questão de perder informação, por exemplo?

**CG:** Não experimentei, não tive... nunca experimentei. Tudo o que coloquei, ele permaneceu. Não me recordo de ter sofrido com isso. Agora, eu não lanço prazos, pela atividade, então, talvez, em determinados aspectos, eu não tenha contato. Mas, da minha atividade, eu não tive, eu não experimentei esse tipo de problema não.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Então, a gente falou da qualidade do sistema. Agora, a qualidade da informação. Lógico, assim, quando você tem informação de qualidade, pressupõe que ela é alimentada com qualidade para que ela saia com qualidade, mas, extrapolando um pouco essa questão da qualidade que entra, se você ver ou identifica se o sistema influencia a qualidade da informação que sai? Se você vê confiabilidade e precisão dentro daquilo que está dentro do sistema? Por exemplo, "olha, cada hora que eu tiro um relatório o dado muda". Esse é um problema de confiabilidade, que relatório que está confiando, né? Se isso acontece você tem um problema de confiabilidade e de precisão, mas se você percebe que sempre que o relatório sai é a mesma informação que está no sistema, aí já é uma outra questão de confiabilidade. Então, o que você percebe quanto a isso?

**CG:** Então, na verdade, por exemplo, um dado preenchido equivocadamente ele não vai estar nessa análise, é isso que você está me dizendo?

**Tiago Pedrosa:** É, porque esse dado... A questão é: o sistema ele te dá confiabilidade nas informações extraídas conforme o que está lá?

**CG:** Entendo que sim. Nesse caso, sim. Nesse caso, sim. Nunca tirei nada que não tivesse aquilo que está mostrando pra mim na minha pesquisa que eu fiz. Coisas que a gente tem hoje é o dado não está inserido da maneira correta, aí é um outro (Ininteligível 00:20:54) do que a gente hoje ainda tem ainda desse tipo de problema. A única coisa de informação que não bate, mas é na questão de relatório, é uma questão relacionada à valoração dos processos, algumas vezes, por uma questão de alguma regra sobre juro, você coloca o mesmo valor na tela que você está preenchendo o valor do processo, e ele não está calculando correto, está mostrando para mim um valor na tela que eu estou inserido, mas quando ele registra, ele está registrando um valor diferente. Quando você tira o relatório o valor que vai sair é o valor que ficou, não vai mudar, mas no momento do preenchimento estava causando esse tipo de problema. Acho que eu até ouvi que Massa até falou sobre isso, então não sei se ainda está acontecendo. Foi a única situação que eu realmente vi, assim, de dizer um dado e ele me colocar outro no sistema.

**Tiago Pedrosa:** Não, esse é um ponto de precisão das informações. Se você está colocando um dado, aperta o salvar e acha que aquele dado vai ficar gravado, não fica (Ininteligível 00:21:56).

**CG:** Isso. É a única... perfeito. Foi a única coisa que eu experimentei nesse sentido, tá.

**Tiago Pedrosa:** Tá. E isso, pra você, você classificaria como uma questão crítica, de você coloca um dado e, quando você manda gravar, ele transforma em outro?

**CG:** Eu entendo que sim, porque, inclusive... e pelo dado que é, que é o dado de valor de processo, que, pra gente, é uma informação que precisa estar o mais correta possível. Eu entendo que sim, que tem uma criticidade alta.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. Então, assim, num resumo, em relação à qualidade da informação, não observa divergências entre os dados extraídos e os dados que estão ali mandados, mas, na alimentação de dados, há uma imprecisão entre aquilo que o sistema registra e aquilo que é informado pelo usuário.

**CG:** Não sei se ainda estava correndo. Não me recordo de ter visto isso acontecer ainda, mas é o que estava acontecendo.

**Tiago Pedrosa:** Não, beleza, mas, assim, até para a gente também, né, o meu objetivo aqui, eu estou tentando entender a tua percepção como usuário. E aí isso vai entrar num modelo, depois eu vou jogar num software FGV e a gente vai trabalhar a sua percepção.

**CG:** Ah, beleza.

**Tiago Pedrosa:** E, lógico, não tem como eu separar o Tiago do estudante, do gerente.

**CG:** Claro. Lógico.

**Tiago Pedrosa:** Mas pensar em algumas coisas que estão vindo de *feedback* que são importantíssimas pra gente. Bom, no seu dia a dia, aí agora tem um aspecto bem importante que é o uso do sistema e o impacto que ele traz para sua atividade. Quais são os ganhos e os benefícios são perceptíveis, não são perceptíveis? É um pouco disso pra gente discutir um pouco? Como é que está? Você observou ganhos no seu dia a dia? Trouxe benefícios? Não trouxe benefícios? Isso faz com que você use mais o sistema ou não, você não percebe nenhum benefício? Você tem, não tem interesse em usar porque você não viu o benefício?

**CG:** Eu vejo benefícios, porque, hoje, a gente tem a concentração de ações num sistema único, eu acho que isso melhorou muito, assim, no dia a dia, né. A gente antes tinha que usar três ou quatro ferramentas distintas para fazer a mesma coisa que a gente faz hoje. Acho que isso é um ganho, assim, inegável. Eu acho que aí o que a gente hoje tem de problema, na verdade, não é um problema natural do sistema. Às vezes, é um dado, você vai abrir uma pasta os dados incompletos, você vai perder tempo de abrir a pasta, mas não é porque o sistema não está lhe trazendo, é porque alguém, quando lhe deu a planilha (Ininteligível 00:24:49) não botou o pedido, não botou o cliente, não botou determinadas informações, que é uma coisa que a gente perde tempo. Aí a lentidão do sistema, ou sair do ar, às vezes, prejudica, tá. Eu acho que, hoje, é o aspecto que traz alguma lentidão e que, às vezes, não permite que a gente tenha a produtividade que a gente gostaria de ter, é essa questão da lentidão, né, ou saída do ar. Mas acho que sim, que teve benefícios. Essa questão da

concentração, a questão de você ter as alçadas dentro do sistema, de você poder se comunicar com os usuários externos, tudo ter registro, ter log, eu acho que é um benefício importante sim para a gente.

**Tiago Pedrosa:** Se você tivesse que classificar, hoje, entre “Olha, eu uso porque eu preciso que meu processo” ou “Eu uso porque ele me ajuda no meu processo”.

**CG:** Eu uso porque ele me ajuda, eu uso porque eu preciso. Olha, eu acho que, assim, eu acho que ainda hoje é mais preciso do que ajuda, mas ele já está chegando mais no ajuda, tá. Acho que já está chegando mais no ajuda, mas, por enquanto, ainda é preciso.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Sobre o impacto, se ele, a Silvia comentou que atendeu algumas necessidades antigas que não eram atendidas pelo sistema antigo, mas você ainda visualiza algumas carências, coisas que ele não resolveu?

**CG:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** É? Tá. Sobre o impacto na tua rotina, no teu processo, mais algum item, tanto do dia a dia, quanto de forma gerencial, que você queira comentar, que você acha que trouxe benefício? Ou não, que, na verdade, o impacto foi, para certas coisas, foi positivo, para certas coisas foi pior? Você tem essa separação? Você tem essa crítica contra isso?

**CG:** Alguma coisa que, realmente, tenha sido pior mim hoje ainda assim é a questão, assim, de relatório, especificamente. A gente acho que tinha acesso com mais facilidade a alguns autores, hoje os relatórios ainda são um pouco complicados de se obter, não trazem, às vezes, a informação que a gente quer. Acho que a questão do relatório ainda precisa a gente ter... a ausência, assim, ainda de um fluxo de encerramento implantado, eu tenho visto que traz algum impacto também para a gente. Mas, de fato, a gente teve outras coisas que já estão melhores, a questão das ossadas estarem todas padronizadas e implantadas via sistema, eu acho que isso ajudou bastante, as aprovações de pagamentos também estão mais facilitadas, a gente fazendo isso também diretamente dentro do sistema. Então, acho que teve ganhos sim em alguns aspectos e outros ainda a gente precisa evoluir bastante. Mas eu traria que sim, que a gente teve ganhos também.

**Tiago Pedrosa:** Ótimo. Beleza, sobre o impacto são só esses tópicos aqui. O suporte técnico, tá, agora sobre a qualidade e tempo de resposta. O que que, assim, o sistema, como um todo sistema, ele tem seus problemas, (Ininteligível 00:28:28) os problemas que você algumas vezes precisa abrir um chamado, criar um incidente e tal, como que você avalia o teu nível de contato com o suporte e a qualidade do atendimento?

**CG:** Agora a minha dúvida é: só vale o suporte para a questão técnica do sistema ou também a...

**Tiago Pedrosa:** Tudo.

**CG:** ... para eu consertar a informação que está errada, uma atuação, a atuação do BBO, por exemplo?

**Tiago Pedrosa:** Não, aí, do processo não, mais técnico mesmo, que envolve a tecnologia ali do sistema, algum bug, algum erro ou tarefa travada, alguma coisa assim.

**CG:** Tá, não, isso, esse aspecto sim, eu tenho tido respostas boas quando precisei, por questões de erro ou problemas de perfil, tarefa que não tem solução, a gente teve respostas num tempo bom quando eu acionei, quando eu precisei, para essa questão técnica, mas eu tive suporte.

**Tiago Pedrosa:** Tá. E você tem a percepção de que o tempo de resposta é satisfatório?

**CG:** Na maioria das vezes sim. Teve uma outra vez que talvez tenha demorado um pouco mais do que a gente queria, mas, em geral, sim, satisfatório.

**Tiago Pedrosa:** Então, no geral, as respostas técnicas são boas, com um bom tempo de resposta e com qualidade?

**CG:** Certo.

**Tiago Pedrosa:** Ok. E aí, de forma geral, aí a gente passou pelas dimensões que são necessárias abordar aqui pelo estúdio, mas, de forma geral, eu poderia aqui tentar fazer, eu vou reler, vou ouvir de novo a nossa conversa, depois eu vou tentar categorizar e classificar quais os elementos que a gente vê que seriam os mais

marcantes. Uma coisa que agora eu consigo sintetizar é que a questão da disponibilidade, é o momento em que você falou que é muito frequente as quedas e reclamação dos escritórios, tá, e ainda a ausência de algumas funcionalidades.

**CG:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Mas, no geral, você viu que trouxe benefícios, que teve ganho de produtividade de algumas tarefas, não tudo o que você esperava, mas trouxe. O suporte técnico não é algo para você que... não é um problema hoje. Quando você precisa é atendido. E a questão da qualidade da informação, que é uma questão crítica que você... a percepção quanto à confiabilidade e a precisão. Você espera que aquele dado fique registrado, quando você vai ver, o dado que ficou registrado era diferente. Certo?

**CG:** Isso aí.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Cara, mais algum item que você queria complementar, contribuir com a sua visão com alguma percepção quanto à visão geral do sistema? A gente está, assim, o objetivo é entender as principais dimensões que agregam qualidade dentro de um sistema, então passamos por algumas aqui, mas qualquer contribuição que você trazer vai ser (Ininteligível 00:31:49) para o trabalho.

**CG:** Eu acho que talvez, assim, o maior foco, digamos assim, foco no cliente e no usuário, acho que a gente talvez precise ter mais alguma coisa relacionada a isso, assim, para que a gente tenha como dizer assim: “o que é que, hoje, você entende que precisa ser melhorado?”, “Quais são os pontos de atenção maiores?”. Às vezes, a gente tem, assim, atendimento de algumas demandas que não só com a prioridade de resolver esse problema aqui, mas que não era algo que estava gritando mais do que outras coisas. Talvez algo nesse sentido, a gente ter um pouco mais de um canal ou uma forma de pedir essas melhorias, tá, de melhor a usabilidade com o usuário, facilidade de uso, porque, principalmente a gente, né, a gente que lida com um volume, então qualquer coisa que você ganhe, um clique a menos, dois cliques a menos, quando você soma no volume, você tem um ganho imenso de tempo, tá. Eu acho que talvez algo nesse sentido, um foco um pouco maior no usuário e conseguir concluir esses fluxos que estão faltando, da questão... A gente ter um módulo de encerramento integrado, a gente ter um módulo pra composição (Ininteligível



00:33:01) em curso para melhorar a questão um pouco da mensageria, deixar um pouco mais robusto, hoje ainda a gente sente falta de alguns recursos. A gente vai mandar mensageria, tem que digitar só a chave, aí não aparece o nome da pessoa, quando vai com as tarefas é a mesma. Então, alguns detalhezinhos, sabe, que ainda causam, acho que causam uma perda de tempo que a gente não deveria ter e que poderia agregar mais para a gente e por isso também a questão de melhorar os dados que hoje existem no sistema. Não é que ele não esteja trazendo errado, mas a gente ter mais algum enfoco de algum modo para corrigir os dados que hoje constam lá, porque a gente, às vezes, tira um relatório e a gente ainda precisa fazer análises manuais, porque a gente sabe que o que está ali não é que está... não está a batendo com o que está gravado, é o que está gravado, é o que está gravado, mas o que está gravado deveria estar diferente porque não é... alguém não... ou foi importado errado, ou faltou ser colocado, entendeu? Eu acho que a gente ainda precisa evoluir um pouco nisso daí. Eu acho que hoje são os aspectos que traria de mais importantes.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza. Assim, para ver se eu consigo fazer uma simples aqui, a literatura, na teoria, nos modelos, esses modelos existem desde a década de 90, sobre o que um sistema tem que ter pra ele sem um sistema de sucesso e tudo mais, aí, fala, assim, muito da satisfação do usuário no uso e da intenção de uso. Primeiro, o cara, pra ele usar, ele tem que perceber, que tem que ser perceptível a intenção dele usar aquilo para gerar algum valor, alguma coisa para ele. Você falou de que o usuário possa opinar nos itens que são mais essenciais para as minorias, você acha que ele participando com sugestões e com ideias tem como efeito positivo a intenção dele usar aquele sistema depois?

00:35:05

**CG:** Eu acho que sim, porque, principalmente se ele puder substituir algo que ele faz fora do sistema pra dentro do sistema. Eu acho que algumas coisas a gente pode evoluir nesse sentido, inclusive, assim, a gente, eu ouço de colegas, assim, às vezes, que tem um grau de insatisfação, que ele diz: “ah, quem fez isso é porque não é advogado, é porque não lida”. Então acho que faltou um pouco esse lado, entendeu? O que eu senti, eu sinto muito das pessoas é isso., que faltou, assim, pô, o cara que vai sentar aqui, como advogado, ele precisa ter o quê? Ah, pô, isso aqui está bom para ele? Isso aqui tá faltando. Isso aqui o cara tem que clicar dez vezes, não podia clicar duas ao invés de dez? essa tarefa não podia ser redigida ou trazer uma

formação melhor, porque, por exemplo, a tarefa está formatada de um jeito que não traz nenhuma informação que você precisa ter, então você precisa abrir outra janela e buscar, abrir a pasta para ver a informação que deveria estar naquela tarefa, entendeu? Acho que faltou esse aspecto hoje de evolução que a gente precisaria ter um pouco mais de atenção na satisfação e (ininteligível 00:36:07) o que a gente puder trazer hoje o que a gente não faz no sistema que for uma demanda dos usuários, eu acho que é válido e aumentaria sim a usabilidade e a vontade do nosso time.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Legal, legal. Beleza, cara, eu acho que de geral, assim, se tiver mais qualquer ponto para acrescentar. O objetivo aqui, eu vou fazer ainda entre 12 e 15 entrevistas com diversos públicos e tipos de perfis de usuário, a gente vai tentar, né, estou discutindo com o meu orientador um software de modelagem desses diálogos e eu vou tentar fazer a transcrição de todas essas entrevistas para extrair esses elementos. A literatura vem falar de várias questões que levam um sistema a ser um sucesso de uso, mas o que é, qual é aquela maior dimensão que leva você ao sucesso de uso, né? A gente tem exemplos, o SAPE de finanças. Legal, um sistema super robusto, mas, para o usuário, ele é um sucesso ou não é um sucesso? Então tem essas dimensões que são distintas entre a confiabilidade, segurança e na percepção do usuário é um pouco diferente. Beleza, mais algum ponto CG? Cara, fica à vontade.

**CG:** Não, eu acho que é isso daí.

**Tiago Pedrosa:** É isso?

**CG:** Eu acho que era isso daí. Realmente pra mim é assim. Porque, assim, a gente, como usuário, a gente tem uma percepção como gestor, às vezes, o cara que é advogado tem outra percepção, o cara do escritório tem outra percepção. Às vezes, o que falta para um não é o que falta para o outro, né, assim, o que eu puder trazer, assim, que eu ouço, tá, é muito, muito, realmente relacionado a isso, como o sistema tem que atender a vários públicos, o sistema ele é feito para suporte, ele é feito para finanças, ele é feito para jurídico, ele é feito para todo mundo, então, às vezes, a gente não tem como agradar a todos ou atender a todas as necessidades, mais aí então eu estou puxando a sardinha aqui para o (Ininteligível 00:38:11) o que a gente nota do nosso aspecto, o que a gente, às vezes, sente falta. Como, assim, como não teve uma

discussão prévia, sabe, assim, como eu falei antes, não teve nenhuma questão prévia do que deveriam entender como necessário, então acho que estou trazendo as percepções que eu vejo dos colegas muito em relação a isso, tá.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza. Só vou colocar esse detalhe aqui. Mas, assim, o objetivo é esse mesmo, eu vou pegar a tua percepção, você citou exemplos de ganhos de fluxo, de alçada, da interação do escritório, mas são questões que, na sua visão, trouxe benefícios, uma melhoria.

**CG:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Como advogado, vai mostrar outro benefício (Ininteligível 00:38:58).

**CG:** Isso. Exatamente. Ou outra ausência também (Ininteligível 00:39:01).

**Tiago Pedrosa:** É. Outra coisa, ele pode citar que ele, sei lá, que agora é mais fácil ele pedir pagamento no sistema (Ininteligível 00:39:07). Ele vai ver outra coisa.

**CG:** Isso. Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Ele viu outra coisa.

**CG:** Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Mas, no final, isso tudo vai convergir para uma dimensão que eu vou trabalhar em relação a produtividade, a sinergia entre tarefas. Então eu não vou entrar muito no detalhe, porque, até na aceitação eu vou trabalhar mais uma dimensão de desempenho. Legal, cara.

**CG:** Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Obrigado demais pela (Ininteligível 00:39:32).

**CG:** Nada. Eu que agradeço.

**Tiago Pedrosa:** Valeu aí pelo tempo.

**CG:** Tá bom. Valeu, Tiago.

**Tiago Pedrosa:** Valeu, cara, brigadão. Bom trabalho.

**CG:** Grande abraço. Precisando, estamos às ordens. Até mais.

**Tiago Pedrosa:** Boa semana. Tchau, tchau.

**CG:** Abraço.

**Arquivo:** audio\_only-João.mp3

**João:** Bora?

**Tiago Pedrosa:** Bora. Cara olha só, primeiro: essa pesquisa é um projeto de desenvolvimento pessoal em parceria com a universidade UPE. É um programa de mestrado na Fundação Getúlio Vargas, patrocinado pela companhia com autorização do meu gerente e o projeto envolve uma pesquisa qualitativa, minha pesquisa é uma pesquisa qualitativa, envolvendo a implantação de Sistemas de Informação. Foi autorizado pelo meu gerente imediato seguindo as normas dos padrões internos de RH e toda a documentação de uso da EMPRESAX e do projeto no jurídico que também foi aprovado pelo Hélio. Ok? Bom, no que consiste o projeto? Eu estou fazendo uma pesquisa para identificar os principais fatores que contribuem para o sucesso de um sistema de informação. Na literatura fala de diversos fatores e aí desde a década de 90 vem se construindo modelos, frameworks para definir o que garante o sucesso de um sistema de informação; o que é o nível de percepção de uso do usuário, satisfação, qualidade e confiabilidade. Então, tem vários fatores aí que a literatura traz como relevantes para o sucesso do sistema de informação. Então, eu estou fazendo algumas entrevistas para poder identificar se dentro desse projeto específico, do contexto da EMPRESAX e do jurídico, a gente identifica os mesmos elementos presentes na literatura, ou se na questão específica do jurídico, de um departamento jurídico, de uma empresa estatal, surgem outros elementos que não apareceram na literatura. Então, por isso a pesquisa qualitativa, para ter espaço para absorver novas informações não previstas nos frameworks já existentes. Então, é um estudo de caso que eu vou usar essas entrevistas com públicos diversos, advogado, administrativo, gerente e técnicos de TI também. E também com observações em documentos em registros de ocorrência, em chamados relativos ao software para poder pinçar ali dentro alguns elementos que possam contribuir para o meu estudo. Bom, com base na sua entrevista, eu vou tentar construir um modelo a partir do que

eu capturar de informação. Talvez, ainda não foi definido, estou discutindo com o meu orientador se eu vou usar um software de análise de conteúdo textual, chamado Iramuteq, que é utilizado em algumas universidades do Brasil para fazer, justamente, a análise de conteúdo. É um software que trabalha por trás dele o R que faz essa análise. Então, esse projeto a gente não definiu se a gente vai para esse projeto, porque a própria FGV ainda não tem o software para uso em pesquisas qualitativas, a maioria das pesquisas são quantitativas. Então, a gente está avaliando se vai ter tempo de usar esse software e se a gente vai ter ainda os conhecimentos necessários. Meu orientador está me ajudando nisso. Ok, João? Então, o objetivo é esse, a gente tentar identificar alguns elementos que me ajudem a construir esse modelo ou a validar os modelos da literatura em relação ao sucesso do sistema de informação. Beleza? Dúvida?

**João:** Tá. Não, bom... dúvida não tenho não. Você fala as coisas, e já ficou com ideias aqui. Só que dessa vez eu tenho que lembrar que eu não posso me atropelar. Quaisquer ideias que eu tenha, não hão de ser tão criativas quanto o que você me contou na literatura. Não tenho dúvida.

**Tiago Pedrosa:** Com certeza ajudarão. São sete... sete tópicos aqui. Vou passar por eles rapidamente. Daí a gente vai conversando um pouco, você fica à vontade para contribuir sobre qualquer ponto. Não é o objetivo avaliar, especificamente, melhorias (Ininteligível 00:04:36), mas é lógico que vão surgir na nossa conversa, como surgiram nas outras entrevistas, sugestões e alguns pontos de melhoria no próprio sistema. Mas isso não faz parte do projeto da minha pesquisa, mas eu irei considerar, lógico, para a minha atividade, dado que tem toda relação com o que estou fazendo. Ok? Bom, vamos lá. Primeiro ponto aqui, sobre o projeto de implantação, a fase de implantação. Durante a implantação do (Ininteligível 00:05:07), que ela levou 18 meses... de 12 a 18 meses entre as fases de contratação e implantação...

**João:** Levou... ela não acabou ainda, senhor.

**Tiago Pedrosa:** A primeira fase, sim. A primeira release, sim. Ela está dividida em releases. Então, para entrar em produção foi 18 meses e desde a reunião de kick-off, até a virada de produção e liberação do sistema para os usuários. Como é que você foi envolvido nesse processo? Qual foi o seu nível de conhecimento durante a fase de

implantação? Você recebeu informativos? Ou algum comunicado? Ou em alguma reunião gerencial foi falado pelos seus superiores? Ou em alguma apresentação da alta administração? Da liderança? Eu queria entender um pouco de como ficou... Qual foi sua percepção desse processo de implantação na fase pré-operacional, João.

**João:** Para responder melhor, me diz uma coisa: em que momento termina essa fase de implantação na sua pergunta?

**Tiago Pedrosa:** Em Janeiro de 20. A fase em que virou o sistema disponível para os usuários usarem a fase da release 1.

**João:** Cerca do dia 6 de janeiro, não foi?

**Tiago Pedrosa:** 8, é.

**João:** Tá, então ali acabou a fase de implantação?

**Tiago Pedrosa:** Essa fase 1, sim. O objetivo dessa parte aqui é isso. Antes disso qual foi o teu... Depois da fase de implantação, que o sistema estava em produção, basicamente o teu nível de contato com a ferramenta mudou. Você foi chamado para treinamento. Você acha que os usuários receberam informativos e aí estavam já usando a ferramenta. Anterior a essa fase, anterior a 8 de janeiro.

**João:** Então, na verdade os treinamentos aconteceram em dezembro do ano anterior, então eles foram (Ininteligível 00:07:05), por isso que eu perguntei. Eles foram dentro da fase de implantação ainda. Eu não lembro quando foi. Mas eu acho que foi em 2017. Em algum momento de 2017. A memória pode falhar, no segundo semestre que eu ouvi rumores de que o novo sistema substituiria o SAP. Quer dizer, na verdade, vai mais para trás do que isso. Tá? Já antes de 2015 se falava que um novo sistema substituiria o SAP, mas isso se tornou concreto, ou com ares de que alguém estava trabalhando nele, em 2017. Mas era sempre assim de ouvir falar. Ouvindo por algum colega que, em algum momento, soube que alguém soube no telefone sem fio ou diretamente de gerente, mas é aquela velha história, como isso não era fundamental naquele momento pro meu trabalho, eu não teria porque me lembrar do detalhe do que cada pessoa me dizia, então eu nem sequer tenho a segurança de afirmar que tenha sido a minha gerente que falou nisso, mas é provável que sim, porque em algum momento, eu vim a saber mais tarde, que diversos gerentes setoriais foram ouvidos.

De novo: isso é tudo 'ouvir dizer', né? Mas depois que o sistema estava rodando - ou quando nós estávamos ainda sendo treinados - mas já na iminência dele entrar em vigor, eu ouvi comentários da Alessandra e do Cristiano, mais ele do que ela - e para registro, quem aí depois vai ouvir a transcrição, Alessandra e Cristiano são gerentes setoriais do contencioso trabalhista - comentando que tinham sido chamados para reuniões ao longo de, eu não lembro quantos anos, mas cerca de um ano ou talvez até dois, mas assim, realmente eu mesmo não tive contato nenhum. (Ininteligível 00:09:02) sido sobre as necessidades que o sistema deveria atender e não estavam muito satisfeitos (Ininteligível 00:09:11). Viram que o que falaram não foi aproveitado. Mas eu não vi nada. Eu não sabia de nada, eu não vi sistema nenhum. Em dezembro, então houve uma sucessão de turmas em um período muito curto de menos um mês, várias turmas foram treinadas, inclusive simultaneamente. Uma turma para um lado de advogados, a minha e outras turmas de advogados; outra turma de gerentes setoriais que tinham o mesmo conteúdo e mais um pouco de conteúdo. Ao longo de, sei lá quantos dias, acho que foram só dois dias. Pode ter sido mais, eu não lembro, mas isso é resgatável...

**Tiago Pedrosa:** 16 horas.

**João:** 16 horas, você disse? Ah então, foram dois dias. Sobre como operar o sistema. Viemos a descobrir, no mês seguinte, de janeiro que ele já tinha sido um pouco alterado em relação ao que tínhamos visto no curso. Mas não houve mais contato do que isso, não. Ah, bom, teve. Teve uma coisa que foi o nome do sistema. Durante as semanas que antecederam o treinamento, houve uma sucessão de e-mails para que o jurídico votasse no nome que o sistema teria. E houve, de novo, sempre no telefone sem fio, uma conversa sobre quais seriam as funções que ele teria que o (Ininteligível 00:10:36) teria; e que características ele teria que o SAPE não tinha. Mas é tudo muito abstrato e tudo muito sem nenhuma segurança do que se dizia. Então, é como muita coisa que funciona nesse país, você fica sabendo que tem alguma coisa sendo feita, mas você não tem documento, você não tem... eu também não sei se deveria ter não, porque muitas vezes, eu fico achando que é assim que as coisas deviam ser, mas você não está pensando o que deveria ser, mas como foi. Foi assim.

**Tiago Pedrosa:** O como você entende que deveria ser também é muito importante para mim, João.

**João:** Eu não sei se... olha só, eu sou uma pessoa bastante pragmática quanto ao futuro. Existe muita ansiedade. Muitas vezes, as pessoas ficam ansiosas sobre legislação, sistemas, novos procedimentos na companhia ou onde quer que seja. Eu fico pensando, cara, enquanto você está dentro da garagem, na HP ou da Apple, não lembro; a HP que põe anúncio dela, né? Você está dentro da garagem lá fazendo... não é para falar mesmo. É útil? Isto sim. Você ouvir o usuário para saber do que é que ele precisa, mas a solução que você vai dar... quando você está trabalhando nela, não adianta ficar anunciando, porque ela está num estado de fluxo, de work in progress. Você tem lá os homenzinhos trabalhando na estrada e que no dia seguinte muda. Então, não adianta você ficar anunciando, porque você vai ficar anunciando todo dia um negócio diferente. A impressão que só passa é pior, de que você não sabe o que quer, embora saiba muito bem o que quer, mas o usuário vai se sentir inseguro. Então, eu prefiro me deparar, assim, com o resultado pronto, como foi no caso do (Ininteligível 00:12:17). Embora preferisse, sinceramente, que o usuário tivesse sido ouvido antecipadamente, porque às vezes a gente se frustra, porque a gente precisa de uma característica que ele, às vezes, não tem. Você se depara com dificuldade de classificar coisas que, ficaria mais claro, se se encaixassem com a nossa pré-disposição (Ininteligível 00:12:42). Eu estou sendo um pouco abstrato e infelizmente poderia dar exemplos, mas talvez fuja do (Ininteligível 00:12:52)

**Tiago Pedrosa:** Não, eu acho que para esse fim, eu posso tentar considerar essa última parte, sem entrar no caso concreto de qual a funcionalidade, ou qual é a tela do aplicativo, mas a gente pode falar no sentido mais de arquitetura, né. Olha, a ferramenta poderia ter meios, ou um software nesse padrão, ou pra essa funcionalidade poderia ter alguns meios de arquitetura, alguma forma de arquitetura diferente, distinguindo do que é hoje. De forma mais abstrata mesmo, porque não daria para eu entrar dentro de cada detalhe de uma tarefa. Olha, é ruim, porque tem uma tarefa aqui que tem que dar 10 cliques. Não vou falar dessa tarefa, vou falar que, talvez, o conceito de usabilidade dele não atende o requisito do usuário. Entendeu?

**João:** Bom é. Pois é. É verdade para o (Ininteligível 00:13:59), como é verdade para outros sistemas, poderia ser verdade para qualquer um, (Ininteligível 00:14:04) para todos os sistemas que deve haver uma percepção muito clara de como o usuário, efetivamente, usa. Como é que, no dia a dia, sente, clica e escreve. E o (Ininteligível



00:14:21), às vezes, me parece desconectados. Às vezes não, quase sempre. É, tem sido útil ouvir o usuário sobre do que é que o usuário precisa.

**Tiago Pedrosa:** Certo. Nessa linha aqui, João, a gente vai chegar lá, em alguns pontos ainda sobre necessidade do usuário, mas nessa linha da implantação aqui, então peças de comunicação, banners informativos e e-mails. Isso você não foi envolvido ou não teve conhecimento sobre o que estava por vir? Certo?

**João:** Eu tinha conhecimento do que estava por vir no outro sistema...

**Tiago Pedrosa:** Mas nada oficial do tipo, olha...

**João:** Houve alguns poucos e-mails, mas eles eram... bom, foram poucos e não não revelavam quase nada do sistema. De resto, nada oficial. Telefone sem fio.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Nessa questão da implantação ainda, antes de passarmos para próximo aqui. Dos envolvidos, os atores e equipe, participação da direção. Você falou que não tinha conhecimento oficial sobre o que viria. Não foi revelado o que seria o sistema, era mais uma informação de que 'olha, está sendo feito algo e que vai ter um sistema novo para substituir o SAP', mas ainda que você não tivesse informação do que viria, você sabia quem estava envolvido e você tinha informações de qual seria o canal de comunicação para chegar até os envolvidos? Ou isso também não era claro?

**João:** Engraçado a maneira como você pergunta, porque a mente humana funciona de um jeito bem e aí você começa a entender um pouco de como é que funciona esse negócio de coisas a testemunhas em juízo. Olha só. (Áudio corta em 00:16:37).

**Tiago Pedrosa:** Ô João, cortou agora.

**João:** Desculpa dizia eu, que a mente humana, tem mais lacunas e aí eu vejo como é difícil, às vezes, você entrevistar testemunha em juízo, porque você acha que você se lembra. Você não se lembra. Você tem impressões que ficaram em você. Então, não consigo responder a sua pergunta com a precisão que eu gostaria, porque se eu sabia, qual era o canal... olha só, se eu sabia quem estava envolvido. Não sei se eu sabia, deixa eu melhorar a minha resposta. Eu não me lembro de que em nenhum momento alguém tenha dito para mim: "Olha fulano está envolvido." Eu não me lembro

de alguém ter dito isso para mim, mas é perfeitamente plausível que alguém tenha dito isso para mim. O que importa pra mim, é que eu sabia muito bem a quem procurar se eu quisesse conversar sobre esse sistema a qualquer tempo. Não com aquela absoluta precisão de dizer: "Atenção, Fulano, hein?!", não. Mas sabendo que o assunto era um sistema novo para o jurídico, eu saberia a quem procurar se eu realmente quisesse, exceto que eu não queria, porque sei lá o que que vão fazer, quando vão fazer quando vai ser... eu tenho que cuidar da minha vida, afinal. Vou aqui usando SAP, mas se fosse necessário entrar em contato eu saberia.

**Tiago Pedrosa:** Certo. Por mais que não tivesse (Ininteligível 00:18:09) formal de um fluxo de comunicação, os agentes dentro dessa organização, você consegue identificar quem são os agentes para esse projeto?

**João:** Sim, eu consigo, eu consigo. Inclusive, uma vez já implantados os sistema, já rodando, já em produção esse conhecimento teve que ser ajustado, né. Pessoas que eu achava que tivessem envolvimento menor, tinha um envolvimento maior e vice-versa. Mas isso não me impediria de ir atrás se fosse necessário.

**Tiago Pedrosa:** Certo. Beleza. E quanto à liderança, você comentou ali, brevemente, que houveram comentários e reuniões de dois gerentes setoriais, mas quanto à liderança do jurídico em alguma live dessas, em algum encontro com uma liderança ou em alguma reunião, você teve conhecimento ou foi abordado, se você se recorda, deste projeto dentro do jurídico?

**João:** Olha, não lembro com precisão, mas eu sou capaz de deduzir o' que eu lembro. Olha só, se o (Ininteligível 00:19:27) entrou em produção em Janeiro de 2020, ora naquele momento, não havia, não eram comuns encontros com a diretoria ou lives, como se faz hoje pelo Times ou, de todo modo, o que a gente tinha eram transmissões unilaterais. Você ter a diretoria se manifestando, isso sendo filmado e transmitido para a companhia toda em tempo real, mas não era bidirecional.

**Tiago Pedrosa:** Eu diria que a diretoria nem foi assim envolvida, talvez, mas no âmbito do jurídico que tinha...

**João:** Então no ato jurídico também não acontecia esse tipo de evento. Eles passaram a acontecer depois. Se houve algum isolado, mas certamente não teria sido para tratar

de (Ininteligível 00:20:14) ou pelo menos que eu me lembre. É difícil você... quanto mais o tempo passa, mais o passado fica irrelevante no detalhe. Então, eu não me lembro de ter... e se aconteceu também não me marcou. Então, por isso que eu não lembro de ter havido nenhum nenhuma transmissão, não. Diferente de dizer que não teve, né?

**Tiago Pedrosa:** O que vale para mim nesse aspecto aqui é a sua percepção, se aquilo aconteceu, se trouxe algum benefício ou se não trouxe nenhum benefício, então...

**João:** A verdade é que se uma coisa não está acontecendo posta na minha frente para eu trabalhar com ela, ela para mim, é irrelevante na organização, não tem influência, nem sou influenciado, então... eu não registro.

**Tiago Pedrosa:** Ok, João. Vamos avançar aqui no tópico seguinte sobre a percepção da nova tecnologia e intenção de uso. Quando você teve o primeiro contato, posso supor que foi ali no treinamento, né? A conclusão foi essa, foi no treinamento. Quais foram as suas expectativas para essa nova plataforma no treinamento quando você passou por uma transição, você viu uma transição de tecnologia, né? Então, como foi a sua percepção naquele momento, do primeiro contato com essa nova tecnologia?

**João:** Você fez duas perguntas diferentes: expectativa e percepção.

**Tiago Pedrosa:** A tua expectativa. Quais as expectativas que foram criadas quando você teve contato com a nova tecnologia?

**João:** Tá bom. Expectativas que foram criadas em mim. Bom, eu imaginava que o sistema teria, me ofereceria tudo o que o SAPE oferecia e mais, em princípio, a possibilidade de colocar mais informação nele que no SAPE não se colocava. Essa foi a primeira expectativa. E a medida que os dois dias de treinamento transcorreram, outras expectativas surgiram que, mais tarde, vieram a ser parcialmente desmentidas, ou contrariadas, sobre... e aí está ligada à programação orientada a objeto. Eu passei a ter a expectativa de que seria trivial alterar certos campos, certos valores com os quais se preenchiam certos campos e que, uma vez feito uma alteração no valor, isso

se distribuiria pelo sistema todo, apareceria, se manifestaria. E isso não aconteceu. Se eu vou numa pasta e altero um campo, não necessariamente resulta daí que a alteração desse ponto vá aparecer toda vez que eu acessar aquela pasta em outro lugar, em outra tela. Se me faço entender aqui.

**Tiago Pedrosa:** Eu acho que sim, sim.

**João:** Essa foi uma expectativa gerada pelo treinamento que acabou não se concretizando. Percepção das funções dele, olha, de início eu fiquei bastante satisfeito em ver que, realmente, podia inserir muita informação, quase tanta informação quanto havia no SAPE, porque nem tudo que está no SAPE está no PJUR e, por outro lado, mais informação do que tem no SAPE, porque tem alguns campos a mais. Como, em particular, desdobramentos de pedidos para uma ação. Mas, de novo, você está falando com uma pessoa que não se empolga facilmente com as coisas, mesmo que elas mereçam, então... e, além disso, eu sou sempre muito descrente de tudo. Absolutamente descrente de tudo. Então, eu acabo não tendo muita expectativa. Você pergunta pelas expectativas. Eu não estava ansioso para usar nada. As pessoas me colocam o negócio, eu vou ter que aprender. Ninguém gosta de ter que aprender um negócio... de ter que. Eu gosto muito de aprender coisas novas, eu não gosto de ter que aprender coisas novas, é diferente. Então, eu não tinha, praticamente, quase nenhuma expectativa, era só essa que eu falei. O sistema era uma grande abstração, para mim. Na verdade, em partes, continua sendo, mas esse comentário é uma nova de rodapé. Era uma abstração, então a expectativa era muito pouca. O que eu esperava que ele me entregasse, é a mesma coisa que se espera que uma teoria científica entregue. Ela tem que ser capaz de explicar tudo o que se sabia até agora e mais coisa. Então, ele tinha que ser capaz de entregar tudo o que o SAPE entregava e mais coisas.

**Tiago Pedrosa:** Nessa sua frase, então a sua percepção, naquele momento foi que ele não seria capaz de agregar algo além do que já tinha no sistema antigo?

**João:** Não, eu não tive essa percepção. Ao contrário, pareceu-me que ele fosse capaz de entregar mais do que eu tinha antes com o SAPE. De início pareceu-me. Essa percepção acabou se revelando ambígua em alguns aspectos, ele entrega mais e, em outros, ele entrega menos. Não é a percepção que é ambígua, o que é ambígua é o

que aconteceu com ela. A realidade em comparação com a percepção, tornou-se ambígua. Ambivalente, ambígua não, ambivalente. Isso, corta para os dois lados. Isso aí.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Então, deixa eu entender aqui como é que eu posso concluir esse tópi, porque primeiro que a expectativa era de que... não era uma expectativa de ter nada muito inovador ou que fosse muito diferente do que era necessário para a prática do dia a dia, mas você esperava que, com um treinamento, você criou uma expectativa de que teria a usabilidade mais facilitada. Mas, na prática, não se demonstrou. Correto? E a sua percepção quanto ao uso, a complexidade, foi satisfatória, no primeiro momento, porque você percebeu que poderia inserir mais informações e entregar mais do que o sistema anterior utilizado até então. Porém, com o uso isso se mostrou... isso não se mostrou satisfatório, né?

**João:** É, não se mostrou satisfatório. Tem uma coisa, você falou em complexidade, essa palavra não tinha sido usada. O sistema pareceu, na verdade, mais complexo do que o seu antecessor. Mas isso não chega, isso não está correlacionado com o quanto de informação eu posso por nele. Eu poderia ser, em tese, capaz de colocar mais informação nele, sem que ele fosse mais complexo e, no entanto, ele me pareceu também mais complexo. Na verdade, ao contrário, eu gostaria que ele fosse mais simples do que o SAPE.

**Tiago Pedrosa:** Depois de um ano de uso, se mantém essa percepção de que ele continua mais complexo?

**João:** Sim, por causa... eu te digo porquê, não é sem fundamento. A quantidade de telas dentro de telas e quantidade de hiperlinks... não, não é pela quantidade. Veja bem, são dois problemas distintos. Um problema que eu não estou tratando ainda, é a quantidade de cliques que eu tenho que dar para conseguir um resultado, não é disso que eu estou falando. Isso é um problema, sim, mas não está sendo tratado ainda. Ao que eu estou tentando me referir aqui é que, se eu quiser alguma peça de informação - a palavra informação para mim está sempre no singular - se eu quiser algum dado, para chegar nesse dado, ele pode estar... como é o nome? Nested, que vocês usam na ciência da informação. Aninhado, eu não sei a tradução disso, eu não sei como se traduz. É igual aquela bonequinha russa, matrioska. Você pode ter uma

boneca dentro de uma boneca, dentro de uma boneca. Isso, é, camadas, exatamente. Você tem a tela de entrada para tratar de um processo, mas se eu quiser algum dado lá dentro, eu tenho que sair clicando e abrindo uma tela dentro de outra. Não é dentro, mas enfim, referida por outra. E elas vão tomando aparências distintas até eu chegar na informação que eu quero, no dado que eu quero. E isso, às vezes, demora e, às vezes, está escondido. Tem coisas que eu não consigo achar ainda. Palavra de honra. Com todo o treinamento que foi dado e não é por falta de persistência. Desculpa, tem que rir. Não é por falta de persistência. As pessoas, às vezes, me perguntam as coisas e, até para ajudar, eu vou atrás. Às vezes, eu encontro sim. Felizmente, quanto mais o tempo passa, mais coisa eu consigo encontrar, mas às vezes, ainda é um mistério para mim. Com quem está essa tarefa? Não sei. O que deu errado aqui? Não sei. Esse é o problema da complexidade.

**Tiago Pedrosa:** É um tópico que não tem a ver com a questão da percepção, mas você falando, me fez lembrar de um tema que surgiu já nas minhas leituras. Assim, eu vou falar o que eu acho, como Tiago, gerente da EMPRESAX e não como pesquisador, entrevistador. Essa questão da complexidade, das camadas e da forma como os dados são estruturados, você acha que tem... eu acho, né? Eu acho que teria mais relação, pelo fato de ser uma ferramenta de mercado, que tem que atender a necessidade de diversos agentes. Desde um departamento jurídico, a uma grande empresa, a uma média empresa, a um escritório. E, ali, ele gerenciar processos distintos em organizações distintas. E não ter sido desenvolvido, como foi o SAPE, para atender somente a realidade da EMPRESAX. Então, assim, só fazendo um parêntesis, essa é uma percepção que eu tenho desde a época que nós fizemos a pesquisa de mercado em 12 ferramentas, de qual atenderia melhor a EMPRESAX. O que você acha (Ininteligível 00:32:59)?

**João:** Sinceramente, eu também tenho essa... eu tenho essa percepção também. Na verdade, esse é um diagnóstico de como chegamos aqui

**.Tiago Pedrosa:** Sim, e aí nós ficamos com os recursos, funcionalidades, camadas e níveis dessa cebola que não são, necessariamente, úteis para a EMPRESAX.

**João:** Sim, sim. Tudo tem a sua utilidade em algum momento. Eu não encontrei alguma função que... não encontrei nenhuma função que fosse inútil para mim ou para

a empresa. Em todas, eu via alguma utilidade, mas é grande o sofrimento. Se eu ficar falando mais do que isso, eu vou estar particularizando os problemas e eu acho que a abordagem não é essa, né?

**Tiago Pedrosa:** Não, não. Foi só um parêntesis, a gente vai ter esse espaço lá num comitê do PJUR que, inclusive, tem reunião agendada para semana que vem, eu acho. Vamos avançar aqui, João, porque eu não quero passar muito do planejado contigo, por conta dos compromissos, do dia a dia.

**João:** Ah, eu estou às ordens. Tem reunião com equipe tua mais tarde hoje.

**Tiago Pedrosa:** Ah, é? Legal.

**João:** É, pessoal de cálculos.

**Tiago Pedrosa:** Complexidade e usabilidade. Nós já falamos um pouco sobre isso. Já exploramos um pouco a usabilidade e complexidade, mas só para fechar aqui... se podemos ser mais objetivos nesse tópico, porque já foram ditas algumas coisas. Assim, não vou dizer que é sua facilidade de uso, mas quais são os aspectos que você encontrou facilidade de uso na aplicação ou se gerou, na verdade, essa nova plataforma, se trouxe mais dificuldade de uso, entendeu?

**João:** Estou pensando como melhor responder. Na verdade, você fez duas perguntas, porque a facilidade é em relação a mim mesmo. Como eu uso um sistema, qualquer sistema, web, como eu uso um computador, na verdade. E a segunda metade da sua pergunta, é uma comparação com o SAPE. Então, eu não tenho dificuldade em usar software. Intrinsecamente, não tenho. Se eu não estou sabendo usar, eu saio clicando e saio clicando. As pessoas tem medo de fazer isso, eu não tenho medo nenhum. Eu saio clicando, então a solução eu sempre vou acabar encontrando. Se eu não encontrar, é porque não tem. Aí eu vou pedir socorro. Então, quanta facilidade eu tenho? Bom, vai ficando mais fácil com o tempo, né? Você vai se auto-adestrando. Na verdade, o PJUR não é nem difícil no sentido de você entender o que acontece. Bom, ele é, mas agora eu já entendi. Eu acabei entendendo o que acontece nele. O que eu tenho que fazer para chegar num resultado? Em algum momento eu fui... a verdade é que eu levei quase um ano para entender, para chegar no ponto que eu estou agora. Então, eu vou parar de ficar dando voltas aqui. O sistema é fácil de usar? Não. Não

é, porque o treinamento não bastou, não foi imediato chegar no grau de conhecimento que eu tenho. Eu levei um ano, então não é de se esperar que você precise levar um ano para chegar no grau de conhecimento que eu estou. Não, não é fácil de usar. Em comparação com o SAPE, ele é mais fácil? Não, ele é mais difícil, mas eu tenho a auto-crítica. Eu tenho que saber que eu estou dizendo isso, porque eu sabia usar o SAPE, né? Então, se eu tive que aprender, eu sempre vou achar que é mais difícil do que aquilo que eu já sabia usar, mas como o PJUR tem mais funções, tem mais lugares pra você fazer mais coisas, por isso eu posso afirmar - apesar da auto-crítica - que ele foi mais difícil para aprender; que ele é, intrinsecamente, mais difícil do que o SAPE. Mas não é suficientemente difícil para me derrubar, então eu não poderia dizer de sistema nenhum que ele é difícil. É como falar de uma língua. Português é difícil? Você fala desde que nasceu quase. Aí você compara com inglês, mas eu não falo inglês, é difícil para mim. É, mas pergunta para um nativo quanta dificuldade ele teve. Agora compara você com o seu português e ele com o inglês dele. Qual das duas línguas é difícil? Olhando objetivamente, eu acho português mais difícil, mas eu já sei falar português. Então, o PJUR me parece mais difícil do que o SAPE, com certeza, mais difícil. Mas isso não me perturba mais, não me perturba mais. O que me perturba são coisas dele, mas não a dificuldade.

**Tiago Pedrosa:** E isso é exatamente o ponto que você trouxe, João, era a questão da usabilidade e complexidade. Aquela história que todo mundo diz que 'Ah, não, por que o iPhone ganhou o mercado?', 'por que isso', 'por que aquilo'. Porque você pega e, em minutos, você aprende a navegar. Agora muda do iPhone para o Android para ver se em minutos você consegue navegar também. Não é tão simples assim. Depois de um ano você já... o que eu entendi aqui, é que você já conseguiu rever a sua posição de que olha, era difícil mas já não é tão mais difícil de navegar. Certo? E pelo anterior, você já tinha conhecimento prévio, já sabia navegar há muito tempo, mas como a gente não está comparando um em relação ao outro, se você olhar para o sistema hoje, o PJUR. Olha, preciso entrar e navegar, ou um usuário desconhecido que veio da faculdade, não tem nenhum conhecimento do SAPE, nunca navegou no SAPE, nem no PJUR e ele precisa se virar no PJUR. Você classificaria como difícil usabilidade para esse contato inicial de quem... sem comparar com outra, entendeu?

**João:** Sim e te digo porquê. Vou fundamentar porquê que é difícil mesmo. Aliás, excelente maneira de colocar. Difícil para quem nunca viu nenhum dos dois. Por que



é que eu digo isso? Porque quando... bom, usuário advogado, né? Então, pensa na ótica do advogado. Ele vai ter certas necessidades e aí no dia a dia, você tem que, o tempo todo, (estar) usando o sistema para chegar em pessoa, chegar a pessoas. Quero um pagamento. Quero um preposto. Quero... bom, aí vou eu mesmo ajuizar, protocolar uma peça. Então, eu tenho essas necessidades e eu preciso que sejam supridas. Eu preciso que alguém supra para mim, porque eu mesmo não tenho certos poderes. A atribuição não é minha, de providenciar um pagamento, de pegar um documento. É difícil ou é complicado, ter que me lembrar, continuamente, de que... não de onde fazer essas coisas, ou de onde encontrar, porque isso é fácil lembrar. O que é difícil, é ter que me advertir, puxar minha própria orelha o tempo todo, sobre o momento próprio em que eu posso praticar certos atos no sistema. Então, se eu por exemplo, preciso de um preposto, preciso de um pagamento. Como é que eu chego na tela onde eu posso pedir um preposto? Ou um pagamento? Eu tenho que estar, continuamente, lembrando que existem certas oportunidades que são boas para isso e, de outro modo, se não for assim, eu vou ter mais trabalho. Ah, então o momento bom é na hora que é designado uma audiência, porque você já aproveita o andamento... então, eu tenho que estar me lembrando: 'olha, o momento de fazer isso é agora, porque depois você vai ter mais trabalho se você fizer diferente.' Então, essa necessidade contínua de não deixar passar uma oportunidade, porque do contrário, eu vou ter mais trabalho, impõe um ônus de planejamento até, ao usuário. Cuidado com o que você vai fazer, você pensa bem na sequência de atos que você vai fazer no sistema. E não só isso, isso aparece em outros momentos. Se eu quero editar o valor de um pedido, existe um maneira própria de fazer isso. O sistema não vai te deixar ficar editando ao seu bel prazer. Então, eu tenho que, continuamente, ficar planejando onde que eu vou clicar primeiro. Ele não vai deixar ficar voltando para fazer de outro jeito. Então, por isso o sistema é mais difícil. O usuário tem que aprender a se planejar para usar o sistema cada vez que ele senta para usar, ao preço de gastar mais tempo, por isso ele é mais difícil. Por isso ele é difícil, ele é, intrinsecamente, difícil. A resposta foi um pouco extensa, mas eu acho que foi mais concreta do que outras que eu dei. Muito abstratas as minhas respostas, não estou gostando, não.

**Tiago Pedrosa:** Não, mas excelente. Está me ajudando bastante. Beleza, ok. Depois nós podemos entrar nesse ponto, mas é assunto para o comitê, porque eu achei interessante essa sua visão, para mim é nova. Bem legal. A lógica dele é seguir com

Workflow, né? Ele tem o passo 1 2 3 e 4. Se você não aquilo no passo 4, você não vai conseguir voltar para o 2 e corrigir, você vai terminar o 6, depois você tem que começar por um outro caminho. Legal. João, o próximo tema aqui é qualidade da aplicação. Tem mais algum comentário sobre usabilidade?

**João:** Sobre usabilidade, não.

**Tiago Pedrosa:** Basicamente essa última explicação ficou muito boa.

**João:** Tem uma coisa que me dá muito ódio, mas eu acho que é específico demais e acho que você não vai entrar nisso, que é a quantidade de cliques que ele exige de mim.

**Tiago Pedrosa:** É dentro desse tema de usabilidade.

**João:** Essa é uma grande queixa que eu tenho. Para avançar, para poder pedir qualquer coisa, ou concluir qualquer andamento meu, eu tenho que dar muitos cliques. Eu tenho que clicar no botão de salvar, onde não tem nada para salvar. Não existe nada que esteja sendo salvo aqui, no entanto, eu só posso avançar se eu clicar em salvar. Tem que ficar clicando em botões dizendo novo, quando ele já poderia ter um campo aberto para mim, para eu já preencher agora, sem ter que criar, sem ter que abrir o campo. Então, são muitos cliques e essa queixa não é só minha, mas essa é a minha principal queixa de todas. Muitos cliques. Tem dia que eu, às vezes, conto os cliques. Igual telemarketing, que você não pode ter que digitar mais do que X vezes no teclado para poder chegar lá e, no entanto, os caras desrespeitam isso flagrantemente, você tem que digitar nove vezes até chegar em alguém. Digite 2 para... 1 (Ininteligível 00:45:35), 2 aplicações SAPE e você vai. 9 falar com... aí você clica 9: falar sobre tal coisa, falar sobre tal outra coisa. Então, é a mesma coisa, mesma coisa, são muitos cliques. Sobre usabilidade é o que me ocorre de pronto, assim, sempre. Toda vez que alguém fala de usabilidade do PJUR comigo, é nisso que eu vou pensar.

**Tiago Pedrosa:** Não, isso é usabilidade, com certeza.

**João:** Eu tenho um outro ponto sobre. Aí sim eu estou mudando de assunto. Sobre rastreabilidade, sobre prestação de contas, sobre documentação de tudo o que se faz.

**Tiago Pedrosa:** A gente vai chegar lá. Me lembra esse ponto, mas na qualidade de informação, precisão, confiabilidade, nós vamos falar sobre isso. Beleza. Usabilidade fechamos? Maravilha, João. Qualidade do sistema, agora aspectos mais técnicos, sobre disponibilidade, erros, ocorrências. A sua percepção... daí, logicamente, você não vai ter dados quantitativos sobre quantas vezes ficou fora do ar para você, ou quantas vezes você perdeu alguma informação, mas a sua percepção, de forma geral, sobre erros, bugs. Você... fechou na sua frente, estava digitando alguma coisa, você perdeu toda aquela informação daquele formulário; você mandou salvar o dado, não gravou. Como você avalia isso? Se você tem problemas recorrentes ou não ou se, nesse aspecto, você vê a segurança e a sua percepção de que a tecnologia é confiável para esse fim?

**João:** Então, eu não sei o que você andou ouvido por aí, mas a minha percepção não é tão ruim quanto... acho que eu já ouvi por aí, mas você não perguntou o que eu andei ouvindo, você perguntou a minha percepção. Olha, é muito frustrante que eu clique em qualquer coisa e, de repente, muda a tela de erro. Ops, tivemos um problema. Aí o sistema me expulsa. Eu tenho que dar login de novo. Pô, eu estava usando, isso não é time out. Eu estava aqui clicando e tudo. Então, esse é um problema. Sobre eu perder dados, eu não perco muitos dados, mas às vezes acontece também. Esse não é um problema, não é um problema tão recorrente quanto outras frustrações. Estou misturando, né? Uma coisa é frustração minha ao usar, outra coisa é problema, que é quando o sistema se comporta diferente do que você projetou para ele se comportar. Ou que você queria, estava querendo quando você projetou. Então, os problemas, vistos assim, não são muito frequentes. Ele sai do ar (Ininteligível 00:48:42), então ele meio que me expulsa, (Ininteligível 00:48:44), tem que dar login de novo e isso é frustrante demais, mas sobre a perda de dados, não intencional. Foram poucos os casos que ouvi, o certo não tenho nenhum, né? O certo é não ter nenhum caso, mas às vezes eu estou... aconteceu... engraçado, você falou nisso, aconteceu no último dia útil na última sexta feira. Eu estava no meio de um andamento, eu cliquei em alguma coisa, ele saiu do ar. Quando eu entrei de novo, é claro que o andamento tinha sumido. Não fui atrás para ver se ficou perdido naquele fluxo de andamento sem elaboração, é provável que sim. Vai aqui no próximo CTC. Mas eu estava com pressa. Eu fiz... eu comecei tudo de novo. Então, essa perda de dados eventual, espúria, não é comum e, portanto ela não me preocupa, ela não me parece

um problema sério, porque das vezes em que ela aconteceu, eu pude corrigir imediatamente. Então, isso é um problema sim, com certeza, o sistema não pode se comportar assim, mas não é... não está no topo da lista de prioridades, para mim como usuário, que às vezes sofre.

**Tiago Pedrosa:** Eu entendi que prioridade para você são os cliques. Você falou que o principal problema...

**João:** Bom, tem a questão de disponibilidade também, né. Mas aí um programa sistemático, abrange todo o mundo. Não é a minha frustração particular. É um problema sério, então são dois problemas, o problema da disponibilidade ou falta dela e os cliques. É onde eu concentraria meus esforços se eu pudesse mexer hoje no sistema.

**Tiago Pedrosa:** E eu acho até difícil, não tem uma resposta, ainda, para como eu vou trabalhar isso não, mas a questão da disponibilidade, ela é necessária entender aqui... lógico, para o usuário pouco importa se é a aplicação, o software, o servidor ou a internet ou roteador, mas não está disponível, não está disponível. Se não está disponível, ele não pode usar a aplicação, mas eu vou ter que tentar separar isso até no estudo, porque tem uma questão que é relativa à aplicação. Muitas vezes, tem disponibilidade por outras razões.

**João:** É um funil é? Você está lidando com um funil no acesso ao servidor?

**Tiago Pedrosa:** Um pouco disso e, sim, é um parêntesis. O PJUR tem um servidor de banco de dados, dois servidores de aplicação DMZ e (Ininteligível 00:51:32). Os dois conectados no mesmo banco e, com muita frequência, com muita frequência, até o último dia 20, sei lá, 18 de dezembro, todos os dias, todos os dias, os dois servidores de aplicação perdia a conexão com o banco. Simplesmente ia acumulando um log de serviços e aí, em algum momento, o serviço parava de responder e a conexão com o banco caía. Ficava lenta, lenta a ponto de cair. Mas não era sobrecarga de usuários, não era falta de processador, de memória, não se sabe o que estava acontecendo. (Ininteligível 00:52:16) foi escalada até (Ininteligível 00:52:17), para poder os técnicos, os mais experts lá, tentar entender o que estava acontecendo. E então, depois de muito tentar escalar o assunto, internamente porque não é (Ininteligível 00:52:32) isso, é TI. É infra. Foram criados 'farms', que eles chamam de luz os espelhos, embora tudo

esteja espelhado em redundância. Se um seguidor cai, o outro entra sem você perceber. Você está navegando no mesmo DNS, você digitou um DNS, hora ele vai te jogar para um máquina, hora ele vai te jogar para outra, a que estiver no ar naquele momento. Isso foi implantado, nós já não temos mais a queda do PJUR todos os dias. Era 7 ou 7 e meia, 8 horas da noite, o PJUR estava lento, lento, lento, até cair. Isso não está acontecendo mais, era um problema técnico mesmo, de infra. E, em paralelo, eles perceberam que alguns chamados de consultas, de (Ininteligível 00:53:22), de telas, que telas são consultas que você faz uma (Ininteligível 00:53:27) no banco, né? Tinha um processamento muito lento. Calculado em milissegundos, em segundos, e aí eles começaram a monitorar, tem aplicações para isso, começaram a monitorar no seguidor, qual a duração média de algumas consultas e porque estava passando do tempo, para tentar otimizar essas consultas. Isso também trouxe um benefício. Então, tinha um problema crônico de instabilidade, indisponibilidade do servidor de banco de dados, que perdia a conexão com servidor de aplicação. A aplicação ia lá, você mandava consultar (Ininteligível 00:54:02), ela te demorava 5 minutos e não te dava a resposta. Entendeu? Mas... e aí é difícil, né? Mas para o usuário tanto faz. Ah, o sistema tem problema? Tem, toda hora está fora do ar. Sim, a percepção do usuário, no final, é que todos os dias o sistema estava caindo e isso era recorrente, mas é a questão da qualidade do sistema de informação? Ou é uma questão mais complexa? Estrutura de disponibilidade de infra. Se a internet não está funcionando, se o VPN da EMPRESAX não funciona, você não vai conseguir navegar e trabalhar, mas o servidor e o sistema estão lá. 100% de disponibilidade, mas você não consegue chegar lá, porque o VPN não funciona. Entendeu? Então, tem que separar isso do modelo. Beleza, João? Então, a percepção quanto a isso, você... poucos casos de perder dados; indisponibilidade é mais comum; aplicação fecha inesperadamente e isso gera retrabalho, perder informação.

**João:** É, eu perco menos do que outras pessoas - isso aqui é um parêntesis, isso não é o que você perguntou - eu perco menos do que outras pessoas, porque quando tem um campo de texto para preencher... são 7 mais 20, né? São 27 anos usando computadores num país onde costuma faltar luz. Então, tem um campo de texto para preencher? Selecciona tudo, copia e cola no bloco de notas e salva. Antes de apertar o enter. Então, por isso que eu perco menos dados do que outros. Não deveria ser necessário, né? Infelizmente, na maioria das vezes, não é.

**Tiago Pedrosa:** Não deveria ser, sim. O problema é esse, às vezes, você já tem... o tempo que você já levou para preencher aquilo, você vai ganhar um time out, às vezes, nem é time out, porque o tempo é muito grande, mas tu vai mandar processar, ele não vai te responder. Exatamente.

**João:** É, por isso eu uso muito o bloco de notas. Enquanto fica todo mundo xingando... você tem que cuidar da sua vida, afinal de contas. Não adianta só reclamar, então o bloco de notas é seu amigo. Salve o texto nele, edita tudo, depois você faz no PJUR. Depois você só joga para o PJUR, né.

**Tiago Pedrosa:** Sim, copia e cola lá. Beleza. Vamos entrar em qualidade da informação agora. Tem a ver um pouco, com a questão da segurança, rastreabilidade e confiabilidade lá que tu chegou a comentar. Mais uma vez, sobre a sua percepção, a tua visão sobre a qualidade da informação extraída do sistema, a precisão, se você considera as informações confiáveis ou não. Aí eu estou dizendo o seguinte: naturalmente, a qualidade da informação que sai, é um produto da qualidade informação que tem entra. Isso nós sabemos, mas considerando que a informação que está lá é a informação verdadeira alimentada por alguém, qual é a sua percepção quanto a isso? Você chegou a comentar, em alguns momentos, da alteração, acho que você falou de valor ou alguma coisa que você registra um dado e esperava que esse dado aparecesse em outras telas, em todas as telas do sistema que você fez aquele registro. Isso não acontece. Isso é uma questão de usabilidade, uma questão de precisão ou de uma questão de qualidade do próprio sistema em processar aquela informação? Qual a tua...

**João:** Se eu tiver que responder uma dessas três opções, é a última, só que tem que qualificar o que você disse. É preciso que o usuário saiba o que significa, o que ele está vendo no sistema. Então, vou dar um exemplo concreto. Eu altero um pedido. O pedido está acima de um certo valor... o novo valor está acima de certo limite que exige revisão por gerente setorial. Quando eu olho para a tela dos pedidos que está aparecendo agora para mim, depois que eu alterei, ele não está alterado ainda, está submetida à revisão. Eu estou vendo o valor antigo. Outro usuário vai abrir aquilo e vai valor antigo também. O quanto isso é confiável? Você tem que saber o que você está vendo, você tem que saber que aquilo está sujeito a revisão. Existe uma revisão em andamento, então minha percepção sobre o quanto é confiável. Bom, eu sei que

o que eu estou vendo pode não ser o que é. Por outro lado, eu não me importo. Colocando de outro modo. Olha só, nós temos de trabalhar com alguma coisa, né. O trabalho vai ter que ser feito e o prazo vai ter que ser cumprido, independente do que está no sistema. Então, pra mim de maneira muito pragmática o que está no sistema é a verdade. Depois você pode descobrir que ah, bem, não era bem isso, o valor estava errado. Faltou um andamento aqui que seja, então se descobre, retroativamente, que a verdade não era aquilo, mas pra mim, agora, eu usuário, me deparando aqui na minha frente com o que está registrado, que eu vou ter que usar essa informação para trabalhar, para mim isso aqui é verdade. Se depois disserem: "Cara, você fez isso aqui errado", eu vou dizer: "Cara, eu trabalhei com a informação que eu tinha", "pô, mas não era essa a informação", "era sim", "prove", "está aqui". Aí eu vou num log qualquer desses. Eu posso ter uma certa dificuldade em encontrar o log, mas eu confio que ele está lá. Então, sobre confiabilidade, eu confio no sistema. Desculpa, não porque eu ache que ele seja confiável, mas eu confio no sistema, porque é ele que eu tenho para trabalhar. Institucionalmente, é o que foi posto na minha frente como ferramenta e alguma coisa eu tenho que usar. Então, eu não sei se a palavra certa é 'confio', mas pragmaticamente, eu não vou ficar supondo que a coisa, que a verdade seja outra, diferente do que está nele. Não, para mim a verdade é o que está nele. Veja, para uma pessoa cética como eu, ou que deveria ser cética, esse discurso parece até contraditório, porque o cético duvida do que está vendo. Ele nunca presume que seja verdade. Eu também não presumo, não, mas é uma questão de uso prático da informação.

**Tiago Pedrosa:** É uma questão de ser prático, né. Eu acho que, talvez, a palavra ao invés de 'confia', você está confortável em usar aquela informação, porque ela...

**João:** É, eu estou, eu estou.

**Tiago Pedrosa:** Mas essa, João, essa... essa posição e essa conclusão de que, olha, é ele que eu tenho para trabalhar e ele deve ser utilizado para esse fim, ela é válida para esse sistema ou para qualquer outro que você use?

**João:** Exatamente, para qualquer outro seria também. Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Sim.

**João:** Não é por ser o PJUR, é porque é institucional. Na verdade, isso é uma questão mais normativa, do que ligado ao próprio sistema. É uma questão de norma, qual é a norma que me faz usar. E o dado que está ali pra mim é verdade, porque está posto, normativamente, que ele é verdade, não é por causa do sistema. Eu acabei não respondendo a sua pergunta portanto, que você queria saber o quanto eu confio no sistema. Enquanto eu digo, é que para mim, essa confiança é irrelevante, eu nunca pensei nela. Se eu confio no sistema? Que é verdade o que está no sistema? Eu não tenho fundamento para supor que não seja verdade, então sim, eu confio. Eu confio como eu confio na palavra de uma pessoa. Eu vou presumir que ele não está mentindo, talvez eu esteja enganado, mas mentindo não está. Aliás, outra digressão que eu faço, provavelmente inútil para o seu trabalho especificamente aqui, mas (Ininteligível 01:02:50) sentido maior das coisas, num panorama geral. Você dizer que não acredita no que uma pessoa está dizendo, é diferente de dizer que ela está mentindo. Para mim, todo mundo está sempre enganado. Você se lembra errado, você interpreta errado o que você está vendo, você não tem toda informação para lidar com aquilo. Aquele clássico exemplo, acho que foi a Folha de São Paulo que usou - não do Hitler, esquece, não é essa não, essa é muito velha - tem uma mais recente que a Folha usou que mostra um soldado com um fuzil apontado para a cabeça de outro, aí o contexto faz supor que ele está ameaçando esse outro, que esse outro foi capturado como refém. Só que a foto é um recorte de uma foto maior, quando você vê a imagem toda, você vê que ele está ajudando o outro e que o fuzil não está apontado para a cabeça, o fuzil está, simplesmente, apoiado. Calhou de, na foto, parecer que estava apontado. Então, assim, você não está vendo tudo, você não sabe tudo. Você está interpretando... então, o fato de eu não acreditar no que alguém me diz, não quer dizer que eu esteja dizendo que a pessoa é mentirosa. Não. Eu não creio que esteja mentindo, eu acredito que ela esteja enganada. Como eu também estou enganado em tudo o que eu falo. Então, isso vale para esses temas também. Então, da mesma forma como eu acredito nas pessoas, porque, em princípio elas estão... veja bem, eu não acredito nas pessoas. Eu acredito na boa fé nas pessoas. Eu acredito que o que você está me dizendo é a verdade para você, isso não significa que eu acredite em você. Pô, João, então você não consegue lidar com nada, como é que você vai lidar com a informação? Como é que você vai passar essa informação a diante? Eu vou passar a diante da seguinte forma: olha, fulano me disse tal coisa.



Ao invés de eu, simplesmente, repetir: aconteceu tal coisa. Veja que é diferente. A informação de qual é a fonte vai junto com a informação principal, o metadado.

**Tiago Pedrosa:** Você vai partir do princípio de que aquela informação é válida e que ela foi gerada com base em consulta naquele sistema, naquela data. Isso é válido para qualquer sistema?

**João:** É, sim, sim. É válido o bastante para eu usar. Não vou ficar questionando se é verdade ou não.

**Tiago Pedrosa:** Sim. É, isso para fins do estudo, João, talvez seja ainda prematuro chegar a alguma conclusão sobre essa dimensão no meu modelo, mas na tua visão, a qualidade da informação, precisão da informação do sistema, é indiferente para fins da qualidade final do sistema. Certo?

**João:** É, é indiferente. É estranho dizer isso ou pensar isso, mas é isso mesmo.

**Tiago Pedrosa:** É um pouco disso, sim.

**João:** Para o fim que se destina, né? Nesse contexto institucional onde eu estou, se fosse para mim, para cuidar da minha vida, por exemplo, do meu dinheiro, a ótica seria outra.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Vamos para impacto. Está terminando. Bom, esse é um tema bem amplo, tá João, de se trabalhar, mas aí você pensa no teu dia a dia, nos benefícios que poderiam ter na tua atividade, porque nós podemos olhar o impacto para gerência, para o jurídico, para a organização, mas dentro da tua área. O sistema trouxe impacto no processo que você executa, tá? Pode ter sido positivo ou negativo, mas algum impacto no processo ele trouxe, né. É o que se espera. Como você avalia esses resultados? Que ele trouxe para o seu processo, ele mais ajudou a você executar o seu processo de trabalho, ele agrega valor ao teu processo de trabalho, ou você não vê geração de valor no teu processo de trabalho? Essa é uma primeira pergunta. E, se puder comentar também já a segunda pergunta, é se no teu processo de trabalho, ele atendeu algumas necessidades ou ele não atendeu a todas as suas necessidades e quais são as carências ainda não atendidas? Se quiser dividir, nós vamos em partes.

**João:** Eu vou dividir, vou manter sua divisão.

**Tiago Pedrosa:** Impacto no processo de executar, quando ele chegou, você começou a usar o sistema, algum impacto ele traz. Foi positivo, foi negativo?

**João:** Então, é muito difícil responder essa primeira pergunta, porque a minha atividade quase se identifica com ele. O grau de dependência é muito grande. Se o sistema cai, eu não consigo trabalhar, ou eu consigo fazer muito pouco fora. Então, isso é mais verdade para ele do que para o seu antecessor. Então, quando se pergunta qual é o impacto, bom, o impacto da existência dele é todo. Se ele agregou valor ou se piorou? O fato de eu depender dele não agrega valor, ao contrário, nunca é bom depender de nada, de alguma coisa. Então, ter que usar esse sistema que é tão evasivo em todas as etapas do meu trabalho é, intrinsecamente, ruim, mas na medida em que ele se propõe a ser um espaço onde eu vou fazer tudo e ele atende, ele cumpre esse objetivo que ele se propôs, por esse aspecto, ele agregou valor. A minha vida não piorou. Quer dizer, idealmente, o cenário não seria um cenário de dependência, posto que é, sabendo que o cenário é sim de dependência, estou eu sendo atendido pelo sistema? Sim. Exceto quando ele cai, quando ele sai do ar, mas isso já foi abordado. Então, consigo eu fazer tudo o que eu tenho que fazer dentro dele, já que eu tenho que, consigo? Sim. Então, não é que ele esteja agregando valor, mas ele não subtrai, ele não me impede de fazer o meu trabalho. Ele permite que eu faça o meu trabalho. Ele não trouxe nada a mais em relação ao meu trabalho, ele não facilitou a minha vida, não. Então, por essa ótica não, ele não agrega, mas ele também não subtrai. Qual era a segunda pergunta?

**Tiago Pedrosa:** Nessa questão do... ele não facilitou o processo, ou seja, a conclusão é que ele não agrega, mas ele também não subtrai, mas você tem um processo de trabalho para executar. Esse processo é documentado em alguma norma, em algum procedimento tanto em jurídico, em qualquer organização, isso vai existir documentado de alguma forma, minimamente documentado. Para você executar esse processo de trabalho, hoje você não consegue executá-lo sem o sistema, né?

**João:** É, não consigo.

**Tiago Pedrosa:** Não consegue, mas executando com o sistema, ele não torna mais simples, ele não ajuda na execução dessas tarefas, ou você consegue comparar isso, olha, se eu fizesse isso sem um sistema seria melhor?

**João:** Bom se eu fizesse isso sem o sistema, aí é fácil conceber, eu fazia sem o sistema, eu fazia... havia uma outra interface antes, então seria, de todo modo, sempre necessário haver um meio ou um canal institucional que devesse seguir para todos os pequenos atos do dia a dia. Dentro do sistema ou fora, eu sempre teria que seguir algum iter procedimental. O que não me agrada é a... de um lado confortável para o usuário fazer tudo dentro do sistema e que esteja tudo interligado no sistema; integrado. De um lado, isso é muito conveniente, de outro se o sistema cai eu não faço mais nada. Seria melhor para mim que eu fizesse fora? Não, seria melhor para mim que eu tivesse um backup. Seria melhor para mim que eu tivesse uma forma alternativa para quando o sistema cai, de modo que eu pudesse continuar trabalhando. Mas, não. Respondendo a sua pergunta bem só no binário sim e não, não. Eu não sinto necessidade de que o (Ininteligível 01:12:17) fosse agir fora dele ou em outra interface, não.

**Tiago Pedrosa:** Porque é complexo. Mas eu fiquei em dúvida ainda, porque para mim eu não sei a que conclusão chegar, porque mesmo ponto que você diz que é confortável para o usuário fazer por dentro do sistema, porque está tudo ali dentro, é bom e seria pior se você fizesse por fora do sistema; mas seria melhor que tivesse uma alternativa para a queda. Então, ele está falando, olha, não que seja melhor fazer fora do sistema, é que o ideal seria ter o sistema para conduzir meu processo, mas eu ter uma alternativa. Esse é um cenário 3, mas o cenário que eu fiquei em dúvida, é o seguinte. Olha, tem um processo de negócio que eu tenho que executar, eu não estou comparando com SAPE, não estou comparando com outro, eu estou olhando, tem um processo de negócio para executar. Eu tenho que fazer esse procedimento aqui, como é que eu faço isso com o sistema de informação PJUR? Ah, eu vou num papel, numa agenda, num calendário, num caderno, num correio, num notepad, no word... tem várias formas de fazer isso sem utilizar o PJUR, certo? É que o que você colocou é que, de alguma forma, é melhor fazer tudo dentro do PJUR, do que fazer isso espalhado sem um sistema de informação único. Correta essa afirmação?

**João:** É correto, é correto.

**Tiago Pedrosa:** Mas, ao mesmo tempo, que ele não agrega (Ininteligível 01:14:14). Entendeu?

**João:** Ah sim, interessante, né? Contraditório. Contraditório para caramba.

**Tiago Pedrosa:** Deixa eu tentar, eh...

**João:** Bom, eu disse que era confortável para o usuário, não disse que era melhor. Tem isso.

**Tiago Pedrosa:** Usou a palavra confortável. Agora, uma coisa que surgiu em outras entrevistas semana passada. Discutiu-se muito - aí eu não estou querendo... é complicado, porque eu sou o pesquisador, eu não posso...

**João:** Eu posso tentar responder antes que você me diga isso.

**Tiago Pedrosa:** Obrigado.

**João:** O que é que você vai dizer. Olha, não me agrada a dependência do sistema, depender do sistema. Por outro lado, não é agradável para nenhum usuário, multiplicar suas interfaces. O trabalho fica mais fácil se fica concentrado no sistema, então nesse ponto parece que ele agrega. Todavia, eu disse que não agrega, porque não existe outra solução, porque eu dependo dele. Então, a forma de conciliar as minhas duas respostas é a seguinte: se eu pudesse ter uma certeza absoluta que o sistema sempre fosse funcionar - e eu não tenho essa certeza, absolutamente não tenho - se eu tivesse certeza que ele sempre fosse funcionar, com total estabilidade, eu me sentiria muito bem em usar sempre esse sistema, sempre e eu poderia dizer com isso, que ele agrega, porque eu teria sempre minha solução perfeita para usar aqui, continuamente. Meu trabalho poderia depender dele, sem problema nenhum. Todavia, eu não tenho isso. Eu não tenho um sistema cuja permanência eu posso confiar. Ele sai do ar. Ele me expulsa na hora que eu estou clicando em alguma coisa. Por esse motivo, ele me força a confortar a minha dependência, a minha mortalidade, a minha falibilidade humana que se estendeu para ele, máquina. Então, eu não posso dizer que ele agrega na minha vida, porque eu não consigo agir fora dele. Se ele falhar, eu não tenho alternativa e a organização precisa de algo mais robusto do que

isso. E eu preciso. Por esse motivo eu digo, ele não agrega, ainda. Ele me obriga... eu sou obrigado a trabalhar - não é nem ele que me obriga - eu sou obrigado a trabalhar dentro dele sempre, numa situação em que hoje eu ainda não estou preparado para isso. Ele não está preparado para isso, na verdade, eu estou. Ele não. Preparado para me receber com tanta demanda que eu tenho para ele, por isso ele ainda não está agregando. Ainda preciso ter um backup, que não tenho. Precisaria ter aquela interface que se usava no SAPE ou agenda de papel. Na verdade, cá entre nós, você sabe que eu tenho meu excel que eu não ia dar mole, perder meus prazos, mas assim, seria ótimo não precisar do meu excel. Inclusive, quando eu comecei a usar o SAPE, eu não usava excel, eu confiava. A experiência mostrou que você tem que ter o excel e é muito ruim ter que ter o excel. Seria muito melhor se eu pudesse tê-lo só por hobby. É isso.

**Tiago Pedrosa:** Beleza

**João:** Acho que eu conseguir conciliar a contradição. Mas o que você ia dizer?

**Tiago Pedrosa:** Então, foi bom eu não ter falado para não ter os famosos vieses na (Ininteligível 01:18:08) pesquisa, mas me pareceu, aspectos que surgiram já em outras conversas é que, esse termo agrega/não agrega é um pouco subjetivo pela visão, pela natureza e pela ótica do próprio usuário, mas o que talvez eu pudesse extrair um pouco dessa conclusão, é que é melhor fazer por dentro do sistema, do que fazer tudo por fora. Penso que você, como em todas as companhias, você não tem um sistema de informação, faz tudo por fora, seria muito mais complicado. Mas ele não agrega o suficiente, porque você não percebeu o ganho de produtividade esperado e aí a palavrinha que eu não queria colocar no teu comentário: produtividade. Entendeu? Porque isso surgiu já em outras conversas, mas você trouxe uma outra coisa que é redundância. Disponibilidade, segurança, então veja, para você fazer por dentro do sistema é melhor, é mais confortável, a palavra que você usou e, de certa forma, eu posso dizer que ele agrega algum valor na medida em que ele condensa as informações, consolida todos os sistemas em um só, mas ele não te traz a segurança que você espera. Você não trouxe, você não usou a questão de produtividade.

**João:** Usei sim, eu falei nos cliques.

**Tiago Pedrosa:** Mas não na questão de benefícios e ganhos, entendeu?

**João:** Cara, quanto eu estou reclamando que são cliques demais, qual a implicação? Eu demoro a cumprir uma tarefa. Demoro.

**Tiago Pedrosa:** Eu posso colocar como ainda é uma carência que ele poderia ser mais produtivo nesse aspecto, de ser mais...

**João:** Cara, para você ter uma ideia. Eu clico, enquanto a bolinha azul está rodando, a rosquinha azul do Windows está rodando, eu já desloco o mouse para onde eu sei que vai aparecer o próximo botão para não perder tempo. Eu faço isso sempre com todo o tipo de máquina, inclusive com esse. E aí eu esqueço, tinha mais uma tela que ia aparecer antes que eu tinha esquecido, aí o mouse está no lugar errado. Isso é o tempo todo. É o tempo todo. Assim, veja quanto tempo eu perco dando cliques. Então, a questão da produtividade foi abordada sim, é que o foco agora estava mais na segurança, mas... tudo conta.

**Tiago Pedrosa:** Sim, você tem razão, é porque a gente trabalhou com isso lá na usabilidade, na questão dos cliques e aqui a gente está olhando ganhos e benefícios para o processo, na sua tarefa executada. E aí, lógico, o clique a mais prejudica você executar o teu processo e, conseqüentemente, não trazer a produtividade esperada. Está diretamente relacionado.

**João:** Cara, eu estou ficando deprimido, porque eu só estou falando mal do PJUR aqui. Fica parecendo que eu me propus a atacar o sistema. É porque cara, eu lamento, eu só tenho coisa ruim para falar dele mesmo. Veja, eu não estou nem querendo nem imputar culpa em ninguém, é horrível ficar falando mal do sistema que as pessoas fizeram, mas é exatamente isso, não tem nada de bom para falar. Exceto a integração, isso é bom. Quando ela existe. Mas é lamentável, eu estou lembrando aqui em 2008, você estava na companhia em 2008?

**Tiago Pedrosa:** Não, eu cheguei em 2010.

**João:** Ah, em 2008... em 2007 teve a pesquisa de ambiência, no final do ano. Em 2008, Hélio Siqueira, gerente de JGD, determinou que no JGD, ele tinha que melhorar a ambiência da gerência. Como fazer isso? Tem que diagnosticar as causas, porque que está tudo tão ruim, então vamos fazer... e aí ele me incumbiu, a mim, eu. Eu

seria... veja, você entrou em 2010 num contexto onde muitos administradores estavam entrando. O jurídico ganhou uma quantidade grande de administradores naquele momento. Mas em 2008 não havia administradores. Tinha, sei lá, um ou dois. Mas assim, não para o jurídico. Talvez, disseminado, haviam poucos administradores ainda, em comparação com o que passaria a ser. Hélio Siqueira me nomeou para coordenar, éramos eu e mais duas pessoas. Incumbidos de entrevistar todo o JGD. E aí, você não pode botar todo mundo numa sala de uma vez, foram 10 entrevistas. 10 vezes nós enchemos a sala de reunião com empregados e terceirizados. Terceirizado não tem nada a ver com pesquisa de ambiência, terceirizado não responde pesquisa de ambiência. F\*da-se o que o terceirizado pensa. (Ininteligível 01:23:39) ali para ouvir o que as pessoas pensam, ali era para melhorar o resultado mensurável. Então, pois bem, vamos ouvir as queixas. Então, foram 10 reuniões onde eu só ouvia as pessoas se lamuriando - e era para isso mesmo, não é para falar bem - eu quero saber o que está havendo. Eu não, Hélio. Eu quero saber o que está acontecendo de errado, não é para ouvir o que está acontecendo de certo, porque o que está acontecendo de certo você já sabe, já mediu. Você pode imaginar o que é você, 10 vezes, ao longo de um período curto de, sei lá, três semanas, você sentar para ouvir todo mundo se queixando durante uma hora de tudo o que está errado na sua vida. 10 vezes a mesma coisa, porque você já sabe tudo o que está havendo de errado no JGD ou na companhia, você já sabe. Você sabe quais são as queixas de um empregado, de uma empresa, ou desta empresa. É como eu estou me sentindo aqui em relação ao PJUR, só que do outro lado da mesa agora. Você é o entrevistador. Você não fica deprimido, não? Não é possível, eu estou aqui falando mal direto.

**Tiago Pedrosa:** João, eu entrei no JGD em 2010, né e não estou falando dessa nossa conversa, dessa minha entrevista, mas desde 2010, especialmente dos gerentes, dos gestores e... é esse o nosso dia a dia, nossa rotina. Entendeu? Isso não pode abalar o nosso trabalho ou mudar a forma como nós vemos e enxergamos as coisas. Entendeu? É complicado, é complicado. Especificamente sobre o PJUR, outro dia a resposta que eu dei uma vez para a Thaisa e para alguns colegas, é: 'Olha, gente, um pouco complicado, né? Eu diria que quem já foi síndico de prédio, quem já foi técnico de futebol, vai entender um pouco, mas sistema de informação é um pouco disso, João. Você tem as suas necessidades, mas você falou uma coisa para mim que foi muito importante, que poucas pessoas enxergam. Você pensou as necessidades. O

como vai ser resolvido é outra coisa. Entendeu? Só que eu vejo muito no jurídico, e aí eu vejo muito em relação ao PJUR, são muitas sugestões do como. 'Ah, deveria fazer isso', 'Deveria ser assim'. São 800 usuários, deveria ser como? Entendeu? Então, eu não posso deixar me abalar por isso, não tem como, porque eu acho que não pode ser assim. Essa é minha visão e eu acho que tem andado dessa forma por algum tempo dentro do jurídico e acho que Hélio e Thaisa entenderam um pouco desse ponto. Cara, nós compramos um sistema. Compramos o PJUR, eu não sou o pai do PJUR, não sou o dono, desenvolvedor, programador do PJUR. Não sinto nenhum laço afetivo com o PJUR. É um projeto. Para mim, foi o projeto mais importante dentro do jurídico que eu já atuei. Legal, mas sempre que nós paramos para ouvir, vai ter alguém dizendo como. Sempre. O seu como é diferente do colega que eu entrevistei semana passada, que é diferente do que eu vou entrevistar amanhã e quarta-feira. Então, é complicado, não tem como. E isso é uma coisa que é muito frequente e a própria Benner nas reuniões de projetos falava conosco. Falei: 'cara, eu estou em um projeto de implantação de um software dentro do jurídico da EMPRESAX'. A Benner faz isso com vários clientes a não sei quantos anos e aí os gerentes, os líderes de projeto conversando: "Gente, a nossa vida é assim. Se nós não conseguirmos lidar com isso, eu não sirvo para trabalhar em projeto de software, porque nós vamos absorver várias necessidades, sugestões, comentários, conciliar isso com todo o aspecto de governança, controles de uma empresa estatal, capital aberto, na bolsa de Nova Iorque, que precisa ter e entregar algo para o cliente que não necessariamente era o que ele esperava" Entendeu? Como é que (Ininteligível 01:28:29). E aí nós temos o problema do técnico de futebol, cada um quer escalar o seu time, né.

**João:** Então, mas é que a semelhança dos problemas... você está na condição de gerente que pode influir no PJUR, só que você tem limitações, externas a você, a gerência inteira, que o sistema tem que atender à certas limitações que não foi você que criou. E que não importa, o usuário pode esparnear a vontade, não importa a vontade do usuário tampouco. Porque você tem que atender àquela limitação, então (Ininteligível 01:29:10) do balanço, a informação vai ter que sair dele para ir para o balanço, o usuário vai ter que colocar valor nos pedidos. Não é uma escolha sua. Então, eu fico pensando por analogia. Quando eu estava numa condição onde vai entrevistar os terceirizados. Cara, as perguntas que são formuladas na pesquisa de ambiência não têm nada a ver com as queixas que os terceirizados têm pela sua



condição de terceirizados. Aquilo de que eles estão falando aqui para mim, no meu ouvido, durante uma hora e que eu não tenho poder nenhum de mudar na vida deles. Não tem, absolutamente, nenhuma ligação com as respostas que são dadas nas pesquisas de ambiência pelos empregos. Se eles, terceirizados, participassem, a resposta que eles teriam de dar também não tem nada a ver com o que eles estão falando aqui para mim. E, no entanto, eu aqui tendo de ouvir as queixas dos caras. Eles não sabem que o que eles estão me dizendo não importa, não tem importância nenhuma para a pesquisa, para a finalidade específica. A pessoa tem o seu valor e você tem que resolver o problema dela, mas isso não tem nada a ver com o relatório que eu estou fazendo de pesquisa de ambiência. Aí eu fico aqui. Inverteram-se os papéis, eu agora sou aquele terceirizado falando de coisa que não tem nada a ver com o que você queria ouvir. Melhor dizendo, o que você precisa ouvir para resolver o seu problema.

**Tiago Pedrosa:** Mas veja, é isso mesmo, acho que nós estamos... o caso é similar, mas não é o propósito dessa entrevista aqui. Eu não estou aqui para melhorar o PJUR

**João:** Pois é, eu tenho que lembrar disso o tempo todo.

**Tiago Pedrosa:** Não estou aqui para melhorar o PJUR. O que você está me dizendo é conhecimento, eu vou absorver isso e vou levar para a minha vida, para o meu trabalho, para as reuniões de projeto, com certeza.

**João:** Mas é horrível, eu ficar aqui tacando pedra no PJUR. É horrível.

**Tiago Pedrosa:** Mas eu não estou aqui para avaliar se o PJUR é bom ou ruim e se meu projeto foi satisfatório ou não, isso está lá no meu GD. Não é esse que é o ponto.

**João:** Então, esse que é o ponto. Se você viesse agora me dizendo: "João, fale porque o PJUR é ruim.", eu ia ficar... para melhorar o PJUR, mas não é isso que você precisa de mim agora. Você (Ininteligível 01:31:27) como se fosse uma pessoa de fora vindo aqui com a pranchetinha. Pesquisa de opinião na rua. E aí eu estou tacando pedra no PJUR, como se... olha, que bom que o Tiago não está aqui para me ouvir, vou ficar aqui tacando pedra, mas ele está aqui na minha frente ouvindo. Isso é horrível.

**Tiago Pedrosa:** Não, não acho. Eu não acho. Penso um pouco diferente nesse sentido de que, cara é esse o projeto, o trabalho é esse. Assim, João, cara...

**João:** (Ininteligível 01:31:57) psicóloga me ouvindo, não você.

**Tiago Pedrosa:** Você está colocando alguns problemas e fazendo uma crítica muito construtiva e muito boa em relação ao que você vê do PJUR, que é diferente de outras. Entendeu? E aí que eu vou absorver isso para o meu projeto, para o meu trabalho. Agora para o projeto do PJUR, para melhoria do PJUR, é outro papo, é outro papo. Daí eu vou contra argumentar, de alguma coisa, olha João, tem uma reunião do comitê semana que vem, não vamos discutir nada, porque não dá tempo. É uma primeira reunião, mas vamos discutir melhoria na... vou te trazer aqui um exemplo: cliques. Beleza, não tem o que argumentar. É assim, é engessado, tem muitas camadas, o sistema é uma cebola, é difícil para nós administradores avançados. É assim, legal, o que pode ser feito para melhorar? É outra coisa, vamos fazer um brainstorm, vamos mudar. Agora, se nós formos ter uma discussão técnica de disponibilidade, de erros, aí eu posso tentar contra argumentar com alguns números, com alguns dados. Entendeu? Olha, João, não é bem por aí. Histórico de instabilidade, de queda, de... o que está acontecendo? Qual tipo de redundância nós precisamos? Enfim, são coisas que isso vai para um outro fórum, então... não tenho esse objetivo aqui. De levar isso para o lado do meu projeto na EMPRESAX. De forma alguma.

**João:** Pois é, mas eu me sinto muito mal, porque na hora que eu estou te dando a informação que você precisa para o projeto, eu acabo - não é nem indiretamente - é na sua cara, falando mal do seu sistema, que é algo que eu não gostaria de fazer, mas eu me vejo impelido a.

**Tiago Pedrosa:** Não é o meu sistema. Você não está falando para o gerente Tiago Pedrosa. Tá bom?

**João:** É, exceto que ele mora no mesmo cérebro, ele está ouvindo tudo o que eu falo.

**Tiago Pedrosa:** Esse não vai ser considerado nas suas avaliações, não se preocupe.

**João:** Mas prosseguindo, qual é a pergunta?

**Tiago Pedrosa:** Vamos lá, cara, para nós podermos fechar. Dois pontos para finalizar. Agora é a parte... diria que é a parte, talvez, um pouco mais difícil, mas não diria que não é para sintetizar tudo o que você disse em uma frase, mas se você conseguir me ajudar nesse ponto, seria muito útil. Quais são os fatores que você identifica, e aí de tecnologia, de processo, de funcionalidade, qualquer coisa que você identifica que agrega um valor ao sistema. E quais, por consequência, não trazem nenhum valor ou você... desculpa, vou reformular. Que agregam valor e que você vê no sistema e coisas que deveriam existir e que você não enxerga no sistema.

**João:** Eita.

**Tiago Pedrosa:** Eu vou trazer aqui. A usabilidade deveria ser mais simplificada, menos cliques. Você não vê isso. Deveria ter, já é um ponto que eu hoje registrar na minha nota. Certo?

**João:** Certo. Coisas que agregam valor no sistema. Estou tentando pensar em duas dimensões distintas onde eu estou procurando em uma e estou procurando na outra. Uma é a interface, o quanto a minha vida fica mais fácil - se fica, você está falando em agregar - o quanto ela fica mais fácil com as interfaces que eu tenho e outra coisa, outra dimensão é, independente da interface, a presença da informação lá dentro, onde de outro modo, não estaria. Porque quando você fala em agregar alguma coisa que um sistema agregue, o que ele pode trazer que não existia sem ele, é sempre, para mim, tem que ser sempre informação estar disponível que de outro modo não estaria, que só ele me trouxe. Sabe o que é? É porque tudo o que tem de útil nele, é até difícil escolher essa palavra, tudo o que tem de bom, de positivo, de produtivo, de útil, de proveitoso, eu não vejo mais do que obrigação dele, porque assim, sem isso, não tendo isso, eu não posso trabalhar. Eu não consigo trabalhar, então é o mínimo que eu espero. Por isso, até hoje, eu nunca pensei em termos de ele agregar alguma coisa, PJUR agregar alguma coisa. Da mesma forma como o SAPE não agregava. Eu posso passar em termos comparativos, ele agregando algo que o SAPE não tinha, porque não dá para ter a vida sem ele. Criou-se, instituiu-se que a vida é dependente dele. Então, o fato de ser dependente não agrega, isso eu já abordei antes. O que ele tem de bom para mim que eu não teria? Tá. Eu poderia, assim, ah dá para pular essa e eu vou pensando? Mas a próxima também não é boa, é tão ruim quanto de responder. Qual é a outra pergunta?

**Tiago Pedrosa:** O que como sistema de informação ele não apresenta para você, mas você acha relevante?

**João:** Ah, isso tem algumas coisas, sim. Mais de uma, mas é muito prático, é muito detalhado, é muito específico.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 01:38:16) específico, né, acho que não é o objetivo mesmo. Deixa eu tentar trazer um pouco da... porque nós vamos fazendo as perguntas e aí é uma dificuldade do pesquisador, porque eu estou envolvido dentro do processo. E aí eu tento me controlar para não trazer para questões práticas e gerar algum viés nas perguntas, mas porque a literatura toda traz algumas questões que posso tentar encaixar aqui nessa pergunta. Por exemplo, você - é uma pergunta que eu já sei a resposta - você faz o uso, não voluntário, você faz o uso, porque você precisa usar o sistema, então a sua intenção de uso, isso aparece em vários frameworks, a sua intenção de uso. Você diria que ela é, porque você precisa usar, não é uma questão voluntária, ou você usa porque ele facilita a sua rotina?

**João:** Se não fosse obrigatório, eu usaria? Se eu tivesse a opção de usar ou não usar, eu usaria? Eu usaria um sistema. Eu não usaria esse sistema.

**Tiago Pedrosa:** Porque aí agora você talvez me ajude. Por que não esse sistema?

**João:** Por causa do número de cliques; para colocar uma informação ou para consultar uma informação, eu tenho que mergulhar muito fundo. Eu tenho que ter uma sucessão de telas até chegar aonde eu quero. Então, isso que eu sofro. Ele cai com frequência, mas isso é um problema distinto. Então, esse é o principal problema e, às vezes, a informação que eu quero não está lá de maneira nenhuma. Eu preciso fazer correlações, interpretações. Eu preciso, eu mesmo, processar o dado, para chegar na conclusão que eu quero, o sistema não me dá. Eu posso falar, concretamente, uma situação onde isso acontece, embora a pergunta não seja essa, eu acho que o exemplo ajudar a entender do que eu estou falando, de qual dificuldade eu estou falando. Tem um processo onde eu sei que existe dinheiro preso pelo juízo. Depositei dinheiro e está lá à disposição do juízo. Eu quero saber quanto dinheiro eu tenho vinculado aos depósitos que eu fiz. O sistema não me diz isso. Se eu tiver dois processos na mesma pasta, ele reúne os valores e eu não consigo saber quanto é do meu processo e quanto é de outro. Eu tenho que fazer a conta eu mesmo, com lápis.

Então, respondendo àquela pergunta: o que você gostaria que o sistema tivesse que ele não tem? Bom, clareza. Deixa eu melhorar o que eu estou dizendo. Não deveria ser necessário que eu tivesse que processar a informação fora do sistema para fazer sentido o que eu estou lendo no sistema. Esse fazer sentido foi traduzido do inglês direto. Para interpretar o que está no sistema, eu não deveria precisar pegar um bloquinho, um pedaço de papel, um lápis e fazer conta. Eu deveria ser capaz de extrair, diretamente do sistema. Inclusive, o SAPE não me dava isso sempre, mas ele me dava até mais do que o PJUR me dá. Às vezes, eu estou procurando datas e ele não me dá o que eu espero dele, ele me dá outra coisa. Então, recuperar a informação, às vezes, é custoso. Eu preciso fazer um trabalho de interpretação do que eu estou vendo, que não é trivial, não é trivial. E eu vejo, às vezes, pessoas tendo dificuldade em encontrar a informação que eu já encontrei, porque eu procurei mais do que elas. Deveria vir mais prontamente, especialmente tendo em vista o tempo que nós levamos para conseguir uma resposta dele. Eu poderia dar outros exemplos, mas eu acho que essa é a maneira abrangente de me referir a várias deficiências de uma vez só, que ele não me dá a informação. Ele me dá alguns dados, eles até estão lá, mas eu ainda tenho que sentar aqui na penumbra do meu escritório e processar com lápis e papel.

**Tiago Pedrosa:** Nós acabamos voltando nesses pontos. Voltando não, mas acabamos falando, na verdade, desses itens dos cliques, de processar informação, dificuldade de recuperar informação, dá trabalho, é complicado, dentro de uma dimensão de usabilidade. O que você está dizendo é que, cara, a interface facilita as atividades do dia a dia, é um ponto positivo, porque a informação está disponível dentro do sistema e só é possível com o sistema, se não você não teria informação. Porém, nós temos um problema que para ele ser um sistema, digamos, mais próximo de um completo ou de atender à necessidade do usuário, ainda tem uma carência grande de usabilidade. Beleza. Podemos fechar? Último ponto. Agora mais simples, eu não sei nem se você já teve a experiência, se foi necessário. Suporte técnico. Você já teve (Ininteligível 01:45:12), necessidade de atendimento técnico? Como você avaliou? Qualidade, tempo, conhecimento de quem te atendeu. Se puder comentar um pouco sobre isso.

**João:** Eu tive a necessidade de suporte técnico. Eu tive suporte técnico. Não em todas as vezes. Algumas vezes, eu fiquei sem atendimento, apesar da cordialidade das

peessoas. E, algumas vezes, a pessoa encarregada do suporte técnico não sabia do que estava falando.

**Tiago Pedrosa:** E é esse suporte que você teve ou que você deixou de ter, tanto faz, de uma forma geral, ele impactou a tua atividade? Se você não tivesse sido atendido, você não conseguiria prosseguir, ou se, quando você deixou de ser atendido, tu foi impactado ou era algo que você conseguia continuar trabalhando?

**João:** Cara, eu sempre dou meu jeito, então eu sempre consigo continuar trabalhando. Eu nunca sofro um impacto que me impeça de trabalhar. Algumas vezes, o problema que eu identifiquei no sistema, não tinha solução imediata, ainda não tem solução, mas eu continuo trabalhando. Então, eu sei que existe uma deficiência lá em algum lugar, que não foi atendida, que não vai ser atendida, mas isso não me impede de continuar trabalhando. É como que... o sujeito é manco, mas ele continua andando, ele anda. E vai chegar no mesmo resultado, só com mais sofrimento. Não me impede de trabalhar, não. Tive suporte todas as vezes, foi satisfatório? Não. Houveram vezes em que não foi. O que é inadmissível, é o usuário, eu saber mais que aquela pessoa que está atendendo. Deveria ter lei proibindo isso. Eu sou absolutamente contra, é intolerável para mim, que eu saiba mais do que a pessoa que está me atendendo, que eu saiba mais do que um examinador que aplica uma prova. Isso para mim é intolerável, isso é ilícito. Mas já me deparei com esse tipo de situação algumas vezes na vida. Frustrante toda vez.

**Tiago Pedrosa:** Acontece, com muita frequência, realmente.

**João:** Porr\*, você é pago para saber mais do que eu, cara. Você não está cumprindo a sua função. É isso.

**Tiago Pedrosa:** Perfeito. E (Ininteligível 01:48:17) falando sobre isso, a percepção quanto a disponibilidade, agilidade, que tem a ver com suporte técnico. E, João, cara, passamos aqui todos os tópicos. Oito questões. No geral, se você tiver mais algum comentário de forma geral sobre a questão do sistema... por favor, fique a vontade. Não é o objetivo, da gente entrar em um problema específico de melhoria, mas de forma geral, sobre qualidade, sobre visão... percepção de um sistema de boa qualidade, ou baixa qualidade. (Ininteligível 01:49:00)

**João:** Não tenho a falar sobre melhoria, não é essa a questão que eu vou trazer, de fato. Mas tem uma pergunta que você não fez e não é para fazer também, mas eu tenho resposta. Porque lá no início, você mencionou que um estudo pretende encontrar diferenças que um sistema desses, usado na administração pública ou, em particular, na EMPRESAX, questões que ele precise atender que outro sistema fora dela, não teria que. Requisitos adicionais que a situação da EMPRESAX demanda do sistema, que em outras empresas você não teria. As palavras não foram essas, mas o que eu entendi do que você disse é isso. E aí, de imediato, eu pensei numa necessidade que o sistema tem que atender, que o PJUR tem que atender, como o SAPE tem que atender, como qualquer outro, (Ininteligível 01:49:56), qualquer um tem que atender, que é o seguinte. Você está lá na administração pública, então de um lado você tem a necessidade que uma empresa tem, que uma empresa de capital aberto tem, que são todas as prestações de contas para acionistas que levam a você ter que interligar o PJUR ao balanço. Mas de outro lado, você tem um tipo de necessidade que você, na administração direta tem e numa empresa feito a Coca-Cola, você não tem e que na EMPRESAX você tem também. Então, ela tem as duas necessidades. E de qual necessidade estou falando? Para fim de prestação de contas, que não é a mesma prestação de conta de acionista. Você tem agentes, todo mundo dentro da empresa são agentes públicos, então todos os atos estão sujeitos ao escrutínio e o Ministério Público... a CVM, com certeza, mas CVM, porque é capital aberto. Coca-Cola teria isso. Mas o Ministério Público, você tem a autoridade... engraçado, eu penso no poder judiciário, mas qualquer empresa teria que responder perante o poder judiciário. Que outra autoridade fiscalizadora você tem? O TCU, você tem o TCU a quem responder em tudo o que você faz. Você tem a CGU com uma ótica diferente do TCU, mas também ela, como representante de um acionista maior, como órgão - uma representante está no conselho de administração - como órgão do acionista maior, ela também toma contas, de uma ótica diferente. É mais normativa do que outra coisa, porque é o TCU que toma conta, mas você pode também ter denúncia perante a CGU, ela vai tomar conta sim. A ouvidoria está ligada a CGU. Nem sei se o nome é CGU, eles mudaram o nome tem uns três anos já e eu não me liguei nisso. Depois voltou. Ministério não sei do quê e depois deixou de ser. Então, por causa de tudo isso, o sistema tem que oferecer uma rastreabilidade que (Ininteligível 01:51:58) responsabilidade pessoal a fulano ou a ciclano. Uma pessoa lança um dado no sistema, é que eu estou pensando em dado falso, mas verdadeiro também. Uma

pessoa lança um dado no sistema, é preciso que nós sejamos capazes de chegar a essa pessoa. É preciso podermos provar a má fé e a boa fé também de um usuário. Considerando que a empresa está na administração pública, ela vai demitir um empregado por justa causa sem processo administrativo, mas se for sem justa causa, ela vai ter que fazê-lo de forma motivada. Você pode precisar demonstrar a sucessão de atos, ou a pessoa pode precisar demonstrar sua boa fé. Você tem que ter isso registrado no sistema. Bom, você não tem que ter, mas o sistema melhor atende a essas finalidades, se ele permitir esse rastreio. Então, sim, esse sistema de informação, como qualquer outro da empresa, é necessário que ele tenha essa possibilidade de você identificar pessoas. Em certa medida tem, mas não tem na extensão que eu gostaria.

**Tiago Pedrosa:** Entendi, legal João. Esse ponto é importantíssimo. Tá aí um ponto que surgiu como novidade, além das nossas conversas e os outros itens que vão entrar no modelo, mas esse ponto, especificamente, voltando a minha pergunta inicial que você trouxe aqui nesse item. Na verdade, é o seguinte, a literatura traz dentro dos modelos, dimensões que são mensuráveis, avaliadas a nível de usuário, para te dar uma resposta se aquele software, aquele sistema de informação, é eficiente, teve sucesso ou não. Basicamente é isso, muitos desses estudos são quantitativos, marcam correlação entre qualidade e eficiência; benefício, utilidade para o usuário, enfim tem várias correlações lá, mas a questão da confiabilidade da informação, da rastreabilidade da informação e permitir essa questão da auditoria, a conformidade dos registros no sistema, é algo que não encontrei ainda em nenhum modelo da literatura. Entendeu? Então, vamos supor que para esse estudo, dentro da EMPRESAX, dentro do departamento jurídico, ele pode ter todas as dimensões previstas nos modelos teóricos da literatura. Teóricos não, mas da literatura que foram, inclusive, testados na prática. Atender todas as dimensões, porque ele não atende, mas poderia. Usabilidade, disponibilidade, qualidade técnica, por aí vai... nível de serviço, mas se, aí o que você está me dizendo, que se ele não atender as questões de rastreabilidade, conformidade dos registros, ele não pode ser considerado um sistema eficiente e satisfatório para essa organização?

**João:** É, é isso. Na verdade, como você primeiro falou, buscar requisitos, que um sistema teria de atender, adicionais por estar sendo usado na administração pública, foi a primeira coisa que eu pensei. Você pensar em usar os dados para alimentar o



balanço, é quase um pressuposto, porque toda empresa privada teria que ter isso, bom, enfim. Acho que tem que prestar contas, capital aberto. Então, é quase um pressuposto, mas a administração pública tem esse requisito a mais, de ter que fundamentar os seus atos. É uma coisa curiosa, porque perante a justiça do trabalho, eu estou defendendo sem previsão de que, para demitir um empregado - eu penso sempre na lógica trabalhista, porque o cachimbo entortou a boca, eu estou pensando na ótica trabalhista. Em outras medidas, com outros focos também é verdade, pro povo do ambiental, do tributário. Eu estou sempre defendendo a visão de que eu posso demitir um emprego sem processo administrativo e eu posso, mas tem um comentário que eu nunca faço em juízo que, no entanto, é verdade, que é todos os atos que eu pratico na administração pública, tem que ter uma motivação lícita e identificável por trás. A empresa é livre para ter a motivação que ela quiser, mas tem que haver uma. De preferência, tem que estar documentada. Ela nem se quer precisa estar documentada, mas é melhor para a própria empresa que ela esteja. Por que? A qualquer ponto, em qualquer momento, um gestor de fora, uma autoridade de fora - já até teve CPI - vai tomar contas do que a empresa fez e ela tem que ter justificativa para os seus atos. Ela não pode agir arbitrariamente. A forma de provar que não foi arbitrária é mostrar qual foi a motivação. Não estou dizendo coisas que sequer tenha que ter um processo administrativo, mas eu tenho que poder mostrar o porquê que eu tomei certa decisão. Coisa que uma empresa privada não precisa. Bom, ela presta conta perante acionistas, mas esse grau de formalismo não se exige da empresa privada. A justificativa específica para o ato específico, documentado e, de nós, se exige.

**Tiago Pedrosa:** Trazendo para um caso prático e aí colocando dentro desse item de rastreabilidade, confiabilidade e, eu diria, inviolabilidade do que está registrado no sistema, é algo fundamental e é um exemplo prático é que aplica-se a esse caso, não porque é está com capital aberto (Ininteligível 01:58:30), aprovações de garantias e depósitos, alçadas de valores. Entendeu? Além do que, não está querendo saber se o recursal, a condenação de 10 mil ou de 15 mil, foi o Leonel ou foi a Alessandra, para eles eu tenho que mostrar que teve um gerente. Beleza? Isso aí é (Ininteligível 01:58:52). Ah, foi um gestor que aprovou o que o advogado pediu, mas dentro da governança e da TRC - e aí que entram os órgãos de controle - ele vai querer saber se quem aprovou tinha aquele limite para aquela competência. Entendeu? E aí isso

tem que ser tudo rastreável. Não vejo esse nível de exigência para uma organização privada. Legal. Esse ponto, bacana. João, fechamos, cara. Da minha parte eu estou muito satisfeito por esse papo. Cara, desculpa pelo tempo, mas a coisa...

**João:** Ah, eu não estou preocupado com o tempo.

**Tiago Pedrosa:** Foi avançando bastante. [Foi] muito útil para o trabalho e tem coisas que nós vamos voltar a falar em outro momento, mas em outro fórum, sobre as melhorias do PJUR e, nesse aspecto, quanto aos fatores determinantes para o sucesso, ou as variáveis necessárias que mais impactam para o sucesso do sistema de informação, nós passamos por todos eles aqui. Agradeço imensamente a tua disponibilidade e a tua participação nessa pesquisa, cara.

**João:** Estamos aí. Estamos aí.

**Tiago Pedrosa:** Obrigado, João.

**João:** Sim, senhor.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 02:00:28) muito pelo apoio aí. Beleza? Fechamos aqui, então. Valeu, depois nós conversamos mais sobre esses detalhes aí. Deixa eu parar a gravação aqui.

**Arquivo:** audio\_only-ELA

**Tiago Pedrosa:** Legal. Bom, ELA, bom, para começar esse trabalho faz parte de um programa de desenvolvimento da companhia. Eu segui as orientações do RH, dos Padrões Corporativos e eu conversei com o Hélio, meu gerente geral, que autorizou essa pesquisa dentro do jurídico da EMPRESAX, autorizou usar o PJUR, então, estou seguindo todos os procedimentos conforme os padrões da companhia, Ok? Bom, como eu tinha te antecipado, qual é a proposta? A gente tem vários modelos na literatura que falam sobre fatores de sucesso em um sistema de informação. E, aí, passa por qualidade do sistema, técnica, qualidade da informação e disponibilidade, usabilidade, facilidade de uso, vários fatores que cada um correlacionado com... Entre si, são interdependentes e geram um modelo que ajuda a você validar, porque que alguns sucessos ou porque que alguns sistemas têm sucesso e outros não, porque dá certo em um sistema e em outro não dá certo. Então, esses modelos são utilizados

para isso. E, aí, essa abordagem qualitativa são oito tópicos, acho que a gente de repente 30 a 40 minutos a gente mata. E, aí, eu vou passar alguns temas e queria ouvir na tua opinião. Naturalmente, a gente vai abordar aqui com muita frequência o PJUR, que é o case pano de fundo desse debate, dessa pesquisa. Mas em alguns momentos a gente vai falar mais uma visão geral, genérica, sobre “olha, para ser um bom software, para ser um bom sistema de informação”. Aí eu vou tentar extrair alguns elementos que você pontuar como relevantes, está bom?

**ELA:** Certo.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, vamos lá. Bom, primeiro tema aqui sobre a implantação, durante a fase anterior à liberação do sistema de implantação ainda, qual foi seu nível de conhecimento sobre o sistema, como você foi envolvida, que tipo de informação chegou até você e se você se recorda de como chegou.

**ELA:** Eu lembro da gente ter feito uma reunião, acho que um ano antes, né, que eu acho que vocês, eu não lembro exatamente quem, mas eu lembro de um ano antes, ou até mais de um ano antes a gente já ter feito uma reunião entre 2017 e 2018 dando publicidade para a gente que iria trocar o sistema. Outro lado, em 2016 ou 2015, já existia a ideia de melhorar o SAP, alguma coisa assim, eu me lembro de ter visto, Carlos Gomes chegou aí no Rio de Janeiro algumas vezes. Então, assim, eu me lembro de há muitos anos já existir essa intenção de ou melhorar o SAPE ou aperfeiçoar mais ou menos dois anos antes, eu realmente não lembro, mas que iria vir o PJUR, que ia ter a licitação e que levava mais ou menos um ano, para o qual os empregados da EMPRESAX formatam o programa da forma que nos atendesse melhor. Eu lembro dessa informação, assim.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, e você foi envolvida em algum momento durante a implantação como foi entrevistada, mandou sugestões de contribuição de sugestão para o seu gerente, para a gestão, em algum momento?

**ELA:** Não, não, mas eu me lembro que o conversando com Carlos Gomes, Carlos Gomes estava mais ciente disso e ele sempre dava um retorno pra gente. O que eu lembro é de nessa época, um ano antes ou um ano e meio, eu lembro que foi mais de um ano antes, eu já tinha conversado com os escritórios que a gente iria trocar de sistema e todos os escritórios que eu trabalhava, eles haviam dito que eles já tinham

trabalhado com algum cliente que tivesse benner, e eles disseram, ah, a gente tem mais ou menos uma ação como é, e nessa reunião, que me lembro que foi por volta de 2017 e 2018, eles disseram, olha, é um sistema que dá muito click, isso um ano antes, um ano e meio antes eles tinham assustado um pouco a gente, mas eles já tinham, todos eles já haviam dito que tinham experiência com AB. Já tinham tido clientes.

**Tiago Pedrosa:** Legal, está. Beleza. E, bom, aí sobre essa fase de implantação. E você acha que todo mundo, você participou do treinamento prévio para tomar conhecimento sobre o sistema?

**ELA:** Sim, sim, eu fui para o Rio de Janeiro, ali em novembro de 2019...

**Tiago Pedrosa:** Sim, você foi naquela turma primeira de pontos focais, não é?

**ELA:** Isso, isso.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. E quando você, aí só pra gente se separar, porque hoje você já tem um conhecimento, mas quando, quando o sistema foi liberado para o seu uso, você se considerava apta a usar ou você acha que o treinamento não foi satisfatório o suficiente? O sistema era mais complexo do que parecia e como você se sentia na hora que chegou em janeiro e você tinha que usar o sistema?

**ELA:** Então, eu fui presencial em novembro e depois em dezembro eu fui com as ideias online, né, e temos os slides para todo mundo e eu também participei em dezembro, então, eu vi muita coisa que eu tinha visto em novembro, só que eu sou uma pessoa que eu tenho um perfil que para eu captar melhor eu preciso fazer, eu preciso colocar a mão na massa, e minha inteligência ela, eu tenho consciência de que ela funciona assim há muitos anos, desde a época do colégio. Eu preciso exercitar para eu gravar, para eu adquirir domínio sobre algo, então é uma coisa que eu me conheço e eu sei que é assim naturalmente. Então, não é uma coisa que me assusta, eu sei que saberia ir, como eu me conheço, eu sei que eu iria entender o processo só quando eu colocasse a mão na massa mesmo e como janeiro era o mês da implantação e eu sabia que ia ser tudo um caos, eu resolvi de forma proposital tirar férias. E quando o sistema foi implantado eu falei que não, eu vou tirar férias, porque quando voltar as coisas já vão estar mais facilitadas, os bugs, as coisas e quando eu

voltar, enfim, já vai estar melhor para isso, então, eu tirei férias de propósito, eu na verdade só trabalhei presencial ano passado 15 dias, porque 15 dias depois a quarentena começou. Eu tirei férias, foi até o motivo de brincadeira entre os colegas, porque, olha, você tirou férias antes da quarenta, e eu tirei férias por causa do sistema. É o início, faz parte da adaptação, óbvio, eu não vou ficar lutando com isso, vai dar bug, eu quero tirar férias e eu não quero me estressar não, foi assim.

**Tiago Pedrosa:** já se preparou mentalmente que, cara, é um processo difícil e não é fácil. Sim, sim. A gente estava, assim, até um parêntese aqui fora do projeto, mas a gente estava bem ciente dessa dificuldade de você virar um sistema complexo para muitos usuários. A gente falava com outras empresas e, pô, dois anos, três anos, a gente falou com o Banco do Brasil e eles colocaram pra ficar assim funcionando pra gente do jeito que a gente quer, do jeito que está hoje, foram cinco anos. Eu falei, meu Deus, que loucura, né. Mas aí houve uma pressão muito grande para que Vira Vira vira vira logo. A TI também, a Thaísa, a TI, pô, mas o SAPE dá muito problema, não aguentamos mais, porque ninguém, ninguém mais tinha como contratar técnicos que mexesse no São.

**ELA:** Eu lembro de Carlos falar isso.

**Tiago Pedrosa:** Quando estava com a zica, poxa, era muito difícil você achar um técnico que... então, mas a gente sabe que você estava ciente. Eu acho que você foi bem, bem bem...

**ELA:** É porque, assim, agora contando uma história pessoal, eu sou uma das mais pacientes, não sei se Carlos me indicou de propósito mas eu sou uma pessoa super, mais pacientes com o PJUR, eu tinha um ex noivo 5 anos e eu terminei recentemente tem três meses e ele trabalha com isso, ele é desenvolvedor, na verdade ele é gerente da empresa, mas ele trabalha com sistemas desenvolvendo como se fosse o PJUR, eu sei o trabalho que dá era a nossa vida diária pessoal era acompanhando isso então eu sei que parecia adaptar são dois anos, não é assim está pronto e acabou é só o layout, é todo um problema por trás tem todo um estresse por isso é todo uma equipe que muitas vezes não está ali 24h, não é médico para consertar, eu acompanho né, tinha essa consciência exatamente por conta desse relacionamento que não é uma coisa estática assim pronto e acabou de vida que segue eu tenho essa paciência até

com os meus colegas, que me difere muito. Mas eu tenho essa consciência do outro lado de quem desenvolve o sistema e isso é interessante, porque eu preciso me colocar no lugar da outra pessoa. Eu sei que não é uma coisa de instante, ah, vamos mudar e de um dia para o outro vai funcionar. Tem bug, precisa ser adaptado. Então, é muito mais complexo do que... é um sistema que vai precisar aí de uns cinco anos para se adequar a nossa realidade.

**Tiago Pedrosa:** Tanto é que ele tem dois anos e meio de projeto, começou em agosto de 18, mas é um contrato de cinco anos de implantação. O contrato foi feito com cinco anos, porque a gente sabe que isso não se resolve, a gente não vai matar tudo de uma vez só, mas beleza, muito bom esse depoimento, e do seu depoimento que mostra um pouco de que, para a gente, mostra um pouco do que as pessoas tenham noção disso, tem ciência disso, né. Legal, bacana, vamos lá. Agora sobre a participação da gestão, da liderança na implantação, você comentou no tópico anterior que o gerente sempre comentava sobre a participação dele no projeto, que ele dava, dava um certo reporte do que estaria acontecendo, então, tinha um certo envolvimento, a gestão e a liderança participaram um pouco desse desdobramento. É isso?

**ELA:** Sim, sim, isso.

**Tiago Pedrosa:** Você via também participação da alta liderança do jurídico neste processo?

**ELA:** Alta liderança é?

**Tiago Pedrosa:** GG, Ige, alta liderança, em algum momento você recebeu, ou uma reunião, ou apresentação, alguma coisa que você percebesse a participação deles?

**ELA:** Então, essa primeira reunião que eu acho que foi no final de 2018, que eu não lembro, que foi quando vocês comunicaram que tinham contratado a bem. Eu não lembro quem foi que fez a reunião, se foi você, eu não lembro.

**Tiago Pedrosa:** Eu fiz várias, eu fiz várias. Eu inclusive fiz em Salvador, lá eu acho que até, não lembro se eu não fui algumas vezes lá também com o Hélio para falar sobre isso, mas eu não lembro, não lembro. Então você...

**ELA:** Então, eu não lembro, eu lembro da reunião, mas não lembro dos participantes.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. É mesmo para constar aqui se esse fato aconteceu ou não aconteceu. Outra coisa, durante essa implantação, você tinha conhecimento de um canal de comunicação para perguntar e para sugerir alguma coisa, ou isso não era divulgado, você não sabia, ou tinha, mas você não usava? Entendeu?

**ELA:** Você fala durante a implantação ou já quando foi implantado mesmo, depois de janeiro.

**Tiago Pedrosa:** Antes da implantação, antes de janeiro.

**ELA:** Existia, eu lembro que, de ouvir falar sim, eu nunca usei, mas eu lembro que existia. Eu lembro que vocês mandaram mensagem também para perguntar uma sugestão de nome. Eu lembro que tinha essa troca. Mas não, eu nunca utilizei, mas me lembro de existir sim.

**Tiago Pedrosa:** Mas se você, no momento, tivesse uma ideia, eu vi uma coisa de cliente no lugar, e quisesse sugerir, você sabia onde ir?

**ELA:** sim, sim, sim. Eu cheguei a mencionar isso até para o Carlos, por exemplo, quando os escritórios me deram esse retorno de que eles já tinham utilizado o benner, eu pedi a opinião deles, ah, o que vocês acham, o que vocês acharam na época, eu me lembro que eu dei esse retorno para o Carlos Gomes, e eu lembro que ele tratava muito com a gente assim, é estão mostrando para a gente, realmente é assim, é assado, eu me lembro que Carlos realmente dava muito feedback e a gente tinha, eu também passava para ele as impressões que os escritórios tinham tido com a experiência. Gostei bastante mesmo dessa troca.

**Tiago Pedrosa:** Maravilha. Mas agora após a implantação, você teve um primeiro contato com treinamento, um ou outro reporte, feedback do gerente da liderança e aí, qual sua expectativa com essa nova, quando se viu o PJUR, o primeiro contato, quando você viu, qual foi sua expectativa para usar aquele sistema?

**ELA:** Assim, a expectativa que eu tinha eu acho que era exatamente a intenção de vocês, que era reunir tudo em um sistema de só, já que a gente utilizava SSC, SAPE WEB, e painel do advogado. Tinha as assistentes, só de um pagamento, elas que

faziam, então, assim, a expectativa que ficou para mim era a intenção da empresa reunir tudo num lugar só, para tornar a vida mais prática. A minha expectativa era essa.

**Tiago Pedrosa:** Só um segundinho. Eu vou trocar minha rede wi fi aqui, que está travando um pouco, eu não sei se você está percebendo, mas para mim às vezes dá uma travada, vou trocar aqui. Foi. Oi. Pronto, voltou? Está me ouvindo bem?

**ELA:** Estou.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Então, era de reunir tudo em um local só e você criou essa expectativa de encontrar tudo ali dentro.

**ELA:** Isso, isso.

**Tiago Pedrosa:** Ele se confirmou, foi frustrada, aí depois que você viu, qual foi a sua percepção de realidade?

**ELA:** Está sim tudo concentrado num lugar só. É... já posso passar para as críticas?

**Tiago Pedrosa:** Pode, pode, então, vamos lá. Aí já já vou entrar nesse ponto, que é o seguinte: Qual foi a sua expectativa, que a gente falou um pouco, então, a distância entre expectativa e realidade. O que de fato você viu que foi bacana. O que você viu que não era, não era bem isso que eu imaginava.

**ELA:** Então, Aí sim eu falei sobre concentrar tudo num lugar só, e não só em um lugar só, uma coisa que eu percebi é que comi a gente perdeu os assistentes, o trabalho ficou mais, a gente perdeu a sua pessoalidade e tudo que tem no sistema passou a ser mais, a ideia passou a ser mais impessoal, e também essa questão que eu acabei esquecendo de falar, que a ideia era transformar a dinâmica mais impessoal. Você falou da expectativa e realidade. A realidade foi parecida com a questão da expectativa sim, no sentido de colocar tudo em um sistema só, tornar tudo de forma eficiente, só se torna mais eficiente por concentrar tudo, só que tem outras questões de adaptação, eu acredito que não é, como eu falei, que não é de uma hora para a outra e que a ideia era colocar tudo num lugar só para tornar mais eficiente, mas eu acho que ainda não chegamos no ponto da eficiência como deve ser, eu acho é tudo processo ainda a ser encaminhado. Eu acho que, assim, na questão no quesito de



concentrar tudo, sim, atingiu a expectativa a realidade, está ok. Mas ainda não está 100% eficiente, vamos dizer assim, a ideia de concentrar tudo para ser eficiente ainda não chegou ao ponto de ser 100% eficiente.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, Beleza. Ótimo. Então, ainda não surtiu aquele efeito de ganho de eficiência que você esperava.

**ELA:** Isso, isso, eu acho que atingiu a expectativa, na intenção, mas ainda faltam os ajustes, que eu acho que faz parte, como eu já falei lá atrás, por uma questão de eu entender como as coisas funcionam mais ou menos.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. Então, nesse ponto também do primeiro contato, do uso, depois já de um tempo. Qual a sua avaliação, quanto aos aspectos de uso, facilidade, complexidade e usabilidade. O que isso te ajuda, o que isso te atrapalha. O que é positivo, é um sistema muito complexo, não é muito complexo. Daí o exemplo, das coisas que até alguns colegas já em outras entrevistas já trouxeram, olha, a complexidade e usabilidade é um pouco subjetivo, e para alguns pode ser mais, outros menos, mas você entende que da forma como ele é, ele agrega, traz alguma simplicidade e facilidade para o seu dia a dia, ou ele é mais complexo e você acha que isso prejudica a sua produtividade e a sua motivação para usar o sistema?

**ELA:** é como você falou, é subjetivo. Principalmente, você vai trabalhar com questão de sexo, porque normalmente homem tem mais habilidade do que mulher, é fato, mesmo que o mundo ache que nós somos iguais, mas não somos, nós somos diferentes e se não fosse meus colegas homens eu teria bastante dificuldade é mexer com isso.

**Tiago Pedrosa:** Olha, não acredito muito nisso. Eu tenho duas cientistas de dados na minha gerencia, isso, só... a única pessoa certificada no jurídico é uma mulher.

**ELA:** Mas os nossos colegas, pelo menos advogados e pessoal da área de direito, os meninos que nos ajudam, é difícil, eu ainda acho que sou melhorzinha, comparada com as outras colegas. Mas, então, o que eu tenho mais dificuldade no PJUR é porque eu acho que ele não é intuitivo, eu tenho essa dificuldade, mas eu aquela coisa, no momento que você se interessa para ficar ali mexendo, que é isso que é uma coisa que não tem mais como, e você vai e começa a mexer, vai ali e faz uma coisa errada,

depois você volta, e você não tem medo de desbravar, você começa a se adaptar e você começa a conhecer a lógica. Eu hoje, como eu já substitui o Carlos Gomes, foi muito engraçado, né, porque como eu te falei, eu voltei a trabalhar em março e entrei de férias, eu juntei férias, com umas licenças da eleição passada, então eu fiquei em janeiro e fevereiro e voltei em março, tipo 3 de março, e duas semanas depois começou a quarentena, Carlos virou pai entrou de licença, férias e eu substitui ele então foi assim substituindo ele e aprendendo a mexer no PJUR, foi ótimo...

**Tiago Pedrosa:** Provar garantia, realizar publicação e...

**ELA:** Ótimo, eu aprendi assim, na marra, em março e Abril a mexer no sistema e substituindo o Gerente, então, assim, foi muito intenso, no processo em março não foi nem quarenta, meu problema em março era aprender a mexer no PJUR e ainda substituir Carlos Gomes, foi a mesma história de março e Abril, como foi um mergulho muito intenso, porque eu tinha que fazer muita coisa, eu acabei tendo que aprender e tendo que perguntar para outros colegas, outros gerentes, porque ainda estava com as atividades que não é do meu costume, mas mesmo assim, independente, como eu já nem mexia no PJUR porque eu não tinha aprendido ainda, eu aprendi tudo, então, quando você mergulha de vez, você acaba se adaptando ao sistema e tendo que aprender, e cutuca ali e esquece de finalizar, e o negócio fica aberto, aí depois você descobre que tem que finalizar, tem que voltar, então, assim, foi uma pós graduação intensiva, né, vamos dizer assim, e você acaba por aprender a mexer, tem que ter, como ele não é intuitivo, isso é uma coisa que eu sinto, você tem que se esforçar e aprender a mexer e aprender a usar as ferramentas. E como eu já comecei a aprender, já que eu não estava em janeiro, não estava, não estava em fevereiro, eu acabei aprendendo a mexer em substituição, você aprende, não tem para onde correr, ou você aprende ou você aprende, você não tem muita escolha. E eu tenho mais facilidade, então, os colegas, eu sou de Carlos Gomes, mas estou lotada na Bahia, então, tem meus colegas que toda hora me pedem ajuda, até hoje, como faz tal coisa, então, eu acabo que sou um ponto focal entre os colegas em coisa simples, como é que eu acrescento um advogado, que muitas vezes enviam por bippel para mim. Não gente, a gente consegue fazer isso, é só clicar ali e tal, porque eu tive esse momento de ter que substituir Carlos, então, eu acabei aprendendo mais e tendo... e como eu falei, apesar de feito um curso presencial, ter feito o curso online em Dezembro, eu sou uma pessoa que eu aprendo fazendo, então, assim, quanto eu tive que mexer e

o programa abriu, eu tive esse contato mais aprofundado com o sistema. Então, hoje eu não vejo tanta dificuldade assim, claro que a gente acaba tendo que fazer muitos caminhos para fazer uma atividade, mas confesso a você que o são é o mesmo que a gente já estava acostumado, mas o SAPE também não é intuitivo, ainda me chama de flor, tinha até me esquecido, quando eu mencionei, quando eu mexia muito não era assim, é uma coisa 1ye eu fazia muito, mas ainda tinha o ad flow também, então, eram quatro sistemas, talvez até tenha mais que eu não esteja lembrando agora. Então, assim, eu acabei que eu tive um contato muito intenso e dinâmico com o sistema, e você tem que aprender a mexer, clique aqui, não, vai lá e cá, não, eu não consigo, eu não tenho o perfil para fazer isso, tem que ter um perfil, essa curiosidade, por isso que eu falei, pelo menos os meus colegas homens às vezes eles entendem mais que as mulheres, tem que ter essa curiosidade. Vira e mexe uma colega manda, como faz isso, como faz aquilo. Você tem que tentar.

**Tiago Pedrosa:** Você diria, então, que para que você perceba a agregação de valor e qualidade, você precisa que ele seja mais intuitivo? Isso, apenas a percepção de que ele é fácil.

**ELA:** Isso, hoje eu sei mexer nele, assim, não tenho problema, mas no primeiro momento, assim, que eu vejo meus colegas que me pedem ajuda, eu vejo que a questão é que ele fosse mais fácil, com uma linguagem mais fácil.

**Tiago Pedrosa:** Não é a proposta da gente comparar a SAPE com PJUR, mas só para tentar usar como exemplo. Nesse primeiro momento você não achou ele intuitivo, difícil de usar, mas depois de um ano já ficou mais. Se você colocasse na questão uma pessoa que não conhecia nem o SAPE e nem o PJUR e tivesse que usar. Você acha que o PJUR seria mais simples, ou SAPE seria mais simples?

**ELA:** Todo mundo fala, ah, saudades do SAPE, a gente fica brincando, #saudadedosape, mas não, o SAPE eu lembro, eu tenho boa memória, eu lembro quando eu entrei na empresa, há 11 anos atrás e o SAPE não era intuitivo, não era. O são, até no final mexendo no SAPE ainda tinha coisas que eu não sabia, nossa, eu não sabia que mexendo aqui chegava ali, eu acho que o PJUR ainda é mais, não sei, comparando eu não sei, mas com certeza o SAPE não era intuitivo.

**Tiago Pedrosa:** Aí, eu não sei se você tem experiências com outras aplicações e smartphones, e não sei o que, mas essa percepção de ser intuitiva ou a facilidade de uso ou não, ela muda com um tempo? Você acha que qualquer que fosse o sistema num primeiro momento a gente teria alguma dificuldade de porque não é o desconhecido, ou teria algumas questões de, não, isso aqui é muito realmente muito fácil? Tipo, é o Apple jeito de ser, ou não, você acha que qualquer que fosse a mudança, a mudança traria essa questão?

**ELA:** A mudança traz essa questão sim, sempre em um carro que você troca e traz o celular, traz, mas, mesmo assim, eu acho que são as duas coisas, a mudança traz e faz muito, isso até a psicologia explica, o medo da mudança, isso tem muito de psicologia. A gente, isso é do cérebro, na verdade, o cérebro, isso faz parte da adaptação e evolução da espécie, o cérebro ele gasta muita energia com o conhecido, ele tem dificuldade de... é uma questão cerebral mesmo, de adaptação, não quero gastar essa energia, para ser mais fácil, eu acho que são as duas coisas, a mudança causa medo, e aí, Thiago, tem uma cultura por trás, aí tem a questão do momento que a empresa está passando, e todo mundo mistura tudo, que prefere acreditar que eu vou trazer a minha experiência da Bahia, Salvador estava passando por transferência, e ele começa a transformar tudo, né, pera aí, gente, calma, esse sistema foi comprado lá atrás, né, licitação, não é de um dia para o outro, não tem a ver comigo, vamos diminuir a teoria da conspiração, a demissão da assistente tem a ver com a transferência... não!

**Tiago Pedrosa:** os administrativos saindo, os assistentes que mudou o contrato...

**ELA:** Tem uma teoria um pouco conspiratória por trás, que eu não gosto nem um pouco, mas que mistura tudo, então, assim, o que você faz, você pega um momento de transferência, que as emoções já estão ali a flor da pele, assistentes e pessoas conhecidas nossas que a ideia de empresa é tornar cada vez mais imparcial esse contato, mas acaba que a gente cria um carinho, uma relação especial com pessoas que estão sendo demitidas e vão perder o emprego e vai ver o sistema, tira da empresa essas pessoas, e você tem que se adaptar com a lógica do sistema. Eu acho que mistura muito as emoções, que deveriam ser discriminadas, cada um dentro de um lugar diferente. E cria, eu acho, que uma barreira maior ainda para se adaptar, eu nem tinha pensado nisso, parei para pensar nisso agora falando contigo. Mas acho

que acabou criando uma situação, pelo menos aqui na Bahia, acabou criando uma situação ainda de, ah, esse sistema, querem acabar, sabe, a gente ouve umas coisinhas assim, difícil de escutar.

**Tiago Pedrosa:** eu entendo, eu entendo, eu entendo.

**ELA:** E o pessoal mistura tudo, não, gente, se a licitação foi feita dois ou três anos atrás, o Matheus não tem nada a ver com a hora, não tem nada com o Bolsonaro, e começa às teorias que não fazem o menor sentido. Não tem nada a ver com Bolsonaro, não tem nada a ver com o Paulo Guedes, com o Corona Vírus...

**Tiago Pedrosa:** Foi no mesmo momento em que acabou completando dois anos de um outro contrato que foi encerrado e que traz essa dificuldade toda e tal...

**ELA:** É, mas é sério, eu acho que as emoções se misturam. Eu acho, como eu falei, é só questão de adaptação. Tenho até consciência que é cerebral mesmo, faz parte da nossa evolução mesmo como ser humano, e ainda tem toda essa conjuntura, né, imagina que a gente teve que se adaptar, Thiago, em casa. Foi como eu falei para você, eu aprendi a mexer no PJUR em março, estando em casa, então, são muitas novidades de uma vez só. A internet, eu nunca tive problema com a internet, mas colegas mais velhos, a pessoa mais velha ela já tem uma dificuldade adicional de se adaptar com qualquer coisa, pelo menos os meus colegas aqui da Bahia também. Então, também tem esse problema, a internet, não sabe mexer, é complicado.

**Tiago Pedrosa:** Eu fiquei fico pensando, agora que eu me toquei, não tinha parado para pensar nisso, imagina a gente em home office, tendo que usar o pulso para chegar no Citrix, para abrir o SAPE de home office, de home, dado que o são não era nem web, né. Imagina a dificuldade que seria, mas...

**ELA:** como seria, porque hoje em dia, o que eu faço?

**Tiago Pedrosa:** recebido o citrix de casa.

**ELA:** e eu já fiz isso, antigamente quando encheu a greve, eu sempre trazia o computador pra casa quando a gente tinha greve, só que não estava todo mundo no computador, não ficava sobrecarregado.

**Tiago Pedrosa:** Não comporta, o Citrix não comporta, 700 pessoas conectadas ao mesmo tempo, entendeu. Não teria como.

**ELA:** E aí, tem essa facilidade, né. Então eu raramente uso o pulso, só entro no pulso quando eu preciso de alguma coisa da EMPRESAX, eu uso muito mais o seguro o PJUR, que eu acho mais rápido, mais dinâmico, e aí... eu realmente não sei como seria não, se a gente ainda tivesse com o notes, com o, tem um note também, com o dip.

**Tiago Pedrosa:** Word flow, carregando o, ainda tem o word Flow, mas não precisa tanto mais por contencioso...

**ELA:** Eu usava muito...

**Tiago Pedrosa:** eu, basta abrir a pasta nova, imagina aquilo, entendeu. Mas, não, eu acho que veio bem no momento assim, agora, você falou de um ponto dessa questão de um monte de coisa acontecendo ao redor, que traz essa percepção de que o problema é o sistema, às vezes, não, mas é o PJUR, é o sistema e tal. Então, agora você consegue perceber se, por exemplo, a mudança do processo, da forma de fazer com um administrativo, ah, agora eu tenho que fazer diferente, isso influencia em como você vê o sistema? Porque, veja, é o sistema que é complexo, ou é a forma de fazer que mudou e aí eu tenho que fazer diferente, porque agora está todo mundo fora, então...

**ELA:** a segunda opção, porque quando eu entrei na empresa a gente recebia tudo de bandeja. Então, a gente recebia tudo de bandeja dos assistentes, os assistentes eram como se fossem nossas babás, né, a gente tinha uma grande estrutura e a gente recebia, a gente tinha uma grande estrutura e as assistentes faziam absolutamente tudo, e a gente ficava com o mérito da peça, e hoje a gente tem que fazer mais coisas administrativas, né? Então, de novo, principalmente para os mais velhos, que também, além de ter idade que já é um empecilho são pessoas que já estavam há mais tempo na empresa e estavam acostumados também com esse tipo de dinâmica. Então, eu vejo que tem essa dificuldade. Não que esse sistema tenha que... Eu não acho que ele é tão complexo. Eu discuto, eu sou uma pessoa que discorda dos meus colegas. Mas eu discordo que seja tão complexo assim, eu acho que a gente estava acostumado com uma dinâmica, que é completamente...

**Tiago Pedrosa:** Além de mudar o sistema, mudou o procedimento?

**ELA:** Isso, isso. Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Bom, vamos em frente. Próximo tópico aqui, sobre aspectos de qualidade, qual a tua percepção, visão sobre erros, bugs, ocorrências no geral, tem a questão de disponibilidade, de queda, bugs, você está preenchendo a tela e perde informação, você manda salvar e não gravou nada, você tem que fazer tudo de novo. Como é que é isso no seu dia a dia, se acontece, não acontece, te dá alguma segurança ou confiança, ou não?

**ELA:** No início, eu acho que estava pior em relação a isso, eu não acho que tem tanto erro assim não, eu acho que é mais quando resolvem fazer atualizações, quando saem do ar, eu acho que as atualizações deveriam ser feitas nos finais de semana. Mas que antigamente era feita no final do dia, e estava atrapalhando algumas pessoas, agora só de manhã, só que agora que me atrapalha porque eu sou diurna, então, eu começo cedo e agora que eu sinto, né. Eu sei que é assim que conta. E eu não vejo, porque eu sou muito organizada, eu gosto muito de fazer as coisas com antecedência, porque, assim, não é só questão do PJUR, quando a gente fala de PJE, e eu tinha carteira até recentemente, né, eu só, é lá em escritórios. Eu já vi você fazendo piadinha com isso, lembra? Era lá em escritórios, o termo.

**Tiago Pedrosa:** Lá em escritórios

**ELA:** Eu sou essa, eu tinha minha carteira.

**Tiago Pedrosa:** Maior carteira do jurídico.

**ELA:** É, eu tinha a minha carteira mesmo que era com o meu nome, e eu era de escritório, né, então, tinha as duas coisas para separar, Carlos Eduardo fez isso, eu sempre fui subordinada a Carlos Eduardo e sempre fui braço direito de Carlos Gomes. Há nove anos atrás eu sempre ajudava Carlos Gomes assim, nos escritórios, e nós dois subordinados a Carlos Eduardo, Então, assim, por conta do PJE, Carlos Eduardo sempre mandava eu e Carlos Gomes logo quando o PJE foi implantado era eu e Carlos Gomes que a gente ia para os cursos, nos tribunais, ele sempre mandava nós dois assim, então eu fui uma das primeiras pessoas a ter contato com essa dinâmica de processo virtual e aí eu sempre tive muito cuidado entre as minhas experiências

de PJE que sempre fui uma das primeiras pessoas a mexer no processo eletrônico de outros colegas, de fazer tudo com antecedência porque o PJE cai, então, assim, por conta da minha experiência de PJE lá atrás, quando só tinha uma vara na Bahia, que era do interior e que tinha eu como responsável dos processos, que era eu que quando o PJE caía, eu que ligava para o diretor da vara, olha, está assim, está assado o sistema e como é que vai ser, qual vai ser o prazo. Como eu sempre tive esse contato, eu sempre tinha a preocupação de ao estar trabalhando com sistema, a gente tem que fazer com antecedência, porque a gente não sabe o dia de amanhã. Isso é uma experiência que eu trago por ter um dos primeiros contatos com o PJE. Então, eu trago isso para o PJUR, eu acho que é muito arriscado você deixar para o último dia, então, assim, aí de novo, como eu falei contigo, meus colegas sempre me perguntam, ah, me ajuda, o PJUR está fora do ar, e eu tenho um prazo fatal para hoje, um recurso, como é que eu pego os documentos, como é que eu pego o preparo da consecução? Eu fico nervosa, porque não é assim, você não pode trabalhar assim, não é o problema do PJUR, e de novo, minha experiência com o meu ex-noivo, não, infelizmente a vida não é assim, você não pode deixar as coisas para o último dia, porque você não... essa internet, a internet da sua casa, é energia elétrica, se uma pessoa fica sem internet, como faz, né? Mas tem muitas dinâmicas que eu acho que a brincadeira fica... então, eu sou diurna e, aí, eu pego cedo e paro... Eu chegava na EMPRESAX 6h30 da manhã, 6h45 e parava 16h30, porque eu também acho assim, você brincar de chegar 10h e sair cedo, também é um perigo se você deixar o prazo para o final do dia, quando o sistema está sobrecarregado, o PJE, o PJUR também é assim, eu já percebi, mas o PJE era muito pior, quando chegava 17h30 ou 18h, era quando o PJE, logo quando ele foi implantado, caía, porque era o horário que eu imagino que a maioria dos advogados estava acessando. Então não é o PJUR, se eu me recordo de quando o PJE lá atrás foi implantado, em 5 ou 6 horas dava pau na hora de protocolar um prazo, eu não vou botar a culpa no PJUR, se eu tenho tempo, você tem que ter esse discernimento, não, eu não vou protocolar 5 ou 6 horas porque eu sei que o PJE toda hora dá pau, eu vou protocolar 2h da tarde, 3, 10h da manhã, fazer um domínio, domínio 2, a brincadeira é muito perigosa e eu não gosto desse tipo de emoção não, prefiro não...

**Tiago Pedrosa:** E que já faz um tempo que o padrão e tudo já fala de pelo menos um, para justamente ver esses problemas.



**ELA:** já há muito tempo, isso mesmo.

**Tiago Pedrosa:** O site também caiu, o SAPE também ficava fora.

**ELA:** E como você... e eu acabo que ajudo muito os meus colegas, porque de vez em quando eu escuto, ah, o sistema caiu, como é que eu preparo? Eu sei como conseguir, eu sinto a dificuldade da pessoa lidar, por não ter as assistentes, mas eu dou os meus pulos e eu consigo que a personalidade mesmo, eu sei quem mexe com cada coisa por traz, quem cuida dos depósitos é Marina, quem cuida do cálculo, o pessoal de fábrica, então, gente, manda por e-mail, e eu dou meus pulos e apesar do sistema deixar cada vez mais imparcial, não tem imparcialidade comigo não, eu consigo tudo.

**Tiago Pedrosa:** Sim, mas é a proposta, eu acho que independente de mais um...

**ELA:** Quando dá o erro, a gente consegue resolver.

**Tiago Pedrosa:** O GC e administração ainda, conforme, senão a gente deixaria tudo na conta da Biou, e não teria nenhum aqui próprio fazendo nada, mas precisa dos caras para isso.

**ELA:** Exato. Mas é isso. Eu lembro bem da minha experiência do PJE, que talvez tenha sido muito mais, porque é fácil, quando você tem 9 ou 10 anos, a gente esquece, é muito cômodo como você falou, para a questão da adaptação, você esquece, ah, não, amanhã vai ter gente com o problema do PJE, não faria assim, a gente teve muito problema com o PJE há 9 anos atrás e eu lembro de absolutamente tudo.

**Tiago Pedrosa:** Não conseguia nem acessar, o navegador nem funcionava. Hoje, você já tem uma percepção sobre evolução ou não, disponibilidade, indisponibilidade, as quedas continuam impactando, são mais frequentes e menos frequentes...

**ELA:** As quedas hoje eu acho que são bem menos frequentes, o que são mais frequentes hoje são as manutenções, informadas por vocês. Mas enquanto, eu não sei qual o horário, mas a queda mesmo eu vejo que diminuiu bastante, mas como eu falei, eu acho que está dentro do normal, que eu sei que esse sistema é novo, e não é de uma hora para a outra, eu só sinto muito pelo fato da manutenção ser de manhã cedo, que atrapalha a minha rotina, mas só por isso. Mas está bem menos.

**Tiago Pedrosa:** Bom, outro tópico aqui, falando um pouco sobre qualidade também da informação, mas só pra registro e confirmar. Você percebe a instabilidade, ou baixa confiabilidade das informações do sistema? Por exemplo, você, eu não sei se você faz uso de relatórios, ou algumas consultas, mas o que seria a baixa qualidade e confiabilidade. Você vê alguma coisa na tela e tem outra coisa no relatório. Você tira uma consulta está dizendo A e você olha na tela dizendo B, em que você confia?

**ELA:** Não, não tive problema com isso. O único problema é quando foi importado do SAPE para o PJUR, a gente perdeu muitas informações. Sobre pedidos, valores.

**Tiago Pedrosa:** Quais seriam as informações que vocês perderam? Quais seriam as informações, só para entender.

**ELA:** Os pedidos. Principalmente os pedidos, os pedidos não foram importados do PJUR para...

**Tiago Pedrosa:** Que eram os objetos que você fala?

**ELA:** Isso, isso.

**Tiago Pedrosa:** Você sabe como consultar. Eles estão lá, né?

**ELA:** Todas?

**Tiago Pedrosa:** Lá na última grid da pasta tem um dado legado, lá embaixo, você abre uma pasta lá

**ELA:** Ah, no legado.

**Tiago Pedrosa:** É, do delegado, e lá estão os objetos que estavam no SAPE. Só que aí teve essa questão da arquitetura dos dados, eles não foram para pedidos. Ficaram como objetos. Porque não era uma equivalência de para do pedido.

**ELA:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Mas só pra constar que se você precisar um dia, eles estão embaixo no dados legados. Beleza. Então, qualidade da informação, para fechar aqui a questão dos impactos, então, você... A gente falou um pouco sobre qual era sua expectativa de melhoria e sua percepção no início, em relação ao impacto no seu

processo, no seu dia a dia, esse sistema ele trouxe mais ganhos e benefícios, ou ele dificultou mais e você ainda tem muitas necessidades não atendidas. Você consegue colocar isso na balança e me dizer mais ou menos o que de mais marcante para você?

**ELA:** Sim. O que eu vejo, não sei se foi a intenção de vocês, se foi de forma proposital, ou foi uma coincidência, mas eu vejo que para o meu caso, de que sou fiscal do escritório, o sistema foi um ganho, porque hoje eu consigo ter muito mais domínio sobre os escritórios da forma como o sistema está estruturado. Eu não sei se foi intencional, se vocês amarraram direitinho, visando aumentar a terceirização, eu já teria dado ok, mas acho que sim, que foi intencional, porque está bem amarradinho, hoje, como sempre ele existe há três anos, mas eu já ajudo o Carlos Gomes há uns nove ou oito anos mais ou menos, então, eu fiscalizo informalmente antes disso há uns oito anos, então, eu vejo que o sistema está bem amarrado, para facilitar toda a minha vida como fiscal. Às vezes, eu acho que esse sistema foi criado só para a gente, se foi proposital eu não sei, mas eu vejo que facilitou muito a minha vida, nesse aspecto como fiscal, eu vejo que... porque eu mexo como fiscal, não mais como empregada, então, eu vejo que facilitou, nossa, não tem nem comparação com o que eu tinha antes.

**Tiago Pedrosa:** Não, foi planejado. Esse era um dos propósitos, quando eu comecei a frente do contencioso, conversei com várias empresas em benchmark e tal, e aí, uma vez, uma coisa me chamou muita atenção uma vez, quando eu estava no Banco do Brasil, conversando com um gerente da área jurídica deles e aí o Banco do Brasil tem um milhão e meio de processos, então, terceirização lá é quase cem por cento, se não for cem por cento... daí, justamente, o jad não existia ainda. Daí a gente estava fazendo benchmarks sobre gestão, estrutura, e tal, e uma das conversas foi nessa linha, cara, e como é que é o controle de escritórios, né. Não sei se você já, vocês já conversaram, se já vive um bom momento, mas o Banco do Brasil tinha um edital de licitação, de qualificação, né, ele contratava um guarda chuvão, e aí os escritórios se qualificaram, quem atingia tal pontuação podia ser chamado, uma coisa assim, você usava um saldo único e tal. Aí, eu falei, como é que você avalia e fiscaliza e gerencia e cobra, se paga por fase, falei, olha só, para gente, só me interessa informação. O escritório, o escritório tem que botar pra mim a informação, ah, mas ele tem um recurso, você paga por aquela fase? Não, não. Eu quero saber o seguinte, ele alimentou os pedidos, colocou todos os pedidos lá, ele alimentou a sentença e colocou

o resultado de cada um dos pedidos? Ele colocou os dados do acórdão? E quando ele alimenta a informação pra mim, aí o banco usa a inteligência que ele já tem em tecnologia por trás disso. E isso traz valor pro banco. Então, a gente, começamos a pensar lá atrás, poxa, o SAPE não permite que o escritório faça praticamente nada. O escritório não sabe e não sabe a decisão, o escritório não classificava pedido, não te dava o resultado de nada, ele não pedia pagamento dentro do sistema. Ele não te dizia nada, nada, nada. Basicamente ele importava a peça, documento, nem classificava às vezes corretamente esses documentos né. Você não tinha um documento dentro do andamento, você não tinha um monte de coisa. Daí foi mais ou menos por aí que a gente começou a pensar e, olha, lógico, teve um impacto nos contratos, a gente teve que rever um pouco a forma dos contratos, mas pelo pouco pensava em trazer aquilo tudo, para que a gente obrigasse o escritório a usar nossa plataforma, você tem que fazer aqui por dentro, seguir o nosso passo dentro do sistema. Eu acho que isso ajudou bastante, bastante, a gente ter o escritório mais na mão.

**ELA:** Isso, isso, fiscalizar, mas... e sobre minha experiência, quando Carlos Eduardo lá, há oito anos atrás, me pediu se eu podia ajudar aquelas, eu já pensei nisso, eu acho que a tendência é aumentar a apresentação, eu acho que se eu for por esse caminho, é melhor pra mim dentro da empresa, em termos de crescimento profissional, e eu já ajudei e o foco ia até dez anos depois, disso, e eu me lembro de conversar isso com Carlos Gomes e Carlos Eduardo, eu achava que a tendência seria essa, da gente amarrar mais, a gente não tem como prever o futuro, mas eu já achava isso. E realmente comparando com esses dez anos que eu faço isso, eu sinto muito que veio só para agregar a minha atividade, assim, eu sinto que me ajuda bastante, não tem comparação, de 0 a 100 fácil. Não tem comparação.

**Tiago Pedrosa:** E o que você enxerga de carência e necessidade não atendida, no aspecto mais amplo, assim, sem precisar mergulhar num processo, em uma tarefa não, mas, olha, não tenho tal tecnologia, ou não tenho tal recurso. Uma coisa que você percebe.

**ELA:** Ai, eu não consigo pensar, teria que ter pensado nisso antes.

**Tiago Pedrosa:** Tranquilo. Foi muito marcante para você de que, olha, tem uma carência, a gente falou um pouco da usabilidade não intuitivo e tal, mas se tiver algo mais marcante fique à vontade para falar.

**ELA:** não consigo lembrar de nada assim...

**Tiago Pedrosa:** Beleza. E o último ponto aqui, só pra constar também que eu preciso ter esse parâmetro, sobre suporte técnico. Se você já usou. Qual foi a qualidade e o nível de atendimento, tempo, qualidade. Se você já usou, se você não usou a gente coloca que não.

**ELA:** Não. Não, nunca usei.

**Tiago Pedrosa:** Se precisou usar e tal...

**ELA:** Não.

**Tiago Pedrosa:** Quando você percebe problemas no sistema, falha, fora do ar, erro... você aciona alguém, você não... espera?

**ELA:** Eu pergunto se, como eu sou do Norte/Nordeste, eu coloco no grupo para ver se é geral, se... normalmente é isso que eu faço, aos meus colegas dos outros estados, e ao escritório, e eu vejo se é geral. Se é geral... porque se for uma coisa só comigo, vai ser com o meu computador, com a minha internet, nunca aconteceu, toda vez que cai eu vejo que é geral e geral eu não posso fazer nada. Tem que esperar voltar. A única coisa que eu faço é isso, perguntar tanto para o escritório quanto aos colegas o que aconteceu com ele e eu espero. Que se nunca aconteceu só comigo.

**Tiago Pedrosa:** Você nunca teve um problema só com você?

**ELA:** Não, não. Fui abençoada nessa quarentena em relação a isso e internet, graças a Deus. E ainda não troquei o computador, porque eu estou com medo de trocar o computador.

**Tiago Pedrosa:** Eu troquei faz 15 dias, e é outro mundo. Vai trocar porque.... Meu Deus, é muito melhor, muito melhor.

**ELA:** Mas em um time que está ganhando não se mexe, o meu trabalho não deu trabalho, está muito comportado, todo dia alguém me manda...

**Tiago Pedrosa:** Mas eu não consegui usar mais o tim, toda hora meu tim fechava. Então, tivemos um problema de conexão, tinha que reiniciar o computador, eu já não aguentava mais e eu peguei um novo, muito muito melhor e aí tem o Always on VPN, que não é mais o Pulse, né, aí quando você está dentro da rede, ele é mais rápido que o pulse. Então, o fato de eu estar na rede ou fora da rede já não tem mais tanto impacto, que eu também era como você, só trabalhava fora da rede, e só entrava quando precisava de alguma coisa da rede. Mas agora não é tão impactante assim a velocidade dele quando está na rede. Bom, ELA, passamos todos os tópicos e aí eu não sei se você quer contribuir com algum ponto, algum comentário adicional sobre, sobre isso que a gente conversou, sobre percepção de uso. Falamos um pouco no início que o objetivo era identificar elementos aqui que identificam... Que isso daqui gera valor. Isso daqui não é relevante para fins de uso do sistema, mas eu trouxe alguns elementos. Depois isso tudo vai virar um modelo, eu vou juntar com outras entrevistas para tentar fechar em um modelo final. Mais algum ponto, alguma coisa que você queira comentar?

**ELA:** Não, não. Só fazendo a retrospectiva do que eu falei. Eu consigo entender a intenção de vocês, de concentrar tudo num sistema só. Acho que a ideia é bacana, e está lá na retrospectiva dos pontos mais importantes, eu acho que o número de queixas dos meus colegas, eu acho que acabam se misturando com outros tipos de emoção como eu lhe falei também. Eu entendo que o sistema não iria estar pronto de uma hora pra outra, porque não é assim que funciona. E a pessoa só vai entender, como eu falei com você, se você estiver do outro lado e por experiência pessoal, eu estava do outro lado, e eu sei que não é assim que a banda toca, que você tem que ter paciência, eu te dou uns cinco anos para, agora quatro, pelo último ano, quatro anos para estar em ponto de bala, assim, a gente tem que se adaptar. Sinto por não ser intuitivo, mas minha experiência, como eu lhe falei, minha pós-graduação intensiva, tive que aprender a mexer na raça no sistema, então, isso fez eu crescer muito dentro do sistema, por ter substituído o Carlos Gomes assim que eu voltei das férias, então, eu consigo ver que eu tenho mais facilidade com o sistema comparado com os outros colegas, por conta de ter substituído o Carlos, isso é muito bacana, porque acaba que abre a mente, quando você sai do seu micro mundinho, você abre

a mente. E aí basicamente é isso. Claro, a gente vai ter outras necessidades, eu sinto dificuldades para extrair planilhas, no SAPE era mais... mais fácil não, que eu tinha muita dificuldade de extrair planilhas, mas eu sabia quem sabia extrair planilha do site. Eu achava difícil extrair planilhas, porque eu achava aquelas fórmulas, por isso que eu falo que não era intuitivo, comparando, e a gente fica brincando muito, mas não era, a questão é que a gente já sabia mexer, já era acostumado, mas eu lembro que quando eu entrei na empresa não era, definitivamente. A gente está comparando, porque a gente já tinha o hábito de mexer, mas não era intuitivo não, o layout era ruim, ele era... ele dava muito erro, ele caía muito, a gente esquece porque a gente só lembra o que a gente quer.

**Tiago Pedrosa:** Esquece, né. O SAPE tinha um problema dele fechar na sua cara de repente ele, acho que aparecia Run out, ou alguma coisa assim, você clicava ok e ele sumia.

**ELA:** Isso. Ele abria quando ele queria. Mas só que como nem tudo estava dentro dele, (ininteligível 00:59:37) estava ali do lado, então, a gente não era escravo, vamos dizer assim. O PJUR, como está tudo dentro do PJUR, a gente é mais dependente dele. O PJUR a gente é mais dependente. O SAPE a gente salvava as peças, então, se voltar para o paro processo físico, se desse um problema, a folhinha do recurso estava ali do meu lado, ainda mais que a gente colocou. Então, a gente também tem que lembrar que a dinâmica, por isso que eu fazia o PJE, eu acho que a comparação com o PJE é muito feliz, porque no momento em que você tem o processo eletrônico, muitas dinâmicas mudam, entendeu? Então, se o processo era físico, o negócio estava ali do lado, é muito mais seguro para a gente, é muito mais confortável a gente usar o computador, só com a máquina de escrever, imprimia e juntava ali o depósito de reclusão, né. Que também era físico. Então, se o SAPE desse problema, não era um problema estragava minha vida, nem o meu dia, e eu não ia perder o prazo. Eu acho que a gente tem que lembrar disso, a dinâmica do mundo está mudando, né? O PJE trouxe o processo eletrônico. E agora, uma parte boa que eu vou lhe falar, com o PJUR a gente se torna mais independente, é ruim para os mais velhos, e aí eu trago as experiências dos meus colegas, ali próximo para fazer tudo, mas a gente é mais independente. A gente é dependente do sistema, mas a gente é mais independente, porque eu peço, também na lógica pedir as coisas com mais antecedência, e tudo mais por precaução, eu mesma que peço, eu faço as coisas, eu não dependo, porque

quando você depende de pessoas, irão acabar, porque os assistentes já tentaram terceirizar, mas existia tipo uma gerência, e os assistentes faziam como queriam, muitas vezes não faziam, então, assim, a gente é independente, porque é só um sistema, se eu não pedir para depositar, sou eu que peço, isso eu acho bom. Como da minha personalidade, eu acho isso bom, porque eu não dependo de uma pessoa, e o ruim é que às vezes a gente precisa de uma pessoalidade, isso a gente sente falta. A gente sente falta de uma pessoalidade, isso é, mas ao mesmo tempo, eu gosto dessa parte de ser independente, da gente resolver tudo. Agora a gente, é aquela questão, a gente passou a fazer coisas que não éramos acostumados, que quem fazia tudo eram os assistentes, a gente tinha tudo muito pronto na mão, há dez ou onze anos atrás, na época que eu entrei.

**Tiago Pedrosa:** Agora, isso não é de agora com o PJUR, isso já era...

**ELA:** Não, aos poucos com o (Ininteligível 01:02:50) muita coisa já foi transferida para gente. Eu lembro bem disso, então, aos poucos foi sendo retirado atribuições de assistente passando para mim, isso gera muita confusão, isso com certeza você sabe disso, já gerou muita discussão, mas eu olho e é ruim e bom, eu olho pelo lado bom, como sendo independente, dá mais independência para a gente, e a parte do PJE, de novo eu trago a comparação, você tem um processo eletrônico, você tem um processo físico que dependia muito de terceiros, de ir lá buscar os autos, de depender do serviço externo para... óbvio, quem é do cível ainda tem os processos físicos, eu que sou trabalhista a maioria já é eletrônico, mas você fica muito dependente de muita gente, de muito, de uma cadeia de pessoas, e quando é eletrônico você é mais independente, só que vai depender do perfil, principalmente para pessoas mais velhas eu sei que isso também é difícil.

**Tiago Pedrosa:** Agora, deixa eu ver se eu consigo fazer uma síntese disso aqui. Você é mais independente do sistema porque tudo o que você usa está lá dentro?

**ELA:** Isso, exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Você consegue seguir um processo, um prazo, sem um sistema, ficou mais amarrado.



**ELA:** Que é bom, no meu caso se você for olhar para o lado de uma fiscalização de escritório, o que é ótimo, é excelente.

**Tiago Pedrosa:** Mas você é mais independente, porque se você precisa de algo que por mais que você tenha que solicitar o que antes era feito pelo administrativo, você tem mais digamos, que uma percepção de que alguém vai fazer, você não depende de alguém querer fazer, ou que o cara faz corpo mole, administrativo está ali e você não acha que vai lá procurar o cara e ele não está na mesa dele. Isso te dá uma certa mais, para você a percepção de valor é melhor, você, olha, isso aqui alguém vai fazer isso.

**ELA:** Isso, isso. Eu sinto isso. Aí uma última coisa que eu já estava esquecendo, o ruim é que a gente perdeu a coleção com as unidades, com a solicitação do subsídio, isso foi uma coisa que acabou se perdendo, mas a gente fez de novo, tem toda uma outra conjuntura por trás, porque como ele tem muitas unidades sendo desativadas, vendidas, a gente também perdeu valor, perdemos um...

**Tiago Pedrosa:** Um monte de gente querendo vender mais, então...

**ELA:** Exatamente, tem muita gente sendo deslocada, transferida, tem muita gente saindo do PV, então, de novo a gente tem que tomar muito cuidado nessas comparações, porque tem outras variáveis nessa equação. A gente perdeu... como tem um valor muito grande, existe muitas solicitações e subsídios, que eu vejo muita dificuldade hoje com essa questão de solicitar subsídio, solicitar testemunha, avisar uma perícia técnica na área, mas isso, óbvio, como é do sistema, a gente perdeu, porque não tem mais aquela pessoalidade, mas a pessoalidade também tem coisas ruins, como eu acabei de falar, mas só que a gente perdeu, não só por conta de PJUR, mas a gente tem que lembrar que esse lado daqui, eles já nem estão mais...

**Tiago Pedrosa:** Não é mais a mesma.

**ELA:** É, isso aqui impacta muito, eu não tenho quase ninguém mais nas áreas operacionais, e das pessoas que eu tinha, eu tenho zero. Foi também em março e abril descobrindo as novas e poucas pessoas que ainda estão nas áreas, eu também tenho que tomar muito cuidado com isso. Existem muitas variáveis no meio do

caminho e que podem dar uma percepção errada sobre o sistema, que não necessariamente é culpa do sistema, eu acho que isso é uma coisa bem importante.

**Tiago Pedrosa:** Legal ouvir esse depoimento seu, muito bacana. Bom, obrigado. Eu acho que para mim estou satisfeito, foi muito bacana e muito produtivo, você trouxe umas visões que agregaram bastante, a tua percepção e essa crítica quanto às influências externas no sistema, é coisa bacana que surgiu de novo, então, isso é legal aqui no projeto, bem bacana. Fiquei muito feliz. Que bom. Obrigado, mais uma vez pela sua disponibilidade, pelo tempo e vai ajudar bastante aqui com o projeto. Só pra fechar, eu acho que você já sabe, mas também tudo isso que a gente conversou de PJUR aqui, eu vou absolver e isso vai ser levado adiante em algum momento, mas você pode também, por meio do Comitê de melhorias, que tem um representante do jes lá para levar essas questões de usabilidade e melhoria, simplificar menos cliques, essa sugestão vocês podem levar também por meio do comitê com representantes do jes.

**ELA:** Bom, eu sempre levo para Carlos, Carlos que vê isso.

**Tiago Pedrosa:** Isso, Carlos leva, é o Felipe e o Diego, eu acho, que é o Felipe, leva por meio deles e...

**ELA:** Eu sempre falo com eles três, eles são muito acessíveis, e é um grupo bom que a gente tem. E como eu te falei, há muitos anos lá atrás, Carlos Gomes, né, quando a gente tentava refazer o SAPE, eu nem lembro direito, mas eu lembro de Carlos estar sempre envolvido com isso, desde lá de trás, eu lembro do Rio de Janeiro, não sei se era contigo, quem que eram as pessoas que Carlos Gomes ia encontrar, mas eu lembro que Carlos sempre ficou muito à frente, eu sempre tive muita abertura com ele para passar essas informações para ele. Sei lá, seis ou sete anos que ele ficava à frente dessas coisas, então, eu sempre passo para ele, ele era um cara legal.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Continue dando esse feedback pra ele, que ele leva para frente, e ele sempre procura, manda pra mim, manda pro massa, sempre está mandando essas sugestões pra gente, está bom?

**ELA:** Está certo. O que precisar, estamos aqui. Está bom?

**Tiago Pedrosa:** Agradeço muito, obrigado, grande abraço, bom dia.

**ELA:** Bom dia, tchau.

**Arquivo:** audio\_only-FE

**Tiago Pedrosa:** Gravar. Beleza. Bom, FE, é, cara, o que é isso, né. Eu estou fazendo um programa de mestrado na FGV, pela companhia.

**FE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** É uma turma, na minha turma não tem petroleiro, mas é um contrato que tem várias pessoas da EMPRESAX daí, é, eu estou em uma turma específica de final de semana e meu projeto de pesquisa, é, conversei com Hélio, então, seguindo aí o protocolo padrão da companhia foi autorizado por gestor, foi autorizado pelo gerente imediato, pelo gestor do processo a aplicar essa pesquisa dentro do próprio jurídico, tá. E o objeto dessa pesquisa, é a questão da qualidade do sistema de informação, tá. É, eu vou aproveitar, né, a experiência de implantação do PJUR para avaliar métricas de qualidade desses sistemas, não avaliar a qualidade do PJUR, propósito aqui não é a gente fazer, é limitar o escopo só à PJUR, mas o bate papo aqui tem roteirozinho, com oito tópicos só para gente seguir e aí, para gente discutir um pouquinho do que é relevante para fins de qualidade do software, né, e aí com base na sua experiência atual e experiências passadas para a gente poder discutir um pouco sobre isso. Selecionei um público diverso, entre advogado do (Ininteligível 00:01:19), advogado do (Ininteligível 00:01:20), é, administrativo, gerentes, né, gerentes do escritório, gerentes internos, pra poder ter uma amostra representativa. Tá bom?

**FE:** Tá. Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Vou seguir aqui um roteiro e a gente vai batendo um papo, os temas que forem surgindo a gente vai encaixando aí em um... O objetivo mesmo é, mais de percepções qualitativas, tá. Não é um questionário bem, não é um questionário fechado, mas pra direcionar um pouco a conversa, tá bom?

**FE:** Tá bom, ok.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Cara, o primeiro tópico aqui, sobre o processo de implantação. Para eu conhecer um pouco de como foi seu envolvimento, né. É, antes do sistema de fato estar liberado para uso, é, você teve conhecimento a respeito desse projeto, desse sistema? Qual foi o seu nível de envolvimento? Como é que se deu isso para você?

**FE:** Então, eu tive contato sim, a gente teve, né, uma possibilidade inclusive, de fazer um teste, né, no sistema antes da implantação. Então pra gente foi bem interessante assim, já ver, é, a roupagem dele, enfim, conhecer, né, aquilo que seria pelo menos, assim, o básico, né, em termos de usabilidade do sistema. Então eu tive contato sim, previamente, pouco, verdade, não exploramos tudo, enfim, né, aquilo que eu fazia, por exemplo, que era, minha parte era mais os tribunais superiores, por exemplo, mas eu tive um contato interessante.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. E você recebia, é, do tipo, comunicados ou informações sobre o que estava acontecendo durante o projeto? Tinha isso?

**FE:** Então...

**Tiago Pedrosa:** Isso estabelecido?

**FE:** Previamente, previamente a implantação, você fala?

**Tiago Pedrosa:** Isso, ainda pré-implantação.

**FE:** Então, sim, sim. Eu recebi sim alguns comunicados, é, assim, eu não posso dizer que eu estava ciente de todos os passos, né, assim até que realmente houve a implantação, mas eu recebi sim alguns comunicados, a gente estava em fase final, né. Por exemplo, nessa parte dos testes, né, eu fui receber alguns comunicados de que, é, eu participaria dos testes, né. Então a gente, eu fui, eu participei inclusive de reunião, né, com algumas pessoas da (Ininteligível 00:03:25), da empresa que estava fazendo essa implantação e aí para a gente foi bem interessante, para mim foi bem interessante.

**Tiago Pedrosa:** Tá. E essa fase inicial você ter o contato, é, pré. Ver o sistema, usabilidade que você vê, conhecer o básico. Você acha que ajudou depois lá na frente

ou não ajudou tanto porque depende muito do dia a dia, qual foi a sua avaliação sobre isso?

**FE:** Então, Tiago, eu acho que ajudou, mas, é, talvez pela, assim por não ter sido aplicado, por exemplo, por eu não ter tido contato com aquilo que eu faria no dia a dia, né. Por exemplo, no meu caso, né, como eu trabalho, de ir achando escritórios, enfim, eu precisava ter tido contato com essa parte mais específica. A gente teve um overview, né, que aí passamos por todos os passos, partes de cadastro, enfim, de como é que funciona a questão de pagamento, penhora, tudo. É, mas para mim, né, estou falando mais para mim, faltou contato com aquilo que eu usaria no dia a dia mais, né, com algumas ferramentas que eu utilizaria mais no dia a dia, né. Essa parte, enfim, de inclusão, exclusão de pessoas, enfim, essa parte eu não sabia como é que funcionava. Então realmente assim, pra mim foi interessante sim. É, embora, né, eu digo assim, que a gente está sempre aprendendo, quando realmente rodou, eu percebi que muita coisa eu não tinha visto. É, isso aí é um fato.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. Então posso entender que o, é, que ele, o contato prévio ajuda, mas, é, se não entrar em pontos específicos, ele não vai ter tanto valor lá na frente?

**FE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Né?

**FE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza. E nessa fase ainda pré-operação nos sistemas, é, como é que foi, isso assim a sua fase pra, ah, a sua fase. Como é que foi pra você a fase de treinamento, de conhecimento prévio? É, ela ocorreu e ela foi satisfatória?

**FE:** Então, treinamento prévio ocorreu, mas eu diria que assim, é, não foi plenamente satisfatório. Vamos lá, né. O que eu acho? Eu acho que, é, foi muito ali no geral, então assim, ah eu tive treinamento em pontos gerais, é, mas aí novamente, né, eu diria que, é, a gente poderia de repente ter separado grupos de pessoas de acordo com o tipo de atividade que eu acho que teria mais efetividade, então, pra mim, por exemplo, eu diria que ela não foi tão satisfatória assim, atendeu porque me deu overview, mas não me ajudou tanto assim no meu dia a dia.

**Tiago Pedrosa:** Tá, entendi. Beleza, beleza. É, isso pra você na fase de treinamento, é, existe uma diferença de percepção grande entre o treinamento quando você não conhece e o treinamento de quando você já usa a ferramenta, né. Isso aí acho que a gente já observou isso na prática. E, em que tese não tenha sido ele satisfatório por ser mais de pontos gerais, é, ele ajuda a você ter, é, se adaptar melhor à implantação lá na frente?

**FE:** Sim, sim.

**Tiago Pedrosa:** Ou você acha que não teve impacto? Ajudou sim, alguma coisa ajudou a se adequar a ele lá na frente?

**FE:** Ajudou, não, isso aí é fato. Ajudou porque assim, é uma plataforma nova, toda mudança, né, quando se trata de a mudança de um sistema eu entendo que traz, é, uma necessidade de uma adaptação a uma rotina nova e pensando aqui em um, vamos dizer assim, uma linguagem nova, tudo novo, né, códigos novos linguagem nova, enfim, forma diferente de trabalho. Então, assim isso já trouxe uma, já aliviou, vamos dizer assim, a pressão, já permitiu que a gente, eu pelo menos, né, soubesse onde eu precisava focar, né. Então, assim, ah, beleza, eu sabia que a parte que eu não tive contato, era a parte que eu precisava focar. Mas, pelo menos já me deu uma ideia daquilo que realmente foi mudado, né. Então, isso aí pra mim já me trouxe menos inquietação, vamos dizer assim.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal. E aí já, pegando então um pouco (Ininteligível 00:07:59) abordar mais a fundo a frente, mas, é, você ter esse conhecimento prévio, gerou uma sensação de, talvez uma expectativa de que seria fácil à adequação, à adaptação dele?

**FE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** E isso, é, isso para você foi bem, é, perceptível assim esse ponto de que como você falou, né, é, se preparar que algo vai ser diferente e isso ajudou?

**FE:** Exato, exato. Porque eu acho que assim, Tiago, nessa parte, é, a gente sempre compara com o sistema anterior, né. Então quando você toma conhecimento ou tem contato com a interface nova, enfim, aquilo que está sendo apresentado como diferente, novo pra você, que foi o meu caso. Eu percebi que tudo aquilo que eu tinha

de conhecimento, enfim, de usabilidade do sistema, eu precisava mudar. Então assim, pra mim foi bem interessante porque poxa, eu precisava mudar a forma de tudo, de pesquisar, de, enfim, de atuar realmente no sistema, então isso pra mim ele foi muito bom.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal.

**FE:** Tá?

**Tiago Pedrosa:** Show. É, agora, o tópico aqui sobre a divulgação e participação da liderança, né. Você falou que teve conhecimento de algumas divulgações, você foi chamado a participar de um grupo de teste. É, mas você sabia que existia um canal de comunicação para você sugerir questões ou emanar dúvidas, isso ficava estabelecido e claro para você durante a implantação. Você tinha conhecimento disso?

**FE:** Tinha. Tinha porque eu sabia qual era a equipe responsável pela implantação, pela mudança, né, do sistema. É, talvez assim, as dúvidas elas não vieram muito por conta do contato, vamos dizer assim, mas isso aí estava claro, a gente sabia o canal, eu sabia o canal que eu poderia procurar.

**Tiago Pedrosa:** E você teve, a, conhecimento ou você percebeu a participação da liderança e gestão nesse processo de mudança? É, a liderança do jurídico, que eu digo, da sua área, né. Qual foi a sua percepção de envolvimento? Eles apresentaram, participaram, é, algum tipo de abordagem foi feita pela liderança?

**FE:** Foi, sim. Na minha percepção houve sim uma apresentação, não só uma apresentação, mas um acompanhamento disso, né. A gente era informado periodicamente que o sistema ele estava prestes a ser alterado, que viria realmente um sistema novo, né, e de que o sistema novo ele traria algumas novidades e aos poucos a gente foi, né, tomando conhecimento das novidades. Então, sim, a liderança ela participou ativamente disso. É, assim, eu também não posso dizer que, é, no final ali, nessa reta final, é, que houve, é, maiores envolvimento, assim. Eu diria que houve uma apresentação. A informação ela foi passada, né, é, mas assim, pensando aqui como líder, né, porque eu também, é, respondo pela liderança da minha equipe, é, em alguns momentos eu não consegui transmitir 100 por cento porque eu não tinha

100 por cento da informação, é, mas aquilo que eu recebi, eu penso que foi passado e todas as equipes elas receberam, né, diretamente dos seus líderes, né.

**Tiago Pedrosa:** Legal, beleza, beleza. E, beleza, vamos lá. E aí então, você teve o primeiro contato, né, do teste, o treinamento foi antes da liberação de uso. É, qual foi a sua primeira, assim, a sua expectativa quanto a intenção ou a percepção de uso dessa nova plataforma, né? O que veio a sua primeira, olha, vai ser legal, vai me ajudar? É, eu vi aqui possibilidades de melhoria na minha rotina ou pow, achei mais complexo e eu vou demorar a entender essa lógica? Como foi essa expectativa de início, assim?

**FE:** Na verdade assim, quando eu tomei conhecimento, quando eu fiz o treinamento, é, e aí foi imediatamente antes da implantação, né. Ali eu já tive mais contato, enfim, já fiz um treinamento mais, é, mais específico, vamos dizer assim, que eu, né, tomei conhecimento de mais ferramentas, né, do sistema. É, a minha ideia foi, Meu Deus, isso aqui vai me ajudar muito. Então assim, realmente a gente tomou, eu fiquei muito, é, entusiasmado com a possibilidade de customizar várias coisas que antes eu não conseguia, é, enfim, de ter acesso a muita informação que antes eu antes eu não conseguia ou conseguia com uma certa dificuldade. Então realmente eu fiquei com muita expectativa de que o sistema me trouxesse mais informações, mais facilidade, né, na análise e no trato dessas informações.

**Tiago Pedrosa:** Certo. E essa foi a expectativa que você teve de início para uso, né? E aí a sua percepção de aspectos de facilidade e complexidade na operação da ferramenta, nesse momento? Sem ainda conhecer profundamente. Como é que foi o primeiro contato?

**FE:** Não, nesse primeiro contato eu diria que foi tranquilo, assim. Eu, tranquilo. Não achei nada muito complicado de usar, é, realmente era algo muito novo, mas pensando assim em interface, em ferramentas disponíveis, eu achei que ficou, era algo tranquilo.

**Tiago Pedrosa:** Lembrei agora, é só um parênteses. Entrevistei uma colega do (Ininteligível 00:14:01), é, eu não vou nem comentar o nome por questão de, da confiabilidade da conversa, né, mas ela falou o seguinte: Cara, é, a gente até conversava na gerência, é, para mim ele veio para encaixar exatamente na gestão



que eu faço da carteira do escritório, porque tudo o que eu precisava fazer para gerir o escritório, eu consigo fazer agora que eu não conseguia fazer antes. A gente até brinca, ela me contando, a gente até brinca aqui, que, é, acho que fizeram pensando em aumentar a terceirização. Entendeu? Aí a percepção, né, do usuário. Ela já viu, ela viu os ganhos que ela teria ali naquele controle de que antes ela mandava um e-mail, ela recebia e botava no (Ininteligível 00:15:45) e aí ela falou, olha, reuniu tudo aqui dentro, o que eu precisava fazer e a minha vida ficou mais fácil. Mas aí também, é, são as percepções, né?

**FE:** É, eu penso (Ininteligível 00:14:55).

**Tiago Pedrosa:** Ou para outros usuários, que achava, sabe, bem mais simples, aí tem uma complexidade maior de adaptação.

**FE:** Sim, sim. Não, eu ia dizer que eu acho assim, que a diferença de percepção realmente ela traz essa sensação de frustração, né, ou não, porque por exemplo, eu soube que algumas pessoas que disseram assim: ah, eu pensava que meus problemas estariam resolvidos. Sendo que aí a pessoa acha que era um clique, já iria tudo diretamente para o processo e a pessoa não iria fazer mais quase nada, vamos dizer assim. Quando na verdade a gente sabe que não é assim. É, a usabilidade realmente assim, mudou para melhor, né. Essa versão como se fosse uma versão web, enfim, a gente tendo acesso a muitas informações, como eu disse, diferentemente de como a gente tinha no SAPE. É, obviamente que a gente sabe que toda mudança tem a sua dificuldade, né. É, e toda mudança eu falo em termos de, digamos assim, de interface também, né, porque você estava acostumado ali, por exemplo, eu estava com 14 anos de SAPE e já sabia de cór e salteado onde é que eu achava as coisas e tudo mais. Então é isso assim, acho que realmente é uma readaptação, mas em termos de expectativa e realidade, Tiago, de verdade, é, a gente vê ganhos, eu vejo muitos ganhos, né, e é como essa colega falou, mas assim, é algo que realmente assim, eu não sei se foi pensado, lógico que eu conversando com algumas pessoas, não é que foi pensado para escritório, mas a ideia que realmente é para simplificar, né. Eu penso muito nisso, simplificar e racionalizar o uso daquilo que a gente tinha antes, enfim, dos nossos processos, né.

**Tiago Pedrosa:** É, eu acho que ele trouxe algo embutido que são as experiências e o jeito ou a forma que outros departamentos jurídicos já gerenciavam escritórios. E, e a gente, o SAPE não foi free lançado por eles lá atrás em gerenciar escritórios, então a gente ganhou muito ali. Mas, foi assim, é só um parênteses, do que é essa questão da expectativa e a realidade. Agora vamos para a parte ruim também, né. O que você identificou ali de elementos de frustração, de distância entre a expectativa e a realidade? Entre, olha, o primeiro contato, olha, posso isso, posso aquilo ou tem possibilidades e aí depois você percebeu o que de fato seria mais dificultador ou que houve um distanciamento?

**FE:** Então, em termos de sistema, né, assim, propriamente dito. Porque assim, o sistema é, a maneira de usar, né, é, ela, de repente ela foi, né, no início ali no treinamento, da forma como a gente recebeu a informação, foi sempre colocada dessa forma, olha, a ideia é simplificar, a ideia é que vocês vão passar a fazer uso, é, de maneira mais simples, de maneira mais simples, leia, é: menos clique, vocês vão conseguir acessar, né, as informações, né, sem tantos percursos, né, dentro do sistema. Isso eu não, realmente assim, a gente ainda não vê em todas as ferramentas ou em todas as funcionalidades do sistema, né, exemplo, para a gente incluir um documento, por exemplo, eu tenho vários caminhos, né. É, poderia ser mais simples? Na minha visão até poderia. É, então assim, é um exemplo, coisas que a gente faz no dia a dia, né, é, mas assim, de qualquer (Ininteligível 00:18:23), outras ferramentas estão mais simples, né, então, é, solicitar um pagamento, enfim, fazer uma solicitação, né, dentro de um processo, terminou ficando mais simples. Alguns fluxos ficaram mais simples, é isso que eu quero dizer, outros nem tanto, tá? É, também dando um exemplo aqui, é, algumas informações naquele momento ali de início, elas, é, não ficaram muito claras para o usuário então, ainda que tenha havido essa divisão, né, de tratamento, oh, existe uma equipe aqui para tirar dúvidas disso, uma equipe para tirar dúvida daquilo, uma equipe para tirar dúvida daquilo outro. É, naquele momento da virada e do início, embora a gente saiba que é meio que o caos assim, né, é, a gente teve, eu como usuário, né, eu tive bastante dificuldade de canalizar os meus problemas, ainda que eu tenha tido um ponto focal para me atender, enfim. O ponto focal ou a pessoa que estava nos atendendo, é, não tinha todas as respostas, como é certo, como, né, normalmente acontece. É, mas a gente percebeu, assim, que a gente precisava de um retorno mais rápido, né. É, então é só essa observação, eu

penso que em toda mudança há isso aí, há problemas, enfim, há necessidade de esclarecimento e de resolver ali aquelas dificuldades. É, mas talvez um retorno mais rápido, um retorno, é, setorizado, não sei, algo que pudesse trazer menos inquietação para o usuário ali naquele momento, tá. Mas em termos de sistema, foi o que eu falei, é a expectativa no sentido de simplificar alguns fluxos, ela não aconteceu. Talvez isso venha a acontecer, né, ao longo do tempo ou talvez não. É, e eu acho que esse foi um ponto que, é, pelo menos da minha parte era uma expectativa que pudesse acontecer de imediato, né. É, mas enfim, é, como eu disse a gente teve ganhos e outros a gente não teve. Olhando pra essa ótica, né Tiago, os ganhos no sentido de simplificação, em outros pontos nem tanto, né. Mas como eu disse, em termos gerais, a mudança ela foi bem positiva.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal. Vou pegar o gancho desse seu comentário sobre, da simplificação de alguns fluxos, que uns se tornaram na sua percepção e outros não. É, você conseguiria, é, não entrar em um caso concreto?

**FE:** Ininteligível 00:20:55).

**Tiago Pedrosa:** Se quiser dar como exemplo, fique à vontade, mas você conseguiria por exemplo, fazer uma análise entre é, o que não está assim simples hoje, o que não é fácil de se usar ou que é complexo é porque as regras de negócio, o desenho do processo é complexo ou o sistema deixa mais complexo algo que é simples?

**FE:** Vou responder com um exemplo, acho que é melhor.

**Tiago Pedrosa:** Isso.

**FE:** É, por exemplo, aí eu tenho que olhar para o que eu tinha, né. No SAPE quando a gente abria uma pasta, né, eu acessava uma pasta, colocava o nome, o número e aí já me aparecia o valor daquela pasta, logo na tela inicial. Hoje, no PJUR, isso não acontece. Eu tenho que clicar em uma aba dentro daquela pasta, quando ela me dá uma capa né. Hoje a gente tem uma capa do processo, é, e aí eu tenho que clicar para eu poder enxergar essa informação ou em um grid dentro, né, do processo ou em um outro no outro lugar, vamos dizer assim, chamado valores, né, dentro da pasta. Então é uma informação que hoje a gente termina, é, percorrendo um caminho e antes eu não tinha esse caminho, é um exemplo. Outro exemplo, é, a gente para mudar

peessoas, que é algo que acontece bastante dentro no jurídico né, seja mudar um advogado, seja acrescentar um escritório ou alterar um escritório ou outro, é, a gente tem um caminho que eu entendo que poderia ser mais simples, né. Por exemplo, a gente entra em uma grid de participantes. Ali eles estão, tem várias coisas, tem autor, tem réu, enfim, tem outras, é, figuras, né. Então, de repente pensar, não é pensar, né, mas assim. Eu como advogado, antes eu tinha, é, a possibilidade de alterar advogado, então assim, ok. É, eu ainda tenho essa possibilidade, mas era algo na minha visão eu fazia isso em um lote de maneira muito simples. Eu escolhi os processos e com um clique eu já alterava, né, então, é, esse caminho, como eu disse, terminou para esse tipo de situação que é o que a gente usa, eu pelo menos no meu caso, eu uso muito, né. É uma coisa que eu me, eu pensando aqui em termos de organização de carteira, né Tiago, é o que a gente faz bastante aqui. É, eu distribuo seis mil processos para cinco pessoas. Eu já fiz isso antes, tá, agora no PJUR, mas para eu redistribuir essas cinco mil carteiras, hoje eu tenho muito mais dificuldade, né, porque, é, ah, eu vou pegar cinco mil e vou distribuir 100 pra 1, 200 eu pego aqui coloco pra essa pessoa, essas outras 150 eu pego. Então essa informação que antes eu tinha de uma forma, hoje eu já tenho mais, é, caminhos aí, vamos dizer assim, para percorrer. Então são dois exemplos que eu entendo que poderiam ser diferentes.

**Tiago Pedrosa:** Tá, é (Ininteligível 00:23:51).

**FE:** Essa questão do fluxo, talvez não fluxo, né.

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim. Não é exatamente um fluxo de processo, mas eu cheguei à conclusão de que, é, essa questão da simplificação do uso da usabilidade, ela é importante, tem impacto na operação e na percepção de qualidade para vocês, usuário. É, e aqui a gente está levando a um fator que é a organização das informações e a forma de acessar a informação.

**FE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Então, não é necessariamente, eu estou dizendo que, entendendo que não é necessariamente uma definição de negócio, uma regra. É assim porque, ah, como norma diz que tem que ser assim, não é exatamente isso, né.

**FE:** É, não. Eu até acho que no que se refere à fluxo de processos pensando em preposto, pagamentos e em geral aquilo que a gente tem, é, não tem muita diferença ou não teria tanta diferença pensando até do que a gente tinha por fora, que antes nada era dentro do nosso sistema, né, então quase nada, vamos dizer assim. Então, realmente quando eu trago pra dentro do sistema eu sei que vai ter um caminho que precisa estar tudo mapeado e tal. Mas não era essa a minha ideia não, assim, que eu penso é mais de, realmente de usabilidade.

**Tiago Pedrosa:** De usabilidade. Sim.

**FE:** É.

**Tiago Pedrosa:** De usabilidade. Sim. É a organização das informações. E é uma coisa que surge, tá, com frequência nas conversas que eu tive, essa questão de que, é, até um colega falou um negócio interessante, é, que o sistema, ele, a primeira percepção é de que é complexo você acessar as informações, ele tem muita informação, muito mais informação do que tinha, do que ele acostumava usar antigamente. Só que a, ele também, em contrapartida, ele não acha nenhuma dessas informações inúteis. São todas as informações úteis.

**FE:** (Ininteligível 00:25:45).

**Tiago Pedrosa:** Só que elas deveriam ser, é, como, a mesma coisa que você colocou, deveriam ser acessíveis de forma mais simplificada e lógica, talvez.

**FE:** (Ininteligível 00:25:53).

**Tiago Pedrosa:** É um pouco também dessa visão. Legal, legal. Bacana. E aí já falamos exatamente esse ponto seguinte que era falar um pouco sobre esse o aspecto de usabilidade, complexidade de uso e tudo mais. É, acho que vai começar a chover forte aqui. Só te dar um exemplo aqui fora do projeto, uma dica. Eu não sei se ainda está habilitado para todos ou se ainda está disponível no produto, mas você consegue ir naquela visão resumida da pasta. Na hora que você consulta uma pasta, do lado esquerdo tem um iconzinho assim: ver, é, ao invés de você clicar na linha, você clica no ícone, daí ele te traz uma tela menor e na cara você já consegue ver o provável possível remoto. Ele junta as informações diferentes, entendeu, você não precisa ficar abrindo o grid.

**FE:** Entendi.

**Tiago Pedrosa:** Tem uma outra opção ali. Eu não sei nem se ela está disponível, então, eu vou até depois lembrar de checar isso.

**FE:** É, eu lembro que eu não acessei de fato. Eu vi isso aí na época em que a gente recebeu treinamento e tudo, mas de fato, eu não acessei realmente, vou até testar.

**Tiago Pedrosa:** Porque aquela, ela, a outra que abre é a completona. Mas a outra organiza em quadradinhos...

**FE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** E aí você vai em quadradinhos e ela te dá algumas coisas que está logo na cara, assim, sabe.

**FE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** Mas também não é muito disseminado, divulgado, então...

**FE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Isso faz parte, essa questão de dificuldade de acesso às informações. Beleza.

**FE:** Perfeito, perfeito.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Legal. E o fato, aqui seguindo, a questão da transição tecnológica, né, uma nova tecnologia ou outro tipo de linguagem, de usabilidade, trouxe dificuldade para adaptação, para acesso ou isso foi um facilitador que motivou mais o uso da ferramenta? O que você identificou?

**FE:** Para mim foi um facilitador, né. Para mim foi um facilitador, porque, é, assim, me permitiu, é, entender melhor o que o sistema me oferece, né. Em resumo é isso. Porque antes eu tinha, é, limitação com o sistema anterior porque eu não conhecia, o que eu conheci foi me apresentado daquela forma, né. Então agora a minha percepção é assim: Ah, o sistema é todo aberto pra você, basta você, digamos assim, explorar e começar a usar e fazer disso, vamos dizer assim, algo que traga facilidade para você, né. Então, essa é a minha percepção hoje.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. É, um aspecto aqui de abordar um pouco sobre qualidade do sistema, é, daí, sem entrar na questão técnica, porque não é objetivo aqui. Mas a sua percepção sobre qualidade do sistema, em relação a por exemplo, erros, bugs. É, o que você avalia? Isso te incomoda, te atrapalha ou não, não é perceptível a ponto de incomodar? É, o que é esse aspecto de qualidade? Por exemplo, você está, é, escrevendo um formulário e você manda salvar, pow perdeu tudo. É, como é que você percebe isso? Ou você dá um comando e esse comando te dá uma mensagem de erro, aqueles negócios de (Ininteligível 00:29:05) e pum, pum, some, fecha. Como é que é isso pra você?

**FE:** Entendi. Não, não tenho, é, maiores reclamações nesse sentido, não. Até acho que pra mim, é, as dúvidas não, as dificuldades, né, que eu ouvi de algumas pessoas da minha equipe, do meu time, foram muito voltadas assim, para instabilidade do sistema, mas assim, eu penso que são mais voltadas para a instabilidade de conexão com a rede, algo nesse sentido, porque o que eu percebo é que, por exemplo, pra mim, ela é muito estável, não tem, não tenho tanta, né, tantos relatos assim para reportar. É, talvez assim, é, ah, tem dias eu acho, que é muito comum, que o sistema depois de meia noite ele não funciona, porque aí entra em algum processo aí de atualização, algo nesse sentido. Até brinco que eu digo que ele é meu Cinderelo, assim, depois da minha noite, o sistema sai do ar. E eu não, né, eu estava querendo ir um pouquinho mais. Mas, enfim, isso aí não entra nesse meu apontamento de instabilidade ou de erro não. Não, não.

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim. A percepção que passa é de qualidade, assim...

**FE:** De qualidade.

**Tiago Pedrosa:** Em relação à confiabilidade do uso. Tá. E também aí, em relação, dentro desse tópico de qualidade da informação, né. Quanto isso para você é importante? A gente sabe que a informação que você consulta e a que você exporta é consequência da que é alimentada.

**FE:** (Ininteligível 00:30:34).

**Tiago Pedrosa:** Tanto que alimentou errado vai sair errado, se alimentou certo, vai sair certo. É, mas partindo da premissa de que foi alimentado certo, é, as informações

que você consultou e elas te passam confiabilidade, confiança? Você é, um exemplo assim que pode acontecer, não sei, ah, você colocou seis, na hora que você foi olhar um relatório, aquela informação não estava lá. Você salvou, quando voltou, aquele dado não estava lá gravado. Então, esse aspecto de você não ter a confiança no dado, é, como é que isso influencia para você a qualidade da informação?

**FE:** Entendi. Não, eu diria que tem sim confiabilidade. É, uma observação que eu faço na verdade é em relação aos termos utilizados, né, porque por exemplo. Como nem todos os termos a gente tem, é, como é que eu posso dizer, a gente tem contato, né. Vou dar um exemplo. É, quando eu faço análise de alguns relatórios, né, extraio do PJUR e aí às vezes, a gente se depara com uma informação assim: É, situação da pasta e situação do processo. Vou dar um exemplo disso já, aconteceu comigo. Então como eu não sabia, muitas vezes aquilo, qual era a diferença, né, em relação aos termos utilizados, pasta em andamento e encerramento, processo ativo, processo em encerramento. Quais eram as diferenças entre um e outro? Então, isso em algum momento me trouxe alguma inquietação que eu precisei esclarecer, precisei buscar informação. É, mas assim, em termos de confiabilidade da informação, é, eu diria que é bem confiável, para mim está se mostrando confiável sim.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Isso tem impacto para você na questão do uso? É, tipo, olha tem segurança e confiança para poder usar que não vai ter impacto no seu processo?

**FE:** Sim, sim. O que não está no PJUR, não está no mundo, meu caro.

**Tiago Pedrosa:** Tá. E aí um ponto aqui adicional sobre a questão também da segurança, do processo. O impacto para você dessa ferramenta, é, na sua atividade, né, você, assim, tem uma questão bem específica, né, abordada até na literatura que a gente, é difícil avaliar, é, o impacto ganhos ou benefícios se você não tem opção, né. Ah, eu poderia usar outro? Não. Você não tem opção de não usar outro. A gente não tem a opção de não usar o SAPE para fazer pagamento. Eu não gosto de fazer NL e não gosto de aprovar nada no (Ininteligível 00:33:14), mas eu não tenho opção, então eu tenho que usar. Ah então, mas é difícil fazer esse comparativo, né, mas você também não tem opção de usar outro, né.

**FE:** Uhum.



**Tiago Pedrosa:** Entendendo que ele é o único sistema que apoia o seu processo de trabalho.

**FE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** É, e aí o que você diria sobre a questão dos ganhos, dos benefícios? Você, é, usa porque te ajuda, você usa porque precisa ou porque tem que usar? Como é a sua avaliação quanto a isso? Traz mais ganhos para o seu dia a dia do que se não tivesse ele?

**FE:** Sim, sim. Isso aí com certeza. Traz mais ganhos por conta da, é, assim, para o meu dia a dia, pensando naquilo que a gente faz, assim, é totalmente vinculado às informações do sistema. Então, é, em termos de confiabilidade, a maneira de olhar para essas informações, ou seja, a forma como a gente trabalha na nossa rotina, né, pensando em rotina, a gente precisa de um terceiro atuando, então, essa questão dos escritórios terem acesso e terem contato e poderem, né, é, enfim, fazer o uso dentro das ferramentas que chegam até nós, uma informação que ele insere e chega até a mim de uma maneira muito simples. Então, isso com certeza traz impacto para a minha atividade, né. É aquela história, como você falou: Ah, FE mais aí você precisa usar? Sim. Eu preciso usar. Qual é a minha referência? A minha referência é o sistema anterior. Se eu tiver uma outra referência ou se eu puder ter, né, outra referência, aí de repente eu poderia, como eu tenho, né, por exemplo, eu tenho contato com, é, sistemas de escritório, né. Eu tenho colegas que têm sistemas que compra no mercado e tal. É, eu sei que algumas coisas que eles têm, a gente não tem, é, mas é isso sim. Eu sei também das regras, das dificuldades em relação a nossos controles que eles não têm por lá. Então isso terminou compensando assim nessa minha referência. Eu procuro não usar esses programas aí do mercado como referência não, tá.

**Tiago Pedrosa:** E, se você tivesse que citar dentro desse seu processo de trabalho, né, dos ganhos do dia a dia, né. Você falou um deles, por exemplo, é a confiabilidade do que você precisa daquilo ali. O outro, seria o fluxo de processo troca de informações entre os escritórios e tudo mais. É, você consegue dizer para... Quais são os principais benefícios que ele trouxe?

**FE:** Principais benefícios?

**Tiago Pedrosa:** Isso.

**FE:** É que eu precisava ligar a luz aqui, mas tudo bem.

**Tiago Pedrosa:** Não, tranquilo.

**FE:** Posso ligar?

**Tiago Pedrosa:** Vai lá, vai lá.

**FE:** Só um minutinho, espera aí.

**Tiago Pedrosa:** Beleza.

**FE:** Beleza, voltei. Então vamos lá. A ideia seria os principais benefícios que o sistema me trouxe?

**Tiago Pedrosa:** É, assim, um pouco disso é, seguinte, a gente está falando aqui um pouco do impacto, né. É, ele tem impacto no seu processo, e você disse que ele trouxe alguns ganhos, né. É, que tipo de benefício ele ajudou no seu dia a dia, no seu processo, em relação à organização da informação, à controle, à gerenciamento, à análise de dados? Alguma coisa assim que você pudesse destacar. Pode ser de forma mais macro também se você preferir, tá.

**FE:** Uhum. Eu diria que a primeira e o principal benefício é a concentração das informações em um único lugar, né. Então por exemplo, eu consigo, é, olhar, né, não só a parte de processos, quantos processos, às demandas daqueles processos. Muitas vezes, é, a parte de mensageria, é uma coisa que eu destaco como um ganho, porque? Porque muitas das informações que a gente trocava fora do sistema agora eu consigo trocar dentro do sistema. É, as informações relacionadas, por exemplo, é, enfim, à parte de documentos, agendamentos, né. Eu consigo extrair relatórios que me trazem essas informações. Então, quando eu digo concentração, eu falo concentração de informação também, né. É, antes eu não tinha isso, né, antes eu tinha alguma, bastante dificuldade, vamos colocar assim de, é, de olhar para aquilo que foi inserido como um documento no sistema dentro de um relatório, por exemplo. Então, é, eu consigo hoje, né, ter um olhar mais global e olhar mais é, vamos dizer assim, mais abrangente, né, em relação àquilo que eu preciso enxergar, né, dentro

meus processos, sem considerar a questão dos escritórios, né, que aí é uma parte que antes a gente também tinha mais dificuldade, hoje eu consigo também extrair informações olhando para esses atores, vamos dizer assim, olhando para essas pessoas. É, e aí isso também me facilita, seja para passar para eles a informação, ou seja, para colher algo que, vamos dizer assim, que demanda a atuação deles.

**Tiago Pedrosa:** Legal, beleza. Aí, então, nessa sua conclusão, posso dizer que independente de qual seja o sistema, a gente está falando aqui de um específico, mas independente de qual seja, é, você vê valor e agrega valor como benefício se você tiver centralização, a plataforma que unificasse as informações, sem isso, é, geraria mais dificuldade para você organizar a rotina e o trabalho do dia a dia?

**FE:** Sim. Com certeza. Em resumo é isso. Hoje eu vejo que quanto mais plataformas, pior...

**Tiago Pedrosa:** Pior?

**FE:** Vamos dizer assim, a forma da gente gerir, né, essas informações.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Cara, e aí o último ponto aqui para a gente poder fechar é sobre é, só uma questão para a gente ter uma percepção sobre a sua avaliação em relação ao atendimento técnico também. Se você teve interação com suporte? Qual foi a sua avaliação, qualidade e tempo de resposta, a percepção quanto às fragilidades? De forma geral, né, só para eu concluir sobre a questão do impacto do suporte técnico na sua visão.

**FE:** (Ininteligível 00:39:28).

**Tiago Pedrosa:** Você já fez uso? Como foi a sua experiência?

**FE:** E aí suporte técnico da empresa e não nosso (Ininteligível 00:39:34).

**Tiago Pedrosa:** É, clique, 881, tick, essas coisas assim, não mais interno, diria que separar de técnico que, sobre a qualidade do sistema ou instabilidade no sistema. O interno seria mais de negócio, uma regra, alguma coisa assim.

**FE:** Uhum. É, assim, eu usei pouco, né. Eu tive pouca dificuldade nesse sentido, mas assim, às vezes que eu precisei eu fui atendido a contento, né. Fui atendido no prazo,

fui atendido com qualidade. Então, não tenho nada a destacar nesse ponto, assim, negativamente não. Está positiva a avaliação.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Bom, esse era o último ponto, último tópico aqui e aí, FE, se você tiver algum...

**FE:** A gente está ganhando, só um parênteses aqui. A gente está ganhando do PJE, por exemplo, que o PJE sai mais do ar do que o PJUR. Ok? Enfim, a gente vê algumas indisponibilidades, enfim, do sistema, hoje a gente tem muito poucas, né, assim. São intervenções assim, mais programadas, então a gente não tem, eu pelo menos não tenho o que falar em relação a esses problemas técnicos não.

**Tiago Pedrosa:** Ah, legal, legal. E assim, é, em relação a esses tópicos tá. Assim, isso tudo vai, o objetivo disso tudo é a gente tentar encaixar, é, um pouco desse nosso papo em algumas dimensões que a literatura traz sobre qualidade. Então, eu venho estudando a literatura que, os principais caras, os papas nesse assunto começaram a escrever em 92 e aí alguns modelos foram atualizando. Eles criam dimensões, que envolve usabilidade, dimensões de qualidade, dimensões de impacto na organização. E aí, é, eu vou tentar encaixar isso dentro desse modelo.

**FE:** (Ininteligível 00:41:24).

**Tiago Pedrosa:** É, e aí está aberto esse espaço, se você quiser contribuir com mais alguma coisa, com algum ponto de atenção, de observação, algum comentário sobre isso: Olha, você faz uso de sistema de informação dentro do mundo corporativo, aí você falou, 14 anos de SAPE, mais um ano e pouco de PJUR, há mais de 15 anos nesse ambiente corporativo, né. O que é impactante para você, o que você já percebeu de benefícios e também de riscos em aspectos que impactam a qualidade do sistema lá na frente?

**FE:** É, eu queria destacar então dois aspectos que eu acho que são importantes, assim. Eu acho que, é a questão do usuário, é, que na verdade assim, quando a gente se depara com o sistema, né, a gente se depara, como eu disse, com algo novo, normal e tal, é, mas existem algumas linguagens que elas são bem próprias, né, daquele nicho que está se atendendo, né. É, então eu diria que no que se refere à linguagem, é preciso realmente ter uma atenção maior, né, em relação a o que o

mercado tem, ou seja, aquilo que está se propondo para aquela ferramenta e aquele público que se quer atingir, né, que se quer realmente fazer, né, chegar até ele, de atender às necessidades deles. Essa parte da linguagem. Quando eu falo de linguagem é, a linguagem das telas, né, são os nomes e aí eu sei que não há muito consenso nesse sentido, estou falando até da experiência agora, né, da implantação que eu vi muita discussão nesse sentido, seja na fase pré-implantação e agora ainda. É, mas é um ponto de atenção, eu chamo muita atenção nesse sentido da linguagem, isso tem um impacto muito grande na usabilidade, né, tem um impacto muito grande inclusive com a própria, é, aproximação, vamos dizer assim, do usuário, né, em termos de experiência de usabilidade dentro do sistema. É, e aí eu acho que está conectado, essa questão da linguagem é considerar a experiência do usuário, né, porque assim a gente sabe que no ambiente corporativo eu vou falar daquilo que eu tinha como eu disse, a minha experiência, pensando aqui no sistema anterior. É, a gente não tinha, é, como opinar, como dizer que poderia ser assim ou assado era algo muito mais engessado, né, essa mudança de um layout e a mudança de uma ferramenta dentro do SAPE, por exemplo, que a gente tinha antes, é, e agora me parece que assim, a ideia que chegou para o usuário foi, olha só, agora a gente pode mudar, a gente pode fazer, customizar, é possível adequar à sua necessidade e tal. Sendo que, é, talvez tenha existido aí alguma, digamos assim, alguma comunicação nesse sentido para o usuário e o usuário quando recebeu a informação não era bem assim, oh, tem um trâmite, a gente não consegue alterar tudo rapidamente assim, a gente não consegue nem alterar tudo. Algumas coisas sim, outras não e tal. Então, acho que talvez, é, alinhar o discurso nesses momentos em que há realmente o início, né, da implantação de um outro sistema, né, porque, é, existe uma expectativa que é criada no usuário, então é, eu acho que esse pra mim são pontos bem sensíveis, né, ainda que, é, a gente tenha a liberdade como usuário, né, de propor alguma alteração ou até de fazer uma customização de um determinado, uma determinada informação, é, mas eu entendo que toda, é, possibilidade ela não necessariamente ela reflete à realidade. Às vezes eu posso, mas eu não vou mudar, né, então, é, eu chamo a atenção nesse sentido de alinhar essa comunicação aí, não só antes, mas também após o início, vamos dizer assim, da implantação de um outro sistema. Eu acho bem válido sim, bem interessante, né. Até pensando no retorno disso, vamos dizer assim, para quem está implantando, né.

**Tiago Pedrosa:** Sim.

**FE:** A gente fica com uma expectativa e aí eu vou usar um termo aqui com uma ansiedade de fazer o uso e, enfim, de muitas, é, ferramentas e de muitas, né, de muitas maneiras, né, de resolver algum problema que a gente tem, é, mas nem sempre a gente vai conseguir resolver, né, da forma como a gente pensou. Inclusive a gente vai ter que dar um passo atrás, enfim, também resolver da forma como o sistema ele prevê, né. É, então é, chama atenção esses dois pontos aí, linguagem e comunicação, eu acho que resumem bem.

**Tiago Pedrosa:** Bons pontos, cara. Interessante porque aí a ferramenta tem que adequar à linguagem, vocabulário ao público destinado, então se aquele público tiver dificuldade, ele vai ter uma percepção de aquilo ali não é atente ou não tem uma qualidade satisfatória, qualidade requerida por ele, né.

**FE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal.

**FE:** Ou ele, tem coisa até que ele nem usa, porque ele não sabe que é pra aquilo, né. Então, assim, ele não vai nem explorar, né, aquela coisa do sistema que diz assim, cara, explora esse item aqui, mas aí ele não vai nem lá, né.

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim. Porque ele não, aquilo não está claro para ele para que fim é aquela informação ou aquele comando.

**FE:** Isso, isso.

**Tiago Pedrosa:** Legal, beleza. E as experiências, ver as opiniões e percepções, quanto a alinhar a expectativa do usuário para customizações. Agora, deixa eu te fazer uma pergunta, essa questão é, se o usuário, ele cria uma expectativa, né, ou ele tem essa expectativa de que aquilo pode ser customizado para atender à necessidade dele, é, e isso não se concretiza, impacta na avaliação de qualidade dele da ferramenta? Ele pode entender que aquela ferramenta não é legal, porque não foi feito da forma que ele queria que fosse feito?

**FE:** Então, não. Não, Não. Eu acho que o, não. Eu acho que a conclusão é outra. A conclusão é a seguinte que, sem a, digamos assim, a concretização, ele recebe a informação de que é perfeitamente flexibilizável, é perfeitamente customizável a ferramenta, sendo que quando ele se depara com a ferramenta ele vê que não é cem por cento assim. Ele consegue sim, customizar uma parte, outras partes ele não consegue, é, mas sobretudo ele não consegue, por exemplo, é, mudar alguns fluxos. Ele não vai conseguir. Ele não vai conseguir alterar, é, enfim, o nome lá daquele termo que está ali. Ele não vai conseguir alterar algumas coisas. E para o usuário, eu penso que é muita, é muito, digamos assim, é, soa isso como algo, é, limitador da atuação dele, né. Então assim, talvez seja preferível a gente entender que, é, nem tudo é customizável ou que existem várias etapas, enfim, até que haja realmente alguma adaptação ou adequação àquele fluxo. É, e aí eu não estou falando, por exemplo, ah, ele vai propor uma melhoria. Não, não necessariamente. Eu estou falando, por exemplo, de uma tela. Ele vê uma tela e ele diz: Olha, essa tela aqui é customizável como a gente consegue ver uma tela de, hoje mesmo, ontem mesmo eu fui apresentado a uma forma de criar um filtro novo na consulta de pasta. Aí, é isso assim. É, o usuário sabe que pode, não é, isso não é problema, né. O problema é, quando ele vai fazer algo assim, vai fazer alguma mudança e ele vê que pra essa mudança acontecer, ele precisa propor em um comitê, precisa fazer alguma solicitação que depois ele vê que não tem, é, enfim, alguma, não é fácil, vamos dizer assim, é isso. É, e aí é aquela ideia do, é, tem coisas em um sistema que você não vai mudar porque aí vai atender apenas um usuário, né. É, eu vi muito, Tiago, no início aquele grupo de sugestões, né, que foi criado ali na transição. É, eu vi muita manifestação de muitas pessoas, né, colocando, eu não me manifestava muito ali, mas eu via muita gente colocando assim: Nossa eu não estou conseguindo cadastrar isso, eu não estou conseguindo consultar isso e tal. E muitas coisas que eu via não era problema do sistema. Então é isso que eu falo, é, o usuário talvez tenha recebido uma informação, é, gerou nele uma expectativa que na verdade bastava alinhar, né, as duas coisas. Oh, isso aqui você não vai cadastrar do seu jeito. O sistema tem um jeito para isso, você não vai mudar isso aí. Então assim, eu não saberia nem dizer pra você assim, ah FE, mas aí o discurso melhor é qual? Eu acho que no nosso caso, a gente teria algumas frentes aí, vamos dizer assim, é, mas assim, não é isso. Eu não estou falando especificamente do PJUR, eu falo em um sentido mais macro, né, quando eu...

**Tiago Pedrosa:** Mais macro, e aí? Mas isso, isso. Entendi, eu entendi. Mas alinhar as expectativas do discurso versus realidade, mas não geraria um impacto negativo para ele, se você não deu a possibilidade, depois fechou a porta...

**FE:** (Ininteligível 00:50:34)

**Tiago Pedrosa:** Ele está nulo, mas se você deu opção e depois fechou a porta, você gera uma...

**FE:** (Ininteligível 00:50:38)

**Tiago Pedrosa:** Frustração e ele pode ter resistência ao sistema, por exemplo.

**FE:** Exato. A avaliação é, a ferramenta não é ruim porque ele não consegue deixar ela do jeito que ele gostaria.

**Tiago Pedrosa:** Tá.

**FE:** Não é isso. Mas por outro lado como você falou se ele não consegue, é, adequar porque ele achava que ele poderia adequar, é, realmente a conclusão, é, poxa essa ferramenta não me atende. Quando não é verdade, né. Ele é atendido, né.

**Tiago Pedrosa:** Entendi.

**FE:** Mas ele só não é atendido do jeito que ele achava que seria atendido. Oh, tem uma outra forma, olha você vai incluir, por exemplo, um escritório de outra forma. Você vai clicar aqui, você vai clicar aqui e tal. Aí você diz: poxa, mas eu pensava que eu poderia, né, é, fazer em outra, em outra aba. Não, não, não. Você tem que vir nessa aba, que você tem que acrescentar, incluir e tal. Então é, mais ou menos isso. E aí, não estou falando, eu estou dando esse exemplo do escritório, mas isso não é, pra mim, por exemplo, não é um problema. O problema é quando eu via uma consulta de uma pessoa que dizia assim: Nossa, eu não estou conseguindo, é, enfim, solicitar uma garantia, né, em um processo, né, estou com prazo e eu não consigo fazer tal coisa. E é isso assim, cara. Isso é um problema para o usuário, porque ele tem uma demanda e ele não consegue usar a ferramenta para resolver o problema dele, a demanda dele, né?



**Tiago Pedrosa:** Mas é assim, olha: você tem uma demanda, tem um problema para resolver, você consegue fazer, mas do jeito que está aí.

**FE:** Isso, isso.

**Tiago Pedrosa:** Né?

**FE:** Exato, exato.

**Tiago Pedrosa:** Você vai chegar naquele caminho, naquele destino, mas o caminho é do processo desenhado, não é o caminho que você entende ser o melhor processo. Porque é um pouco de técnico de futebol, né, também...

**FE:** É verdade.

**Tiago Pedrosa:** Porque se você abrir, você vai ter diversas escalações e aí todos eles levam ao mesmo caminho, mas cada um vai ter uma opção de, né.

**FE:** E o ponto é, para mim a chave é comunicação. Por que? Porque não adianta você, digamos assim, ter excesso de democracia, como se diz, porque às vezes, é aquela história, ah, você diz assim: olha, você tem cinco caminhos para fazer isso, é, sendo que aí esses cinco caminhos não vão atender, muitas vezes a que o usuário quer. Então, não é esse o problema, o problema é você muitas vezes ser mais direto em relação à comunicação: olha só, tem que seguir isso aqui, porque é assim que funciona assim, assim, assim. Muitas vezes o usuário vai dizer: ah, não era exatamente o que eu pensei, mas é o que eu tenho.

**Tiago Pedrosa:** Beleza? Explicaram porque que não (Ininteligível 00:53:09)?

**FE:** Explicaram.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, explicaram. Entendi.

**FE:** Isso, isso. Mas aí de novo, Tiagão, eu acho que é uma percepção, tá. É, para mim, pensando aqui na tarefa de vocês, vocês tiveram realmente uma tarefa muito, né, muito, é desafiadora. É, mas assim, em relação a essa parte de comunicação especificamente, porque o público é um público muito diferente aqui dentro, né. As expectativas, eu diria que são, eram diferentes e foram, né, diferentes nesse período.

É, mas assim, é isso assim, acho que termina, é, trazendo luz essa questão da comunicação para muita coisa.

**Tiago Pedrosa:** Sim, bom ponto cara. Interessante, interessante. E digo que, não surgiu ainda nas entrevistas, não tinham surgido, é, o fator comunicação influenciando a percepção do usuário sobre o sistema, porque, é, até a gente conversou ali atrás que eu te perguntei a questão do processo.

**FE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** Existe uma dificuldade de você diferenciar a aplicação em si, do desenho do processo, né.

**FE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** Te dar aqui um exemplo, né. Tratar uma publicação na EMPRESAX é muito mais complicado do que tratar publicação em qualquer sistema. Mas é o sistema que deixa isso ruim? São as nossas regras, de alçada, de controle, de um monte de coisa, né. Então você sabe disso.

**FE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** Então é, a diferença entre o processo e a operação do sistema. Aí tem esse outro fator que é interessante. Cara, às vezes, é, você mitiga essa distância entre o que a expectativa e a dificuldade que o processo traz, por meio da comunicação, né, deixando claro para ele porque que é daquele jeito. Pow, é interessante.

**FE:** É aquela história, é aquela história. Eu sempre parto do princípio de que, é, a maioria, e aí eu posso estar errado, mas é a minha percepção, mas eu diria que a maioria, eu falo isso baseado até na experiência que eu tenho com as pessoas que trabalham comigo ou com quem eu tenho contato, mas a maioria das, é, frustrações, por exemplo, e aí se a gente for olhar para frustração de usuário, né, do sistema. Ela se dá em razão da falta de conhecimento ou do conhecimento errado, a maioria. Então, pra mim a comunicação é informação que não chegou ou chegou errada ou chegou pela metade, é, e isso termina resolvendo muita coisa. Talvez, você tenha, é, resolva bem mais do que eu nesse sentido, oh poxa, precisamos, como você mesmo

falou para mim a pouco, ah FE, mas tem uma grid assim que traz a informação, oh, tá vendo?

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim.

**FE:** Então é, tem coisa muito simples que a gente resolve, é, mas assim...

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:56:00)

**FE:** A estratégia disso...

**Tiago Pedrosa:** É a comunica, a falta de conhecimento ou conhecimento que não foi passada da forma certa ou não chegou.

**FE:** É.

**Tiago Pedrosa:** E é a mesma coisa que eu digo para usabilidade. Usabilidade é muito subjetivo. Não dá para entrar nessa discussão de, ah é, não é o intuitivo.

**FE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** O que é intuitivo, né? É muito difícil, é, dá para a gente conversar, assim, de forma objetiva e dizer ah, aqui tem muitos cliques, para que eu vou aqui é tal. Isso aí, de fato, é simplificação de uso, né, mas e o intuitivo?

**FE:** É.

**Tiago Pedrosa:** O que é o intuitivo? O SAPE, eu vi isso, né, nas entrevistas, o SAPE era intuitivo, mais intuitivo do que o PJUR. Depois de cinco anos usando, você vai fazer essa avaliação daqui a cinco anos também, então se eu pegar um advogado que está entrando e colocar ele próximo do SAPE, próximo do SAPE R3, próximo do PJUR para ele navegar, o que é mais intuitivo para o cara? Então, é muito subjetivo, né. Então, é a mesma coisa acho que para a comunicação. Você quebra algumas premissas, alguns conceitos, por meio da comunicação.

**FE:** (Ininteligível 00:57:07).

**Tiago Pedrosa:** Muito legal, cara. Muito bom. Muito bom esses papos que, ajudam...

**FE:** (Ininteligível 00:57:11).

**Tiago Pedrosa:** No trabalho e ajuda lá na FGV também.

**FE:** Maravilha.

**Tiago Pedrosa:** Mas está ajudando mais na EMPRESAX, né.

**FE:** Maravilha. Não, e assim, só um exemplo que eu te dou. Quando a gente fez o treinamento, por exemplo, com o escritório lá em Brasília e o escritório, é, a experiência que ele tinha antes de EMPRESAX era zero, tá. A gente estava iniciando um contrato novo e aí ele falou, ele disse, oh FE, e aí a gente apresentou, né, sentou com eles e eles foram lá e, enfim, a gente, né, passou com eles assim, as telas. Aí eu perguntei, disse: oh, vem cá. É, vocês já tinham algum sistema parecido, enfim, algo que fosse, né, aproximado? Ele disse: Não, mas esse sistema aí está ok. No outro dia, pra você ter ideia, no outro dia, é, eles já estavam elogiando o sistema e trazendo as informações assim, ah, a gente já consegue ver isso, a gente já consegue fazer aqui, não precisa explicar não e tal. Então, é o que você falou, a referência quando ele não tem termina realmente assim, ajudando nessa construção da ideia de usabilidade, pow é um negócio muito bom, muito fácil, né, tranquilo de ser usado.

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim. Está travado em uma referência, se eu sair do iPhone para o Android é outra referência. Então você se ancorou, né, você ancorou a sua percepção.

**FE:** Exato.

**Tiago Pedrosa:** Legal, cara. Deixa eu só parar aqui, que eu acho que a gravação...

**Arquivo:** audio\_only-KE

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Ótimo, gravando. Bom, é, obrigado mais uma vez Kelcilene, pela sua participação. Para a gente começar, né, de que se trata esse projeto? É um programa de Mestrado da EMPRESAX com a FGV, é, faz parte de um, não é uma turma cooperativa, mas faz parte de um contrato que tem várias pessoas da EMPRESAX nesse programa e inclusive terminando agora junto comigo. E, esse projeto, né, que envolve o jurídico e a EMPRESAX foi autorizado pelo Hélio. A gente

fez todos os trâmites de... Opa, deixa eu fechar aqui o meu... botar no silencioso. Botar aqui, beleza. É, a gente fez todos os trâmites de aprovação com o RH, então seguiu todo o rito normal. Meu gerente imediato, tá, autorizou e está ciente desse projeto, ok? É, em que consiste? A gente está fazendo, é, uma pesquisa sobre fatores de sucesso no sistema de informação. Softwares de informação. É, não é especificamente sobre qualidades e sucessos do Pjur, né, mas dada a experiência de implantação recente, é, eu vou juntar essas dimensões, né, dos fatores, avaliar essas dimensões os fatores de sucesso, comparando com o que a literatura fala a respeito disso para tentar criar aí a minha análise comparativa dos modelos entre a prática do estudo de caso prático com a literatura, tá. Então a abordagem é um pouco em relação a sistemas, ao uso dos sistemas de informação, a sua percepção como usuária, né. Na sua visão de usuária advogada e também um pouco da percepção que você, é, coletou aí com os colegas, de comentários com gerentes, então a sua experiência vai agregar bastante, de uma forma geral na percepção como usuária, tá bom. É, bom, vamos lá. Começando aqui são dez tópicos, então acho que a gente consegue manter a programação. É, sobre o primeiro ponto, sobre a implantação. Ao processo de implantação do sistema. É, como é que foi o teu envolvimento e qual o nível de conhecimento você teve, durante a fase de implantação anterior à entrada em produção do sistema, né? Como ele foi divulgado para você? Se você soube, não soube, teve conhecimento, não teve?

**KE:** É, eu participei ainda da fase piloto onde alguns advogados, eles se voluntariaram para testar o sistema antes dele começar a rodar oficialmente na companhia. Então eu participei dessa fase preliminar, né, junto com alguns advogados também da minha regional e a gente teve a oportunidade de conhecer a ferramenta e verificar eventuais pontos de melhoria ainda nessa fase pré entrada em operação e fazer sugestões de eventuais melhorias, né, tendo em vista a nossa atuação no dia a dia.

**Tiago Pedrosa:** Deixa eu te pedir licença um minuto só, desculpa, tá. A minha esposa está presa na porta, saiu de casa sem chave. Deixa eu só abrir a porta aqui pra ela.

**KE:** Não, tudo bem. Tranquilo.

**Tiago Pedrosa:** Ela foi levar (Ininteligível 00:03:33). Só um... desculpa, tá.

**KE:** Não, tranquilo. Tudo bem.

**Tiago Pedrosa:** Pronto. Foi rápido né?

**KE:** Pronto. Também me acomodei melhor aqui, que eu estou no celular.

**Tiago Pedrosa:** É o zoom, né. Desculpa aí a interrupção, tá.

**KE:** Não, tudo bem.

**Tiago Pedrosa:** Mas, estava falando que participando, voluntariou para a fase piloto para testar antes dele entrar em operação, né.

**KE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Então você teve conhecimento antes disso, conseguiu ter contato com a ferramenta, aí já tem até uma outra pergunta que seria o nível de envolvimento. Como foi a sua percepção, assim, o nível de envolvimento inicial? Você usou por muito tempo ou você só assistiu demonstração, você foi usuária, como é que foi?

**KE:** Não, a gente entrou no sistema eu e os outros colegas que estávamos nessa fase piloto. É, testamos as ferramentas que estavam disponíveis, né. Fizemos algumas interações, assim de testes, né, para verificar algumas funcionalidades. Então a gente realmente usou o sistema.

**Tiago Pedrosa:** Ta. Beleza. Legal. Você considera que isso facilitou a receptividade ou a transição quando virou a chave ou você acha que o contato mesmo é bom depois do uso? Como foi sua percepção, sua avaliação crítica quanto a isso?

**KE:** Não, eu achei a idéia muito boa, né, a gente testar a ferramenta antes de fazer a migração. É bem melhor realmente, porque já foi possível identificar algumas, obviamente nem todas as falhas foram identificadas nessa fase, né, mas já foi possível fazer várias melhorias.

**Tiago Pedrosa:** É, e o seu nível de treinamento. É, teve o treinamento, teve a fase de piloto com a primeira, pra testagem no sistema e o nível de treinamento que você recebeu foi adequado para o primeiro uso ou sentiu que ainda precisava conhecer mais alguma coisa?

**KE:** Não, a pessoa que veio fazer o treinamento, inclusive eu acho o treinamento, eu participei presencialmente, na qual, ele tinha total domínio da ferramenta. Ele prestou as informações que foram necessárias, esclareceu todas as dúvidas, né, mas obviamente com a manutenção do sistema, a utilização do sistema, o manuseio do sistema, vão surgindo dúvidas posteriores, né, de questões que a gente eventualmente até por não, a maioria das pessoas não conhecerem a ferramenta em profundidade, elas não teriam como perguntar. Mas pra para os primeiros acessos ao treinamento, foi adequado.

**Tiago Pedrosa:** Bom. Beleza. É, outro tópico aqui já. É, a equipe de implantação e a participação da alta administração da liderança nesse processo, né. É, você teve a

percepção, né, você teve essa visão, o conhecimento de que a liderança estava envolvida? Em algum momento os gestores comentaram, divulgaram ou você assistiu alguma reunião, palestra? Qualquer coisa sobre isso, da liderança?

**KE:** Sim, sim. É, a gente notava nas falas da Taís, nas oportunidades que ela teve contato com os advogados, até uma perspectiva muito boa, a empolgação dela, da entrada da nova ferramenta. Então foi mencionado por ela antes mesmo da entrada da ferramenta e a gente percebia que ela estava bem otimista com essa alteração.

**Tiago Pedrosa:** E tinha um canal de comunicação entre vocês, você usuária e o público envolvido, os agentes envolvidos nessa implantação? Por exemplo, se você tivesse uma dúvida, é, você sabia como se dirigir ou se tivesse uma sugestão, uma recomendação. Existia algum fluxo de comunicação ou pelo menos uma divulgação desse canal?

**KE:** Olha, hoje a gente tem isso bem mais sedimentado e estruturado realmente, principalmente, é, com a entrada da parte de (Ininteligível 00:09:09), com a parte do consultivo, onde foi feito aquele grupo que o Glênio está constantemente, é, respondendo os questionamentos, a gente sentiu uma melhor aproximação, né. Antes disso a gente sabia que tinha a gerência responsável, a gente entrava em contato, né, via o G6 geralmente, é, para eventuais dúvidas que a gente tivesse. Mas uma coisa que os advogados sempre pediam e questionavam, era a ausência de um manual, estruturado pra ser fornecido a todo mundo pra tirar eventuais dúvidas simples, até mesmo de acesso ao sistema. (Ininteligível 00:09:59) bastante comum. E aí ele foi sendo feito e enviado, né, aos poucos e em partes, né, então o sistema de protocolo para encerramento, para entrada de documentos, né. Mas no início uma coisa que faltou foi esse manual já prontinho.

**Tiago Pedrosa:** De dúvida? Isso. Entendi, entendi.

**KE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Isso tem relação direta também com o treinamento, né.

**KE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** O treinamento sem o manual, né, assim.

**KE:** Seria algo complementar, assim, essencial.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza. Beleza. É, tá. Ótimo. Próximo tópico aqui. É, vamos lá. Sobre esse primeiro contato, então, aí fase de implantação, contato, comunicação da liderança e tal. Como é que foi a sua percepção dessa nova tecnologia, né, e fazendo a transição, né, independente de qual fosse o sistema, não é uma comparação com o

ano anterior, mas, é, você tem contato com uma tecnologia nova, um sistema que você não conhece. É, o que você criou naquele momento? Foi uma expectativa boa, é, um pouco de frustração ou olha, um pouco de insegurança do que era muito complexo, fácil de uso, é, o que você achou daquela, primeiro contato?

**KE:** Olha, é, o ser humano ele tem naturalmente medo do novo né. Então, é natural que a gente tenha um certo receio em mudar uma ferramenta que a gente já estava tão acostumado e usava há tantos anos na companhia. Mas uma coisa que a gente viu como positividade até mesmo antes de entrar em contato com o sistema, era o fato de ele poder rodar online. E para quem atua em contencioso, como é o caso da minha gerência, isso fazia muita falta na nossa atuação do dia a dia. A gente poder, por exemplo, em uma sessão de julgamento, em uma audiência...

**Tiago Pedrosa:** Web né. Abrir um site, página...

**KE:** Exatamente, para poder ter acesso à informação ali naquele momento e aquilo ali a gente sentia muita falta, na, como eu disse, como a gente estava ali no tribunal. E aí esse ponto ele é maravilhoso, né. É um ponto que, ele veio pra somar positivamente na utilização desta ferramenta, o fato dela ser web.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Legal. Então essa expectativa, essa primeira percepção que se criou, foi positiva?

**KE:** Foi, foi.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza.

**KE:** Porque supriria essa necessidade que a gente tinha, né.

**Tiago Pedrosa:** E fora isso, né, dessa necessidade do primeiro, da navegabilidade web, né, do acesso. É, tu se recorda como é que foi a tua avaliação geral, quanto ao aspecto de uso, facilidade e complexidade, intuitivo, não é intuitivo? Existe uma questão também da questão, ah, o sistema não é intuitivo, é, trazendo aqui experiências de outras conversas, né. Ah, o sistema não é intuitivo, porque o SAPE a gente acessava mais rápido as informações. Mas depois de usar 10 anos o SAPE ele fica intuitivo, né.

**KE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** Aí depois de 10 anos o Pjur, você vai acessar mais fácil essas informações. Mas olhando de uma forma mais fria, assim, olha como é que foi sua primeira percepção, aspecto de uso, complexidade, quando você teve esse contato?

**KE:** Vamos lá. É, eu acho que é um visual limpo, certo. Agradável. Então do ponto de vista de layout, ele era melhor do que o SAP, o SAPE ainda tinha aquela visão meio



DOS, quase DOS né, Windows 94. E com relação à intuitividade, realmente a gente, é uma queixa comum, a gente acha que ainda em algumas ferramentas daria para a gente diminuir alguns cliques, é, e isso tem gerado até alguns problemas ainda não corriqueiros, né, mas de desgastão mesmo de alguns processos então, por exemplo, semana passada mesmo teve um colega que havia solicitado um preparo, mas achava que tinha terminado o processo de solicitação do pagamento e não terminou e aí, é, no dia de ele interpor recurso ficou todo mundo correndo, ele e o gerente, né, atrás de resolver o problema. Então, essas coisas, né demonstram que há alguma falha dentro do processo, seja no treinamento do advogado, seja na própria ferramenta, né, que não é tão intuitiva como a gente imagina ou como a gente espera que ela deve ser. Então eu acho que cabe sim algumas melhorias nesse aspecto.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Legal, legal. Muito bom, muito bom. Tente identificar, tá, é, então vamos lá. Você teve uma primeira percepção positiva por conta da expectativa de ter a mobilidade, né, dele, a plataforma rodar na web e ter essa facilidade de uso. É, e aí você encontrou na percepção inicial, esperava que ele fosse mais intuitivo, desculpa, voltando, ele era visualmente agradável, parecia aparentemente um sistema limpo, organizado, mas ele não era tão intuitivo quanto você imaginava. Entende que precisa ser, né. E você consideraria que houve algum tipo de frustração entre expectativa versus realidade? Ou isso gerou alguma, digamos que, acho que resistência a palavra é muito forte, mas uma descrença naquilo que criou sem expectativa ou não? Qual o ponto que, tentando abordar aqui. É, às vezes a primeira percepção cria essa expectativa de que, cara eu vou usar que vai melhorar minha vida e eu gostei ou não era bem isso que eu imaginava, eu não vou conseguir usar como eu esperava e eu não gostei, então não vai ser bom para mim. Entendeu? Como é que você consegue fazer essa avaliação sobre a expectativa versus realidade?

**KE:** É, eu acho que assim, eu vou dar uma visão minha que também eu acho que corresponde a uma visão da equipe, né. É, vendeu-se muito bem a idéia do novo sistema. EMPRESAX realmente, ela precisava ter uma mudança digital e isso é claro, principalmente em razão dos últimos fatos. É, o sistema ele é bom. Eu não vou dizer que ele é ruim, ele é um sistema bom. Permite que a gente acesse, inclusive fora da rede EMPRESAX, isso é excelente para gente como já falei anteriormente, mas realmente, é, quando a gente entra na realidade do sistema, a gente vê essas falhas, mas que elas não comprometem o sistema como um todo. Eu acho que ele roda bem. Eu acho que ele é um sistema que, dada a quantidade de dados, a quantidade de

processos, ele manteve a fidedignidade das informações, a gente teve alguns ajustes a serem feitos em várias pastas realmente, mas eu não tenho, pelo menos eu não tenho conhecimento de algo que tenha sido comprometedor, né, nessa migração. Não sei realmente. Mas a expectativa, respondendo objetivamente, ela não foi, correspondeu à realidade não. Teve realmente alguns pontos de frustração especialmente com relação a essa questão da intuitividade da ferramenta.

**Tiago Pedrosa:** Tá, então esse ponto, é, deixou, digamos que, deixou a desejar o que vocês esperavam que fosse um sistema mais, é, Google né, alguma coisa, mais o uso...

**KE:** É.

**Tiago Pedrosa:** De fácil uso, assim. E, é, isso você acha que prejudica o uso, é, porque existe aquela questão de você, usa porque precisa, você não tem outra alternativa. É, mas também usa porque organiza teu processo de trabalho. Você acha que, eu vou usar porque isso aqui organiza meu processo de trabalho se eu não usar eu vou ter um processo mais difícil de controlar, né. Então, é, esse é um dos propósitos do sistema de Informação né. E essa questão da falha que deixou a desejar, que na verdade, não a falha, mas a não percepção de intuitividade ou de facilidade de uso, gera efeito, no seu interesse de usar ou na sua necessidade de uso?

**KE:** Na realidade ele não prejudica, eu acho que ele não prejudica, mas dificulta, né.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:19:55).

**KE:** Ele dificulta o uso.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Precisa ser, pra facilitar ele precisa de fato ser mais intuitivo.

**KE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Ok. Entendido. Beleza, beleza. Fechamos aqui mais esse ponto. Algum comentário adicional nesse tópico de percepção, uso? Tranquilo?

**KE:** Não, não. Tranquilo.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza, então, aí também tem um item de complexidade, já falamos, que acabou que a gente entra no assunto vai puxando outro. É, não gerou, sim, estou entendendo na nossa conversa que ele não gerou dificuldade de uso para você. O fato dele mudar de plataforma para a web, outro tipo de navegação em menus, não é uma dificuldade de uso...

**KE:** Não, (Ininteligível 00:20:54).

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:20:55).

**KE:** Não, não tive dificuldade até porque eu já conhecia o sistema, né, tive oportunidade de conhecer um pouco antes.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. Legal. É, vamos falar um pouco sobre aspectos de qualidade técnica, tá. Eu acho que, sem entrar muito naquelas nuances mais de TI, mas na sua percepção, tá, de usuário. É, como você avalia a questão de disponibilidade, erros? Que tipo de ocorrência você já enfrentou? Bugs, por exemplo, é uma questão que é muito perceptível pelo usuário, né. Você está no meio de uma, preenchimento de um dado, aparece a mensagem time out ou run out, você perdeu tudo o que você preencheu. Isso é muito comum em algumas aplicações e isso, é, ocorre, não ocorre? Já teve esse problema? Qual foi sua percepção?

**KE:** Já, já tive. Já tive esse problema de estar no meio dos registros e de repente o sistema, né, sai do ar ou entrar em manutenção e aí a gente perde, né, o que estava sendo feito.

**Tiago Pedrosa:** Com muita frequência?

**KE:** Não. Não é com muita frequência não, né. As manutenções a gente sabe que ocorre, inclusive é informado, isso é ponto positivo, né. Quando o sistema vai entrar, geralmente passa, até mesmo o Emerson, ele passa, né, via Whatsapp pra gente a informação que o sistema vai entrar em manutenção, de horário tal a horário tal. Aí dá pra gente se programar. Isso eu acho fundamental, né, essa informação prévia. Mas, às vezes acontece problemas, né, não programáveis, né, essas interrupções não programáveis, mas elas não são (Ininteligível 00:22:50). Pelo menos aqui comigo.

**Tiago Pedrosa:** E você acha que no geral assim, a sua percepção em relação a, do que você percebe mesmo tá, de qualidade. É uma plataforma robusta? Você se sente é, segura de estar usando, de registrar um dado e esse dado ficar gravado? É, ou você acha que, é um negócio que, mais falha do que acerta? Qual a sua avaliação geral sobre isso?

**KE:** Olha, ainda não tive nenhum caso de dado desaparecido, assim, nem de, então, é, até agora tenho mantido a confiança no sistema.

**Tiago Pedrosa:** Isso você considera que é importante para você ter confiança de usar? Muito importante? Tá.

**KE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. E aí já fazendo a transição que já tem a ver com isso que a qualidade da informação também, né. A gente falou de qualidade do sistema no aspecto mais de uso, né, de erro, de ocorrências, de disponibilidade e tem o aspecto

de qualidade da informação. É, eu sei que a gente sabe que a informação que a gente consulta na tela ou em relatório é consequência da informação que a gente alimenta, a gente usuário, né, você, eu, o administrativo. Então é consequência disso. Mas considerando que o dado que foi alimentado é o dado que a gente tinha como correto, válido ou dado certo, né, ele pode ser alimentar errado, mas considerando que a premissa de que o dado que está lá é o que você entende que é o verdadeiro, é, você percebe alguma dificuldade ou imprecisão na informação que você consulta, da informação que está registrada? Ah, um exemplo disso, né, é, de manhã eu puxo um relatório de uma pasta está dizendo A, meia hora depois eu puxo o mesmo relatório está dizendo B ou eu coloco um campo 2, mando salvar quando eu vou consultar salvou 20 ou salvou quatro. É, esse é o aspecto de qualidade da informação inserida, assim. Você, é, tem segurança? Percebe que isso é crítico, não é crítico? Qual a sua percepção desse item?

**KE:** Olha, é, eu aqui e acolá, eu puxo inclusive alguns relatórios, né, eu auxilio o Emerson na gestão de alguns pontos aqui e eu percebo que os relatórios eles não tem alteração. Pelo menos os que eu puxo, né. Há inconsistência nos dados, mas aí eu acho que é como você falou, é mais decorrente da informação que é colocada. E aí é essas inconsistências, elas eventualmente, elas geram prejuízo realmente. Por exemplo, isso é uma coisa que está sendo ajustado agora. Os parâmetros para o VTJ, né, dos advogados, que a gente tinha principalmente o campo assunto, era um campo que gera muitos problemas até hoje, né. A gente precisa constantemente estar revendo a lista das nossas pastas de assunto e tendo que fazer ajustes e aí a gente esbarra em algumas dificuldades, é, práticas do sistema que precisariam ser corrigidas. Por exemplo, ontem mesmo eu estava trabalhando numa pasta que é um ACP, né, e movida pelo sindicato e a pasta ela estava como assunto principal, processual. Aí eu fui olhar porque que ela estava com esse assunto principal processual, porque o pedido na ACP é uma obrigação de fazer. Então, ela estava lá como zero e o pedido que estava com valor, eram os honorários do sindicato, no caso...

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:27:02).

**KE:** Que estava com (Ininteligível 00:27:03). Aí ele puxa como assunto principal o que está valorado, quando na realidade aquela pasta, assunto principal não é, os honorários, mas a obrigação de fazer, que é sim obrigação relevante...

**Tiago Pedrosa:** Que era sem valor? Hum, tá.

**KE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Uhum.

**KE:** Então tem essas inconsistências, mas acaba também e aí acaba que qualquer peça que eu faça aí vai acabar influenciando no meu VTJ, porque o assunto ele não está classificado corretamente, ele vai ter uma pontuação diferente do que deveria ter. Então, é, tem esses ajustes que precisam ser feitos realmente.

**Tiago Pedrosa:** Entendi. Pow, interessante esse ponto. Interessante. Então, só fazer um parênteses aqui que a gente acaba lincando, né, o objetivo aqui é completamente diferente do dia a dia assim, mas é, tem uma regra que inclusive foi conversada com gerentes de linha, com CTE, com Rufino, Leonan, e a gente, é, eu acho que isso não passou pela nossa discussão, você ter, a regra foi bem simples, tá, o assunto principal da pasta é o de maior valor. Era uma regra bem simples e pow, todo mundo concordou, exceto o ambiental, o ambiental falou assim: não, não é o de maior valor, porque às vezes no ambiental você tem a obrigação de fazer que é muito mais estratégico, importante, do que um pedido de uma multa. A multa vem junto com alguma coisa assim, é, uma indenização qualquer. E aí, mas a gente não pensou no aspecto dos honorários. Você ter honorários, é um pedido destacado com valor e o outro que é obrigação de fazer, por exemplo, em matéria trabalhista.

**KE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Mas é um bom ponto para levar para discussão com o Rufino.

**KE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Beleza. É, vamos lá. Aí vamos... Bom, você falou um pouco da questão do uso de relatórios, que você faz a informação colocada de maneira equivocada traz prejuízo para você. É, eu consigo entender, assim, um pouco da nossa conversa que, você não falou exatamente nessas palavras, mas que a informação que é extraída é precisa, né?

**KE:** Sim, sim.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:29:46). Você tem essa percepção de que tem imprecisão, e isso é importante.

**KE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Mas a alimentação equivocada dos dados, ele é fundamental para que você tenha segurança e confiança nisso que você extrai, certo?

**KE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Beleza.

**KE:** A alimentação correta dos dados é importante para que a gente tenha segurança, né.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Bom, é, sobre...

**KE:** E aí eu citei, (Ininteligível 00:30:14), só complementando, né, especificamente esse caso, porque esse foi um dado que não foi colocado pelo usuário, ele é automático do sistema, né, esse exemplo que eu dei. O sistema escolhe o assunto principal.

**Tiago Pedrosa:** Isso aqui... é, isso aqui é bem interessante, cara. Bem útil, assim. É, um ponto bem interessante para discussão aqui no âmbito do projeto, até para o dia a dia, para a gente corrigir também, mas é uma questão de, é, o que eu tenha chegado algumas, é, conclusões assim, preliminares, né, das conversas e, é, uma distinção, é importante você fazer uma distinção, a gente nem chegou a falar nesse ponto aqui que não surgiu, né, mas é um misto de trabalho administrativo do BPO se confunde com o sistema, e a percepção da baixa qualidade ou dos erros da operação, é, transmitem a percepção de que o sistema é ruim, acontece.

**KE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** Isso é natural. Ou você discutia um procedimento equivocado, um procedimento complexo, né. Ah, o nossos procedimentos são mais complexos do que escritórios, né, tratar uma publicação aqui é muito mais complexa do que tratar uma publicação em um escritório. Por que? É, porque tem regras de controles que algumas empresas não têm, escritórios não têm, alçada, essas coisas todas, né. Você conhece bem.

**KE:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** É, mas isso não significa que o sistema que deixa ruim, são as regras definidas para ele. Então isso tudo já surgiu, né, da questão do administrativo, das regras de processo. Agora a gente está falando que não é necessariamente uma regra de processo, é uma regra de negócio, automática do sistema que te gera a percepção de baixa aderência da informação.

**KE:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Que não é necessariamente o uso. Então, cara, bacana. Muito legal surgir esse ponto que, é um item novo aqui para entrar com mais uma dimensão bem interessante no trabalho. Muito legal mesmo.

**KE:** É, eu acho que não é correto a gente atribuir os erros do BPO ao sistema, né. São pessoas, a gente está falando do sistema, a gente tem que saber separar, tá.

**Tiago Pedrosa:** Sim.

**KE:** Entrar na atuação do BPO são outras questões que vêm à tona, né, (Ininteligível 00:32:51).

**Tiago Pedrosa:** É, a gente até percebeu isso. Não sei se você recebeu, era um negócio automático da Benner, tá. Não era nada nosso feito aqui, mas aparece uma reguinha, às vezes, na tela do Pjur, para você avaliar de um a dez.

**KE:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Aparecem perguntas aleatórias e vai valer de um a dez. Essas são ferramentas de monitoramento, de mercado assim, que eles colocam lá esses algoritmos, não é só da EMPRESAX, é para todo mundo que utiliza o sistema fica lá, aparecendo aquilo lá. Você Indicaria a Benner para outro usuário, para outro cliente e tal. E ali, é, depois eles nos mandaram uma lista de cento e poucas pessoas que...

**KE:** Pra responder.

**Tiago Pedrosa:** Que estavam lá respondendo, né. A gente não tem aberto isso, por gerência, por área, mas a gente sabe o gráfico, ele mandou o gráfico com alguns comentários que as pessoas colocavam. Vamos fazer isso desestruturado depois, para a gente saber pela matéria, não precisa saber o nome, mas é a matéria que, é mais trabalhista, é mais no cível, é mais no consultivo. Depois a gente vai fazer isso melhor internamente, mas o que a Benner nos mandou, já tem ali vários comentários da pessoa avaliando o ruim, não recomendo o Benner e tal, mas falando do contrato de cálculo. É, falando, às vezes, no comentário do atendimento do BPO, então se confunde um pouco, porque é tudo grupo Benner, né. Então...

**KE:** É, mas até a forma de perguntar induz a isso porque quando perguntou a Benner, né, se voce recomendaria. A Benner veio o pacote, veio o sistema e o, né, a utilização com a ferramenta do BPO através de pessoas. Se tivesse talvez perguntado do sistema, né, separando, aí a percepção já mudaria um pouco.

**Tiago Pedrosa:** Exato. Ontem a gente estava falando sobre isso de fazer uma pesquisa interna. Pesquisa nossa só com usuário da EMPRESAX e tal e aí o dilema lá que o grupo está pensando, né, conversando com o pessoal que conhece um pouco mais de estatística, é, olha vamos separar sistema, ferramenta, atendimento do BPO, separar essas coisas dentro da gestão porque senão a pessoa avalia e responde pensando no todo.

**KE:** Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Né?

**KE:** Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:35:09). Beleza. Bom, vamos avançar aqui um pouquinho, foi bem bacana esse item que surgiu aqui. É, tem um fator, é, Kelcilene, de impacto, né. A literatura fala muito da questão, para o sistema ter uma certa eficiência, ser efetivo, né, ele tem que trazer algum benefício, algum impacto e suprir uma necessidade ou uma carência. Então, é, eu sei que é difícil a gente separar para todos nós que estamos dentro do ambiente corporativo, eu uso a plataforma que me oferecem, que me disponibilizam, é diferente de eu escolher usar o Android ou iOS. Eu uso aquela que está disponível pra gente, mas tentando, é, extrapolar um pouco essa questão. É, o uso da ferramenta que você tem hoje disponível, é, ele traz impacto para o teu processo Positivo ou negativo? Se você, não tivesse seria pior? É mais trabalhoso usar do que não usar? Como você avalia isso?

**KE:** Não, na balança ele é positivo sim. Ele é uma ferramenta de controle de dados que até agora tem funcionado, tem ajudado na nossa organização da agenda. Aquelas ferramentazinhas da agenda é muito útil, né, que a gente tem uma visão geral do mês, com cores pra ver o que ainda está pendente de ser feito. Então, nesse aspecto ele é muito bom. Na emissão dos relatórios havia também no SAP, né. Nesse aspecto também já era algo que a gente tinha, então eu acho que não, eu não vi melhoras nessa questão de emissão de relatórios, tendo no meu nível, né, de relatórios que eu utilizava como advogada, comparado com o sistema anterior. Eu acho que o grande benefício realmente foi isso que eu falei no início, né, o fato da gente ter mobilidade.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Então, é, o impacto é positivo, é mais positivo do que negativo e traz benefícios para a sua atividade, para execução do seu processo de trabalho. Tá. É, agora, olhando um pouco no retrovisor, né, você, é, como usuária já de um sistema de informação corporativo há algum tempo, você provavelmente percebia algumas carências e algumas necessidades da ferramenta antiga, né. Hoje, é, de certa forma isso foi atendido, não foi atendido? Existe alguma necessidade ou carência ainda não atendida? Olha, é, poderia ser uma plataforma que tivesse tais recursos ou funcionalidades não atendidas ou, é, se assim, uma questão que às vezes surge, olha se não tiver uma funcionalidade XPTO, eu acho que não agrega para o meu processo, entendeu. Precisa disso para agregar para o meu processo. Um exemplo bem prático. Ah, se não tiver agenda de controle do meu prazo não me agrega nada. Eu prefiro usar um excel. Então não sei se você tem algum item nessa, que se encaixa nesse requisito aí.



**KE:** Olha eu acho que, é, uma coisa que poderia aí, agregar positivamente a ferramenta como melhoria, que é algo realmente que não tinha no SAP, né, e que estava sendo muito utilizada hoje nessa transformação digital que a gente está vivendo, é uma visão de gráficos. É, na agenda ela é muito boa, eu acho que é um ponto muito positivo apontado pelos advogados, porque ela é visual, ela é, né, ela mostra imagens. Então, eu acho que sempre a visualização por imagens, ela torna a ferramenta mais intuitiva, mais fácil de se entender, mais fácil de se compreender os dados, antes de se buscar informações então isso, é, não só para os gestores, né, a gente sabe que já tem (Ininteligível 00:39:42) de extração das informações para o PI, né, do contencioso, mas dá para se trabalhar também. É, isso para o advogado, para ele ter uma visão geral da sua carteira, isso é um pouco ainda, a gente precisa mexer bastante no sistema para ter, é, uma visão geral, pedir relatórios e aí eu digo pra ti, os relatórios, a gente sabe muito pouco mexer, eu ainda sei mexer alguma coisa de relatório porque eu substitui o Rufino em algumas vezes nas férias dele. Então eu precisava emitir relatórios lá no CTE. Mas na minha gerência, nem meu chefe sabe emitir, o que ele sabe fui eu que ensinei, então, é, eu acho que é uma ferramenta que existe já, mas é pouco explorada. Talvez se os advogados até tivessem um treinamento específico pra buscar essas informações nesses relatórios, eles também tivessem uma percepção já melhor do que a ferramenta pode oferecer de dados.

**Tiago Pedrosa:** Sim. Beleza, beleza. Legal, legal. Isso vai entrar num item que é bem bacana para a gente usar a dimensão de tomada de decisão com base em dados, né, você precisa de dados para tomar uma decisão no seu dia a dia da carteira, não sinceramente só gestor, né, para saber, olha como é que está a sua agenda de prazos, como é que está o teu cronograma aí de projetos, de processos relevantes e tudo mais para você tomar decisão. Beleza, tá. Mais algum ponto nessa item aí? Podemos seguir para o próximo sobre carências, necessidades, benefícios? Tranquilo?

**KE:** É. Eu sei que, assim, dá pra gente fazer muita coisa com o sistema, principalmente essa parte de gestão de dados, dá para evoluir bastante, né. Tem muita coisa que a gente pode depois colocar, que pode servir de métrica inclusive para tomada de decisões, é, no âmbito dos próprios processos. E hoje a gente não tem realmente, né. É, eu sei que o, por exemplo, o JTS, ele já faz um pouco disso. É, já faz há algum tempo, mas não dentro do sistema. Eles incluíram a ferramenta deles, né, o (Ininteligível 00:42:12) quando sai no sistema que é exatamente já uma forma de avaliar o processo de acordo com a estratégia de se adotado, né. Então, é uma

coisa que o JTS tem, mas que as outras gerências não tem. A gente, e também não tem como avaliar dados ainda dentro do sistema para a gente poder criar algo que dê pra gente trabalhar nessa metodologia. Mas isso é uma coisa que dá para se melhorar, realmente.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Beleza, beleza. Bom, aí acho que a gente está terminando. Tem um último tópico aqui só sobre, é, suporte técnico, só pra gente fechar, que é um tópico que eu tenho que passar também. Se você já teve necessidade de suporte, interação com atendimento técnico? Qual foi a sua percepção de qualidade e tempo de resposta e a disponibilidade do atendente para resolver seu problema?

**KE:** Não. Ainda não precisei do suporte técnico ainda. Só para tirar dúvidas, né, e aí a gente tira geralmente com o Fábio, ou enfim, agora com o Glênio, na parte do consultivo, mas suporte técnico do sistema, nunca usei não.

**Tiago Pedrosa:** Ainda não. Perfeito. Legal. Beleza. Bom, fechamos Kelcilene, é o último tópico aqui. É, cara foi muito, muito, muito bom. Agregou bastante. Surgiram aqui temas que vão me ajudar muito na consolidação desse framework aí que eu estou tentando construir sobre o que é que pesa mais, né, na percepção de sucesso e qualidade do usuário. Bem bacana.

**KE:** Ah, que bom. Contribui.

**Tiago Pedrosa:** Tem mais algum item que você queira abordar? Questões gerais, coisas que você entende que agregariam para essa discussão que a gente trouxe ou acha que passou por tudo? O que você... Fique à vontade.

**KE:** Aham. Não, não. Eu acho que eu abordei os principais pontos, é, que eu tinha, né, de percepção.

**Tiago Pedrosa:** Obrigado.

**Arquivo:** audio\_only-RM

**Tiago Pedrosa:** Beleza, vai me ajudar depois que eu tenho que voltar nessas entrevistas, são, 10 entrevistas já e eu tenho que ficar voltando nelas.

**RM:** Não, eu imaginei que como você queria fazer pelo zoom foi porque você ia gravar, eu imaginei (Ininteligível 00:00:11).

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim. E eu também é, também eu comprei a licença aqui para não ficar usando a ferramenta corporativa e tal e a própria aula da (Ininteligível 00:00:19) também foi no zoom no finalzinho, então.

**RM:** Entendi. Entendi. Entendi.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Cara, amigo olha só, é, pra gente começar né. Esse trabalho faz parte de um programa de desenvolvimento, é, lá com a FGV, tá. É, eu pedi autorização do Hélio como meu superior imediato e gestor aí do contencioso no jurídico para autorizar essa pesquisa dentro do jurídico, é, conforme aí prevê os padrões de RH, então estou fazendo esse, essa pesquisa com algumas entrevistas com base aí no, quer dizer, considerando a autorização do gerente geral, tá bom? Só pra constar isso no registro. É, e qual é o objetivo tá, RM? Eu tô trabalhando com o seguinte tema, é: quais são os fatores críticos, fatores críticos para sucesso no sistema de Informação, né, nos softwares de forma geral. Então, é, existem algumas coisas na literatura que (Ininteligível 00:00:25) e sucesso pra você avaliar no sistema, né, e estou testando, tentando validar esse modelo e fazendo um estudo caso qualitativo com essas entrevistas e tentando buscar aí mais informações sobre quais são essas dimensões que ajudam o não sucesso de um software. É, aproveitando a experiência da implantação do PJUR e aí eu abordar, fazer algumas perguntas em linha com o que a literatura fala sobre o sistema. É, não necessariamente eu estou avaliando aqui se o PJUR é bom ou ruim, tá, mas a gente está avaliando o sistema de forma geral, quais são os aspectos que você como usuário avançado, usuário da equipe de sustentação e gestão, é, quais são esses aspectos que vão ter maior, digamos que maior pe... não é peso, porque eu não vou fazer uma avaliação de peso, mas quais são essas dimensões mais relevantes e mais críticas na sua percepção como usuário. Então tem um roteiro aí.

**RM:** Mas a avaliação é, desculpa, a avaliação é qualitativa ou quantitativa?

**Tiago Pedrosa:** Qualitativa.

**RM:** Qualitativa, show.

**Tiago Pedrosa:** Eu vou fazer algumas perguntas qualitativas e tentar abordar algumas coisas, beleza?

**RM:** Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Cara, tu tá magrinho hein bicho, está correndo aí na Bahia, cara?

**RM:** Não, cara. Entrei em um negócio de emagrecer mesmo, estava, estava muito pesado, não estava dormindo bem, não estava, não estava vivendo, né cara, aí já perdi 20 e poucos quilos já é devo perder mais uns 10 aí, pelo menos.

**Tiago Pedrosa:** Caramba. Show de bola, show de bola. Muito bom, muito bom. Eu estou precisando entrar nesse esquema aí, a Lara está falando que eu engravidou junto com ela, é o segundo filho e ela falou que dessa vez eu fiquei mais grávido ainda.

**RM:** Mas isso é normal, cara, eu também, das duas vezes que Cecília engravidou, eu também engravidei junto com ela. Eu acho que, que a gente come junto e aí ela vai dormir e a gente continua comendo.

**Tiago Pedrosa:** É isso mesmo, é agora a gente bebe sozinho né, na gravidez e depois (Ininteligível 00:03:38).

**RM:** E ainda tem isso, ainda tem (Ininteligível 00:03:42).

**Tiago Pedrosa:** É, beleza. Amigo, vamos lá, olha só, é...

**RM:** Vamos lá.

**Tiago Pedrosa:** Processo de, começando aqui primeiro tópico sobre o processo de implantação do sistema né. É, qual foi o seu nível de conhecimento, de envolvimento durante a fase de implantação pré, pré-produção ainda fase de projeto? Se puder relatar para mim como é que foi esse processo, para constar aqui.

**RM:** Cara, então, foi tudo novidade né. Eu acho que quando a gente trabalhava com o pe, com o SAPE, mais seis ou sete sistemas, a gente não imaginava que dava para colocar tudo numa coisa, num balaio só (Ininteligível 00:04:30).

00:04:30

**Tiago Pedrosa:** Quando é que você teve, como é que você teve contato com (Ininteligível 00:04:34), desculpe te interromper, mas como a gente estava falando...

**RM:** Não, tranquilo, direciona aí.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:04:37) projeto de (Ininteligível 00:04:38). Como é, quando é, como foi seu conhecimento sobre oh, está chegando aí um sistema novo. Como é que foi divulgado para você ver, olha beleza vou ter aqui um sistema novo vou ser envolvido, é...

**RM:** Quando...

**Tiago Pedrosa:** Você foi convidado porque recebeu um comunicado?

**RM:** Quando começou, quando começou o contrato, processo de contratação, a gente ficou sabendo que o jurídico estava contratando um sistema que não tinha sistema no mercado e que o jurídico ia ter que fazer um. Aqui não tinha nada que atendesse à expectativa do jurídico da EMPRESAX a nível de mercado pronto e que a gente ia ter que desenvolver um. Foi aí, foi meu primeiro contato com a criação do PJUR. Ainda tinham duas empresas, as duas empresas iam ser meio que auditadas, vamos chamar assim né, iam ter visitas para conhecer software e tal, conhecer equipe, foi aí o meu primeiro contato, foi lá em 2000 e, início de 2019.

**Tiago Pedrosa:** Tá, beleza. E aí como você se envolveu nesse processo? Antes da implantação, antes da produção, né, (Ininteligível 00:05:49) produção. Como, qual foi seu envolvimento?

**RM:** Nos fluxos em que é, a gente participava na época que eu era do cálculo, então nos fluxos que a gente participava eu fui envolvido com perguntas, tiveram algumas viagens, que a gente foi para o Rio para ajudar o pessoal nos desenhos dos fluxos, né. E até aí foi só isso. Na, nas vésperas da virada foi aí que a gente caiu dentro, com força, né, faltando uns dois meses para entrada em novembro que foi quando teve aquele treinamento, foi o primeiro treinamento né, para o sistema, para o PJUR. E aí, a partir desse momento em diante eu já não mexia mais no sistema (00:06:38), só no PJUR, sistema novo.

**Tiago Pedrosa:** Tá.

**RM:** Cara, se eu começar a sair do que você quer, fica à vontade, pode interromper, direciona aí. Fica à, fica...

**Tiago Pedrosa:** Não, não, não cara, é qualitativo isso aí mesmo, você tem que abrir o coração.

**RM:** Não, não, mais assim, se quiser de, se você ver que eu estou saindo da reta, fica à vontade.

**Tiago Pedrosa:** Não, é, não esquece que (Ininteligível 00:07:04) a relação que a gente está trabalhando no mesmo barco aí. Inclusive eu estou te fazendo perguntas que eu sei, tá?

**RM:** Não, eu sei cara. Eu estou falando, porque assim, às vezes, eu posso estar cortando uma parte da história que não faz, que não tem importância para o seu trabalho.

**Tiago Pedrosa:** Não, sim.

**RM:** Fica à vontade.

**Tiago Pedrosa:** Está tranquilo, tá? Beleza, então falando, você teve conhecimento pré-projeto, teve envolvimento durante a fase de implantação e você recebe informações e notificações sobre o sistema, do que está sendo feito, de melhorias que estão chegando, você tem conhecimento disso?

**RM:** Sim.

**Tiago Pedrosa:** Tá.

**RM:** Sim, sempre. Como eu estou envolvido também, apesar de ser da sustentação, eu estou envolvido com a equipe de, nas reuniões das equipes de projeto, então a gente acompanha a entrega, o que está programado para a próxima entrega né, e eu também apesar de não estar como membro do comitê, que é o comitê de melhoria, é, eu conheço a, toda a sistemática dele e a gente acaba acompanhando isso também.

**Tiago Pedrosa:** Tá, show, show. É, qual, tá, coloquei isso aqui. O, cara, eu acho que pelo que você falou está envolvido em sustentação, mas só para confirmar o nível de, como você considera hoje ter um nível de treinamento e conhecimento sobre os recursos do sistema?

**RM:** Dentro dos fluxos, eu conheço todos, exceto o consultivo que é um fluxo relativamente novo, eu ainda estou aprendendo, mas dentro dos fluxos, eu os conheço tudo. Agora, a parte parametrizada do sistema, que é a, é o que está por trás da cortina, eu devo conhecer 60 por cento, né. Tem muita coisa ainda que eu conheço, mas eu não sei como, eu sei onde está, mas eu não sei como mexer.

**Tiago Pedrosa:** Tá.

**RM:** Não sei como, não sei como editar, entendeu, eu sei que tá lá, eu sei onde está a informação, eu sei onde é que edita, mas eu não me sinto seguro em entrar lá e editar.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. É, bom, esse é um primeiro tópico para a gente entender o contexto em que você está inserido, tá? É, e aí sobre a fase de implantação dessa mudança, né, teve a transição de um sistema antigo para o novo ou até mesmo quando não é troca, né, chegar um sistema novo é uma mudança, né. Como é que, qual foi a sua percepção, né, de envolvimento da liderança né. É, quem te dava a informação, como chegava até você. É, os líderes, os gestores disseminavam essa informação, você ouvia isso da alta liderança? Fala um pouquinho sobre isso, do que você se lembra, né, lá atrás.

**RM:** Então quando o sistema, quando o sistema entrou, é, a nível de jurídico e de TIC, foi bem divulgada a informação.

**Tiago Pedrosa:** Tá.

**RM:** Tá? É, o fato é que quando ele entrou, ele entrou só para o jurídico. A gente só entrou para nível de empresa agora, esse mês, né, a nível global EMPRESAX foi agora, antes a gente só entrou para o jurídico a parte de contencioso, então era um público mais restrito. E é um público com quem a gente lida bem, então assim, isso foi divulgado sim, foi muito divulgado, foi amplamente divulgado e eu percebi que, é, na minha linha hierárquica, né, não consigo avaliar nas outras, que eu não conheço todas, mas na minha linha hierárquica e algumas outras gerências que eu tenho mais envolvimento, que é o caso do trabalhista, do ambiental e do (Ininteligível 00:11:33), que é o pessoal que lida com o escritório, eu percebi que isso era algo em que os gerentes estavam engajados e o nosso gerente geral também estava muito engajado.

Então eu vi, na hierarquia, a Thaísa que é nossa gerente de executivo, o Hélio, o gerente geral né, alguns gerentes de linha, o Romeu, Tiago, e pra baixo, todo mundo muito engajado, muito, é, bem intencionado de que isso funcionasse, que precisava funcionar. Eu acho que essa era a mensagem que a gerente executiva sempre passou: gente precisa funcionar, a gente vai fazer funcionar, pode não funcionar de cara do jeito que a gente quer no início, mas vai funcionar.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza, show. É, canal de, como é que era o fluxo de comunicação, mas você como um agente impactado, você ainda estava em uma ponta, você não estava, é, naquela linha pelo que a gente conversou aqui, promovendo a mudança, você estava sendo impactado por ela, né. E havia um canal de comunicação, se você precisasse falar com alguém sobre isso ou uma sugestão, uma dúvida, um comentário, você sabia a quem procurar, te existia algum tipo de formalização desse, dessa comunicação?

**RM:** Enquanto usuário, sim. Não achei, é, na época, não achei a melhor forma, a gente, verdade é que a gente estava quando a gente teve, a gente não estava passando só por uma alteração de PJUR, não só de sistema jurídico, a gente estava passando por uma alteração de vários sistemas, inclusive sistemas de comunicação da companhia, a gente tinha acabado de passar por uma mudança de servidor de e-mail, é, a gente estava entrando com teams, como forma de ferramenta de comunicação e uma coisa que eu percebo e aí também é uma das, dos maiores problemas, eu vou chamar assim, que eu vejo na nossa TIC da EMPRESAX, é que eles não tem uma ferramenta, pra, é, não sei se esse é um problema até do usuário EMPRESAX, quer dizer, não tem uma ferramenta que você consiga resolver pequenas dúvidas. Uma dúvida pequena de operação, ela é tratada no mesmo caminho que um erro, que um, que um problema no sistema, que uma indisponibilidade. Você não tem no ar, uma ferramenta que é, um caso, que eu chamo que é um case de sucesso de supermercado, que nunca funcionou, tem lá no caixa que são 15 unidades, você só pode levar 15 unidades. E toda vez que você vai ao supermercado, você vê que tem um cara ali com o carrinho cheio. É a mesma coisa, eu falo na nossa TIC, não tem um caixa de 15 unidades. Não tem um lugar para você resolver problema rápido, uma dúvida. Eu estou com uma dúvida, eu não tenho a quem recorrer. Então assim, qual é, eu acho que, respondendo o que você perguntou, eu era, eu era uma dessas pessoas, então eu não tinha a quem recorrer, eu era o



recurso. Quando as pessoas tinham dúvidas, elas me procuravam, porque como eu participei da primeira turma de treinamento, eu tinha mais conhecimento do sistema do que a maioria das pessoas que estavam usando o sistema. A única forma de responder a essas perguntas que eu tinha, era procurar as pessoas pessoalmente. Guilherme, Tiago Pedrosa, é, a Paula, as pessoas que estavam envolvidas no projeto a mais tempo e conheciam melhor o sistema.

**Tiago Pedrosa:** O, a facilidade ou a talvez a facilidade ou a forma né, de acessar uma informação, uma dúvida ou um ponto de contato ou um ponto de apoio. Você acha que ajuda na receptividade ou na percepção do cara sobre a qualidade do sistema?

**RM:** Sim, sim. É, o que eu estava, exatamente o que eu estava falando. O não entender como o sistema funciona, faz com que você ache que o sistema é ruim. Não é que você não, não é que o sistema seja ruim, mas você não entende como ele funciona, mas na cabeça do usuário, o problema nunca está em mim, sempre está no sistema. Então não é que eu não saiba usar o sistema, é que o sistema é ruim, né. E isso que você falou eu acho que é o (Ininteligível 00:16:48) de maior sucesso em qualquer sistema é, você conseguir estar próximo ao seu usuário, no momento da importação, para que ele, é, entenda como usar aqui, aquela ferramenta. E aí entendendo como usar a ferramenta, a ferramenta é boa. Toda ferramenta é boa, né. Toda ferramenta que traz qualquer nível de automatismo, de inteligência, que siga fluxos, como é o caso do PJUR e tal, é boa, a questão é o usuário saber usar ela. Só isso.

**Tiago Pedrosa:** Bacana esse, bacana essa visão.

**RM:** E foi uma coisa que impactou muito o sistema. Muita gente hoje enxerga o sistema como um sistema muito melhor do que era, não porque ele melhorou, mas pelo entendimento dela do sistema, melhorou. Os botões continuam os mesmos, as telas são parecidas, os fluxos são os mesmos, mas o, a interface homem e máquina mudou.

**Tiago Pedrosa:** Mudou, né?

**RM:** E quando a interface homem e máquina muda, a máquina muda.

**Tiago Pedrosa:** E aí muda a percepção dele de até de segurança, de uso, de, show.

**RM:** É isso aí.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal. Bom ponto. Marcar isso aqui. É, show. É, passando para o ponto seguinte, RM. É, quando você teve contato tá, com, o primeiro contato com a ferramenta ou foi conhecendo a ferramenta e tal, qual foi a sua percepção sobre essa nova tecnologia, a sua receptividade quanto a intenção de uso ou uso. O que é a intenção de uso? Olha, é algo que, beleza, me sinto que isso aqui vai ser interessante usar para o meu dia a dia, vai me ajudar. Ou era algo mais do tipo, cara, não vi valor nenhum.

**RM:** É, quando, quando falaram que a gente ia ter um sistema novo e que o sistema ia ser confeccionado dentro do que a gente esperava, minha primeira, acho que minha primeira missão foi acabar com o uso de e-mail, a gente via muito e-mail pra lá e pra cá, com autorização disso, autorização daquilo. É, e a outra coisa era uso de diversos sistemas né, aquela casa, aquela casa dos puxadinhos né, de repente você tem um banheiro ligado na cozinha, então assim, é, acho que a minha maior intenção na entrada do sistema é, vamos organizar a casa, vamos ter tudo em um lugar só, sabe, e vamos usar uma ferramenta que traga, não só a parte de acompanhamento, mas também as solicitações. E qual é a vantagem disso tudo, de você ter tudo em um lugar só? E aí para o meu trabalho: controle, controle. Consigo controlar prazo, eu consigo, e está tudo em um lugar só, está tudo em um banco de dados só, está tudo ligado à mesma coisa. Então, as solicitações estão ligadas às pastas, que são dos processos, e isso tudo está, eu consigo tirar um relatório e nesse único relatório eu ter todas essas informações.

**Tiago Pedrosa:** E aí você tinha?

**RM:** Enquanto que antes, eu tinha que gerar 2, 3, 4 relatórios.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 0:20:33).

**RM:** É, e juntar tudo, e juntar tudo, exatamente. Juntar tudo e possibilitar um controle único, mais simples, que a gente está chegando né, com o negócio dos cubos agora que se, que é o controle (Ininteligível 00:20:52), é automático, é instantâneo, é eu conseguir ver o que está acontecendo no sistema na hora que ele está acontecendo.

**Tiago Pedrosa:** Sim.

**RM:** Não é ficar fazendo controle do que já aconteceu, mas controle do que vai acontecer. Deixa eu só acender a luz aqui, Tiago.

**Tiago Pedrosa:** Tranquilo.

**RM:** (Ininteligível 00:22:10). Não é fazer gestão passiva, é fazer gestão ativa.

**Tiago Pedrosa:** Perfeito, perfeito. É, a sua percepção agora nessa questão também, olha primeiro o contato era a sua expectativa que criou-se foi essa que você explicou que é tudo facilitar, controle né, centralizar informações. E quanto ao, a sua percepção quanto ao aspecto né, de uso, a facilidade, complexidade. Qual foi a primeira, a que o primeiro contato inicial que você pensou, que você percebeu aí no sistema nesse aspecto, de facilidade e complexidade?

**RM:** É, eu fiquei com muito, eu fiquei com muito receio de como seria a receptividade do nosso principal cliente né, que é o advogado, por conta do nível de complexidade na edição das informações né, quando você tem o cadastro da pasta, você tem uma cacetada de informação. No sistema que a gente trabalhava antes, o advogado entrava lá, editava, editava, mexia no que ele queria. E aí no primeiro contato que eu tive com o sistema, eu percebi que isso tinha acabado, né, e que as coisas não seriam mais daquela forma e o meu principal receio foi em relação a isso. Com relação à vantagem, eu vi um milhão de vantagens sabe, eu achava e sem e ainda continuo achando, que esse sistema é o primeiro degrau de uma escada longa, sabe. É, eu consigo ver num horizonte não muito distante, é, coisas incríveis para gente rodar dentro desse banco de dados. A gente começa a conseguir mensurar o que a gente faz, coisa que antes a gente não conseguia, porque como eu falei tinha muita coisa que a gente fazia por e-mail, que a gente era demandado por e-mail, a gente não sabe o, qual a quantidade de HH que a gente gasta, a gente vai começar a descobrir agora, vai conseguir mensurar a equipe, vai conseguir direcionar a equipe, vai conseguir direcionar, é, serviço, o que traz mais ganho pra empresa, o que traz menos ganho pra empresa. Tudo isso, a gente fazia meio que no sentimento e agora não, agora a gente consegue mensurar, a gente consegue trazer do qualitativo para o quantitativo.

**Tiago Pedrosa:** Anotar isso aqui. (Ininteligível 00:23:50), (Ininteligível 00:24:11). Show. Legal. E, beleza, então você em um primeiro momento, tinha a expectativa de que fosse facilitar e simplificar processos e controles. É, ficou de certa forma com

receio da receptividade do principal cliente na complexidade de edição de algumas informações, mas viu também ganhos e possibilidades de mensurar melhores resultados com a forma que ele trata as informações. É, algum item de descrença, de olha, desapontamento com a expectativa versus realidade?

**RM:** Com prestador de serviços.

**Tiago Pedrosa:** Com a qualidade do serviço, do usuário do serviço?

**RM:** Com a qualidade de entrega do serviço.

**Tiago Pedrosa:** Entrega do serviço?

**RM:** Qualidade de entrega do serviço.

**Tiago Pedrosa:** Isso impacta na pesquisa de qualidade do sistema?

**RM:** A gente percebe que as pessoas que estão mais próximas da gente, os consultores, eles estão empenhados em entregar algo bom, mas quem está acima deles, você não percebe esse empenho tão forte. É uma prestação de serviço em que o cliente, é, não é considerado na, no momento da entrega, ele é considerado antes da entrega, na hora de dizer que o que ele quer receber, mas na hora que ele recebe, acontece o embate. Eles dizem que entregaram o que a gente pediu e a gente diz que não entregaram o que a gente pediu e fica esse embate. Enquanto que, o que você espera de um prestador de serviço é, cara, tá bom, vamos aqui, me diz o que você queria. Vamos tentar entender melhor o que você queria, para poder te entregar da próxima vez. Eu não vejo essa empatia. Nunca vi, desde o início, desde quando eu estou, né, desde o início do ano passado, quando eu estou mais, passei a me envolver mais nessa parte das entregas, eu não vejo essa empatia e é uma empatia que nós temos com o nosso cliente. Nós aqui, enquanto GICC, temos com nosso cliente. Quando o meu cliente me diz, cara, isso aqui que você me entregou não está conforme, beleza, o que você queria? Ah cara, isso aí eu não posso por causa do controle, eu não, sabe, é empatia, é chegar para o cara e dizer, cara eu quero lhe entregar, eu vou lhe entregar melhor, eu preciso entender o que você quer, porque a gente não está conseguindo conversar.

**Tiago Pedrosa:** E aí (Ininteligível 00:26:56).

**RM:** Essa foi minha decepção maior.

**Tiago Pedrosa:** A ausência disso né, ou no caso, a maior empatia e o melhor nível de serviço aumenta a percepção de qualidade?

**RM:** Com certeza, isso aí, com certeza. Você estar próximo ao seu cliente sempre vai trazer para ele uma percepção de maior qualidade. O seu serviço não é, é aquela história, se, o sistema eu ainda posso comprar de qualquer empresa que faz sistema. Qual é a melhor empresa de fazer sistema que entrega o melhor sistema? Não. É a empresa que me serve melhor. Qual o serviço que eu estou comprando? É o sistema? Não. O sistema é o produto, qual é o serviço? O serviço é a empatia. É estar perto do seu cliente, é entender a necessidade do seu cliente, é trazer a necessidade do seu cliente para ser a sua necessidade. Isso que você precisa enquanto prestador de serviço. E é isso que eu não vejo na prestadora de serviço, não vejo. Essa preocupação, não vejo.

**Tiago Pedrosa:** Não, bom. Esse é um ponto que ainda você vê como não é a, tua expectativa fica frustrada porque não se materializa a isso. Beleza, beleza. É, vamos lá, é, entrando em um item aqui agora sobre complexidade, usabilidade, tá. É, de uma forma geral né, como é que você identifica aí os aspectos de uso, entre a facilidade de uso, dificuldade de uso da aplicação. É, dificulta em que nível isso dificulta ou não, é irrelevante para você esse ponto porque, não sei, tem várias visões né, de que um sistema tem que ser intuitivo. O que é intuitivo para você, pode não ser intuitivo para mim. Então, às vezes, um tem mais facilidade do que outro, então, o que isso impacta para você na sua visão, de qualidade?

**RM:** Cara, eu acho o sistema, que ele, vamos falar dele hoje, né, não dá pra eu falar dele a um ano atrás, então vamos falar dele hoje. Eu acho que hoje ele é um sistema que tem 90 por cento dele está dentro do mesmo padrão, então a pessoa que conhece o sistema vai achar qualquer (Ininteligível 00:29:43) intuitiva, porque está dentro de um mesmo padrão, segue a mesma lógica, né, o salvar concluir, como a gente tem muito, né, editar, eu clico em salvar para salvar, não envia, eu tenho que concluir, essa é uma das coisas. Então assim, essa lógica de segurança, que traz segurança para o usuário, porque salvei, salvei, ai meu Deus, errei. Não, calma, você ainda não enviou. Então assim, essa lógica, eu acho que, nesse ponto, ele é intuitivo. Intuitivo

no seguinte sentido, ele segue a mesma lógica em todo o sistema. Então, é, independentemente de que fluxo eu esteja trabalhando, qual a tela que eu estou trabalhando, se você conhece o sistema, você conhece o sistema inteiro, você sabe como trabalhar no sistema todo. É, e aí agora vamos falar da adaptação. A adaptação não foi fácil, mas não foi fácil, porquê? Porque durante a adaptação, a gente teve adaptação a uma cacetada de coisa. Não foi só a adaptação do sistema, né. A gente teve, como eu já falei inúmeras vezes lá em reuniões. A gente teve a mudança do sistema, a gente teve uma mudança de mentalidade, que a gente sai do e-mail e começa a provar as coisas dentro do sistema, que tem um tempo diferente, que tem uma forma diferente. A gente deixou de ter assistentes, prestadores de serviço dentro da estrutura da EMPRESAX e passou a lhes ter fora, sem nenhum tipo de contato entre o cliente e eles, né. A gente teve pandemia com a impossibilidade de tirar dúvida com o colega do lado, que também impactou na entrada do sistema. Então, tudo isso, dificultou que o sistema fosse absorvido de forma, é, calma e tranquila, mas mesmo assim, do meu ponto de vista foi um sucesso da equipe, porque a gente conseguiu botar o sistema no ar, a gente não precisou tirar o sistema do ar nem uma vez para voltar com o SAP, sabe, mesmo com todos os problemas, com todos os defeitos, a gente conseguiu rodar o sistema, tá. O sistema está aí, está no ar, está um sucesso, todo mundo hoje nem se lembra que o SAPE e um dia existiu, sabe, e se você falar hoje que quer voltar com o SAPE, eu tenho certeza que tirando uns dois ou três gatos pingados, todo mundo vai falar um milhão de coisas feias, porque o PJUR está aí, é uma realidade e é um sucesso.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. É, transição de tecnologia, RM, é, quando teve essa nova tecnologia que foi ou essa tecnologia atual assim, gerou alguma dificuldade para uso na plataforma ou foi uma transição tranquila? Acho que tem muito a ver com o que a gente já falou, né, de desconhecido gera medo, mas depois que você começa a conhecer uma forma, você conhece logo o sistema inteiro, conhece o resto, né.

**RM:** Nossa. E tem a (Ininteligível 00:33:11) também, né, que tem a galera que quer, a galera que não quer e tal, isso aí é, é natural, mas até complementando isso aí que você me perguntou, é, a curva foi, a curva foi se achatando, sabe, a curva foi se achatando. No início, é, existia muita reatividade, mas muito alimentada por aquelas pessoas que são sempre reativas à mudança. É aí no momento que o pessoal começou a ver as benesses do sistema, né, de estar tudo em lugar só, não ter que

ficar olhando e-mail, não ter, então assim, eu acho que, nesse momento a curva se achatou de uma forma tão violenta que hoje os reativos continuam reativos, mas a gente não ouve mais eles reclamando, sabe, a única reclamação que a gente tem hoje em relação ao sistema é que o sistema está fora do ar, mas é uma coisa que foge ao controle do jurídico.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. É, RM, vamos entrar em um item aqui de uma dimensão que fala de qualidade do sistema, tá. Ela, assim, não vamos entrar, difícil para a gente, né, pra, imagino que para você, para qualquer um que eu fosse entrevistar, falar sobre ah, a que qualidade do sistema, sistema é bom, sistema ruim, tem que conhecer o código, fonte, a plataforma, essas coisas, mas é, você tem uma percepção do que chega pra você em relação a isso. Então, é, você tem problema enquanto a isso ou alguma crítica, quanto à disponibilidade, erros ou ocorrências. É algo que gera insegurança?

**RM:** Então, o pouco que a gente conhece de código fonte, eu não, eu não me sinto inseguro com o sistema. É, como eu falei, as entregas, às vezes, trazem um pouco de medo para a gente, com relação aos erros que aparecem. Penso que, às vezes, até o próprio consultor da prestadora de serviço, diz que são erros simples de corrigir e tal, então assim, imagino, que se é um erro simples de corrigir, também era simples de não cometer. Mas em relação à segurança do sistema, não. Mesmo porque, é, quando a gente pega algum erro, quando a gente não pega esse erro na fase de teste, qualquer que seja a implementação, esse erro ele não tem uma repetição, é, razoável e aí não existindo essa repetição razoável, eu percebo que existe sim uma segurança do sistema. É óbvio que todo sistema vai apresentar erro, 1 a cada 1 milhão de tentativas, 1 a cada 1 bilhão de tentativas, quem entende um pouquinho de algoritmo e código fonte que vai, sabe disso. O sistema em algum momento ele vai dar uma combinação de teclas, de tempo, de, que pode ocasionar um erro no sistema e isso ele vai acontecer. Agora eu sinto o PJUR como sendo seguro, principalmente com os usuários que a gente tem, como eu estava falando antes né, com os usuários que a gente tem, a gente não ter um absurdo de erros, é porque o sistema realmente é seguro.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. Ok. É, na mesma linha de qualidade do sistema, daí um pouco do aspecto de, é, qualidade da informação, tá. É, como você, é, percebe se

você tem alguma experiência ou uma visão sobre a confiabilidade do dado extraído do sistema? É, vou te dar aqui um exemplo, né. O resultado da informação que a gente consulta é consequência da informação que a alimenta, tá. A partir da premissa que a informação está alimentada ou ela foi alimentada da melhor forma possível, é, tem problemas de confiabilidade entre o que você extrai e o que está na tela? A hora você puxa um dado está diferente daquele outro, muda relatório dependendo da lua, não tem esse, você não percebe essas coisas, tá.

**RM:** Não percebo e não, não percebo e não vejo, porque eu no início eu era muito crítico com isso. Tirava o relatório, ia lá, aleatoriamente, olhava pra ver, buscava essa informação que estava ali, era exatamente a que estava aparecendo na tela do sistema. Até que eu ganhei confiança e parei de fazer isso, mas no início eu fazia.

**Tiago Pedrosa:** Então isso pra você...

**RM:** (Ininteligível 00:38:22)

**Tiago Pedrosa:** É, é, isso pra você é fundamental...

**RM:** Claro, claro.

**Tiago Pedrosa:** Por você considerar válido e confiável que ele te mostre (Ininteligível 00:38:30).

**RM:** Claro, claro. Não isso é, é aquela coisa, é, abaixo da linha do aceitável, né, isso é inaceitável. É, você tem como você contornar, o sistema ele é tão bom quanto as informações que você coloca nele, se não colocar informação boa nele, ele não vai ter informação boa, igual eu vou tirar um relatório com informação que não está lá, mas eu acho que pior do que isso é tirar informação diferente do que a que está lá. E isso pra mim está abaixo da linha do razoável, eu, isso aí eu nunca vi. Eu já vi casos em que eu mostro o relatório, o cara vai lá olha e diz, ai isso aqui mudou, eu entro, pe, pe, pe, pe, pe, pe, pe, pe. De quando é esse relatório? Ah, tem 5, 6 dias, bom de lá pra cá, pode ter mudado, vamos olhar aqui a auditoria e aí vamos ver, e aí a gente entra lá e vê que realmente nesse meio tempo alguém alterou. Mas até hoje, de todos os casos que eu vi e ouvi, nunca tive nenhum relato de que a informação do sistema não bata com alguma consulta, relatório que foi retirado do sistema.



**Tiago Pedrosa:** Legal. Beleza, beleza. Então isso pra você é fundamental e você faz muito uso dessas informações para o teu trabalho, para tua atividade e sem isso você acha que o, ele não serviria para você como uma foto?

**RM:** Não. Eu não só uso como na parte de qualidade de dados, quanto forneço essa informação para pessoas de outras, de outros setores que pedem essa informação à gente, né, a gerência que eu estou (Ininteligível 00:40:09), ela, um dos serviços dela é a entrega de consulta, de relatório. Então assim eu uso muito a ferramenta de consulta para extrair relatório de sistema. E tanto o que eu passo, quanto o que eu uso na minha atividade, eu nunca ouvi falar de nenhum erro em relação à fotografia.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Show. Passando aqui para o próximo.

**RM:** É porque, é, o grande problema disso aí Tiago, é que, a galera não entende que o relatório é uma fotografia, mas o sistema é um filme. Tirar fotografias de uma tela de cinema. O filme continuou, a foto está aqui. O filme continuou.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:41:00).

**RM:** É, e tem muita gente mexendo. Não é 2 ou 3 usuários mexendo, tem uma cacetada de gente interagindo no sistema.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. Tá, é...

**RM:** Está aí uma ideia boa, que a gente podia, agora mudando de (Ininteligível 00:41:30). O campo, qualquer campo editável do sistema, na hora que o cara clicar em editar, ele ter um botãozinho que ele consiga clicar e ver quem foi a pessoa que editou aquele campo e quando foi editado da última vez. Só o usuário e usuário, data e hora. Uma das grandes dúvidas que eu pego hoje é isso. Quem foi que mexeu nesse campo aqui? Eu acho que isso ia trazer um pouco de confiança para a informação do sistema. Da parte, do ponto de vista do usuário. Veio aqui na cabeça para não perder, aí você já. Desculpe, eu sei que não tem nada a ver com a conversa, mas...

**Tiago Pedrosa:** Não, não, não. Tem, tem sim.

**RM:** Porque uma das coisas que eu vejo que eles têm muita dificuldade é de entender exatamente, quem mexeu, quem mexeu, quando mexeu, porque mexeu. Pra eles

conseguirem ver, eu acho que isso talvez traga um pouco mais de confiança para ele e não achar que o sistema mudou aquilo sozinho da cabeça dele.

**Tiago Pedrosa:** Cara, interessante isso, é, você falou de uma, da mesma coisa de outra forma que eu já ouvi na outra entrevista de um advogado, é que, é, deixa eu falar, um sistema para ser bom, ele precisa de vários aspectos, né. Qualidade, processamento, durabilidade e por aí vai, e é isso que a gente está conversando aqui agora. E aí ele trouxe uma coisa que, cara, o advogado falando, né.

**RM:** Uhum.

**Tiago Pedrosa:** Talvez você não vai encontrar isso na literatura ou talvez em pesquisa de outras empresas, mas para a gente, para mim o sistema tem que ter segurança, é, de conformidade, rastreabilidade do dado pela natureza do processo que ele tem dentro dessa companhia. Então é um fator que surgiu né, que cara, é, pode ser tudo, mas se o sistema não te dá uma rastreabilidade e a confiabilidade daquele dado dizendo que, é log, né, é o que ele está falando, mas em outras palavras é, esse aspecto de você, é fundamental ter a rastreabilidade de quem mexeu na informação.

**RM:** Isso a gente tem, a gente sabe que a gente tem. Mas o, você vê que a percepção do usuário é que isso não existe.

Tiago: Sim, sim.

**RM:** A percepção dele é que isso não existe. Por que? Porque pra ele não está ali na tela dele, de uso, comum, não é comum ele vê um log.

**Tiago Pedrosa:** Não?

**RM:** Não.

**Tiago Pedrosa:** Sim. Vamos lá. Beleza. Ótimo. Excelente ponto. É, Massinha, mais um item aqui para, estamos quase terminando, tá. Deixa eu ver...

**RM:** Não cara, tranquilo. Está tranquilo, eu reservei até 6 e meia. Fica tranquilo.

**Tiago Pedrosa:** Tranquilo, estamos quase acabando. Cara, impacto né. Que impacto? Olha, o que isso trouxe de impacto no seu dia a dia? O que essa ferramenta

traz de impacto, positivo ou negativo? Quais são os ganhos e os benefícios? E uma, assim, uma avaliação crítica que se você puder me ajudar fazendo nesse aspecto olha para, para mim, para ser bom, é, eu tenho que ter, enxergar o benefício e ver o impacto disso ou tanto faz, tanto fez, eu uso porque é o que tem para usar. Como é que você avalia isso?

**RM:** Em relação, vou começar. Em relação ao impacto do serviço. É, no início eu não consegui enxergar, eu era do cálculo, e aí de repente eu estava trabalhando com gestão, com o gerente da CPDU, o Maia, e aí de repente mudou tudo, o que era antes (Ininteligível 00:45:43), agora ia ser (Ininteligível 00:45:45) e a gente nem sabia o que a gente fazer. É, e aí, eu acho que, talvez eu tenha sofrido menos que outras pessoas, por confiar nas pessoas que estavam acima de mim. Eu confiava muito no Maia, Maia confiava muito no Tiago e aí isso meio que, foi mais tranquilo. Não é que, tivesse fácil de entender onde é que a gente ia chegar, mas é que estava entrando um sistema ia fazer tudo que a gente fazia. E aí a gente vai fazer o quê? E aí, o meu chefe chegava pra mim e dizia, vamos fazer gestão. Beleza, gestão do que? Porque está tudo, a gente vai entregar tudo ao BPO, BPO vai fazer isso, BPO vai fazer cálculo, BPO, o que a gente vai fazer? Então assim, em um primeiro momento, em um primeiro contato com o sistema, essa dúvida me veio logo à mente. Cara, o que a gente vai fazer? É, e aí o sistema chegou. Como ferramenta, ele é, como eu já falei, ele é sensacional. Ele permite, inclusive que eu faça gestão, né, coisa que antes eu não fazia, não tinha. Quantos, quantas manutenções de pasta eu fiz, por mês? Não sei, não sei. Isso era uma dificuldade que a gente tinha, inclusive no momento da licitação, pra contratar alguém pra fazer. Quanto é, quantas vezes eu aciono o assistente para trabalhar em uma pasta todo mês? Não sei, não sei. Não faço ideia. Né, e hoje a gente tem esse número. Hoje a gente poderia licitar por demanda e não por número de pasta. Porque a gente tem esse número. Então eu acho que no ponto de vista do sistema, essa... só um minutinho, Tiago.

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim. Fica à vontade.

**RM:** Oi meu amor. Diga. Eu também te amo muito. Tchau.

**Tiago Pedrosa:** Coisa fofa.

**RM:** Pra me dizer que gosta muito de mim. Então assim, a gente conseguiu fazer gestão. É, ponto de melhoria. O que o sistema precisa me entregar para me fazer feliz? Eu acho que, é o que hoje a gente precisa aprender a mexer no (Ininteligível 00:48:15), do ponto de vista muito seco mesmo, sabe. É não precisar dos outros para poder acessar as informações que estão no sistema, do ponto de vista macro. Do ponto de vista micro, eu consigo. Eu consigo entrar em uma pasta, olhar e tal. Mas eu não consigo gerar uma consulta com as informações que eu quero, pra isso eu preciso de outra pessoa. E, é, não me entenda mal, eu gosto de depender das outras pessoas, mas não para fazer o meu trabalho. Eu gosto de trabalhar em equipe e tudo, é, mas assim, eu sou um cara expansivo, faltante e tal, mas eu, pra fazer o meu serviço, eu não gosto de ter que depender de outra pessoa. Então, toda vez que eu for gerar uma consulta hoje, eu preciso de alguém. Que o sistema precisa me entregar uma forma de que eu consiga buscar as informações do ponto de vista macro, do jeito que eu quero, sem precisar depender de outra pessoa. E com uma grande vantagem, foi o que eu falei. Ver o filme, não ficar tirando foto de um mês atrás, de dois meses atrás. Eu quero ver o filme agora, eu quero ver na medida que está acontecendo.

**Tiago Pedrosa:** Legal.

**RM:** Se eu clicar lá no (Ininteligível 00:49:29), ele me traz um novo número, se eu clicar no (Ininteligível 00:49:31), ele me traz um novo número, é isso que eu quero.

**Tiago Pedrosa:** Show, legal, legal. Bom ponto, bom ponto, bom ponto. É autonomia e independência para extrair informações, é uma das necessidades para, se ele não tem, não te atende nisso, pode ser bom em muitas coisas, mas isso é uma necessidade, que hoje em dia a gente tem que ter isso né, é um self-service, né, você precisa fazer as coisas você mesmo.

**RM:** Aquele negócio foi na Caixa Econômica pow, aquilo ali é assustador. Tudo bem que a TIC da Caixa Econômica dá de 10 a 0 na nossa, mas aquele, aquele (Ininteligível 00:50:07) da Caixa Econômica é sem igual. Aquilo ali a gente precisa.

**Tiago Pedrosa:** Sim. É dentro da plataforma. Sim.

**RM:** Pow, é, dentro da plataforma, o cara está vendo o filme, o cara não está vendo uma fotografia de um mês atrás.

**Tiago Pedrosa:** Legal.

**RM:** Ele está vendo ali, na real, na hora. Alguém mexeu em uma carteira lá, ele veio: oh, mexeram na carteira aqui, pow. Isso não tem nada igual no mundo para o ponto de vista de gestão, quem gosta um pouquinho de gestão, vai dizer que pow, não tem nada igual no mundo, você ter isso na mão.

**Tiago Pedrosa:** Legal, show de bola. Maravilha. Cara, o último tópico aqui, eu acho que pelo que a gente conversou até então, não sei nem sei se, se vale mas, é, acho que um pouco sim pela tua, por um outro nível né, estou pensando aqui no usuário né, no usuário final mas, é sobre interação com o suporte técnico né, qual a sua avaliação e se você já usou ou já demandou e qual foi a sua percepção? Normalmente essa pergunta é muito válida para quem está falando com o usuário que fala com pessoas da sua área que é a sustentação, é, mas você também tem o seu suporte né, que é o nível avançado. Então como é que você avalia essas entregas e a qualidade do suporte e o que isso traz de percepção para você quanto à ferramenta? A gente falou um pouquinho no início sobre a qualidade da entrega, satisfação do cliente. O suporte também interfere na sua percepção de qualidade do sistema?

**RM:** Não. Quer dizer, deveria, mas não. É, e aí também é um pouco do meu jeito. Eu posso até fazer uma análise crua do suporte e posso te dizer o que é bom e o que é ruim no suporte, mas como estou envolvido no suporte, eu não consigo separar e dizer, oh, minha percepção de sistema muda porque meu suporte é ruim, e o meu suporte não é ruim, a gestão no meu suporte é ruim. Os caras que dão suporte à gente, como eu falei são bons, o cara que faz a gestão deles, é que não é, sabe. É, a gente teve alguns problemas e tal com o pessoal do suporte e se de todos os setores que atende a gente dessa prestadora de serviço, pra mim eles são os mais amadores, sabe, do ponto de vista de gestão, para mim eles são os mais amadores. Já, isso já foi (Ininteligível 00:52:52) e tal. Eles estão aprendendo com a gente a fazer gestão. Eu vejo isso muito no sistema, né, eu vejo que hoje o PJUR é um sistema mil vezes melhor do que era o (Ininteligível 00:53:09) e que o (Ininteligível 00:53:10) com certeza vai melhorar muito por conta do que eles aprenderam com a gente. A mesma coisa eu digo do suporte. O suporte hoje é muito melhor do que o que começou com a gente lá em abril, junho, do ano passado, abril, maio do ano passado. Mas eles ainda têm muito a evoluir porque eles não têm controle. Eles não fazem controle, eles não

priorizam. Eles não sabem o que é mais urgente. Então a gente tem que passar para eles toda vez que algo urgente acontece.

**Tiago Pedrosa:** Certo.

**RM:** Agora, dizer que isso altera minha percepção do sistema, não. Eu não consigo, aí é uma questão minha. Eu não consigo...

**Tiago Pedrosa:** Sim, sim.

**RM:** Trazer essa carga para o sistema.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:54:08).

**RM:** Eu tento, eu tenho que separar sabe, eu tenho que separar, sempre. Tem a parte do usuário, tem a parte da prestação de serviço e tem o sistema. O sistema é o sistema. Ele era assim e agora, assado.

**Tiago Pedrosa:** Sim.

**RM:** A prestadora de serviço me entrega assim, bom, aí é a prestadora de serviço.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal. Bacana bacana. Show de bola, cara. Boa análise e acho que vai me ajudar bastante aqui. Cara, é, acabamos, acho que são os tópicos que eu trouxe para discutir e assim, questões adicionais, se você tiver, alguma, assim, diante do que a gente falou, né. O objetivo, o RM é, eu preciso cruzar todas as, todas essas conversas, essa nossa conversa e as outras, com as dimensões da literatura que falam de fatores de sucesso, não software. Então tem várias coisas que impactam, ah porque então um software que teve sucesso? Porque que a aplicação tal foi (Ininteligível 00:55:09) em dois anos? Ou lançaram a aplicação e implantaram em uma área e depois de um ano, depois trocou porque ninguém usava. Por que? O que faltou nela? O que vai fazer com que, é, o PJUR seja um sucesso, não seja descontinuado ou trocado em três anos? Então, é, se você tiver algo que queira acrescentar nessa linha do que você entende que isso dá sustentação para que ele vire um software de sucesso, é um espaço aberto, fique à vontade. Passamos por algumas dessas coisas aqui que eu vou considerar já também no trabalho, beleza?

**RM:** Eu acho que, como eu falei, a questão do PJUR ser um caso de sucesso, vai depender do que vem na escada, que o PJUR é o primeiro degrau que vem na escada. Então, o que eu vejo, o que eu ouço em corredor é inteligência artificial, leitura de publicação, essa parte de compliance, né, de acesso restrito à pastas, que é uma coisa que, dentro da empresa é muito importante, de fato. É, tem um negócio muito interessante, que eu acho que está na visão do pessoal, mas que não é, não tem muita a ver com a minha parte, que é a parte de cadastro automático, né (Ininteligível 00:56:55), que é a nossa prestadora de serviço. Tem isso na Mc Donald's, ela faz a leitura da inicial e já preenche o cadastro no sistema, sem precisar da informação humana. Isso, é, traz praticidade, redução de custo e diminui o erro, sabe. Eu, a taxa de erro humano é menor do que a taxa de erro do computador. Pra algumas coisas, não para tudo, óbvio. Então assim, eu acho que o que vai fazer o PJUR ser um sucesso, é ele não se limitar a ele mesmo. Eu acho que todo sistema é um sucesso quando ele não se limita a ele mesmo. Um exemplo que eu tenho muito forte e que hoje é uma baita de uma realidade, é o pacote Office. Quando ele começou, quais eram as ferramentas do pacote Office e olha quantas ferramentas tem hoje no pacote Office. E de todas, quantas acabaram? E eles tiveram medo de acabar? O Access acabou, ninguém mais usa. Quando a Microsoft disse que ia acabar, o pessoal disse que era o fim do mundo isso, está aí, (Ininteligível 00:57:49) até hoje com o Excel e o Excel hoje é um, é um canhão. E agora você tem o BI e provavelmente não muito tempo o Excel vai acabar, porque o BI vai ser a próxima ferramenta. Ou vai migrar do Excel para o BI. Então eu acho que é isso entendeu, é assim, é o PJUR não perder nunca (Ininteligível 58:12). As ferramentas só acabam porque elas perdem a sua inventividade, ou seja, as pessoas que estão por trás da ferramenta, esquecem de olhar para frente. Não, eu vou resolver todos os problemas do sistema, beleza, você tem que resolver todos os problemas do sistema, mas o que vem depois, quando você acabar todos os problemas, o que você vai fazer? O que você vai entregar para o seu cliente? O que você vai trazer de melhoria para o seu cliente? Eu acho que, a dependência de um sistema vem daí, vem da continuidade. Continuidade de que? De inventar coisas novas e agregar aquilo ali que você tem.

**Tiago Pedrosa:** Show cara, legal, legal. Muito bom, muito bom. Mais algum ponto RM, antes que...

**RM:** Não, não.

**Tiago Pedrosa:** Não? Tranquilo?

**RM:** Não, tranquilo. Cara, se você quiser perguntar mais alguma coisa também, fica à vontade.

**Tiago Pedrosa:** Não, tranquilo. Obrigado. Assim dos pontos que estão no meu roteiro, é, passamos por todos eles, estou satisfeito pra caramba e trouxe alguns insites aqui que vão ajudar na estruturação desse modelo, tá. É, farei uma revisão e a gente tem o áudio aí gravado, eu que estou fazendo é, depois a gente, eu escutando e transcrevendo isso tudo vai virar texto corrido e tal. Mas isso vai me ajudar bastante cara, obrigado demais pela tua disponibilidade e participação aí no projeto. É, valeu, valeu demais da conta contar com sua experiência aí nesse trabalho, valeu?

**RM:** Não, cara, fica tranquilo. Precisando aí e quiser conversar de novo, trocar uma ideia, fica à vontade aí, tá, cara.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. Show de bola.

**RM:** De boa mesmo. Não precisa nem ficar preocupado com esse negócio de confusão, porque você é meu chefe não, isso não, eu não tenho isso não. Não, te chamo de Tiago, desde que o mundo é mundo, vejo o pessoal, às vezes, Pedrosa, às vezes você vai ver um e-mail, uma mensagem minha, Pedrosa, mas pra mim você continua sendo Tiago, tá bom? Fica tranquilo.

**Tiago Pedrosa:** Show. Obrigado.

**RM:** Precisar de alguma coisa aí é só chamar.

**Tiago Pedrosa:** Valeu.

**RM:** Ah, deixa eu aproveitar o Insite aí, só um segundo.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 01:00:15).

**Arquivo:** audio\_only-PC.mp3



**Tiago Pedrosa:** Vou colocar aqui para gravar agora. Legal. Bom. Paulinha, esse trabalho, o mestrado, ele tem autorização da EMPRESAX e para poder usar essa pesquisa e entrevistar os empregados, eu conversei com o Hélio e segui os padrões do RH e também ele como meu gestor e como gestor do processo contencioso, ele autorizou que eu fizesse essa pesquisa dentro do jurídico. Tá bom? Só para constar como registro. Em que consiste, Paulinha, esse trabalho? Estou fazendo um levantamento dos fatores que são mais determinantes para o sucesso de um sistema de informação. A literatura fala isso desde a década de 80 e 90. Já tem vários estudos falando do que influencia mais no sucesso ou no insucesso de um sistema. Porque que um sistema entre em desuso, porque que aquele sistema é muito utilizado, porque ele é considerado sucesso pelos usuários, na visão dos usuários, então tem vários estudos que abordam essas questões. E aí, qual a abordagem que eu estou trazendo? Eu vou passar alguns pontos para gente conversar, não é um questionário, mas são temas para eu ir te perguntando e o objetivo é tentar identificar elementos que confirmem o que está na literatura, ou questões novas que não foram abordadas na literatura, que podem ser úteis para mensurar o sucesso de um sistema. Não é objetivo aqui, fazer perguntas sobre um sistema específico. Não vou te perguntar sobre o sistema, mas de forma geral, o que um sistema tem de bom, o que o sistema deveria ter de bom e o que, pela sua experiência, contribui para ele ser um fracasso ou contribui para ele ser um sucesso. Daí, são nove tópicos, nós passamos por eles bem rápido e aí, a medida em que formos evoluindo na conversa, vou trazendo alguns dos temas para gente de conversar. Tá bom?

**PC:** Beleza.

**Tiago Pedrosa:** Principal dele, só pra trazer o contexto aqui. Como é que você participou do processo de implantação? Hoje tem um sistema de informação que você atua como usuário avançado, coloquei dentro do grupo de usuários avançados que eu estou entrevistando também e você tem conhecimento da ferramenta. Como é que foi tua fase de primeiro contato, pré-implantação, fase de projeto? Como é que você foi envolvida?

**PC:** Então, começamos em 2018 fazendo o levantamento dos processos todos do jurídico, tudo que realmente nós, na verdade, eu acho que (Ininteligível 00:03:03) tinha aquela ideia 'o que nós queremos' dentro do sistema. O que nós temos hoje, o que

nós podemos ter dentro do sistema. Então, eu acho que é muito dentro dessa linha, dessa questão da integração entre o sistema e o SAPE, entre o construtivo e o contencioso. Então, eu acho que teve (Ininteligível 00:03:28) de brainstorm, de pensarmos em tudo que poderia ter impacto e tentar montar a carinha do PJUR dentro do sistema Benner e o desenho dos fluxos, (Ininteligível 00:03:46) processo e depois a questão do desenho do fluxo propriamente dito, já com a base de requisitos que tínhamos estudado. (Ininteligível 00:04:02) mais, daqueles levantamentos iniciais, depois tem (Ininteligível 00:04:09) que eu me afastei e depois eu voltei no final de 2019. (Ininteligível 00:04:13) sistema mesmo, que já era um momento de realização de testes, enfim. Até o momento do (Ininteligível 00:04:22).

**Tiago Pedrosa:** Tá. Então, você também foi envolvida no momento de realização de testes.

**PC:** Isso.

**Tiago Pedrosa:** Só um destaque. Estou escrevendo, mas depois o que eu não pegar, eu vou usar o áudio para ouvir de novo. E o teu nível de envolvimento, nós falamos. E, então tu era já envolvida desde cedo na base e na preparação para esse sistema. Você também... tinha outros usuários que eram envolvidos? Os usuários conseguiam opinar ou participar dessa implantação, do desenvolvimento desse sistema?

**PC:** Sim, sim. O time que foi, vamos dizer assim, escolhido para participar desse levantamento, era um time bem experiente de pessoas que realmente conheciam, tinham um bom nível de conhecimento das regras de negócio do jurídico como um todo e do que existia no sistema antigo que era o SAPE e, então essa bagagem toda do time que ficou fazendo esse levantamento inicial, eu acho que foi bem... foi bem importante o grau de experiência do pessoal, das pessoas que estavam lá. E, assim, esse time praticamente andou este tempo todo quase que juntos. Tivemos aquele momento de levantamento e de discussões, todo mundo colocava as suas opiniões e trazia o conhecimento que tinha e as discussões sempre foram bem, vamos dizer assim, bem profundas, eu acho, na medida em que fomos avançando nos tópicos que precisávamos. E, no final de 2019, já estávamos com a carinha do sistema, mais ou menos, desenhado, aí principalmente a partir do segundo semestre, começamos a

botar a mão na massa para testar o máximo possível que pudéssemos do sistema novo.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Você acha que ouvir e abrir esse espaço para os usuários trazerem os conhecimentos que eles tinham, as necessidades, ajudou a fazer um sistema melhor, ou é indiferente, ou complica mais?

**PC:** Eu acho que foi fundamental. Acho que, sem isso, eu acho que estaríamos perdidos dentro de um sistema completamente novo. Na verdade, o trabalho que fizemos, foi tentar trazer um sistema de mercado, mas para mais perto da nossa realidade EMPRESAX, jurídico EMPRESAX. E com toda a complexidade e os desafios que sabemos que existem na nossa empresa e o tamanho de um contencioso gigantesco, então eu acho que foi fundamental. Eu acho que, sem isso, estaríamos trilhando um caminho bem mais difícil hoje, se não fosse o que fizemos lá atrás. Essas discussões, essa troca de conhecimento, de experiência que todo mundo faz lá atrás.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, Paulinha. Legal. Sobre... tem um aspecto aqui ainda da fase de implantação, dos agentes que estavam envolvidos, os atores que participavam. Você percebia, você tinha aquela percepção do envolvimento da liderança, da gestão nesse projeto, na implantação da ferramenta? O patrocínio para que a ferramenta fosse, de fato, incorporada no dia a dia da organização? Como é que era para você esse ponto?

**PC:** Eu acho que houve um patrocínio muito forte. Na verdade, acho que era um anseio muito grande, há muito tempo, a troca do sistema. O nosso sistema muito já obsoleto e muito limitado em várias questões importantes para nós. Era uma coisa que estava insustentável, o antigo, então sim, houve envolvimento, um patrocínio importantíssimo que eu acho que fez com que tivéssemos o máximo de dedicação que pudéssemos ter dentro do nosso tempo disponível de trabalho. E isso foi fundamental para que conseguíssemos colocar o sistema num tempo tão curto assim de tempo. Mesmo com toda a complexidade que isso exigiu. Então, eu acho que sem um patrocínio não teríamos feito.

**Tiago Pedrosa:** E aí, depois nessa fase ainda pré-projeto e aí quando você teve o primeiro contato com a plataforma, com o novo sistema, você criou alguma expectativa? Quais foram essas expectativas? Qual foi sua percepção, naquela

questão aspecto de uso. Fácil, complexo, não é tão complexo, não é tão fácil assim? Qual foi a sua percepção inicial do contato com a tecnologia, com a ferramenta?

**PC:** Tiago, só um instantinho, deixa eu só... acho que é aqui em casa, deixa eu pedir para o Lucas atender aqui. Oi Tiago, desculpa. Você pode repetir, por gentileza, a pergunta?

**Tiago Pedrosa:** Tranquilo, claro. Bom, no seu primeiro contato com a plataforma com a tecnologia. Qual foi a expectativa que você criou quanto ao uso da ferramenta e a sua primeira percepção de facilidade, de complexidade, ou então de não ter expectativa. Como é que foi esse primeiro contato?

**PC:** A minha expectativa foi grande. Tá? Eu acho que você vê uma ferramenta de mercado que tem uma carinha parecida com aquilo tudo que você experimenta em outros sistemas, fora aquele que você está habituada. Principalmente, fazendo uma comparação entre o que a gente tinha e aquilo que estava sendo apresentado. E assim, o que foi colocado para nós naquele momento, era um mundo muito vasto, nós podemos quase tudo dentro do sistema novo e então, eu acho que o nível de expectativa foi alto mesmo. Embora, hoje com a experiência que nós temos já ao longo desse tempo, nós vemos, nós sabemos que, nem tudo que a gente quer a gente pode dentro do sistema, mas fazendo uma comparação do que a gente tinha, do que foi oferecido, pelo menos naquele primeiro momento, daquele primeiro contato, era bastante coisa. Era um mundo que se abria, um mundo novo que se abria, para nós, de possibilidades, do que a poderíamos construir ali dentro.

**Tiago Pedrosa:** Você falou sobre... agora você sabe que nem tudo que a gente pensa a gente pode. Isso gerou uma frustração de expectativas versus realidade? Trouxe uma certa decepção quanto ao que é a ferramenta para você?

**PC:** Eu acho que em alguns aspectos, sim. Eu acho que em alguns aspectos, nós ponderamos que talvez as coisas fossem um pouco menos complicadas. Vou dar exemplo bem comum para nós que estamos no dia a dia, inclusive da parte de emissão de relatórios. Tínhamos uma expectativa muito grande de que poderíamos extrair qualquer coisa do sistema e que seria de forma tranquila, fácil, que seria uma coisa mais amigável pra nós e isso nós realmente ainda não... estamos caminhando, mas ainda não está do jeito que queremos. Então, eu acho que em algumas questões

que tentamos melhorar de usabilidade principalmente. Sempre acabamos esbarrando em uma coisinha ou outra na hora de montar um fluxo, em questões de usabilidade que são da ferramenta mesmo, do produto, que nós não teríamos, em tese, muito o que fazer nesse momento, a não ser depender de uma melhoria do produto. Então, hoje sabemos que tem algumas questões que nós queremos, mas não podemos, pelo menos nesse primeiro momento. Eram limitações que a não imaginávamos que iam existir. Vai conhecendo o produto, vai lidando com ele no dia a dia e a gente sabe que tem algumas questões que não tem muito o que fazer. Outras (Ininteligível 00:14:29)

**Tiago Pedrosa:** Isso impacta negativamente para você ou o que você esperava do sistema então?

**PC:** Sim impactou, sim. Algumas coisas eu acho que superaram e outras eu acho que impactaram. Algumas questões eu acho que superaram. É toda a vivência que temos do sistema no dia a dia, nós que estamos ali no dia a dia mesmo, convivendo com a questão das melhorias, dos erros, estamos muito familiarizados com o sistema, então nós já temos aquele feeling sobre determinadas coisas, mas sabemos que algumas questões de usabilidade que não são tão simples assim, não são tão intuitivas para a maioria das pessoas, as pessoas que estão ali do outro lado que, às vezes, tem alguma dificuldade. Às vezes também o que é fácil para nós aqui, não é tão simples para o lado de lá né. Então, sabemos que tem algumas questões que complica um pouquinho de usabilidade principalmente.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Beleza. Eu vou pegar então um ganho, entrar nesse tópico aqui de qualidade, complexidade e usabilidade. É um tema muito recorrente nas avaliações. E qual a sua visão sobre a facilidade, de aspectos de facilidade de uso na aplicação? Você falou que tem coisas que superaram, coisas que te frustraram, mas no geral, a facilidade de uso, ela é relevante para o usuário? Você acha que isso é crítico e você percebe que isso agrega valor ou é mais uma questão de adaptação? Como é que você vê isso?

**PC:** Eu acha que agrega bastante valor. Eu acho que a percepção que o usuário tem da lógica de como o sistema funciona e de como ele lida ali no dia a dia dele, como ele se comporta com o usuário, o sistema se comporta com o usuário, é bem relevante. Nós vemos que as questões de usabilidade que corremos atrás para

melhorar e para facilitar o dia a dia de quem está lá trabalhando, fizeram realmente diferença para eles e, às vezes, são questões que nós achamos: poxa, isso não tem relevância. Mas para eles, tem muita relevância, muita muita muita. Uma coisa simples que veio agora há pouco tempo, que parou de funcionar, que era aquele mouseover do processo lá; quando você colocava em cima do compromisso na agenda, que parou de funcionar. E você via a quantidade de pessoas: "Gente, não estou conseguindo mais ver lá o número do processo, as informações do processo, porque sumiu. Agora eu tenho que entrar pra poder ver isso, para ver aquilo." Então, você vê como essas questões têm um impacto. Parece uma coisa bobinha, né. O enter lá na busca do processo das pastas parou de funcionar, então a pessoa tem que, ao invés de dar um enter, a pessoa tem que ir lá na lupinha para abrir, então é uma diferença que, para nós, parece mínima, mas que para o dia a dia deles faz muita diferença. Eu acho que quanto mais intuitivo, quanto mais fácil, quanto mais parecido com outros sistemas também que vemos no dia a dia de (Ininteligível 00:18:30) que trazem essas questões de usabilidade também, que vemos, porque convivemos com outros sistemas também fora da EMPRESAX ou dentro da EMPRESAX. Então, quanto mais intuitivo ele for, acho que mais bem recebido ele é. Acho que o impacto positivo é bem maior.

**Tiago Pedrosa:** Legal. E nessa questão ainda de qualidade em aspecto mais técnico do sistema. Qual é a tua avaliação quanto à relevância da disponibilidade de erros, de ocorrências e essa questão impacta para o usuário? Você percebe que, de repente, o erro do sistema gera uma percepção negativa e resistência ao uso? Ou, de repente, a disponibilidade, coisa que não tem nada a ver com o sistema, pode ter um efeito negativo na própria qualidade do sistema? Não sei se é muito técnico esse ponto, mas se você puder falar um pouco do que você tem presenciado e participa dessas discussões, para vermos se tem alguma correlação entre, olha as questões técnicas que não são perceptíveis pelo usuário, podem gerar um efeito negativo na percepção e na receptividade do usuário em usar aquela ferramenta. Se isso acontece na prática; se você percebe isso acontecer.

**PC:** É, tem duas questões que eu vejo que afetam muito o dia a dia do usuário. As duas são técnicas e, às vezes, não depende só de uma ponta, depende de outra

também. É a questão da lentidão no sistema em alguns momentos e a questão da indisponibilidade mesmo, quando o sistema cai. Então, assim, são só duas situações em que realmente eu vejo uma insatisfação muito grande, porque as pessoas passam a meio que criar um estereótipo para o sistema que, às vezes, nem é culpa do dono do sistema. Por outro lado, eles também não têm essa percepção de que existe uma outra ponta dentro da EMPRESAX que é a TIC, que faz esse trabalho em conjunto com a Benner, então isso é muito relevante pra eles. Passa um sentimento de que o sistema não tem estabilidade, o sistema cai demais, o sistema não funciona a contento, eu não consigo trabalhar, então assim, são as coisas que nós escutamos mais: "Olha só não estou conseguindo trabalhar hoje, o sistema está muito lento.", "Eu não estou conseguindo abrir a gride de pastas". Então, para o advogado, ele não conseguir fazer, minimamente, aquilo dentro do que o sistema se propõe, é muito ruim. E a nós vimos que os períodos que conseguimos equilibrar de alguma forma, houve uma atuação por parte da TIC ou da Benner, para melhorar o sistema de alguma forma com relação a essa questão da estabilidade, nós vimos até um alívio grande por parte dos usuários: "Poxa, o sistema está tão bom", sabe? "Ultimamente ele está tão bonitinho, não está dando problema", então é grande a preocupação deles com relação a essa questão da lentidão e da instabilidade. E do lado de cá...

**Tiago Pedrosa:** Você falou um negócio interessante, Paulinha, só pra pegar esse gancho, não perder esse... você falou um negócio interessante que você percebe que a avaliação do usuário muda na medida em que ele percebe maior disponibilidade da aplicação?

**PC:** Muda, muda.

**Tiago Pedrosa:** Então, às vezes, ele deixa de criticar outras coisas do sistema quando está tudo funcionando?

**PC:** Sim, sim, muda a perspectiva dele sabe? Eu acho que o básico, primordial, é o sistema funcionar, se está faltando uma questão de usabilidade, se está faltando isso... fica tudo em segundo plano. A questão é o sistema estar disponível para o usuário, para ele executar suas atividades primordiais e básicas do dia a dia. As outras coisas eles reclamam e faz falta, se for uma questão que deu erro ou algum

problema, mas estar disponível e eles conseguirem fazer o básico, cumprir prazo, solicitar pagamento... é o mais importante.

**Tiago Pedrosa:** Premissa básica é que ele tem que funcionar

**PC:** Tem que funcionar.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Mas você ia completar com alguma coisa, eu te cortei, por favor se (Ininteligível 00:23:58).

**PC:** E agora eu... Ah, eu acho que eu ia falar o seguinte: que quando... só pra complementar, essa questão da indisponibilidade ainda gera um outro problema que o usuário não vê, quer dizer, ele vê, mas ele não sabe o porquê aquilo aconteceu, que são os erros. Que sempre que temos uma indisponibilidade séria dentro do sistema, depois vem as consequências todas, então nós acabamos vendo dos dias seguintes em razão daquela indisponibilidade que aconteceu no dia tal, várias questões e vários erros relacionados a essa indisponibilidade, porque o sistema, como ele é construído em cima dos fluxos todos quando deu a indisponibilidade, às vezes, um fluxo trava e trava (Ininteligível 00:24:42) de publicação, trava isso, trava aquilo... nós vemos algumas situações de congelamento de fluxos, por conta dessas questões de indisponibilidade. Então, é meio que um rolo compressor, causa a insatisfação do usuário e depois causam outros problemas que eles veem: "poxa, não está funcionando aqui." Quando vamos ver, é alguma questão relacionada à indisponibilidade mesmo.

**Tiago Pedrosa:** Um efeito colateral que passa a imagem para ele de que é erro do sistema.

**PC:** É erro do sistema. Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Entendi, entendi. Legal, beleza, cara. Excelente. Poxa, excelente. Vamos seguindo. Qualidade da informação. Bom, o que precisaríamos entender, que você poderia me ajudar com a sua avaliação sobre a confiabilidade. Existe um efeito da informação que ela é o resultado daquilo que você alimenta, então naturalmente, como surgiram em outros pontos, em praticamente todas as entrevistas falaram da qualidade da alimentação do dado e esse é um efeito que se você coloca lixo vai sair lixo. Mas partindo da premissa de que a informação que está no sistema é a



informação correta, como você avalia essa relevância para fins do usuário? Ela é crítica? Uma imprecisão no relatório, para tomar a decisão, ela pode comprometer o resultado de uma área, de uma informação que vai ser utilizada e isso pode ser crítico, né. Quanto à percepção enquanto a isso, como você avalia esse aspecto num sistema? O que deve ter de bom e o que você já viu de ruim?

**PC:** Caraca, esse ponto é muito... estou aqui me lembrando de todos os perrengues que passamos para tentar sanear essa base e todo o trabalho que nós tentamos fazer lá atrás pra evitar esse cadastro ruim, essa qualidade de dados ruim, mas enfim, eu acho que nós hoje precisamos fazer um trabalho já de saneamento. Realmente está faltando um controle para evitar que novos lixos apareçam dentro do sistema. Nós temos algumas regras de negócio que ajudam, mas não são impeditivas hoje de termos algumas questões que precisamos tratar. E isso prejudica bastante a análise, nós vemos que essa questão dos relatórios, de RTC, de tudo que vai para a análise de balanço da companhia, tudo tem reflexo na questão da qualidade dos dados que estamos colocando pra dentro do sistema e, ao mesmo tempo, temos corrido atrás. Eu acho que é o interesse maior hoje, porque eu acho que como o sistema dá mais informações, ele fornece mais informações do que o anterior, eu acho que as pessoas, automaticamente, estão enxergando mais também essas bases. E tem vindo várias demandas para nós correremos atrás pra fazer o saneamento dentro do que podemos fazer, mas é extremamente relevante, sim. É crítico, porque a medida em que nós não temos a informação correta dentro do sistema ou que é difícil acessar aquela informação, porque você não tem uma base saneada, você complica a vida de quem está... tanto de quem está tentando extrair as informações, quanto de quem está analisando. Acaba bagunçado com a vida de todo mundo e a sofremos um bocado pra tentar minimizar os impactos ou corrigir as bases, ou extrair a informação de forma correta. Então, é crítico sim, é crítico.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. E você tem alguma questão quanto a, por exemplo - deixa eu ver como é que eu coloco esse ponto, porque se eu fizer a pergunta, eu posso acabar influenciando a tua resposta, então eu tenho esse cuidado nas pesquisas - mas, o uso da informação, o usuário precisa de uma informação que está dentro do sistema, o uso dela pode ser influenciado positivamente ou negativamente, a depender da qualidade do sistema? Partindo da premissa de que o dado que está lá é um dado válido. Olha, o dado que entrou aqui é o dado que está correto. Se entrar

errado, vai sair errado, mas o dado que entrou correto, está lá dentro é o correto, num sistema bom ou um sistema ruim, pode influenciar a forma que o usuário faz o uso daquela informação?

**PC:** Sim, eu acho que quanto melhor o sistema, quanto mais fácil for de se controlar. Acho que um bom sistema, nós conseguimos extrair as informações de forma tranquila, da forma mais fácil possível, vamos dizer assim. Sabemos que nem tudo é fácil do sistema... de conseguirmos extrair do sistema, mas eu acho que um sistema bom, ele tem que ser bom em fornecer dados. Dados, dados. Porque sem dados nós não conseguimos fazer gestão de absolutamente nada praticamente, então eu acho que um bom sistema tem que ter essa qualidade de digerir boas informações a partir de um dado correto, independente se... aquilo que você colocou, se colocar errado, vai sair errado, mas o sistema está fornecendo a informação. Nós temos de cuidar de um lado e cuidar do outro. Deixar um sistema bacana para fornecer as informações e cuidar do outro lado também para que não tenha um lixo muito grande dentro da base de dados.

**Tiago Pedrosa:** Legal, bacana, interessante. Ponto bem útil, ajudou bastante. Bom, vamos seguindo. Está quase no final. Como você avalia o impacto de um sistema no resultado do trabalho da organização? Um sistema, para ele ser bom, ele tem que agregar valor e impactar o resultado do trabalho? Ou o resultado do trabalho vai ser bom ou ruim independente do sistema que se usar? Como é que você identifica isso?

**PC:** Ele agrega e muito.

**Tiago Pedrosa:** Agrega e muito?

**PC:** Agrega e muito. Um bom sistema, ele tem condição de agregar muito ao resultado da empresa. Eu acho que na forma que nós conseguimos trabalhar de forma ágil, de forma correta, de que conseguimos implementar as regras de negócio que precisamos dentro desse sistema, na forma que conseguimos extrair as informações que precisamos para fazer gestão em cima do nosso negócio, é fundamental. É importantíssimo para qualquer organização, seja ela grande ou pequena, que ela tenha um sistema bom e confiável para dar suporte às suas operações, aos seus processos e seus processos internos. Não tem como, nós precisamos que ele seja confiável e que ele seja... de fornecer a informação mesmo. Acho que é a melhor... de

fazermos controle, de termos a informação fidedigna do que está acontecendo dentro do nosso processo.

**Tiago Pedrosa:** Maravilha, legal. E você poderia citar alguns pontos de exemplos de ganhos na atividade, que tipo de ferramenta ajuda na produtividade ou trouxe ganhos e benefícios e quais poderiam trazer mais que você não tem hoje, não percebe hoje, mas poderiam trazer mais benefícios na atividade? Se puder citar algum exemplo, se vier à sua cabeça algum...

**PC:** Tá. Ih, Tiago, acho que você tirou o áudio. Voltou, voltou. Então...

**Tiago Pedrosa:** Conseguiu entender? Quais são esses pontos que você... tá, beleza.

**PC:** Que eu acho que são relevantes hoje para a produtividade, é isso, né?

**Tiago Pedrosa:** É, (Ininteligível 00:34:46), nós falamos que um bom sistema, agrega muito nos resultados da empresa, foi um ponto que você trouxe.

**PC:** Eu acho que as integrações que foram trazidas para dentro do sistema, são um ponto extremamente relevante para nós. Hoje, o fato de podermos conversar com outros sistemas tão importantes da companhia, ter ali a integração com o SAPE, com o R3, de pagamentos, (Ininteligível 00:35:23), as atualizações junto ao (Ininteligível 00:35:29). eu estou falando da nossa parte técnica, mas eu acho que hoje, do que eu vejo de bacana no sistema, é a visão que os gerentes tem hoje ali no painel gerencial. Aquilo para mim, eu acho que é fantástico. Ele consegue, naquela tela, ter uma visão de tudo o que está acontecendo, com quem está, de que forma está e aí você vai pra o assessoramento hoje, também tem essa visão de onde está, com quem está e esse ganho de... antes nós éramos uma colcha de retalhos. Nós tínhamos o SAPE, aí tínhamos os painéis gerenciais que puxava de um lado, puxava de outro. Aí tira o workflow, enfim, tinham vários sistemas transitando e hoje nós olhamos para o PJUR e vê tudo ali. Então, eu acho que esse ganho, essa agilidade do nosso trabalho foi fundamental para o nosso negócio. Muito, muito, muito importante.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal. Muito bom. Bom, passando aqui para o último tópico já, sobre suporte técnico. Quanto ao teu nível de contato com o suporte e como você avalia o serviço prestado e o que isso impacta para você no sistema. Olha, o serviço, da forma como você percebe, a forma como você enxerga hoje. Ele ajuda? Ele não

traz valor? Ele agrega? Ou ele é indiferente para você avaliar se o sistema é bom ou ruim?

**PC:** Olha, Tiago, como eu faço parte da equipe de sustentação e nós estamos ali no dia a dia com o time técnico do sistema, tanto com a própria Benner, quanto com a TCI. Eu acho que nós ainda temos um longo caminho a percorrer para que tenhamos uma qualidade de atendimento que nós fiquemos assim: 'Poxa, que atendimento bacana. Estou plenamente satisfeita com a qualidade do atendimento.' Nós temos enfrentado alguns problemas ao longo desse último ano. A sustentação, por exemplo, é muito recente ainda, mas veio aquele período de implantação e nós sabemos que têm profissionais de excelente quantidade, tanto na Benner, quanto na TCI, mas o fato é que, na prática, nós ainda sofremos com algumas questões internas, de gestão interna da própria Benner. Então, as divisões internas da empresa, a forma como eles fazem gestão, ainda atrapalham um pouco o nosso dia a dia. Então, temos algumas questões que tentamos resolver de forma mais célere, são questões mais relevantes para nós e nós vemos alguns entraves ainda até bobos, sabe? Que não se justificam. Mas eu acho que nós estamos também aprendendo bastante e melhorando aos pouquinhos. Eu acho que é um processo. Estamos em processo de melhoria, estamos partindo para um segundo ano de projeto, de sistema. Nós ainda temos algumas questões de projeto para entrar e, ao mesmo tempo, nós temos que (Ininteligível 00:39:42) todo o sistema, tudo o que está acontecendo, todos os problemas e perrengues. A impressão que eu tenho, às vezes, é que tem um time ainda pequeno do outro lado, de qualidade, mas pequeno e que as pessoas têm essa questão de gestão que ainda não está legal do lado lá. 100%, né? Mas, eu acho que nós estamos fazendo alguns ajustes importantes agora, nesse momento, que vão surtir um efeito, acho que para o resto do ano. Mas...

**Tiago Pedrosa:** Você acha que esse efeito dos problemas que você trouxe no atendimento, do que está fora do desejável ainda de qualidade, impacta no resultado da avaliação do sistema?

**PC:** Impacta e muito, porque a medida que nós não temos um atendimento de urgência, seja ele de urgência ou seja ele os chamados menores, os atendimentos menores, tratados a contento, de forma célere, principalmente os mais relevantes, geram uma insegurança grande por parte dos nossos clientes como um todo, eles se

sentem inseguros também: "Poxa vida, vão tratar? Já fizeram? Não fizeram?" E se nós não tivermos uma equipe muito coesa, muito boa e que tenha um suporte grande, tanto de pessoas, como de gestão. A coisa, às vezes, trava e aí nós geramos essa impressão: "Poxa vida, isso aqui o pessoal não me responde; isso aqui o pessoal não me deu retorno; isso aqui o pessoal ainda não falou nada; isso aqui é um problema sério e eu ainda não tive... ninguém me falou nada." Então, acaba gerando sim, uma visão ruim. E aí, mais uma vez, as pessoas não enxergam os problemas que têm da Benner, do sistema, que a TIC está por trás. Eles enxergam o sistema, então o sistema que não está funcionando, ele que está com problema, ele que não está entregando uma coisa bacana, enfim, ele que deu erro... não quer saber se está com a TIC e com quem está. Se está com a PC, se está com o pessoal da Benner, se está com a TIC. Eles olham e falam: "Esse sistema é uma bomba, não funciona e hoje está difícil, eu não consigo tratar as coisas com tempo. Eu tenho prazo para isso, prazo para aquilo." Temos 1 milhão de prazos, temos todos os nossos controles, então a conta cai sempre para o sistema mesmo, isso é fato.

**Tiago Pedrosa:** Entendi, entendi. Então a percepção é de que flui negativamente quando a qualidade não é boa. Legal. Bom, e por fim, acabamos aqui os pontos que eu precisava passar com você, que são os itens que eu trouxe de fundo da literatura e tem espaço para questões adicionais se você tiver algo que queira acrescentar diante dessa nossa conversa. Nessa linha do que você entende que... a sua percepção de sucesso no sistema, qual é essa percepção e o que pode citar como exemplo, ou questões que você vivenciou no dia a dia. Fique à vontade.

**PC:** O que eu tenho visto, Tiago, ao longo desse tempo é que depende... o sistema tem um fator que não é mensurável, que é a boa vontade das pessoas também. Então, tem um viés daquelas pessoas que sabemos que têm uma questão contra o sistema e, tudo o que vem de lá para cá, não vê com bons olhos e nós sabemos que tem um perfil de pessoas que não, são entusiastas do sistema e que acham que realmente o sistema agregou valor e trouxe vários ganhos para nós e que são mais, vamos dizer assim, maleáveis quando você fala assim: "Olha, isso aqui você pode; isso aqui você não pode, por causa disso, disso, disso e daquilo." Aí a pessoa: "Ah, beleza, entendi." Uma pessoa fala assim: "Não, tranquilo. Entendi." Aí você fala a mesma coisa para uma outra pessoa, a pessoa fala: "Mas isso é um absurdo", entendeu? Então, eu acho que tem aí uma questão de empatia, de boa vontade, que eu acho que não tem muito

como mensurar. É uma coisa que é bem interessante. Obviamente, quanto mais facilidade a pessoa tem no sistema, mas ela tende a olhar o sistema com bons olhos e quanto mais dificuldade a pessoa tem, ela também no menor tropeço, vai dizer assim: "Cara, isso não funciona, isso não presta. Não dá certo." Então, eu acho que é interessante fazer essa ressalva também. Eu acho que nós caminhamos por um caminho bem, vamos dizer assim, árduo. Nós passamos por um ano difícil para colocar o sistema, para conseguir estabilizar o sistema. Acho que agora conseguimos estabilizar, já tem algum tempinho que o sistema está, relativamente, estável. Está funcionando, então as pessoas estão conseguindo entregar, estão conseguindo realizar o seu trabalho de forma efetiva, mas nós ainda temos algumas questões de benefício para trazer, realmente, para as pessoas, para que elas consigam enxergar e ter uma simpatia pelo novo instrumento de trabalho. Eu acho que é isso. Acho que as pessoas queriam um mundo inteiro. As pessoas, quando falávamos assim: "Ah, vamos ter um sistema novo. Vamos comprar um sistema novo"; "Ah, nós vamos ter um suprasumo. Vamos ter aqui o sistema mais interativo do mundo. Vamos poder fazer o que quisermos". E as pessoas não têm noção também do lado de cá, então... do caminho que se percorre para chegar a esse 'temos tudo' e do grau de complexidade que nós temos dentro da EMPRESAX. Não só do jurídico, mas do jurídico da EMPRESAX, que é muito maior.

**Tiago Pedrosa:** Você acha que as pessoas que compreendem isso, são mais receptivas ao sistema e as pessoas que não compreendem isso, não aceitam o sistema?

**PC:** Sim, sim, sim. Faz toda a diferença. As pessoas que compreendem isso, o caminho, as limitações e, por outro lado, conseguem enxergar o que o sistema realmente trouxe de benefício para elas, elas são muito mais receptíveis a tudo, em todos os aspectos. Elas são mais maleáveis, nós conseguimos explicar realmente: "Isso aqui nós podemos fazer, isso nós não podemos.", "Ah, beleza, está tranquilo. Isso aqui já está ótimo. Isso aqui já me atende." Então, eu acho que são os nossos entusiastas. As pessoas que nós vemos que podemos contar ali no dia a dia, que a pessoa vai sempre trazer alguma coisa para agregar, que ela tem uma visão bacana. Tipo: "Olha, isso aqui eu acho que podia ficar legal assim. Dá certo; não dá certo." Elas são pessoas mais entusiastas e reclamam menos.

**Tiago Pedrosa:** Você comentou ali que, quem tem facilidade de uso, tende a ver o sistema como bons olhos e quem tem dificuldade, faz a pior avaliação. Você acha que o treinamento afeta isso? O conhecimento do sistema. Como é que você trataria isso? O treinamento muda essa percepção?

**PC:** Eu acho que o treinamento... tem um limite para o treinamento, tá Tiago? Eu acho que o treinamento ajuda bastante, mas ele tem um limite, porque têm pessoas que se envolvem no treinamento e têm pessoas que assistem ao treinamento, mas não estão nem aí para o treinamento. Então, varia muito de acordo com o grau de comprometimento daquela pessoa de: "Poxa, eu preciso aprender isso aqui. Isso aqui é minha ferramenta de trabalho, vou usar isso aqui todos os dias, então preciso aprender isso aqui. Eu vou me comprometer a aprender, a olhar, fuçar, estudar. A ler todos os fax, ler todos os boletins do PJUR que chegam com as informações." Então, assim, se a pessoa tiver essa percepção e entender que aquilo ali é importante para ela, ela vai ter um, vamos dizer assim, aprendizado, um nível de conhecimento muito maior e melhor, do que quem é a pessoa que fica olhando ali para a tela, mas não se compromete com nada. E aí a pessoa que fica olhando para a tela e não se compromete com nada, daqui a pouco está usando o sistema errado, porque não sabe o que está fazendo. E aí vai xingar e reclamar, porque o sistema não funciona, porque ela não aprendeu.

**Tiago Pedrosa:** E fica cada vez mais resistente, porque não conhece. Daqui há um tempo, continua não conhecendo e continua criticando sem saber o que ele está criticando. Legal, legal. Excelente ponto de vista que vai ajudar muito aqui. Já estou pensando como encaixar as coisinhas e meu modelo vai ficar bacana.

**PC:** Que bom, que bom. Espero ter ajudado.

**Tiago Pedrosa:** Muito legal. Bastante. Paulinha, da minha parte, fantástico. Perfeito, obrigado. Não sei se você tem mais algum ponto que queira comentar nessa linha, mas eu estou muito satisfeito. Obrigado mesmo pela ajuda. Fiz dez entrevistas, a décima contigo e aí já peguei advogado, gerente, já conversei também com massa e peguei perfis distintos, de diversos níveis de usuário, para poder montar esse modelinho. Muita coisa se repete, é bem interessante. Depois eu vou fazer um resumo para vocês.

**PC:** Tá bom. Beijo, tchau.

**Tiago Pedrosa:** Beijão, obrigado. Beijo, tchau.

**Arquivo:** audio\_only-AR

**Tiago Pedrosa:** Então, não sei até que parte você pegou, mas, então, (Ininteligível: 00:00:13) o fundo teórico, o sucesso do sistema de informação e a aceitabilidade da tecnologia. Então, com base na teoria (Ininteligível: 00:00:24) trabalhar esses fatores, quais contribuem para o sucesso do sistema de informação. (Ininteligível: 00:00:39) diversas áreas de atuação para você trabalhar esses dados e eu vou avaliando no computador para usar um sistema de análise digital, com base em NR, que vai fazer a (Ininteligível: 00:00:54)) também a análise dessas (Ininteligível: 00:01:00) e, além disso, também teremos estudo de caso e vou pegar elementos (Ininteligível: 00:01:10) qualquer tipo de comentário em relação à (Ininteligível: 00:01:19) para tentar extrair esse (Ininteligível: 00:01:24) que agrega no sucesso do (Ininteligível: 00:01:25) outras regras.

**Tiago Pedrosa:** Faz parte do programa e foi autorizado pelo Hélio, meu gerente (Ininteligível: 00:01:34).. Para começar, eu já coloquei a questão da sua área (Ininteligível: 00:01:56) e outro ponto é sobre o processo de implantação do sistema. Você lembrar (Ininteligível: 00:02:15) como foi seu conhecimento (Ininteligível: 00:02:18).

**AR:** Eu acho que tinha algumas atualizações, Pedrosa, mas, a impressão que eu tive é que as pessoas não estão sentindo que estão participando do processo. Tinha uma notícia 'Ah, vai entrar em tal mês' e daqui a pouco 'Não, não vai entrar em tal mês, vai entrar em outro mês' 'Ah, o processo vai trazer alguns benefícios como: a gente vai parar de usar Excel e tal coisa', mas não tinha uma comunicação que levasse as pessoas a 'Estamos construindo algo juntos e vamos fazer o melhor para todo mundo'. O que eu vi foi muita gente comentando...a grande pergunta que as pessoas fazem: 'Quando que vai entrar?'. Essa era a grande preocupação.

**Tiago Pedrosa:** E o esclarecimento quanto o cronograma e plano de importação?

**AR:** E, até o que é mudar, dar exemplo mesmo para as pessoas.

**Tiago Pedrosa:** E já entro nesse tópico, nesse segundo ponto, o que é, especificamente, o nível de envolvimento, de importação. Como você visualizava teu nível de envolvimento do processo de implantação, que nível se deu? Qual tipo de envolvimento o que aconteceu?

**AR:** Num nível pontual, às vezes, assim, questionava...

(Problema no áudio)



**Tiago Pedrosa:** Então, eu tinha parado na parte falando dos envolvidos, pontualmente, em algumas questões. Você acha que esse envolvimento trouxe algum tipo de conhecimento prévio sobre o que viria? Ajudou você a entender um pouco do seu efeito?

**AR:** Assim, em certa parte sim. Por exemplo, eu tive uma ideia que é o hiperfluxo, tinha uma ideia que as coisas iam ser bem diferentes do SAPE. Isso daí, sim. Eu acho que mostrar às pessoas como é que vai ser, ajuda às pessoas, não a se preparar, mas, abrir a mente para que você vai ter que fazer as coisas de uma forma diferente.

**Tiago Pedrosa:** E hoje, depois de implantado, tu recebe e acompanha as notificações sobre as melhorias que está sendo feito de novidade?

**AR:** Agora a gente tem recebido, a gente está recebendo nos últimos dois, três meses. Eu acho, que a gente está recebendo naqueles informes que vocês têm mandado, um negócio bem legal. Que ajuda a ver, assim, as coisas estão, de certa forma, andando. Mas, alguns pedidos que a gente fez e não tem retorno. A gente só tem o retorno de que a gente está na fila para ser feito, mas, a gente não tem, nem que seja, uma previsão, nem que seja daqui a 6 meses ou daqui a 4 meses 'Olha surgiu uma coisa mais importante, então, vai demorar mais 1 mês para fazer ou alguma coisa assim', está faltando esse feedback. A gente sabe da implantação, a gente não sabe o que está sendo feito, acho que vai mudar agora com esse novo comitê.

**Tiago Pedrosa:** E, aí, para fechar esse tópico de implantação, como que foi o teu nível de treinamento, conhecimento na operação e se hoje você já consegue lidar bem com os recursos disponíveis?

**AR:** Quando o treinamento foi feito, a minha avaliação foi de que o sistema não estava pronto. Porque várias telas que a gente já vê, principalmente, assim... a minha parte é bem diferente dos demais, né. Eu sou focado em relatório, eu não sou focado na operação do sistema normal. Essa parte não estava pronta, toda vez que a gente ia no treinamento eles diziam 'Ah, isso aqui estamos fazendo a melhoria tal e ainda não está nessa versão que vocês estão vendo. Então, isso a gente não teve lá no início. Depois, teve a Live, que assim, eu acho que esclareceu muita coisa, mas, eu acho que o próprio sistema devia ser mais claro. Por exemplo, aquela questão de alteração de quando a pessoa pede o cálculo e se você aceita o cálculo com alteração de pedido

ou sem alteração de pedido. Para quem lê aquilo, pelos menos, eu lendo aquilo, a impressão que eu tenho é: eu vou alterar quais são os pedidos que eu tenho lançados ou não vão alterar os pedidos que tem lançados? Não que eu imaginaria que aquilo ali é 'Eu aceito o cálculo e altero o valor do pedido na pasta ou não'. Até porque, pra mim, não tem sentido aceitar o cálculo e não alterar o valor da pasta. Então, são pequenas coisas assim que eu acho que seria necessário sentar do lado do usuário que não participou da elaboração do sistema, e falar pra ele, cara, pega um cara novo, coloca lá e fala 'Como é que funciona sem dar treinamento nenhum pra ele', o nosso cara lá sem saber o que ele vai fazer, para poder ir nesses pontos e atuar.

**Tiago Pedrosa:** Vou até colocar isso aqui. É um tópico específico sobre usabilidade. Então, vou colocar lá, mas, qualquer coisa você me ajuda a lembrar dessa questão de que algumas situações e operações não são tão claras para o usuário e ele precisa ter mais informações. Agora, outro tópico aqui sobre a participação da direção e da alta gestão da administração quanto ao processo de implantação. E aí, de forma geral, não tem, exatamente, uma pergunta ou outra, mas como é que você viu a questão dos agentes envolvidos, o patrocínio da administração, se isso ficou claro para os usuários, que era um projeto relevante, de impacto; tinha um canal de comunicação em que os gestores falavam sobre o sistema; os gestores de todos os níveis, tanto o seu, que é imediato, até os gestores do jurídico, da gestão. Então, sobre esse ponto, o que você poderia dizer a respeito dessa participação e do envolvimento deles, quanto à implantação de uma plataforma nova?

**AR:** Sim, eu acho que, desde o início, ficou bem claro que era uma decisão tomada, que era isso que tinha que ser feito. Que tinha o total apoio da alta administração do jurídico. Até porque, senão, não teria sido feita a licitação, não gastariam dinheiro com isso. Porque é complicado fazer esse tipo de iniciativa. Sem o patrocínio deles isso não ia acontecer. E isso sempre ficou claro que era o desejo da alta administração fazer a implantação do software. Não acho que tive qualquer dúvida nisso, na equipe. Sempre foi, inclusive, demonstrado como um ponto importante do que estava sendo feito na gestão do jurídico. Uma das grandes coisas que estavam sendo feitas, senão a principal. Na minha avaliação, até pelo que foi passado, entre sete vezes ou outra, seria o principal, até pelo tamanho do projeto. Seria a implantação final do sistema. Isso, de certa forma, eu acho que gerou uma grande expectativa de todo mundo, porque foi visto como "Ah, a implantação de um novo sistema vai resolver os nossos

problemas”. E isso gera expectativa para os usuários, porque, por exemplo, eu me lembro da reunião que você falou “A gente não vai ter mais que usar o Excel”. Então, uma coisa que vira e mexe eu ouço das pessoas é “Mas, eu não ia mais ter que usar Excel, você está me mandando outra planilha de Excel?”. Mas, eu acho que teve o patrocínio, eu acho que ficou claro. Em questão de feedback, eu acho que a visão das pessoas era mais assim: “Ah, o projeto está mais fechado para o pessoal que está desenvolvendo e em algum momento vamos receber um pacote mais ou menos pronto, quando a gente precisar, pergunta alguma coisa e a gente fala”; na fase da implantação. Eu não vi as pessoas indo atrás para “Ah, como a gente pode melhorar o sistema?”, até porque a ideia sempre foi a gente pegar um sistema de mercado e usar um sistema de mercado. Acho até que as pessoas pensavam “Se eu vou usar um sistema de mercado, não adianta eu querer ficar dando pitaco, porque vai ter um negócio, mais ou menos, padronizado. Eu vou usar aquilo, tudo bem, legal. Bola pra frente”.

**Tiago Pedrosa:** Nesse ponto, você (Ininteligível: - 13:54) o canal de comunicação. Mesmo que você não tenha usado, você tinha conhecimento ou sabia que existia, ou aonde ir, caso você tivesse uma restrição na comunicação? Existia um canal para que você pudesse opinar?

**AR:** Assim, tinha a gerência responsável pelo projeto, então, não tinha dúvidas de quem era. Ficava bem claro.

**Tiago Pedrosa:** Isso era divulgado? (Ininteligível: - 14:22)

**AR:** Se as pessoas não foram, não foram por quem não saber com quem falar, entendeu? Particularmente, muitas vezes as pessoas quando quando [Ininteligível: 14:33] as pessoas até me perguntavam e eu já falava "Olha só, a implantação é auxiliar, ponto. Fala com o Tarra ou fala com o Pedrosa, que, também, está lidando com isso". E eu acho que, grande maioria das pessoas, pelo menos, se tivessem observado que estava sendo divulgado, só teriam...quem estava fazendo a implantação. Não tinha a menor dúvida disso. Não tinha falta de informação sobre isso, não. Estava bem claro.

**Tiago Pedrosa:** Ok, tranquilo. Agora, vamos entrar na questão mais do sistema em si. E aí, o aspecto de [Ininteligível: - 15:07] passar essa fase de implantação. A

primeira percepção quanto ao uso, o primeiro acesso; qual foi a sua primeira percepção, as expectativas que você teve foram atendidas ou não? Facilidade (Ininteligível: - 15:27), mas, nesse primeiro momento, como você sentiu esse primeiro contato? O sistema está implantado, você ganhou um acesso e virou um usuário, você fala um pouco sobre essas expectativas, como foi o seu primeiro contato quanto ao uso?

**AR:** Tá, vamos lá. Visualmente eu acho que é um sistema agradável, um sistema bonito. De vez em quando, pegamos uns sistemas bem feios, mas, é um sistema bem agradável. O problema que eu tive com ele: eu trabalho com relatório, os relatórios não tinham o que eu precisava e não tinha uma forma fácil, não tinha uma forma de eu fazer um relatório genérico quando a gente ia no SAPE. Então, por exemplo, não tinha aquela busca genérica do SAPE, que era a grande solução para gente, toda a vez que a gente não tinha um relatório pronto. A gente extraía um painel de dados e processava no Excel, mas, tinham os dados ali. No PJUR isso não acontece e na parte dos relatórios falta muita coisa para gente, ainda. E temos uma facilidade nesse sistema, que é um negócio que eu gosto, que é poder pegar um relatório e ir tirando o campo desse relatório. Isso é um negócio bem legal, porque, a partir do momento que você descobre um relatório que tem aquilo que você precisa, mas, que ele tem vários campos que você não precisa, você vai eliminando esses campos e vai deixando o relatório mais leve para você fazer o que você precisa. Isso é um negócio que achei bem legal. Poder salvar um modelo de relatório, também, é muito bom. Mas, em alguns pontos, na hora de usar o sistema eu fico com dúvida. Por exemplo, até nessa semana mesmo, me perguntaram "Onde eu acho o relatório tal?" e eu falei "No modo de consulta" e a pessoa "Ué, mas, no módulo de consulta? Não é no módulo de relatório?" e eu falei "É, no módulo de consulta. Esse relatório está no módulo de consulta". Então, às vezes, não fica muito claro para o usuário onde estão as coisas, apesar de ele ser um sistema visualmente agradável.

**Tiago Pedrosa:** Você diria que essa questão dos relatórios, qual a principal instância de expectativa vs realidade? Você trouxe um outro elemento dentro da...

**AR:** Dentro do meu hoje, além disso, eu gostaria de poder disparar tarefas para os advogados com fluxos específicos. Porque o que eu tinha entendido era que o sistema, primeiro, era um sistema de mercado. A gente não poderia mexer no sistema.

Tudo bem, para mim, sistema de mercado a gente não deve mexer, deve se adaptar. Mas, ao mesmo tempo, a gente teria uma ferramenta que a gente poderia, ou pelo menos; eu digo a gente, alguém do jurídico, não necessariamente eu como usuário, até porque eu acho que essa não é minha função. Você colocar muitas pessoas nisso, você termina tendo muito erro. Mas, a gente teria alguns analistas de sistemas internos que estariam capacitados para chegar e falar "Olha, eu preciso fazer uma atividade que eu vou disparar para os advogados e eles vão ter que me responder essas três opções aqui". Aquilo, basicamente, aquilo que eu faço por e-mail mandando Excel para o cara e ele me responde, eu faria diretamente com o sistema. Então, isso é algo que eu tinha expectativa de poder fazer assim e, até hoje, isso não foi possível. Porque, eu acho assim, a grande vantagem que as pessoas, pelo menos o que eu via nisso, era "Eu não vou ter mais que ficar mandando Excel, cobrando que as pessoas me respondam. O cara não vai mais ter que olhar o e-mail. Ele vai, simplesmente, entrar no sistema e olhar tudo que ele tem que fazer, ponto. E, ali, ele vai tratar e eu, automaticamente, vou receber aquilo e (Ininteligível: - 19:46)". Assim, seria um ganho de produtividade. O ganho de produtividade que eu esperava ter, eu não vi. Até agora, pelo menos.

**Tiago Pedrosa:** Então, você entende que ele poderia melhorar mais a produtividade (Ininteligível: - 20:04)

**AR:** Então, até um ponto, Pedrosa, que teve. O usuário me falou que fazia certos agendamentos no SAPE que não faz no PJUR, porque o PJUR tem que dar mais cliques para fazer a mesma coisa. Então, como ele demora mais tempo, demora mais tempo para carregar, ele não faz. Então, quando menos cliques, mais rápido, melhor!

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Essa questão não envolve o uso de habilidades, então. Passamos pela questão da facilidade, complexidade e tem um item que é bem importante, que encontramos bastante da literatura, que é a intenção de uso. Dado isso que você falou sobre ser visualmente agradável, visualmente bem organizado, tem algumas complexidades, em relação ao uso, que poderiam ser mais simples, com menos cliques, mais rápido. Poderia melhorar mais a produtividade com algumas funcionalidades adicionais que hoje não tem, mas, de uma forma geral, quando você conheceu a ferramenta qual foi a sua intenção, houve essa intenção de uso? "Olha,

beleza, eu me sinto motivado ou confortável de usar essa plataforma". Como você avaliaria sobre esse aspecto?

**AR:** Eu diria que "Eu tenho que usar essa plataforma". E assim, eu vou mexer no sistema para tentar descobrir como eu faço as coisas que eu preciso, mas, não é "Eu vou entrar porque eu quero, eu vou entrar porque eu tenho". Mas, é aquilo. É trabalho, se eu tenho que fazer, então, o sistema...

**Tiago Pedrosa:** Mas, isso é importante na hora da gente entender, porque, tem aqueles em que há a intenção de usar, porque "Olha, eu vou isso aqui porque vai me ajudar. Eu preciso usar isso aqui porque faz parte do trabalho". Então, existe uma diferença nesse aspecto.

**AR:** Durante um tempo eu achei "Ah, eu vou buscar coisas que me ajudem". Depois que eu entendi que eu não iria ter, pelo menos, durante algum tempo, as coisas que me ajudam, eu vou usar porque eu tenho que usar. Eu não posso disparar o fluxo para o advogado, está bom, vou tentar achar algum relatório aqui que eu emita um Excel e mande para o pessoal.

**Tiago Pedrosa:** Ótimo! Agora o outro ponto, complexidade e usabilidade. Sobre a facilidade de uso, eu coloquei essa questão de um fluxo mais rápida, o ponto (Ininteligível: - 23:26 a 23:36). Igual ao exemplo que você trouxe, né.

**AR:** Sim. Tem algumas coisas que mesmo você sabendo a questão do sistema, da organização das informações, se foi a mudança de conceito, o que que foi. Mas, esse negócio de uma pasta com vários processos e um pedido estar ligado a um processo, estar ligado a outro processo; as vezes isso gera uma confusão, as vezes fica muito complexo para a gente entender onde temos que ir. Por exemplo, agora eu já entendi que se eu clicar num processo, eu consigo as informações daquele processo, então, facilita na hora de achar um documento. Porque quando eu vejo um documento da pasta, às vezes, tem tanto processo ali dentro que você se perde. Mas, por exemplo, poderia ter sido alguma coisa que eu não tenha captado na hora do treinamento. Eu acho até que seria interessante ter, nesses e-mails que vocês estão mandando, dicas de uso. Manda uma dicazinha para o cara e ele falar "Pô, mas, tem essa forma aqui

bem mais fácil de fazer aquele negócio que estou levando um tempão para fazer". Então, tem esse tipo de coisa. As vezes, eu acho um sistema bem complexo de ser utilizado, mas, pode ser que seja alguma coisa que eu não tenha entendido a forma de fazer. E aí, esse toquezinho assim pode ganhar o usuário. O cara pode chegar e falar "Pô, não é daquele jeito, esse jeito é bem mais fácil".

**Tiago Pedrosa:** Então, inicialmente, essa questão da facilidade de uso é um pouco mais impactada pela mudança lógica de organização das informações, que gera até (Ininteligível: - 25:32) de navegabilidade. Especificamente sobre a questão da tecnologia (problema no áudio 25:49). Mas, então, nessa questão da nova tecnologia e a transição de uma plataforma em outra, linguagem de programação e tecnologia para uma nova plataforma. Como você visualizou isso? Com alguma dificuldade ou com mais facilidade, em relação ao acesso à informação e a navegação?

**AR:** Cara, assim, de mudança de tecnologia como usuário eu vejo o que aparece na tela. Para mim qual o tipo de banco de dados que tem ali atrás, qual linguagem de programação, pouco importa. O que eu vi de diferença: no SAPE WEB eu vi uma questão que eu sabia quando o sistema tinha me respondido, porque, aparentemente ele carregava a nova tela e no PJUR, eu não sei se ele usa Ajax, não sei o que ele usa, mas, assim, parece que ele está puxando a informação e disponibilizando ali. E, as vezes, é meio irritante porque parece que está demorando demais. por exemplo, a gente vai fazer busca de pasta, aí eu vou lá e digito o número do processo; no SAPE eu digitava o número do processo e Enter, e eu ia me virar para achar aquilo. No PJUR, ele vai buscar o número do processo na base dele, para me indicar uma série de informações ali, que podem até facilitar a minha pesquisa depois de eu ir na pasta, certinho, se eu souber qual já é a pasta. Mas, durante um bom tempo eu fico pensando "Será que tem esse processo na base ou será que não tem esse processo na base?". Porque ele fica mostrando que está processando e eu fico sem saber se tem ou não tem. E, hoje, no imediatismo que a gente tem é muito frustrante. A pessoa começa a falar "Será que eu fiz alguma coisa errada? Será que o número está errado, será que...". Então, assim, isso daí é um negócio que impacta a sua tecnologia. Acredito que vocês usem isso para deixar o sistema mais rápido, de alguma forma, mas, não ter essa resposta traz essa ansiedade para o usuário. Tipo, eu estou lá digitando o

número do meu processo, terminei de digitar, esperei 2 ou 3 segundos e não apareceu nada, eu já falei "Ih, será que eu digitei errado?". Então, assim, como usuário é a única diferença que eu vejo na tecnologia. Porque o que está atrás do que eu não vejo, para mim, tanto faz. Agora, por outro lado, eu não vi um salto de tecnologia. Não vi nada que o sistema me ajude a fazer o meu trabalho. Então, mudou a tecnologia, mas, como usuário eu não vi um negócio, não vi um benefício.

**Tiago Pedrosa:** É uma revolta contra a produtividade, não é? Como se a tecnologia pudesse afetar na produtividade.

**AR:** Teve gente medindo o tempo que demorava em casa operação. Eu acho que diminuiu no começo, quando foi implantado, o nível de reclamação que eu ouvia. A gente trabalhou com isso presencialmente, era muito grande. Depois, eu acho que ocorreram duas coisas: eu acho que melhorou a performance e eu acho que as pessoas se acostumaram com o sistema, então, diminuiu o nível de reclamação.

**Tiago Pedrosa:** Deixa eu entrar num outro tópico que também fala um pouco da tecnologia. São três itens que dá para a gente falar (Ininteligível: 30:24). Qualidade, produtividade, o erro de ocorrência. A sua percepção como usuário se é um sistema disponível, muito instável, com muitos erros, bugs de instabilidade, perde uma informação que você digitou e perdeu, fecha sozinho. Então, como você visualiza isso e você acha que tem algo a melhorar? Ele está dentro do que você prevê num sistema dessa forma de navegação?

**AR:** Primeiro, como eu avalio o que tem no seu sistema? Eu avalio pensando no HH de cada usuário que a gente tem a quantidade de usuários que a gente tem. Como a HH é alto e a quantidade de usuários é alto, a perda que a gente tem do sistema estar indisponível ou o sistema estar lento, é muito grande. Eu acho o sistema bastante instável, até porque a gente vê a quantidade de reclamações das pessoas de que "Ah, está fora do ar, usa esse, usa aquele, não voltou". Aí, você diz assim "Ah, mas, isso é culpa do sistema?". Cara, eu não sei se é culpa do sistema, se é culpa da infraestrutura, eu não sei o que é. A questão é que para o usuário isso não importa. O que importa é o sistema estar funcionando para a nossa produtividade também. Se é questão de ter mais servidores, se é questão do link da empresa, para o usuário não dá. E, assim, eu acho ele bastante instável para o sistema, considerando o nosso



porte, e eu acho ele bastante lento várias vezes. Tanto que muitas coisas eu faço em horários não normais de trabalho, para ver se eu consigo uma resposta mais rápida do sistema e várias vezes eu já pedi relatório que, aquilo ali é um SQL que eu algum analista colocou, então para mim não deveria dar erro se o cara testou e eu já usei aquilo uma vez, deveria funcionar sempre. Então, a gente sabe que o sistema não é assim, mas, é o que tu espera e várias vezes dá erro e você tem que pedir de novo e dá erro, e você tem que começar a fazer vários filtros que você não queria fazer para diminuir o tamanho do relatório e tentar conseguir aquele relatório. Então, eu acho que ele tem alguns bugs, acredito que sejam bugs e ele tem instabilidade também. Agora, se a instabilidade decorre do sistema em si ou se decorre do servidor, ou se decorre da autenticação, do que quer que seja, eu não consigo avaliar.

**Tiago Pedrosa:** Beleza! Nessa questão, em relação à instabilidade, predominantemente fora do ar, a gente pode considerar isso um aspecto de acesso, disponibilidade. E, também, em relação à erros, digamos que perdeu a informação que você preencheu um formulário na tela inteira, daí, quando você foi salvar, você perdeu aquela informação toda. São aspectos diferentes, entendeu? Uma coisa é você passar tempo produzindo algo que você vai jogar fora e fazer tudo de novo. Outra coisa é você entrar e dar login inválido ou, você tentou e deu sistema indisponível. Em relação à esses erros, ocorrências de perder informação e gerar retrabalho, qual a tua visão?

**AR:** Eu faço pouca inclusão de informação, então, eu não me recordo de nenhum erro de perder coisas que eu fiz. O problema que eu vejo é que, de vez em quando, os fluxos se perdem. Por exemplo, eu fiz uma aprovação, deveria ter ido para a outra pessoa, não foi para a outra pessoa, e eu também não consigo descobrir onde que está. Porque eu entro naquele fluxo para ver, mas a informação que está ali requer um nível de treinamento o que está escrito lá, eu não tenho. E, sinceramente, eu acho que eu não deveria ter, porque treinamento...muitas vezes as pessoas falam assim "Ah, treinar o usuário para ele entender", mas, treinamento é HH. Ou o negócio está simples para eu fazer ou eu tenho que repassar para outra pessoa. E, aí, eu tenho que repassar para a outra pessoa ver e muitas vezes é uma questão urgente e o fluxo ficou perdido ali no meio. Às vezes, também, eu creio que alguma coisa que o sistema me diz "Você não tem permissão para fazer isso", pô, se eu não tenho permissão para fazer aquilo, para mim, o sistema não deveria nem me mostrar aquilo. Eu nem deveria

saber que verificar log de auditoria de fluxo, pô, se eu não posso fazer isso eu não tenho que ver. Porque, senão, como usuário eu posso tentar achar uma solução que eu não consigo. Aí, eu só perdi tempo tentando achar a solução e, na verdade, o que eu tenho que fazer é mandar um e-mail para alguém que vai pesquisar aquilo e retornar em algum momento. Eu vejo que tem os dois problemas. Isso considerando que eu uso pouco a inclusão de informação, eu uso mais a parte de consulta.

**Tiago Pedrosa:** Você diria isso em questão das informações que podem, realmente, se perder em fluxo e em dificuldade de conseguir entender o que aconteceu com aquela informação, mas, no geral, em relação à alimentação e uso de dados não identificou erros ou (Ininteligível: 36:40) perder informação?

**AR:** Não, isso daí não.

**Tiago Pedrosa:** E aí, dentro da [Ininteligível: 36:48) informação também. Você falou que faz o principal uso de informações e relatórios, e eu sei que existe uma questão da qualidade da informação que sai está relacionada a qualidade da informação que entra. Mas, considerando a informação que você extrai hoje, como você avalia a pontuabilidade, a precisão daquilo que você consulta em relação ao que está dentro do sistema? É preciso e confiável a informação que ele exporta? Ou, se você tira um relatório de manhã, um momento depois você tira outro e aquele dado já mudou porque tem alguma coisa errada acontecendo e, não necessariamente, pela qualidade que entra, mas, por alguma coisa errada de banco?

**AR:** Tem alguns relatórios que eu não entendo de onde que vem a informação, porque eu tiro o relatório e vem a informação. Aí, eu vou consultar na pasta e está outra informação. Eu acho que, muitas vezes, isso decorre daquela questão ter (Ininteligível: 38:02) processo. Dependendo do relatório pode ser que ele esteja me mostrando a informação do processo e depois eu vou consultar, eu estou consultando a informação da pasta. É tipo gerência responsável, o advogado responsável. Eu quero saber o cara responsável pela parta, el está me mostrando um responsável pelo processo. Eu não diria que é um problema de confiabilidade, eu diria assim, que eles exportam um relatório que me dá a entender que eu tenho uma informação, e na verdade eu tenho

outra informação. E isso gera confusão. Eu posso estar entrando em contato com a pessoa errada.

**Tiago Pedrosa:** ...a clareza daquilo (Ininteligível: 38:42) que foi consultado.

**AR:** É, exatamente. Eu não sei exatamente o que o sistema está me informando. Ele está me informando um negócio, eu acredito que esteja no banco de dados dele, porque não teria porque ele me informar outra coisa, mas, aquilo veio de uma maneira que eu não consigo interpretar corretamente. Eu interpreto aquela informação e é outra. E se eu for interpretar que é outra, quando eu for ver, eu choco com o que veio é diferente do que eu esperava receber. E dá perda de trabalho, perda de produtividade e tal.

**Tiago Pedrosa:** Mas, em relação à precisão, não é só em relação à clareza da lógica, é em relação à precisão. Você não vê esse problema de extrair algo diferente? Tem um dado interno e outro dado no relatório?

**AR:** Cara, assim, eu já peguei relatório que eu tive que tirar mais de um relatório. Por exemplo, relatório de pedidos. Extraí um relatório de pedidos que ele não mostrava todos os pedidos das pastas. Até para fazer a avaliação dos advogados, eu tive que ir em outros relatórios, emitir outros relatórios, para juntar diversos relatórios e chegar à conclusão de quais eram os pedidos das pastas. Isso foi problemático porque eu estava avaliando pessoas, então, eu fiz uma avaliação com base num relatório que era para ser o relatório que traria todos os pedidos e, quando eu mandei para a pessoa, ela me mandou um Print me dizendo "Não, você está errado. Está aqui a prova de que eu fiz a atividade". Por sorte, eu já comecei o meu e-mail inicial pedindo desculpa e dizendo que são tantas informações, que eu posso estar errado. E, no final, eu dizia que eu poderia estar errado e que era para as pessoas me informarem aquilo mesmo. Já foi um negócio pedindo desculpa por qualquer erro que tivesse acontecido e, quando eu fui ver, o problema era de um relatório. O relatório não estava...apesar de eu usar o relatório de pedidos, ele não me mostrava todos os pedidos que tinham.

**Tiago Pedrosa:** Maravilha. O próximo item fala um pouco sobre o impacto no seu dia a dia. Tem mais algum ponto sobre essa questão da precisão? Tranquilo?

**AR:** Não, tranquilo. É só essa parte de relatório que eu tenho que...

**Tiago Pedrosa:** Não, sobre confiabilidade e precisão das informações.

**AR:** É, é isso e a questão que antes eu tinha mais flexibilidade para fazer o relatório. Hoje em dia, eu tenho que pedir ao pessoal que faz o relatório me mandar que, antigamente, eu conseguiria tirar.

**Tiago Pedrosa:** Item de impacto. E tem a questão de ganhos e benefícios, se teve alguma carência, alguma necessidade do processo (Ininteligível: 42:11). Você comentou isso já, no início, que esperava maior ganho de produtividade... (problema no áudio). Repetindo um ponto do tópico: sobre carências, atendimento de algumas necessidades, ganhos e benefícios dos seus processos, você comentou um pouco... (problema no áudio). Sobre ganhos e benefícios, impactos nos seus processos, nos processos que você executa, se ele atendeu alguma necessidade, supriu alguma carência? Você comentou que esperava ter maior ganho de produtividade e isso não aconteceu. Você um ponto a mais a falar sobre a execução dos benefícios, ganhos, se ele trouxe algum impacto, seja positivo ou negativo para os processos que você executa?

**AR:** Assim, o problema que eu vejo, às vezes, eu esperava um andamento que as pessoas teriam que responder, não há muito a enriquecer. A partir do momento em que aquele andamento tiver sido concluído, se a pessoa precisar fazer algum ajuste nele, a pessoa tem que pedir para a área responsável enviar um novo andamento para ela. Como a gente trabalha com coisas que a gente tem que fazer numa velocidade muito rápida, eu acho que é um passo que temos que dar a mais que pode comprometer em alguns momentos. Da mesma forma que eu vejo que é útil mandar o andamento para as pessoas terem que preencher, para a pessoa saber exatamente em qual pasta ela tem que preencher o andamento, eu acho que a impossibilidade da pessoa, ela mesma, criar esse andamento, gera um problema. Porque ela pode ter que alterar uma informação, porque teve uma decisão no tribunal, e ela não vai conseguir sem a intervenção da área que cuida do sistema. Esse é o ponto que eu acho. O resto, eu não sei. O resto eu acho que é diferente, eu não...tem vantagens em alguns pontos, tem desvantagens em outros, mas, no geral eu não vi um benefício na mudança do sistema, em relação à produtividade ou não.

**Tiago Pedrosa:** Eu estou tentando, para não entrar no detalhe de qual foi o fluxo a enriquecer (Ininteligível: 45:42)...e gera essa dificuldade de operação do usuário, do acesso direto à informação, tá bom? Pra não entrar em detalhes (Ininteligível: 45:51). No geral, (Ininteligível: 45:52 a 57) trouxeram um ganho de produtividade e benefício, né?

**AR:** Não.

**Tiago Pedrosa:** Beleza.

**AR:** Acho que a gente vai ter um ganho, Pedrosa, em fazer consultivo e contencioso num sistema só. Porque, principalmente, tem advogados que fazem as duas coisas. Você tem que acessar um sistema é melhor do que ter que acessar dois. Isso (Ininteligível: 46:40).

**Tiago Pedrosa:** Beleza. E aqui, por fim, para o último tópico, o suporte técnico. Uma avaliação geral em relação à facilidade de acesso ao suporte, à avaliação ao atendimento, à qualidade que tem da resposta. Você tem acesso, sabe como conseguir acesso com o suporte?

**AR:** É, tenho. Eu acho que as pessoas, antes de mais nada, são bem intencionadas em prestar um bom serviço, o que é uma coisa importante. Estou falando com a equipe que eu falo, que é a equipe interna. Tem um pessoal que é realmente muito bom. Você vê que a pessoa, para resolver um negócio, está disponível qualquer hora para aquilo ali, para você. O problema que eu vejo é quando é algo que depende de desenvolvimento. Porque, se for algo que depende de desenvolvimento, ele vai meio que por um limbo, que a gente não sabe o que aconteceu ou quando vai acontecer alguma coisa. Simplesmente, a resposta mais frequente que a gente tem é "Ah, está no back log e a gente vai ter que, em algum momento, a gente tem muita coisa na frente antes disso".

**Tiago Pedrosa:** Mas, você está falando sobre a questão de suporte para erro ou de melhoria?

**AR:** Seria mais de melhoria. Quando o sistema está fora do ar, eu vejo o pessoal já conseguir um caminho de acionar todo mundo que tem que acionar. O sistema até volta, normalmente, rápido. Mas, o suporte para erro eu acho que funciona bem. A

parte de melhoria que eu acho que, possivelmente, por causa de sobrecarga, nem sei se foi estimado que ia ter tanta coisa para ver...o pessoal não está conseguindo dar resposta no tempo que a gente espera. Não diria nem que a gente esperasse que resolvesse tudo rápido, porque a gente sabe que isso é complicado, mas, que pelo menos, já tivessem algumas coisas resolvidas antes de algum tempo.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Você tem lembrança ou recorda de algum registro de ocorrência de erro que você abriu e aguardou uma resposta de tratamento?

**AR:** De erro, que eu me lembro, foi de emissão de relatório e a resposta que eu tive foi, uma vez, que tinha problema no servidor, e as outras vezes é que eu devia fazer um relatório mais filtrado, porque eu não sei se o relatório que eu estava pedindo era genérico demais e aí, excedeu o tempo do servidor. Era algum problema assim. Mas, que eu teria que fazer mais filtros para poder emitir o relatório.

**Tiago Pedrosa:** O atendimento, a qualidade e o tempo de resposta para você foi satisfatório?

**AR:** Foi, o pessoal trabalha bem. É claro que é aquilo, né. As vezes, tem um atendimento ou outro que a gente fala "Pô, eu estava precisando com mais urgência", mas, eu entendo que nem sempre o atendimento não é na urgência que o usuário quer. Não dá para você fazer um atendimento de sistema pensando no que cada usuário quer de urgência a cada momento. Mas, assim, eu acho que foi tudo dentro do prazo razoável. Não me recordo de nada que não tenha sido.

**Tiago Pedrosa:** Esse é o último ponto, o último tópico que vai ser abordado. Cara, de forma geral, se você tiver mais algum comentário, mais algum ponto que você queira adicionar à esse tema ou à qualquer tema que conversamos, de maneira geral. Também, eu poderia anotar para ver se encaixa dentro desses tópicos. Fique à vontade. Então, a gente passou sobre suporte, sobre o impacto no processo, produtividade, qualidade na tecnologia, qualidade da informação, usabilidade, um pouco sobre a implantação e a percepção de uso da nova tecnologia. Ok? Alguma contribuição, algum comentário adicional, alguma dúvida?

**AR:** É só o seguinte. Eu acho que se criou uma expectativa muito grande nas pessoas, que "Ah, a gente vai entrar com uma tecnologia de ponta, que vai resolver tudo" e

assim, as pessoas já começaram a imaginar que "Ah, o sistema agora vai verificar (Ininteligível: 52:50) no tribunal, vai fazer isso, vai fazer aquilo, vai fazer (Ininteligível: 52:54) de petição vai..então. E, na prática, não foi o que a gente viu. Então, eu acho que quando você está implantando um sistema você tem que tomar muito cuidado com o peixe que você está vendendo, porque para o usuário houve uma coisa. Na mente dele, ele já projeta que vai resolver os problemas que ele tem e depois, se isso não acontece, o cara fica frustrado. Mesmo que a pessoa que esteja vendendo não tenha falado, expressamente, que vai resolver aquilo, se ele ouvir qualquer coisa que passa perto como ele quer que resolva o problema dele, ele acha que vai resolver. Então, gera uma situação para ele quando ele olha o sistema. Ele fala "Pô, mas, não resolveu". Acho que tem que ser muito claro com as pessoas sobre o que vai ser resolvido, o que não vai ser resolvido. Até para o usuário pensar bem e para ele falar "Olha, isso daqui eu acho que você podia ir por tal lugar". Mas, tendo em mente o seguinte: sistema de mercado você não compra para customizar, você compra para adequar ao seu procedimento àquele sistema e isso tem que ficar claro para as pessoas, senão, não funciona. É isso!

**Tiago Pedrosa:** Dentro do que a gente conversou, no geral, queria ver se você concorda se eles foram mais determinantes, por conta do aspecto da plataforma. A parte de implantação e, até o último ponto que você levantou agora, expectativa vs realidade, deixar claro do que está sendo feito, o que vem, essa abordagem de limitação, deixando mais claro, combinando a regra do jogo, diminui um pouco o impacto e a expectativa, né. E, eu diria que uma questão central da tecnologia e do uso é a produtividade e passa por um...tudo que a gente conversou do (Ininteligível: 55:32) ou a usabilidade, a complexidade, o entendimento da lógica da tecnologia, poderia trazer mais ganho de produtividade.

**AR:** Sim, e aí são até duas coisas. Na implantação, ao mesmo tempo que existia uma ansiedade para ter o sistema logo, até por essa visão de que o sistema ia resolver muitas coisas, e as vezes os usuários acham que o sistema vai resolver coisas que não é o sistema que vai resolver, tipo, se eu digitar um negócio errado está errado, não é o sistema que vai, a princípio, resolver isso, eu que tenho que digitar aquilo certo; então, existia uma ansiedade das pessoas para começar a usar logo o sistema e, ao mesmo tempo, quando ele foi implantado a percepção foi de que "Olha, implantaram um sistema rápido demais. Esse sistema não deveria ter sido implantado

agora, ele deveria estar mais maduro para ele poder ser implantado". Falando de percepção de usuário, então, não sei o que aconteceu. E, outra coisa, foi que, ao mesmo tempo que as pessoas tinham uma visão de que o sistema iria melhorar a produtividade, até porque a gente veio de um sistema que tinha décadas. A reclamação que mais temos é "Pô, mas, eu estou tendo que mexer nisto daqui, de novo? Porque eu estou tendo que mexer nisso manualmente? Porque eu estou tendo que reclassificar isso? Porque eu estou tendo que fazer aquilo?". Então, a visão é que, no cômputo geral, vários usuários podem ter a impressão que a gente teve, na verdade, uma perda de produtividade para essa necessidade de saber qual é o novo sistema e de se reclassificar coisas. Porque a visão do usuário é "Ah, eu tinha tudo certo". Ele podia não ter tudo certo, ele podia estar errado, mas, na mente dele ele tinha tudo certo. Quando você manda ele refazer alguma coisa, em muitos casos, fazer a primeira vez, porque ele nunca tinha feito antes, mas, a visão dele é sempre estar refazendo um trabalho que ele já fez. E para ele é assim: eu não tive um ganho de produtividade que eu esperava e estou tendo mais trabalho? Isso é um problema que a gente tem reclamação até hoje.

**Tiago Pedrosa:** Legal, legal. Beleza. Cara, ficou muito bom. Agradeço bastante teu...

**AR:** Espero ter ajudado na tua pesquisa.

**Tiago Pedrosa:** Ótimo. É difícil eu separar, o objetivo nem é esse, tá? Não é isso. Eu estou procurando extrair elemento e não indicar quais são os fatores determinantes para o sucesso do sistema de informação. Que sucesso? Dados. Nossa, o sucesso é ser rápido, o sucesso para o usuário é o suporte rápido? Então, mas, diante disso, eu vou ter que categorizar, mas, eu não sei se você concorda, mas, eu estou chegando a uma conclusão, ainda vou ter que reler, escutar o áudio de novo, de que os principais elementos que poderiam garantir o sucesso desse sistema, seria a transparência na implantação, alinhar as expectativas do que tem, do que está para ser entregue e para esse ganho de produtividade para a rotina do usuário final. Todo o resto é mais secundário "Ah, obter um relatório rápido, obter um algoritmo de (Ininteligível: 59:20) e performance". Se trouxer produtividade para o usuário, isso é secundário.

**AR:** O relatório rápido eu acho que está dentro da produtividade. E a questão da produtividade eu acho que é o principal. Eu acho que todo mundo, com a quantidade



de trabalho que a gente tem, se você olhar uma ferramenta e falar "Pô, essa ferramenta está me ajudando a fazer, o que eu tenho que fazer, mais rápido", a pessoa vai aderir à essa ferramenta na hora e vai falar "Essa ferramenta aqui está me ajudando", agora, se ela olhar e falar "Cara, não tive vantagem e ainda estou tendo que fazer tal coisa", porque que fizeram isso? Não sei até se uma ferramenta de mercado seria capaz de fazer o que a gente quer, mas, aí, é outra história.

**Tiago Pedrosa:** Show de bola, cara. Show de bola. Ajudou bastante, obrigado.

**AR:** Beleza. Boa sorte, aí.

**Tiago Pedrosa:** Um abraço aí, tudo de bom.

**AR:** Um abraço.

**Tiago Pedrosa:** Até mais. Tchau tchau.

**Arquivo:** audio\_only--edited-SR

**SR:** Sem problemas. Vou tentar falar bonitinho.

**Tiago Pedrosa:** Não se preocupe não. É, bom e, bom, para começar, esse projeto ele faz parte de um programa de desenvolvimento da EMPRESAX com a FGV custeado pela companhia. O Hélio está sabendo da minha participação do tema de pesquisa. Foi autorizado pelo meu gerente imediato, conforme o padrão interno da companhia, ao usar o jurídico e usar o nome da EMPRESAX para fins dessa pesquisa, ok? Qual é o objetivo, SR? A gente está trabalhando, estou desenvolvendo a pesquisa qualitativa a respeito de fatores que mais impactam o sucesso de um sistema de informação. Então, a literatura aborda várias questões já com estudos, modelos e aqueles frameworks de avaliação e sucesso de qualidade, desde a década de 90, em relação a algumas dimensões, o que mais agrega valor, o que mais impacta no sucesso de um software? É a informação? É qualidade técnica? É usabilidade? É conformidade? Então, tem várias questões a respeito disso. Então, aí que eu resolvi fazer? Ao invés de eu aplicar um questionário objetivo perguntando, pontuando esses itens que a literatura traz, a gente já fez uma abordagem diferente de fazer mais uma

entrevista qualitativa pra pegar com usuários de cada grupo para identificar quais elementos são mais necessários, que precisam estar presentes ou o que, pelo menos, deveriam estar presentes num sistema de boa qualidade. E aí eu vou usar essa experiência do PJUR , que é recente, que aí muitas pessoas começaram a ter a transição de um sistema para o outro, ajudam um pouco a ter essa reflexão do que tem, do que falta, do que precisa ter. Não é especificamente sobre, olha, melhorias do PJUR , mas sobre o sistema de informação, o que é requisito chave para um sistema funcionar perfeitamente, tá bom? Então são oito tópicos, vou passar pelos tópicos a gente vai conversando, eu vou fazendo algumas anotações e depois a ideia é usar esses diálogos para rodar isso num modelo e tentar criar um novo framework sobre essas questões, considerando ser uma estatal, considerando os níveis de controle que pode ser que apareçam questões que não têm num modelo tradicional de mercado, tá bom?

**SR:** Entendi. Perfeito.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Vamos lá. Sobre o processo de implantação. Voltando aí anterior a janeiro de 2020 e ainda ao longo de 2019. Como é que foi o teu conhecimento e envolvimento durante esse processo? Se esse projeto foi divulgado, você teve alguma participação, teve algum envolvimento? Como é que se deu essa fase?

**SR:** Olha, foi divulgado sim, em algum momento foi aberto para as pessoas se voluntariarem a participarem do piloto, eu participei um pouco do piloto, fiz alguns testes e tal, então eu acho que, assim, eu tive oportunidade, não sei se porque me voluntariei, mas eu acho que, dentro do que foi, do que era possível para o usuário participar dessa fase, eu acho que eu consegui participar um pouco sim, o que de certo modo eu acho que contribui até para aquele fator, assim, de uma relação mais amistosa com o sistema, né. Quando ele entrou alguma coisinha já tinha visto, ainda que fosse bem diferente, né, as fases de teste, né, mudam bastante. Eu acho que ajuda, eu curti, assim, eu acho que me considero que consegui me envolver um pouco, assim, mais do que muitos colegas meus que, enfim, mas acho que sim.

**Tiago Pedrosa:** Então esse movimento prévio, para você, ele pode ter surtido um efeito positivo na aceitação da mudança?

**SR:** Sim, eu acho que isso é um pouco chave para a gestão da mudança, não mudança operacional, de ah, é esse botão que eu aperto ou não é, não isso, mas mudança de cultura mesmo. Eu acho que a gente vai fazendo a virada da chave, né? Eu acho que, tanto que eu vou te dizer Tiago, hoje eu não abro o SAPE mais, assim, raríssimamente, sabe? Eu já me considero bem integrada no PJUR, o SAPE é quase uma página virada na minha vida, eu não digo que é virada porque, assim, eu tenho apreço a história, mas assim, eu já não uso mais e eu acho que contribui, sabe? Esse envolvimento de poder participar de algum modo, eu acho que ajuda.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Aí, sobre essa fase de implantação, tu foi envolvida, tu teve participação, de algum modo, em algum nível. E antes da entrada, do sistema ter liberado para uso, teve a fase de treinamento e você participou também, você teve treinamento antes disso, você participou?

**SR:** Tive, tive treinamento sim.

**Tiago Pedrosa:** Ok. E como você considera o teu nível de conhecimento sobre os recursos disponíveis no sistema hoje?

**SR:** Tiago, pergunta difícil essa. Assim, eu acho que eu já consigo transitar com algum conforto. Já tem gente dizendo que eu sou, #SRrackerdoPJUR. Já tem gente dizendo assim. Então, assim, eu acho que eu já consigo transitar. Mas, por exemplo, eu noto que vocês de vez em quando, fazem alguma atualização, algum ajuste, que é normal, isso já aconteceu no SAPE, às vezes introduz uma melhoria, alguma uma coisa assim. Às vezes, eu tenho a impressão que eu não estou atualizada, por exemplo, entra uma melhoria e às vezes eu não fico sabendo. Eu sei que agora vocês criaram, tipo um canal de comunicação e isso ajudou. Uma notinha, um date mail, em que vocês divulgam, isso acho fundamental. Cada ajuste que tiver que traga realmente uma nova funcionalidade, a gente precisa ficar sabendo. Então, agora eu percebo a preocupação de vocês de nos informar, mas eu acho que isso é de um passado recente, é recente isso, né? Eu não tenho lembrança dos date mails mais pra trás.

**Tiago Pedrosa:** Mande o primeiro em novembro.

**SR:** É, eu acho que isso é legal, porque faz a gente até fuçar lá o negócio que vocês estão. Então assim, a minha dificuldade é essa, eu tenho um pouco de angústia de

saber se eu estou atualizada, se as modificações que vocês fizeram, se eu estou por dentro, mas como agora vocês estão fazendo isso, eu acho que está atendido, né. Eu acho que, seguindo nessa linha aí tende a funcionar. Com relação à parte de treinamento prévio antes do sistema está em uso, eu acho que eu não sei se isso é um problema desse sistema especificamente, Tiago, mas, assim, o que eu noto? Bom, vamos lá. É preciso fazer treinamento antes do sistema entrar, fato, só que treinamento antes do sistema entrar nunca é tão produtivo, porque é tudo muito etéreo pra gente, a gente não sabe ainda quais vão ser as nossas necessidades. Então assim, o treinamento foi legal, algumas coisas realmente ficaram de orientação, uma orientação mínima, acho que serviu para essa finalidade, mas, assim, por exemplo, eu acho que hoje os treinamentos são muito mais úteis, né. Por exemplo, agora que a gente já tem um ano rodando o novo sistema, agora o treinamento vai ser, treinamentos específicos, pontuais, tal. Por que? Porque agora a gente já sabe usar melhor, conhece mais as funcionalidades, o racional, a gente já começa a entender mais o racional do sistema, então eu acho que vale uma nova rodada de treinamento para aprofundar um pouco, mas entendo que não tem como, precisa ser feito antes, mesmo a gente não sabendo usar, mesmo a gente não tendo ainda acesso, não tem jeito. E acho assim, o módulo de treinamento, algumas coisinhas empacavam, né? Então, isso às vezes, podia dar uma brochada, vamos dizer assim.

**Tiago Pedrosa:** (Ininteligível 00:09:10), configurações que não estavam funcionando tanto, à vera, assim.

**SR:** Isso, mas eu acho que funcionou, acho que valeu sim. Achei legal a ideia de pôr todo mundo em sala de aula, todo mundo junto, permitiu ali uma troca, eu achei que o modelo foi legal, assim, dentro do que precisava achei que funcionou.

**Tiago Pedrosa:** Ótimo. Ótimo. Desse primeiro ponto de implantação na fase pré-operacional eram esses pontos, excelente. E ainda assim, um pedacinho ali que você comentou da parte dos informes de atualização, são os boletins e tal, que você frequentemente recebe isso e considera importante. Você tem ou visualiza um canal de comunicação reverso, contrário? Se você quiser falar com a equipe PJUR ou com os responsáveis ou enviar alguma sugestão, você tem esse canal, sabe, se não for formalizado, pelo menos você sabe a quem endereçar?

**SR:** Olha Tiago, eu costumo endereçar, né? Aí, assim, eu vou, por exemplo, o meu canal direto para questões, vou te dar um exemplo muito claro. Semana passada estava com uma dúvida, eu queria, o que eu queria fazer, ah, eu queria excluir um pedido de pasta. E aí eu pedi pra Dani Inês fazer, porque eu não consegui achar o botãozinho. Aí ela fez lá a tramitação e respondeu. Aí eu falei, Dani isso é uma coisa que realmente eu não posso fazer? Porque se eu puder fazer, eu não quero só que eles me resolvam o problema, eu quero ser orientada para não ter que pedir novamente, entendeu? E aí ela reportou, não SR, por enquanto vocês não conseguem fazer mesmo. Aí eu falei, beleza. Então assim, minha primeira porta geralmente é a Dani Inês para essas coisas bem práticas mesmo. Agora, por exemplo, semana passada, eu chamei uma reunião com o Gui, porque eu estou envolvida com finanças com um negócio de contencioso de parcerias, então a Nati pediu pra eu ir pensando lá com o Léo de finanças, não sei o quê é tal, aí estou tentando costurar alguma coisa. Aí eu chamei, claro com validação da Nati, primeiro troquei uma ideia com a Nati do que eu achava que devia ser e aí ela falou, não Sil, pode tocar brasa. Aí eu mandei um convite para o Gui, a gente fez uma reunião, amanhã vamos ter outra com a Paula, então, assim, eu vou falando, é que depende um pouco do tipo de coisa, por exemplo, essa que pressupõe aí talvez alguma mexida no sistema mesmo, achei que o Gui era o melhor caminho, outras coisas que são mais de uso mesmo, a Dani, enfim, ou às vezes CTE, se for alguma outra coisa, então acho que rola.

**Tiago Pedrosa:** Então tu consegue enxergar um caminho para ter a resposta para o teu problema em relação à aplicação?

**SR:** Consigo. Consigo.

**Tiago Pedrosa:** Tá. Beleza. E pra fechar essa parte da implantação e da participação dos agentes envolvidos, você percebeu o envolvimento da liderança durante a fase de implantação ou como foi essa etapa, se teve divulgação, disseminação gerencial da liderança ou da gestão. Se você se recorda disso ter acontecido?

**SR:** Tá, bom Tiago, posso ser sincera, né? Assim, de vocês, da galera do então GC, na época era CG super, eu acho que estavam sempre fazendo os informes, trazendo, enfim, acho que super informada. Com relação à liderança, se a gente pensar, então liderança em sentido amplo sim, tivemos. Agora se a gente vai falando a Nati, a Nati,

enfim, como os outros gerentes de linha, eu não sei, eu acho que o envolvimento deles é um pouco menor, mas por quê? Porque aí já entra uma carga um pouco mais operacional, nem todo mundo, enfim, eles estimulam, o que eu noto dos gerentes de linha? Vai, vamos falar dos gerentes de linha usuários, não você que é gerente de linha responsável pelo sistema, mas os usuários. Eu acho que existe aquele discurso de “ok, vamos nos aprofundar”, mas eu não sei se abraçam totalmente, vamos lá, não é que não abraça a causa, abraça a causa, mas eu acho que enxerga o sistema como se fosse uma coisa do outro, não como se fosse nosso. Entendeu? O sistema é o Tiago Pedrosa que está fazendo para todo mundo né, mas assim é nosso, é nosso. Então acho que talvez pudesse se assenhorar um pouquinho mais, estar um pouquinho mais envolvido. Não que não tenham patrocinado, né? Acho que patrocinam claro, disseminam e tal, mas o que eu percebo, o que a gente tem a impressão, que não estão tão envolvidos assim na prática mesmo, está no discurso, mas não está muito na prática o que eu consigo entender também, são esferas de atuações diferentes, é claro que conforme você vai subindo na hierarquia a tua carga operacional diminui. Então, eu sou muito mais operacional do que a Nati, sem dúvida, como o meu advogado é muito mais operacional que eu, no sistema. Então, eu acho que tem uma tendência natural a isso, não é um problema dos nossos gerentes de linha, mas é como eu vejo, acho que o sistema é nosso, não é do Tiago, é nosso, de todo mundo. A gente tem que fazer dar certo.

**Tiago Pedrosa:** Legal, não tem uma diretriz, de tem certo e errado. Eu não estou perguntando porque eu acho que devia ter, estou perguntando porque a literatura avalia se isso estava presente, é meio que binário, ouve e a gente vai modelar isso, que está dentro do modelo para ver que bicho sai. Como é que foi para baixo, no caso, você como gestora e dos pares com as equipes que estão na ponta usando, esse assunto era abordado e chegava informação até a ponta e você tinha a sensação de que a ponta estava sabendo que iria acontecer?

**SR:** Tiago, vamos lá. Eu, particularmente na minha gerência, eu sempre que eu tinha alguma informação até por participar um pouquinho do piloto, e por participar um pouquinho da construção de algumas listas né, eu fazia questão, também por conta da interface com VTJ tudo, eu fazia questão de sempre nas minhas racks, pontuar, trazer alguma informação, mostrar o meu envolvimento com o sistema né, porque é tipo galera, vamos receber de braços abertos porque é o nosso sistema. A gente tem

que gostar, se a gente gostar vai fluir melhor. Então eu procurava mantê-los atualizados e interessados. Com relação aos meus pares, eu já não sei se é todo mundo na mesma vibe, entendeu, Tiago? Às vezes eu acho que a galera é um pouco mais expectador, eu não sei se é porque eu gosto dessas coisas de gestão, então eu me envolvo mais, então eu acho que a galera fica mais na expectativa.

**Tiago Pedrosa:** Então, não foi algo estruturado e formalizado nesse processo de implantação que tivesse essas disseminações?

**SR:** Não, acho que não foi estruturado. Eu procurei fazer da melhor maneira que eu achei, mas acho que não foi estruturado não.

**Tiago Pedrosa:** Pode parecer que eu estou meio maluco perguntando coisas que eu sei a resposta, mas faz parte do momento tentar não me envolver como um agente participante dentro da pesquisa.

**SR:** Depois você me diz se eu acertei ou não no seu gabarito. Se a minha percepção está muito distorcida da realidade ou não.

**Tiago Pedrosa:** Não tranquilo, está excelente. Bom, legal. Então passamos dessa fase de implantação e disseminação de conhecimento e envolvimento dos agentes né, trazer os agentes para essa mudança. Quanto à percepção da nova tecnologia, então a gente tá falando de um sistema novo, desconhecido, que você teve o primeiro contato e viu uma tecnologia nova, até então ali nova, perto do que existia. Bom, qual foi a sua expectativa, quando teve esse primeiro contato e com relação à sua intenção de uso, foi boa, motivada a usar, foi assustadora, por desconhecer por completo, como foi essa expectativa e a intenção de usar a ferramenta?

**SR:** Olha, eu tenho até hoje muita curiosidade. Eu quero saber usar. Então assim, é de querer ir atrás, então eu acho que é motivadora. Não fiquei assustada não, assustada com a tecnologia, não fiquei não. A gente tinha uma preocupação muito grande com preservação de dados, né? Será que vai migrar tudo direito, será que não vai. Isso sim gerou uma certa ansiedade, mas cara, hoje eu não sei porque também a gente já tem um ano de sistema né Tiago, cara hoje pra mim, eu substitui o Wendel semana passada, tinha trabalhista, cível, rotinas que eu não estou acostumada tem até uns fluxos um pouquinho diferentes lá que envia para ofício, umas coisas que eu

nunca tinha usado na área tributária, aí eu tive uma dúvida no negócio chamei o Daniel, falei Daniel, isso aqui é assim, assim, assim, ele aí SR, você pode ou dar baixa na tarefa porque já ficou registrado lá o que você fez ou se você quiser se você tiver algum receio de baixar tarefa, olha só, se tiver algum receio de baixar tarefa, você pode via coordenação de tarefa mandar lá para pessoa X da célula de ofícios. Aí eu virei para ele e falei olha, está registrado aqui que a SR iniciou o fluxo com sucesso de ofício. Mano, eu vou baixar a tarefa, ou seja, eu tenho que confiar no sistema, se está registrado ali né, eu acho que tem que confiar. Então assim, mas eu percebo que as pessoas têm medo né, as pessoas têm medo de fazer alguma coisa errada né, de um modo geral. Eu já sou mais caruda, eu já gosto de dar uma testada, deixa eu ver o que acontece aqui se eu fizer isso aqui, porque claro, a gente tem que ter atenção né, a minha curiosidade não pode gerar a um dado de contencioso errado né, mas poxa, eu acho que eu como gerente eu estou usando, se eu percebi que eu fiz um negócio que deu errado na pasta eu reporto e concerto, então acho que não tem nada que é irreversível a ponto de assustar, nem nada disso. Eu acho que a maior angústia é essa, será que os dados vão migrar? E como eram muitos dados e migraram aos poucos né, a impressão que deu foi meio que em ondas, então gerou aí um período um pouco maior. Hoje, Tiago eu não sinto falta de mais nada assim, praticamente mais nada.

**Tiago Pedrosa:** Não houve a expectativa foi...

**SR:** Foi boa, motivada.

**Tiago Pedrosa:** Boa, motivada da nova tecnologia com a preocupação quanto à preservação dos dados que são necessários para a aplicação funcionar. Bom, aí você teve o primeiro contato pré entrada em produção, depois você teve o uso de fato. Você consegue identificar um distanciamento entre expectativa versus realidade? Houve uma questão de descrença, olha não é bem assim que eu imaginava, aconteceu?

**SR:** Não, isso não aconteceu comigo, Tiago. Eu não sei se porque eu também não criava, eu fiz oito anos de terapia, Tiago, a gente aprende a não criar expectativas nessa vida, né. Então assim, eu não ficava muito pensando como que ia ser sabe assim, ah vai ser bom eu vou conseguir fazer coisas que eu não conseguia. Não pensava nisso. Tipo, cara vai ser o sistema que vai atender para as necessidades que



a gente precisa e eu acho que desse ponto eu acho que atendeu a expectativa. A gente demorou, eu pelo menos talvez tenha demorado um pouquinho para entender o racional, é aquela coisa de pasta versus processo, mas depois que você pega esse racional, aí você navega com mais facilidade, então não teve uma frustração de expectativa. Não sei se é porque não tinha, eu não formei grande expectativa ou porque de fato eu acho que está atendendo ao fim a que se destina, que é ajudar a gente a registrar o contencioso e as movimentações de contencioso e agora de assessoramento.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Maravilha. Vamos lá, seguindo. Um pouco sobre a usabilidade. Você tem um aspecto, você tem a postura de se interessar. Então naturalmente quando a pessoa se interessa algumas coisas se tornam mais fáceis no dia a dia e como você avalia nesse aspecto a questão da usabilidade do sistema, complexidade versus facilidade de uso?

**SR:** É bem mais fácil que o SAPE, ele é amigável, eu acho que assim, ele é mais parecido com as outras coisas que a gente usa, a carinha dele é melhor, eu acho ele bem mais amigável. É o que eu te falo, a gente às vezes demora para entender um pouquinho mais o racional, aí você quer mudar uma coisa, quer incluir uma parte dentro do processo, mas se você não for na (Ininteligível 00:23:50) lá de participantes, você não vai conseguir. Então tem a coisa do saber fazer né, mas eu acho que no modo geral ele é muito intuitivo sim, acho que tranquilo. Acho bem mais fácil do que o SAPE.

**Tiago Pedrosa:** E a esse fato dele ser mais, essa questão né, esse atributo de ser intuitivo e ser amigável, navegabilidade boa é pré-requisito para que você tenha interesse, quer dizer na verdade não é pré-requisito, ele te motiva a usar mais o sistema, a ter mais interesse?

**SR:** Isso pra mim é indiferente Tiago, para mim é indiferente, pode ser que para outras pessoas não, é porque como eu curto, é o que eu te falo, como eu curto, tem que entender e saber usar a ferramenta, conseguir extrair os dados das ferramentas, eu já transitava relativamente bem no SAPE, então, que era menos amigável. Então isso pra mim não era um problema tá, não é um problema, mas eu acho que para algumas pessoas que talvez não curtam tanto, o fato de ser mais amigável pode sim, eu acho

que tenho chance de fazer com que as pessoas, enfim, corram mais atrás e se envolvam mais, porque o SAPE era feio, além de tudo esteticamente feio, aquela coisa, tudo muito pequenininha, uma coisinha junto da outra, sei lá, isso tudo cansa um pouco né. Eu acho que o visual do PJUR é mais gostoso de trabalhar, então eu acho que tende a ajudar.

**Tiago Pedrosa:** Tem um aspecto que até seria interessante trazer para essa pesquisa, mas é porque a literatura fala muito da intenção de uso voluntário né, e aí eu estou tentando encaixar um pouco disso aqui no modelo, essa questão da usabilidade e facilidade de uso. Por isso eu pergunto, olha, você se sente mais à vontade de usar o (Ininteligível 00:26:06), mas só que no caso do PJUR e da aplicação em questão, ela não tem a questão de ser voluntária ou não, você precisa usar para o processo. O fato dela, olha é mais amigável então eu tenho interesse em usar, não, não tem aspecto, não tem a ver com isso nesse momento, né.

**SR:** Mas nesse momento do assessoramento Tiago, talvez seja um termômetro. Vou te dar um reporte do Marco aqui. A gente ainda está na coexistência com o workflow, mas você já consegue protocolar algumas coisas no PJUR , e aí um dia eu fiz uma reunião e fui tentar entrar no áudio frontal, conseguindo, comentei com ele, aí eu precisava protocolar uma reunião, mas não estou conseguindo entrar, aí ele, protocola no PJUR , muito melhor protocolar no PJUR . Então assim, veja, a gente tem a oportunidade dos dois e ele cara, não vou mais protocolar no *workflow*, Entendeu? E aí de fato, fui para o PJUR e assim, realmente, é até gostosinho de protocolar, é bonitinho, não sei, flui melhor. Então acho que nesse momento em que é voluntário vai, de certo modo opcional, vamos dizer assim, talvez seja um termômetro.

**Tiago Pedrosa:** Que ainda não está, digamos que em larga escala o consultivo, mas no contencioso que já está rodando a um ano, apesar de não ser uma questão do uso voluntário você vê alguma relação entre a usabilidade e facilidade de uso e alimentação de dados, um sistema mais complexo, digamos que mais fininho, mesmo que a pessoa seja obrigada a usar, ela não tem vontade de alimentar dados? Você percebe no seu dia ou com quem você trabalha aqui?

**SR:** Isso eu não percebi não Tiago, esse reporte eu não tive não, eu tenho reporte assim, das pessoas terem resistência, mas é cultural a questão, é aquela coisa, o

SAPE era melhor, não sei o quê. Porquê? Não é que era melhor, já estava acostumado, enfim, eu vejo isso um pouco resistência das pessoas, mas isso que você falou não sei. Eu não sei se é porque isso para mim é tão, cara o dado tem que estar alimentado independente do sistema ser fácil ou difícil na minha cabeça entendeu? Então essa pergunta pra mim na minha mentalidade, não faz muito sentido. Então assim, como eu que também cobro isso da minha galera, olha ter pasta tem que estar alimentada, não sei o quê, não sei o que lá, eu não sei te dizer, eu tendo a te responder negativamente à está pergunta, entendeu, tipo olha, não, não é isso que faz a pessoa querer alimentar pasta, até porque a gente tem padrão né Tiago, tem controle, tem um monte de coisa que tem que estar na pasta de qualquer jeito querendo ou não, tem que estar alimentado, então não sei.

**Tiago Pedrosa:** Mas o ponto é esse, se você não vê essa relação é um aspecto do modelo que eu vou considerar. Legal, legal. Vamos avançando ainda. Questão de, agora qualidade, tentando entrar no aspecto mais técnico, mas não tão técnico porque não é a nossa praia. Qual é a sua percepção sobre a qualidade do sistema em relação à navegação, disponibilidade, erros, bugs, então um pouco disso, não tem necessariamente um item só para você abordar, mas o que você achar de forma geral, está aqui um exemplo, é um sistema que estou preenchendo um formulário e pum, fecha na minha na minha cara, eu perdi todo dado, isso seria um erro que para você pode ser crítico ou não acontece, você não percebe? Você tenta navegar 11 horas da noite vai lá e o sistema não está funcionando, isso é recorrente ou não é?

**SR:** Olha Tiago, eu não tenho problema vou te ser sincera, excepcionalmente fora do ar, mas assim eu até acho engraçado que eu vejo toda hora o povo reclamando lá no grupo e até os meus advogados, às vezes, reclamando, ah porque está muito lento. Cara, eu não acho. Não acho assim. Eu não tenho esse negócio de perder dados, não acontece. Assim, o que tinha no começo eram algumas falhas nos fluxos das tarefas, às vezes dá uma, enfim, travava alguma coisa. No passado recente agora não noto isso, entendeu? Em resumo, eu não tenho nenhum problema para reportar, tem coisas do tipo, gostaria que tivesse outros tipos de relatório ou gostaria de saber extrair determinadas informações que talvez até seja possível eu eu ainda não saiba, mas eu não vejo problema no sistema. Talvez em alguns desenhos de fluxo, mas eu não sei se isso tem a ver com o sistema, por exemplo, vinculação de NPA, será que é preciso um advogado vincular o NPA, depois ele confirma aquilo para depois vir para

mim, pra depois ir para ele de novo, entendeu? Então, mas eu não sei se isso é desenho que a gente fez de fluxo, eu não sei até que ponto isso é o uso que a gente está dando, a gente enquanto desenha dos fluxos ou se é problema do sistema mesmo. Se eu tivesse que reportar alguma melhoria seria isso. Alguns fluxos talvez pudessem ser um pouco mais simples ou talvez explique que a gente entendesse qual é o racional que está por trás. Vínculo de NPA é um, que dá ruído direto. O advogado, eu coloco o NPA, ele acha que já veio para mim e não veio. Ele tem que dar um outro cliquinho lá, entendeu, para vir para mim e se ele estiver colocando dois ou três NPAs na pasta é uma coisa meio, que eu já percebi, que alguns fluxos são sucessivos né, você precisa terminar um para começar outro. Então eu acho que, mas eu não sei até que ponto é desconhecimento, porque se a gente souber direitinho o racional sistêmico porque que é assim beleza, a gente pega ou porque se poderia melhorar entendeu? Mas, cara de bug, de cair, de não ter acesso entendeu, tranquilo. Eu não tenho queixa não.

**Tiago Pedrosa:** Existe ali uma questão que pode impactar sua percepção de qualidade é essa questão de você não identificar o que é uma falha de projeto, o que é uma falha de processo.

**SR:** Por exemplo, o que está dando agora no assessoramento é aquele negócio, de às vezes você não consegue assinar o documento, mas eu não sei também até que ponto isso tem a ver com PJUR ou se é mudança de confidencialidade da companhia que está dando aí um BO nisso. Mas também, Tiago eu não consigo importar o documento não tem problema, eu copio a assessoria, grudo lá e vida que segue. Acho que a galera também, assim, eu fico tentando ver o plano B, tento fazer a coisa andar, eu não fico sofrendo não, ah porque não está funcionando. Não fico sofrendo não. Mas no geral eu não tenho problemas não.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Sobre a informação, qualidade da informação, ainda sobre isso. Lógico que a qualidade que sai que você consulta em tela é consequência do que é alimentado. Partindo da premissa de que o que está alimentado é o correto, a sua percepção sobre a precisão e confiabilidade das informações, você acha que hoje é satisfatório, você identifica por exemplo que você botou A mandou salvar, gravou B. Existe essa imprecisão entre o que é alimentado ou você consulta problemas que é em algumas plataformas, consulta uma coisa agora, você emite de novo ele já mudou

o dado que está ali você já não sabe mais qual é o dado correto. Você tem essa percepção disso acontecer?

**SR:** Não, não tenho. Eu, eu acho que tem fidelidade, vamos dizer assim, o que eu alimento é o que eu enxergo depois. Claro que pode sofrer uma outra alteração né, se eu alimentei agora e consultei e já estiver diferente é porque talvez tenha vindo um outro input de algum outro dado. Então eu não ponho em dúvida. Se acontecer de eu achar que tem algo diferente do que alimentei, eu tento entender o que aconteceu. Eu não presumo que é falha do sistema entendeu? Não tenho essa, pra mim ele é fiel. O que eu escrevo ali, vai ficar.

**Tiago Pedrosa:** Beleza. Sobre a questão dos benefícios e ganhos para a atividade que você executa. Você conseguiria dizer, por exemplo, quais os atributos ou os requisitos que você identifica num sistema que mais trouxeram benefícios para sua rotina? E quais aqueles, esse é o primeiro ponto, e quais aqueles você vê alguma carência ou necessidade que cara, para ser um sistema que tenha uma, digamos que uma nota 10, a qualidade completa do que a gente precisa para atividade tem atributos que ele não apresenta, não precisa entrar no detalhe do processo, mas pode falar de forma genérica o que você entender que é válido, entendeu?

**SR:** A primeira pergunta, o que era, ah, o que mais contribui. O que eu acho que para mim melhor, é não ter que usar o Citrix sabe, a forma de acessar, é um site né, eu não entendo, é, tecnologia Web, isso daí, eu sei que no SAPE tinha também já uma possibilidade mas eu era *old school* no SAPE, eu ia lá no sistema. Então eu acho que isso facilita muito. Eu acho que essa possibilidade de ter o seguro PJUR como um plano B, se dá algum problema eu acho que ajuda também, a possibilidade de conseguir acessar pelo, até dá pra conseguir né, pelo celular. Eu acho que no SAPE Web também dava, mas o SAPE mesmo não dava, né. Então, o SAPE web era uma interface né, pra fazer, então se eu pensar que o SAPE não tinha isso, pelo menos eu não conseguia, pelo PJUR eu consigo, eu acho que esse é o grande ponto, é mais fácil, é muito simples conectar entendeu, não tem aquele rema rema que tinha no SAPE. Acho que esse é o grande ponto.

**Tiago Pedrosa:** Você usa mobilidade no sistema e isso agrega valor pra você?

**SR:** Usar mobilidade você diz o que, poder usar no celular? É, isso agrega, isso agrega, porque, enfim, a gente né, está toda hora se mexendo, enfim, eu acho que super agrega. Para mim esse é o grande ponto, além de ficou mais bonitinho, acho que está mais fácil de navegar e tal. É, aí a outra pergunta é se alguma coisa que poderia melhorar, é isso?

**Tiago Pedrosa:** Não, é o que.

**SR:** O que falta aí pra ser.

**Tiago Pedrosa:** O que a plataforma deixou de atender, exemplo, porque eu não queria entrar muito aí, por exemplo, numa tela, num campo, num dado, mas de forma geral, essa plataforma deveria ter, por exemplo, algoritmos de inteligência artificial que dizem, alguma coisa assim que você acha.

**SR:** Cara, essa pergunta é *high level* de TIC, eu nem sou capaz de te dizer. O que eu acho assim, ainda, é, o que eu acho assim, algumas coisas ainda podem melhorar, mas por exemplo, algum modelo de relatório que são coisas que tipo já está operacional, o sistema já está operacional, é só gente criar, né. Então eu não consigo enxergar nada assim que deveria ter, que não tem. Não sei talvez a possibilidade, talvez até tenha, eu que desconheça, mas a possibilidade de a gente fazer alguns comunicados, imputar algumas áreas já pelo sistema, mas isso até tem né, é que a gente na área tributária não usa, mas acho que até já na área do trabalhista já usa, que essa solicitação de subsídios e tal, mas assim algumas provocações para algumas áreas, algumas comunicações a gente talvez automatizar nesse sentido. Então pedi uma garantia em um processo que tem parceria, o Léo de finanças já fica sabendo, por exemplo, já vai um e-mail para ele. Talvez isso seja até possível, né, seja só uma questão de pensar e pôr para rodar ou já até tenha, mas não sei se isso é um problema entendeu, Tiago? Eu tenho quase certeza que as coisinhas que eu vejo que poderia melhorar, basta sentar e colocar entendeu, não é um negócio assim operacional, tipo operacional do ponto de vista tecnológico. Eu acho que é uma questão de desenhar alguma funcionalidade talvez, no máximo.

**Tiago Pedrosa:** Não, legal, legal. Mas é, bacana, eu não vou entrar no detalhe exatamente, qual é o fluxo e tal, mas o que eu estou escrevendo, o que você colocou, mas eu acho que isso talvez não gere um impacto aqui para esse tipo de dimensão

na pesquisa. São questões de consultas, melhoria de relatórios, melhorar a interface de comunicação com automação de alguns fluxos de comunicação, mas são questões em que talvez não sejam carências da tecnologia.

**SR:** Isso. Exatamente.

**Tiago Pedrosa:** Sejam carências de entender que a tecnologia já permite fazer isso. Desenho de processos e funcionalidades.

**SR:** Eu acho que é nessa linha.

**Tiago Pedrosa:** Beleza, beleza. E o último tópico aqui da última dimensão em relação a suporte técnico, que aí é uma parte mais de bugs e erros, a gente falou da qualidade, mas agora sobre a questão de atendimento, o tempo de resposta, problemas que você já teve e qual a sua percepção. Tipo, eu acho que tem muito a ver com aquela pergunta lá de cima de qualidade, mas sua percepção de fragilidade do sistema ou ausência de resposta de tratamento tempestivo quando tem algum problema, se você já teve algum problema?

**SR:** Os problemas, vamos assim, que eu tive todos eu achei que tiveram respostas muito rápidas, é claro, naquela metodologia, Gui, não sei o quê, não sei o quê, aí ele já, pow, compartilha a tua tela aí comigo que eu já vou te explicar, tarará. Eu acho tudo, eu acho bem imediato assim, ou quando o canal é a Dani Inês, eu acho que, as respostas, eu não fico sem resposta. Eu acho que no começo quando se estruturou aquele grupão ali, foi uma zorra total né, ali não, ali não funcionou muito não. Agora depois que se criou os pontos focais e tal eu acho que eu não fico sem resposta, Tiago, acho que eu também não tenho percepção de que ah, demorou pra responder. Não tenho isso não.

**Tiago Pedrosa:** Mas aí desses casos, você está, suas experiências de atendimento sempre foram com pontos de contato específicos mais contatos de personificados, digamos assim, com pessoas que você conhece. Você já teve experiência de atendimento ou demandas com uma área que você não conhecesse, com o próprio 881, com o click? Não teve essa experiência?

**SR:** Não, nunca precisei. Não.

**Tiago Pedrosa:** Mas você reconhece que quando você vai direto à pessoa foi melhor do que quando você estava num grupo?

**SR:** Muito melhor, né Tiago. Eu acho que organizou, enfim né, a gente vai aprendendo né. É um processo de melhoria contínua. Até tinha muito a ver aquela ideia do grupo, o conceito eu conseguia entender né, fazia sentido de você compartilhar às vezes a mesma dúvida, outras pessoas têm e tal, mas aquilo ficou muito, acabou tomando uma proporção gigante. E as pessoas desaguam suas frustrações, enfim, acho que não rolou. Agora como o lance do ponto focal eu acho que super rola, o que eu acho só é que talvez nem todo mundo ainda se apropriou desta possibilidade de ter contato com o ponto focal por incrível que pareça, entendeu. Eu percebo, às vezes, umas pessoas que vêm me fazer umas perguntas que eu falo gente, Dani Inês, como assim, tudo o que eu preciso, ela super gentil sempre, né? Então às vezes eu acho que as pessoas ainda não sabem que tem um ponto focal para quem direcionar. Entendeu? Eu noto isso.

**Tiago Pedrosa:** Maravilha, Maravilha. Bom, Sílvia, dos tópicos aqui separados, a gente passou por todos. É, último ponto seria uma questão aberta, assim, mais no sentido de questões adicionais que você queria falar o que iria contribuir com esse estudo e eu acho que a gente já conversou, mas eu acho que é bom só reforçar para ver se meu entendimento está correto, é que se você tivesse que definir hoje, olha o que torna esse sistema bom ou o que torna esse sistema ruim, que você considera que torna ele bom a melhor, principal qualidade é a tecnologia, a navegabilidade que permite você ter acesso mais rápido, mais fácil de qualquer forma. Esse seria o teu elemento número um? E o que torna ele um sistema ruim você não elegeu nada que seria assim, olha, isso seria ruim por conta disso, mas sinto que tem carências e melhorias que poderiam acontecer.

**SR:** Isso. Isso.

**Tiago Pedrosa:** Visualiza já serem possíveis dentro dessa plataforma.

**SR:** Isso, é bem por aí mesmo.

**Tiago Pedrosa:** Legal. Maravilha. Mais algum ponto SR, de algum comentário, alguma contribuição?



**SR:** Tiago, eu acho que o maior desafio é a mudança de cultura. Não é sistêmico, né. Eu acho que é a mudança de cultura. As pessoas têm, elas resistem à mudança de modo geral. Eu tenho advogado que até hoje, fica ah porque eu tenho saudades do SAPE e tipo me irrita profundamente quando escuto um negócio desses porque são advogados, às vezes, 10 anos mais novos que eu, até mais jovens do que eu e ainda ficam naquela coisa de agarrar ao passado ou de pôr em dúvida o sistema, sabe. Às vezes eu escuto isso também, ah porque, não porque o PJUR. Então assim, eu acho que o maior desafio é esse, é sensibilizar as pessoas a respeito do sistema e da qualidade que ele tem. E outro ponto, eu acho que existe uma coisa sistema e isso eu tenho falado muito para minha equipe, uma coisa é sistema, outra coisa é serviços, né. A gente, às vezes, ainda tem alguns problemas, mas que não são do sistema. É lá do (Ininteligível 00:49:33) ou que não soube fazer a tarefa, sei lá eu. Então eu sempre procuro fazer essa distinção para minha galera, falar essa sua reclamação não é do sistema, é do tiozinho X que teve uma compreensão equivocada ou não sabe fazer. É, então tem isso, né. Isso acho que contamina um pouco a percepção das pessoas com relação ao sistema. O fato de que o serviço do (Ininteligível 00:50:00) nem sempre é dos melhores né Tiago, enfim.

**Tiago Pedrosa:** Ainda mais que é a mesma empresa.

**SR:** E é a mesma empresa, então tudo é o PJUR, entendeu, quando não é, uma coisa é o sistema, outra coisa não é. Então eu procuro fazer essa distinção e acho isso, desafio é a cultura. A galera precisa abrir a cabeça. As pessoas precisam entender e precisam entender que o sistema é nosso. Então a gente tem que fazer funcionar bem. A gente tem que ter a responsabilidade de alimentar. A gente tem que querer entender. A gente tem, sabe. Não aquela coisa muito tutelada que vai o GICC resolver o seu problema. Não. A gente vai resolver, né. Vamos dentro do possível, a gente tentar resolver os nossos problemas, então eu acho que é um pouco por aí, e isso cara, não é problema sistêmico né, é problema de gestão. Na minha visão né, gestão sei lá, realmente das pessoas abrirem suas respectivas cabeças e, enfim, acho que é por aí.

**Tiago Pedrosa:** Ótimo, maravilha. Agora eu já posso terminar aqui.