

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO PARA EVITAR ATENDIMENTOS REDUNDANTES EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE.

Kelly Regina Moreira Garcia (aluno)

Pedro Fernandes de Oliveira Gomes (orientador)

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo propor um modelo do processo de criação e divulgação do conteúdo (CDC) para minimizar atendimentos redundantes para a consultoria técnica de uma empresa de Software em Maringá, no Paraná. Por meio de uma análise DEMATEL foi provado que este é um processo crítico para os processos de desenvolvimento e atendimento que são os principais processos da indústria de software, então além do produto de software a mesma oferece o serviço de consultoria Técnica. E por meio de entrevistas informais e uma análise do ambiente foi elaborado um modelo com as principais etapas do processo CDC proposto para que a empresa siga e com base na proposta foram elencadas as etapas mais críticas por meio do DEMATEL que devem ser priorizadas pela empresa.

Palavras-chave: *Método DEMATEL, indústria de Software, modelagem de processo.*

1. Introdução

O mercado está cada vez mais exigente, valorizando não somente a qualidade dos produtos, mas também o atendimento e suporte que as empresas prestam quando ocorre alguma anormalidade ou erro relacionados ao produto. No setor de Tecnologia da Informação não é diferente. Com o mercado de desenvolvimento de software se expandindo juntamente com a digitalização de documentos contábeis, além de qualidade no produto, se torna um diferencial empresas que prestam um suporte técnico de qualidade tanto sobre o uso da aplicação quanto sobre dúvidas contábeis como as alterações das Notas Técnicas (NT) da Secretaria da Fazenda

(SEFAZ), fazendo com que empresas do setor busquem cada vez mais aperfeiçoar essas questões e buscar formas de se destacar perante os concorrentes.

Uma empresa do setor de software em Maringá, no Paraná, que atua há 12 anos, que se especializou em fornecer ferramentas e componentes para o seu público de desenvolvedores de software, sendo a maior parte do portfólio focada em Documentos Fiscais Eletrônicos (DF-e). A empresa trabalha com *squads* que são equipes de trabalho multidisciplinares responsáveis pelo produto, desde desenvolvimento, atendimento, divulgação e tornar o produto mais competitivo. Além do desenvolvimento de software, uma atividade essencial para o processo é o atendimento online (via *chat*) com a consultoria técnica, onde ocorre um alto número de atendimentos com assuntos redundantes.

Visando a redução da quantidade de atendimentos, o presente trabalho tem como objetivo propor a modelagem do processo de criação e divulgação de conteúdo (CDC), por meio de textos, tutoriais ou vídeos dentro das equipes de trabalho (*squads*), proporcionando também para os clientes uma alternativa para a busca de conteúdo para minimizar atendimentos redundantes para a consultoria técnica de uma empresa de Software.

Atualmente a empresa não possui modelagem do processo de geração e divulgação de conteúdo que implica na quantidade de atendimentos similares pela consultoria técnica. Isto gera um aumento no tempo de espera para o cliente ser atendido por um dos consultores e também para equipe que tem um impacto negativo nas atividades do cronograma, que é planejado mensalmente de acordo com os objetivos-chaves que são alinhados com os valores e missão da empresa, visto que todos são responsáveis pelo atendimento, geração de demonstração de uso do componente, acompanhar as novidades disponibilizadas pela a Secretária da Fazenda (SEFAZ) atividades para melhorar o atendimento e entre outras atividades relacionadas.

2. Referencial Teórico

2.1 Indústria de Software

Um dos setores de maior relevância econômica e estratégica para o desenvolvimento do País é a indústria de Software (GHODDOSI,2017). Segundo Kubota (2016) a indústria de software é complexa pois abrange tanto serviços quanto produto, ambos possuem a característica de serem intangíveis e dentro dos produtos de software estão incluídas três categorias que são programas de infraestrutura, ferramentas que auxiliam o desenvolvimento

de software e também de aplicativos que são focados ao usuário final como *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship Management* (CRM) e entre outros.

O conhecimento das pessoas que produzem diferentes artefatos que são utilizados em diferentes projetos de software, isto faz com que as indústrias de software sejam dinâmicas, complexas e incrementos constantes das tecnologias utilizadas (Lourenço, 2017). Isto faz com que a Geração de Conteúdo seja uma das principais tarefas relacionadas ao desenvolvimento de software sendo um conjunto de procedimentos, infraestrutura tecnológica, práticas e ferramentas e distribuição de informações relevantes para as pessoas certos no momento em que precisem de modo a auxiliarem para serem mais eficazes (Oliveira, 2017).

2.2 Processos

Para ABPMP (2013) processo é um conjunto de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar resultados, que são compostos por atividades relacionadas que resolvem um problema, sendo uma visão lógica. Representa uma modelagem de atividades para que posteriormente possam ser orquestrados para formatar um fluxo de processo. Desta forma, ocorre um relacionamento múltiplo entre processo e atividade, sendo que um processo poderá orquestrar vários processos.

Contudo, para Cruz (2010) o *Business Process Management* (BPM), isto é, Gerenciamento de Processos de Negócio tem o objetivo de possibilitar a visão integrada do ambiente interno e externo e suas operações e das atuações de cada participante de todos os processos de negócio. Sendo uma disciplina gerencial, que por meio agregação entre a missão da organização com as expectativas e necessidades com clientes, visando analisar, modelar, implementar e gerenciar os processos da organização (ABPMP, 2013). Somado ao fato de que conta com alguns pilares como a satisfação do cliente, gerência participativa, desenvolvimento humano, metodologia padronizada, melhoria contínua e informação e comunicação (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2013).

O BPM além de padronizar processos corporativos ganha pontos em produtividade e eficiência da equipe, sendo o principal propósito medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos, sendo dividido entre três tarefas: Projetar que consiste em conhecer as atividades, ambiente e estratégia da empresa, Gerir os processos que consiste em criar novos processos ou mudanças além de acompanhar os mesmos e promover o aprendizado onde é analisado o desempenho do projeto e registrado o aprendizado sobre o mesmo. Sendo assim, é uma disciplina gerencial que tem o objetivo de gerir o processo em toda sua extensão integrando os fatores de uma organização com as expectativas e necessidade de clientes. Engloba

estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos, segundo ABPMP (2013).

Para complementar a notação *Business Process Model and Notation*, ou simplesmente, notação BPMN foi criada com o objetivo de ser acessível e facilmente utilizada e também possibilitar a modelagem de processos de negócios complexos, segundo Szilagyi (2010). Além de possibilitar que os participantes do processo tenham uma visão simplificada do projeto por meio de diagramas (Longaray *et al.*, 2017).

Para realizar o gerenciamento é necessário anteriormente realizar a modelagem do processo, que consiste em um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos, segundo ABPMP (2013). Pode prover uma perspectiva ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. A modelagem de processo tem se desenvolvido como uma ferramenta para representar e descrever processos para que estes sejam compreendidos e trabalhados com maior visibilidade dentro da organização (BEZERRA, 2009). Segundo Villela (2000), o mapeamento de processos tem a função de registrar e documentação histórica da organização, a fim de gerar um ciclo de melhorias além de registrar a padronização para os funcionários atuais e futuros.

2.3 DEMATEL

O método *Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*, ou simplesmente DEMATEL, foi desenvolvido por Gabus e Fontela (1972) com o objetivo de analisar um conjunto de componentes, alternativas ou critérios capazes de exercer influência um sobre o outro (SALLUM, 2017).

A abordagem, como é baseada na opinião de especialistas e disponibiliza avaliação de uma estrutura hierárquica, a fim de se obter o grau de influência que um fator exerce ou recebe do outro (Shimizu, 2010). Com o intuito de mapear a relação entre o atendimento, geração de conteúdo e desenvolvimento e também posteriormente as principais atividades do processo de geração de conteúdo a metodologia DEMATEL auxilia na descoberta relacional entre os fatores envolvidos no processo decisório (GÖLCÜK, 2016). Já para Anuntavoranich, Sumrit (2012) é um método que envolve a visualização de causa e efeito para determinar os fatores mais influentes nos sistemas no quais os métodos foram aplicados.

No âmbito atual, de acordo com Rodrigues (2017), a ferramenta DEMATEL é utilizada para auxiliar empresas a tomarem a decisão mais apropriada diante de critérios pré-definidos, visto que, a natureza dos critérios de decisão torna imprescindível o uso de técnicas estatísticas,

métodos de decisão multicritérios, inteligência artificial para a elaboração de modelos para escolhas cotidianas no ambiente empresarial.

A abordagem pode ser sintetizada nos seguintes passos, de acordo com Rodrigues (2017):

1. **Estabelecer as metas e objetivos:** Primeiramente deve ser estabelecido as metas e objetivos que querem ser alcançados com a pesquisa.
2. **Coletar informações de um grupo de especialistas:** Primeiramente deve ser mapeado um grupo de especialistas que irá avaliar a relação de influência entre os elementos que foram elencados, recebendo notas de 0 a 4 como é descrito no quadro 1.

| Grau de Influência | Valor numérico |
|-----------------------|----------------|
| Sem influência | 0 |
| Baixa influência | 1 |
| Média influência | 2 |
| Alta influência | 3 |
| Muito alta influência | 4 |

Quadro 1 – Escala de avaliação de influência entre fatores. Fonte: Rodrigues (2017).

Ao final das avaliações gerar uma matriz-resposta, sendo necessário calcular a matriz com a média das respostas, representada por Z, na Equação 1, que é uma matriz que mostra a relação entre os fatores de acordo com a avaliação dos especialistas:

$$Z_{i,j} = \frac{z_{i,j}^1 + z_{i,j}^2 + z_{i,j}^3 + \dots + z_{i,j}^p}{p} \quad (1)$$

3. Calcular a matriz normalizada: A matriz normalizada pode ser calculada por meio da Equação 4 que utiliza as Equações 2 e 3, desta forma todos os seus valores terão entre 0 e 1.

$$\lim_{m \rightarrow \infty} m = D^m = [0]_{n \times n} \quad (2)$$

$$s = \frac{1}{\max(\sum_{j=1}^n z_{i,j})} \quad (3)$$

$$D = [d_{i,j}] = [s \times z_{i,j}] \quad (4)$$

4. Calcular a matriz T: A matriz de efeitos totais ou relação total, é calculada a partir da fórmula 5, onde é utilizado a matriz identidade e a inversa da matriz.

$$T = D(I - D)^{-1} \quad (5)$$

$$T = [t_{i,j}] \quad i, j = 1, 2, 3, \dots, n \quad (6)$$

5. Encontrar os valores de relação: As Equações 7 e 8, calculam os vetores w e v respectivamente. Onde w representa o relacionamento direto e indireto que i exerce sobre os outros fatores, como pode ser visto na Equação 7, enquanto a Equação 8 representa a influência da coluna j .

$$W = [w_i]_{nx1} = (\sum_{j=1}^n t_{i,j})_{nx1} \quad (7)$$

$$V = [v_j]_{1xn} = (\sum_{i=1}^n t_{i,j})'_{1xn} \quad (8)$$

6. Identificar as causas e influências: Para encerrar se calcula para cada elemento a soma dos vetores, isto é, $w_i + v_i$ para verificar a relação de cada elemento, e subtração $w_i - v_i$, que irá identificar os influenciados, caso seja negativo e influenciadores caso seja positivo.

7. Analisar os resultados: Com base nos resultados acima serão plotados os pontos em um gráfico e marcando as principais influências por meio da matriz dos efeitos totais, onde será possível analisar os principais pontos que influentes ou que são influenciados e também a relação entre os mesmos.

O processo DEMATEL será utilizado para provar a influência do processo de geração de conteúdo perante aos processos de desenvolvimento e de atendimento, para poder analisar se o mesmo possuem influência ou é influenciados pelos demais, também será utilizado após o mapeamento do processo CDC para identificar as etapas mais críticas e qual a relação entre as etapas, isto é, quem são os processos influenciadores e influenciados.

3. Metodologia

O levantamento de pontos já estudados por outros autores que levem em consideração ao método DEMATEL e a modelagem do processo de geração de conteúdo, por meio de revisões bibliográficas, foi necessário para elencar as principais estratégias para a definição dos processos mais importantes e também para auxiliar no mapeamento de processos e na padronização.

A metodologia de pesquisa do trabalho é classificada como aplicada, pois, busca a solução de um problema real com base em conhecimentos teóricos (Gil, 2002). E o tipo da pesquisa um estudo de caso consiste em um estudo sobre diversos fatores de acordo com a coleta e análise de informações com base no tema estudado (PRODANOV, 2013).

Para poder realizar o processo completo foram identificados alguns passos para a metodologia:

Passo 1 - Análise da criticidade entre os processos de Atendimento, CDC e Desenvolvimento:

Primeiramente foi observado que os processos de Desenvolvimento do produto, Atendimento com a consultoria técnica e a geração de conteúdo são que possuem uma relação de influência, com base nisto, foi realizada uma coleta de dados. Por meio de um formulário *online* do *google* que se encontra disponível no apêndice 1, onde responderam especialistas em desenvolvimento e atendimento dos *squads* juntamente com os funcionários dos setores de comercial e comunicação, que são setores relacionados a este processo, no formulário continha pergunta sobre o grau de influência entre os processos de CDC, atendimento e desenvolvimento. Com base nestas informações foi aplicado os passos do método DEMATEL, para expor a relação entre os métodos que são influentes ou influenciados pelos demais. Em paralelo foi verificado no banco de dados da ferramenta de atendimento, a quantidade de atendimentos que poderiam ter sido solucionados caso estivesse um post sobre o assunto. Desta forma, a pesquisa de baseia em uma análise tanto qualitativa quanto quantitativa, onde o principal foco é uma proposta de modelagem para a geração de conteúdo.

Passo 2 - Principais etapas do modelo CDC:

Dando continuidade, foi realizado por meio de uma entrevista junto aos membros dos *squads*, onde os mesmos elencaram as principais etapas que consideravam importantes quando publicavam um conteúdo na base de conhecimento além de explicarem as etapas que realmente executavam explicando os motivos para realizar as mesmas. Após as entrevistas, foi realizada uma análise do ambiente e do processo para ver se estava de acordo com a entrevista, a fim de identificar as etapas que estavam sendo realizadas, visto que mesmo sem um processo definido para a criação e divulgação de conteúdo, o mesmo já era realizado mas de maneira empírica e despadronizada, isto é, cada especialista fazia de um jeito.

Após as análises foi possível elencar as principais etapas que agregavam valor ao produto/serviço.

Passo 3 – Modelagem do processo CDC:

Com base no passo anterior, e seguindo o que foi estabelecido no capítulo 2.2 que trata sobre o processo, foi estabelecido o fluxo para mapeamento do processo, com a notação BPMN, no modelo principal do processo CDC e também os subprocessos relacionados, focando nas principais atividades que agregam valor ao produto/serviço.

Passo 4 – Análise das relações de influência do modelo CDC:

Com foco nas principais atividades do fluxo mapeado, foi realizado um novo formulário *online*, com a ferramenta de formulário disponibilizado pelo *google*, direcionado aos mesmos especialistas membros do *squad* e para os membros de setores relacionados, com perguntas relacionadas a influência entre as atividades que foram definidas. Após a aplicação do formulário, foi utilizado o método DEMATEL a fim de identificar quais as etapas mais influentes e influenciadas do processo estudado.

Passo 5: Análise da criticidade do modelo CDC:

Com os vetores w e v foram plotados no gráfico os pontos, com as iniciais de cada tarefa, onde $w+v$ são as coordenadas x e $w-v$ são as coordenadas y , para então desenhar as setas que representam as principais relações que serão plotados no gráfico, que serão definidas pelos valores da matriz T que forem superiores à média da matriz.

Além do gráfico geral será separado entre os especialistas do *squad* e dos setores relacionados, a fim de verificar se com base no setor em que se trabalha a visão sobre este processo é diferente. Com base nos gráficos foram identificados quais os processos mais críticos, que são os processos que realizam influência nos demais processos.

4. Desenvolvimento

A empresa que se localiza em Maringá no noroeste do Paraná, que atua no setor de desenvolvimento de software, dentro das equipes de trabalho, no setor de Documentos Fiscais, que é dividido em *squads*, e setores que dão suporte aos *squads* como o Comercial, Comunicação, Financeiro e entre outros.

A empresa desenvolve ferramentas e componentes para o seu público de desenvolvedores de software, sendo a maior parte do portfólio focada em Documentos Fiscais Eletrônicos (DF-e). Somado ao fato de que para auxiliar o desenvolvimento e dar suporte em casos de mau funcionamento ou de falha a empresa conta com consultores especializados nas

linhas de produtos, que são divididos pelos *squads*, que são equipes multidisciplinares responsáveis, pelo o produto inteiro, tanto desenvolvimento, atendimento e inovação no setor com autonomia para poder decidir os caminhos que a equipe irá seguir. Para facilitar durante o atendimento e o repasse de informações, principalmente quando estão relacionados a mudanças de legislação são criados posts no *blog* interno da empresa, divulgados na revista da empresa que é distribuída para os clientes e caso necessário gravado vídeos sobre o assunto com o contador. Contudo, não ocorre um alinhamento entre o setor de comunicação, responsável pela publicação da revista e dos vídeos e o *squad* que publica a maior parte do conteúdo no blog interno, visto que estão em contato diariamente com os clientes, ficando a cargo do *feeling* do consultor técnico definir o momento da criação e o conteúdo causando, muitas vezes, uma quantidade muito grande de atendimentos sobre o mesmo assunto em função da defasagem entre criação e divulgação do conteúdo (CDC) e disponibilização das atualizações dos módulos aos desenvolvedores. Esta defasagem sobrecarrega a equipe e atrasa a criação e divulgação de conteúdo visto que todos estão ocupados. Outra inconsistência é que, mesmo que os posts estejam criados, sua divulgação não é realizada de forma adequada, causado pela falta de integração entre os *squads* e comunicação. Isto faz com que o conteúdo não alcance os desenvolvedores e os atendimentos redundantes perpetuem.

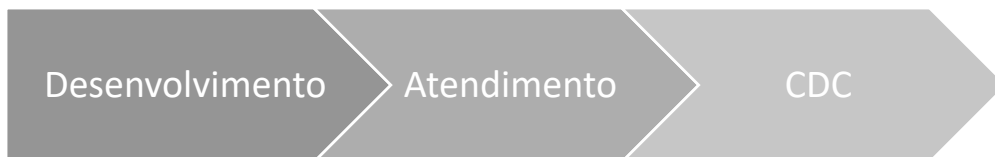
Desta forma, os principais problemas são a quantidade de atendimentos redundantes e a falta de um modelo CDC integrando os *squads* e o setor de comunicação, que é responsável pela divulgação do conteúdo, onde além de casos onde o conteúdo não é gerado, o mesmo pode não ser divulgado para chegar até todos os consultores e clientes, aumentando a quantidade e o tempo de atendimento, que causa um grande transtorno nas atividades de foram planejadas para o *squad*, no desenvolvimento, geração de conteúdo e responder tickets e outras atividades relacionadas.

Os processos principais da empresa são os processos de desenvolvimento. O processo de desenvolvimento consiste no processo de implementação de novas soluções Fiscais, mas também na correção de bugs e adequação do produto para modificações estabelecidas pela Secretaria da Fazenda (SEFAZ). O processo de atendimento pela consultoria técnica, consiste em auxiliar o cliente a como utilizar o produto, problemas relacionados ao produto (Exemplo: como configurar uma impressora) e também com relação a dúvidas tributárias e de mudanças da legislação. Para auxiliar nestes processos principais surgiu o processo de criação e divulgação de conteúdo visando auxiliar os clientes e consultores na resolução do problema, além disso pode também evitar que cliente acesse o atendimento ou que o cliente não consiga solucionar o problema fora do horário de atendimento da consultoria técnica.

O processo de CDC consiste na definição e planejamento para criação de posts, manuais de utilização do produto e de vídeos publicados na base de conhecimento, revisão dos textos que foram criados e selecionados, com base na quantidade de acessos ou grau de importância, para serem enviados via e-mail ou publicados nas revista da empresa, que é distribuída aos clientes e *stakeholders*, que abordam assuntos como formas de utilização e modificações do produto, modificações realizadas pela SEFAZ por meio das notas técnicas, dúvidas que são recorrentes e também rejeições que a mesma pode retornar na comunicação via *WebService*.

Os processos principais da empresa são os processos de Desenvolvimento de componentes e o atendimento com uma consultoria técnica especializada, contudo esses processos estão intimamente ligados ao processo de CDC, pois facilita o uso do produto quando se tem um manual de utilização, principais dúvidas, modificações realizadas pelas a SEFAZ e entre outros.

Figura 1: Principais processos.



Fonte: O autor.

Esses processos são realizados por todos os *squads* sendo responsabilidade a garantia que os processos estejam ocorrendo da maneira planejada, sendo o desenvolvimento da ferramenta responsabilidade dos desenvolvedores, o atendimento e a geração de conteúdo incumbido ao consultor Técnico, contudo este é um processo que envolve também os setores de Comunicação e Comercial, visto que os mesmos têm contato direto com o cliente e também auxiliam nas correções necessárias.

Assim, os especialistas que foram entrevistados e responderam os formulários são os 17 consultores técnicos, 2 consultores comerciais e 1 redator, totalizando 20 entrevistados.

Por meio dos formulários conforme descrito no passo 1 da sessão 3. Metodologia, foi obtido as respostas médias descritas na Tabela 1, que representa as respostas médias dos especialistas.

Tabela 1: Matriz Z média das respostas.

| | Atendimento | Desenvolvimento | CDC |
|------------------------|--------------------|------------------------|------------|
| Atendimento | 0 | 3,25 | 3,45 |
| Desenvolvimento | 3,25 | 0 | 3,25 |
| CDC | 3,6 | 3 | 0 |

Fonte: O autor.

Com a aplicação do método DEMATEL, na matriz das respostas médias, foi obtida a Tabela 2 que corresponde a matriz T do método, onde mostra os efeitos totais ou a relação total entre os processos.

Tabela 2: Matriz T, efeitos totais ou relação total, do método DEMATEL.

| | Atendimento | Desenvolvimento | CDC |
|------------------------|--------------------|------------------------|-------------|
| Atendimento | 8,970305219 | 8,747234622 | 9,171688398 |
| Desenvolvimento | 9,109327891 | 8,254165198 | 8,978571988 |
| CDC | 9,229355104 | 8,650005873 | 8,752378715 |

Fonte: O autor.

Originando aos valores que correspondem aos vetores v e w e a soma dos vetores corresponde a importância dos fatores e subtração a relação dos mesmos que é onde iremos focar.

Tabela 3: Matriz de influências total e resultantes dos processos analisado.

| | Influência Total ($w+v$) | Influência resultante ($w-v$) |
|------------------------|--|---|
| Atendimento | 54,19821645 | -0,419759975 |
| Desenvolvimento | 51,99347077 | 0,690659384 |
| CDC | 53,53437879 | -0,270899409 |

Fonte: O autor.

Também pensando com base no banco de dados da empresa que gera um histórico dos atendimentos e analisando os atendimentos do período entre 25 de maio e 25 de junho de 9 clientes de diferentes *squads*, foi obtido os dados da Tabela 4, com a quantidade de atendimento dos principais *squads*.

Tabela 4: Relação da quantidade de atendimentos com a quantidade de posts que poderiam ter sido solucionado previamente.

| | Quant. Total | Quant. resolução com post |
|----------------|---------------------|----------------------------------|
| <i>Squad 1</i> | 221 | 76 |
| <i>Squad 2</i> | 190 | 90 |
| <i>Squad 3</i> | 103 | 35 |

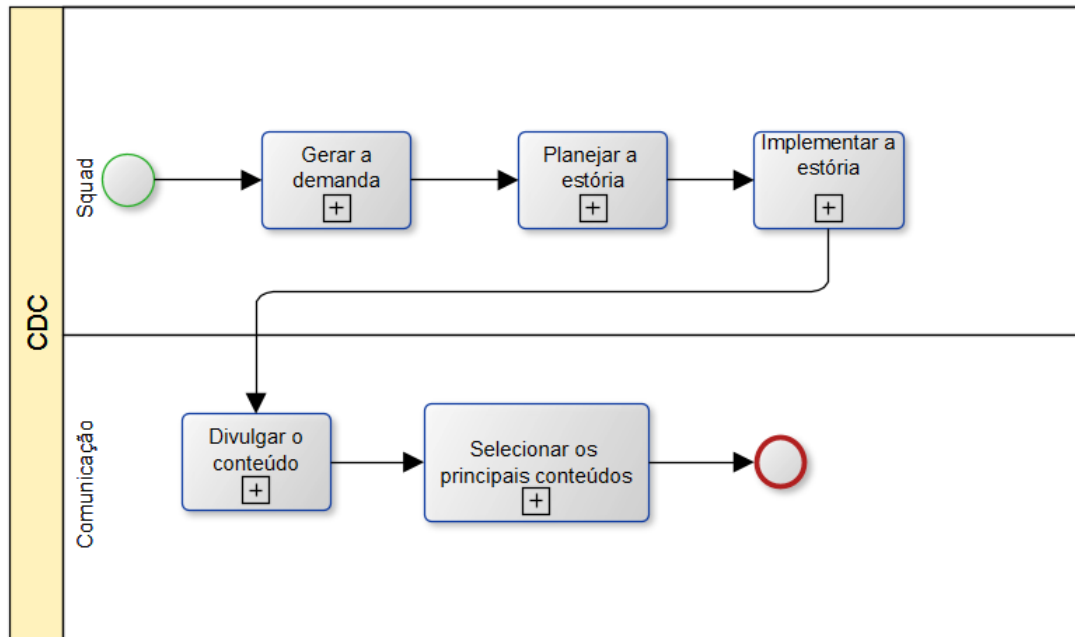
Fonte: O autor.

As entrevistas informais foram realizadas com os especialistas já citados anteriormente, onde em entrevistas individuais os mesmos levantaram as etapas que já executavam e as etapas que consideravam importantes.

Para dar continuidade foram realizadas entrevistas informais com os especialistas, onde individualmente os especialistas apontavam as etapas que consideravam importantes e também as que já utilizavam no processo, visto que este era um processo que era executado, mas que não tinha uma sequência estabelecida e era executada conforme o *feeling* do especialista.

As tarefas foram agrupadas em um processo principal com 5 etapas definidas, conforme pode ser observado na Figura 2, onde se inicia com a ‘Geração de demanda’ (GD), depois passa para o ‘Planejamento de Estória’ (P), para então ser ‘Implementada’ (GC), e depois ‘Divulgada’ (D) nos meios de comunicação e se encerra com a ‘Seleção dos Principais Conteúdos’ (PC).

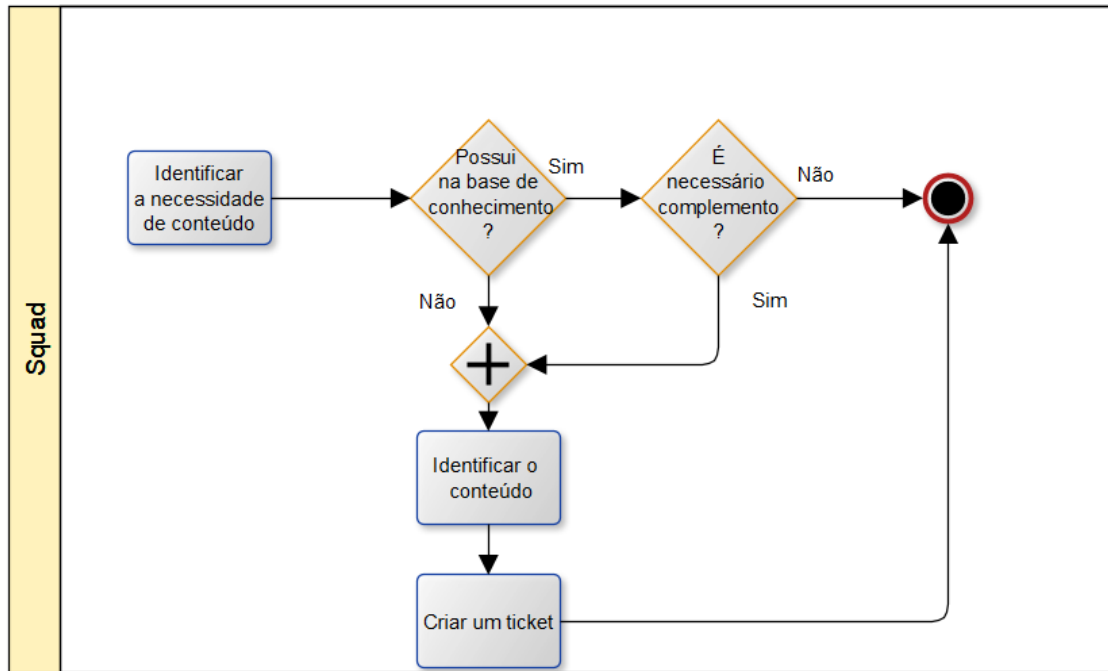
Figura 2: Processo de geração de conteúdo.



Fonte: O autor.

Descrevendo melhor as etapas elencadas na Figura 2, a etapa de gerar demanda consiste em identificar a necessidade de criar ou modificar o conteúdo e criar um *ticket* na ferramenta de *Helpdesk* destinado ao gerente de produto, este é um processo que se torna importante relatar sempre porque muitas vezes a não criação do *ticket* faz com que seja esquecida esta demanda, como pode ser observado pela Figura 3.

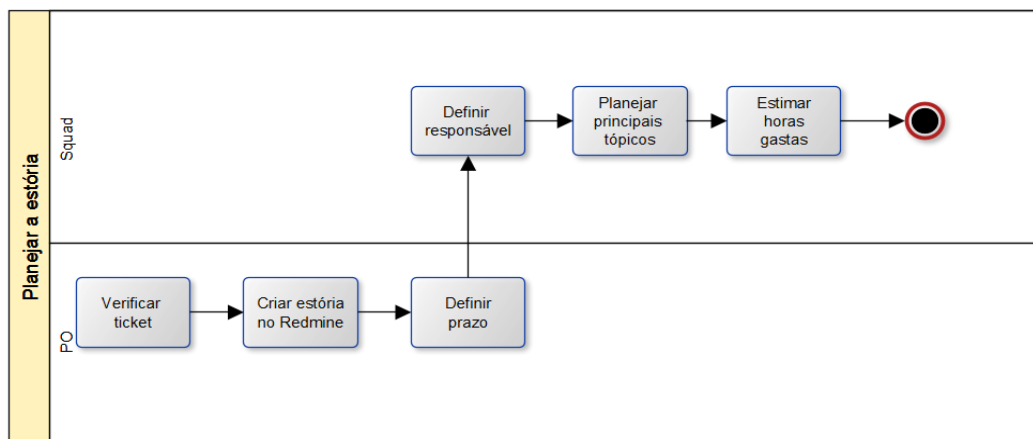
Figura 3: Subprocesso Gerar a demanda



Fonte: O autor.

Para então ser seguir para a etapa “Planejar a estória”, que se torna importante para poder ser planejado com o *squad* como será realizado a demanda , de qual forma e qual será o público alvo da mesma, onde o mesmo irá verificar o *ticket*, e criar uma estória no *Redmine*, que é a ferramenta de gerenciamento de solicitações, e também irá definir um prazo, com base na demanda do cliente ou no prazo de implementação, e o responsável para então o mesmo planejar os principais tópicos que devem conter e estimar a quantidade de horas que serão gastas na estória.

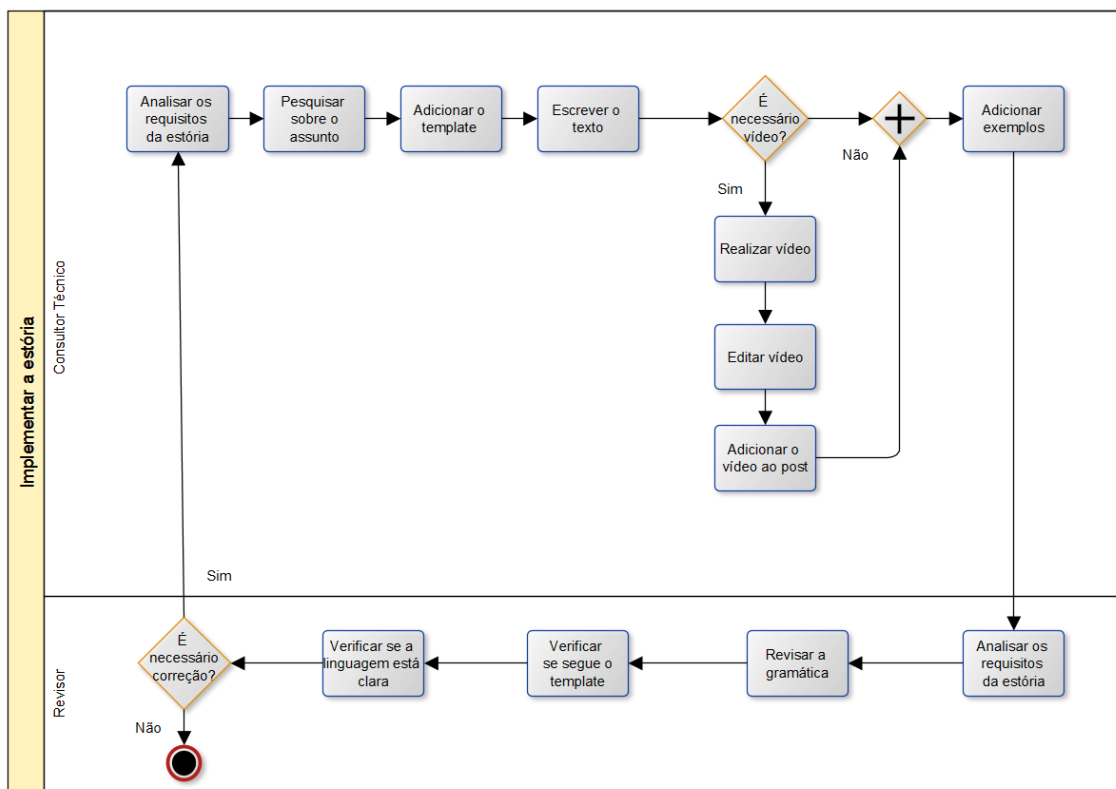
Figura 4: Subprocesso Planejar a estória



Fonte: O autor.

A etapa de implementação da estória descrita na Figura 5, consiste em analisar os tópicos da estória e pesquisar sobre o assunto na internet, adicionar ao *template* que já está definido na base de conhecimento, escrever o texto de forma clara, se for necessário vídeo o responsável irá gravar e editar o mesmo. Por fim irá adicionar exemplos no post para facilitar a compreensão. A revisão da estória consiste em analisar se cumpre todos os requisitos que foram planejados, revisar a gramática e verificar se a linguagem está clara.

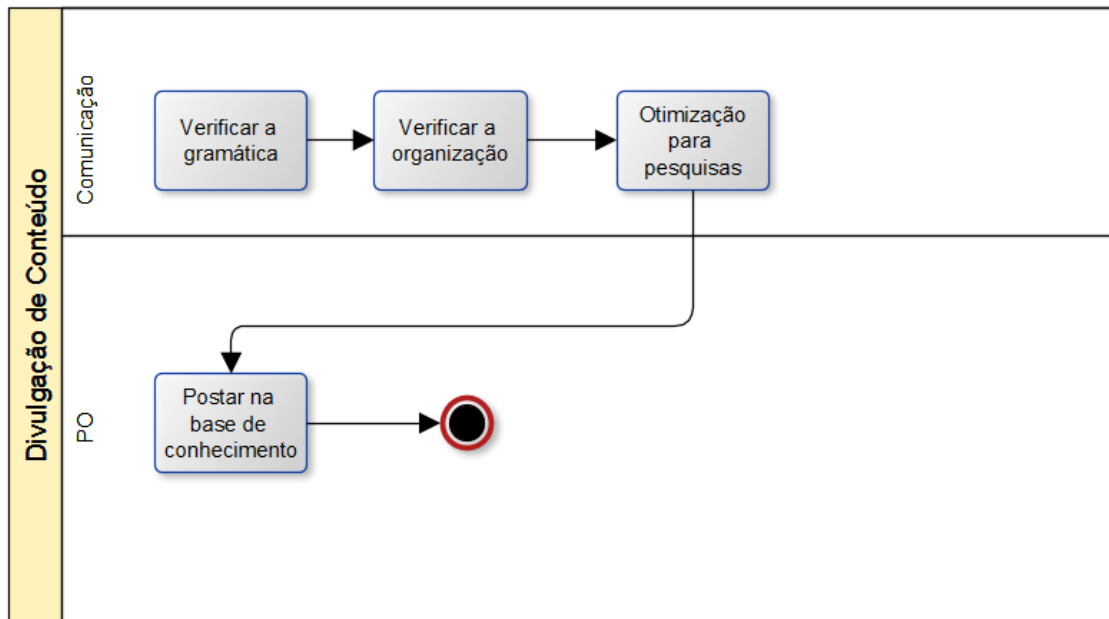
Figura 5: Subprocesso Implementar a estória



Fonte: O autor.

A divulgação de conteúdo é importante pois irá revisar os textos e também definir onde serão divulgados os mesmos, desta forma os posts passaram por uma revisão dos especialistas da comunicação verificando se a gramática está correta, está coeso e também organizar o mesmo para as pesquisas posteriores para então serem publicados na Base de Conhecimento, de acordo com a Figura 6.

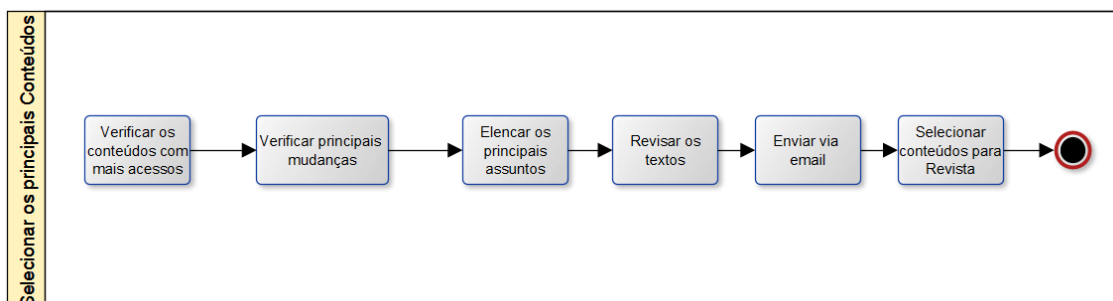
Figura 6: Subprocesso Divulgar o conteúdo



Fonte: O autor.

Detalhado na Figura 7, a seleção dos principais conteúdos é a última etapa do processo, consiste em separar aqueles que possuem mais acessos na base de conhecimento ou que descrevem mudanças que impactaram diretamente todos os clientes. É importante para garantir que o conteúdo esteja a disposição do cliente, para serem selecionados e enviados via *e-mail* e também selecionados para serem publicados na revista que é distribuída mensalmente para os *stakeholders* da empresa.

Figura 7: Subprocesso Selecionar os principais conteúdos



Fonte: O autor.

Com o processo principal definido foi realizado um questionário com os especialistas conforme o passo 4 da sessão 3. Metodologia, o questionário obteve 20 respostas, destas 17

eram de especialistas dos *squads* e as outras 3 de setores relacionados, onde foi obtida a Tabela 5 com média das respostas.

Tabela 5: Matriz das respostas médias.

| | Geração de | | Geração do | | Selecionar os |
|---|-------------|--------------|------------|-------------|---------------|
| | demanda | Planejamento | conteúdo | Divulgação | principais |
| | | | | | conteúdos |
| Geração de demanda | 0 | 3,5 | 3 | 2,75 | 3,05 |
| Planejamento | 3,6 | 0 | 3,15 | 2,8 | 2,95 |
| Geração do conteúdo | 3,25 | 3,3 | 0 | 2,85 | 2,9 |
| Divulgação | 3 | 2,95 | 3,25 | 0 | 3,25 |
| Selecionar os principais conteúdos | 3,421052632 | 3 | 3 | 3,157894737 | 0 |

Fonte: O autor.

Com base, nas respostas médias dos especialistas, Tabela 5, foi aplicado o método multicritério DEMATEL, conforme explicado no passo 4.

Tabela 6: Matriz T que representa a influência entre os critérios.

| | Geração de demanda | | Geração do conteúdo | | Divulgação | Selecionar os principais conteúdos |
|---|---------------------------|-------------|----------------------------|-------------|-------------------|---|
| Geração de demanda | 3,284841911 | 3,406608958 | 3,322093452 | 3,12294035 | 3,262501248 | |
| Planejamento | 3,54155421 | 3,237215702 | 3,369260676 | 3,162769822 | 3,296683235 | |
| Geração do conteúdo | 3,482094714 | 3,39631165 | 3,135712552 | 3,127293834 | 3,254507955 | |
| Divulgação | 3,50164196 | 3,409895863 | 3,365006831 | 2,978749463 | 3,302559417 | |
| Selecionar os principais conteúdos | 3,51620717 | 3,410001398 | 3,35482298 | 3,171648755 | 3,104241908 | |

Fonte: O autor.

Resultando Tabela 6 que apresenta a matriz T que seria a matriz de relacionamentos. Dando continuidade ao método foram calculados os vetores v e w , onde pode-se calcular a soma dos mesmos e subtração, que significa a importância e a relação entre os fatores, conforme a Tabela 7.

Tabela 7: Matriz de influências total e resultantes as atividades analisadas.

| | Influência Total ($w+v$) | Influência resultante ($w-v$) |
|---|--|---|
| Geração de demanda | 33,72532588 | -0,927354046 |
| Planejamento | 33,46751722 | -0,252549925 |
| Geração do conteúdo | 32,94281719 | -0,150975787 |
| Divulgação | 32,12125576 | 0,99445131 |
| Selecionar os principais conteúdos | 32,77741597 | 0,336428448 |

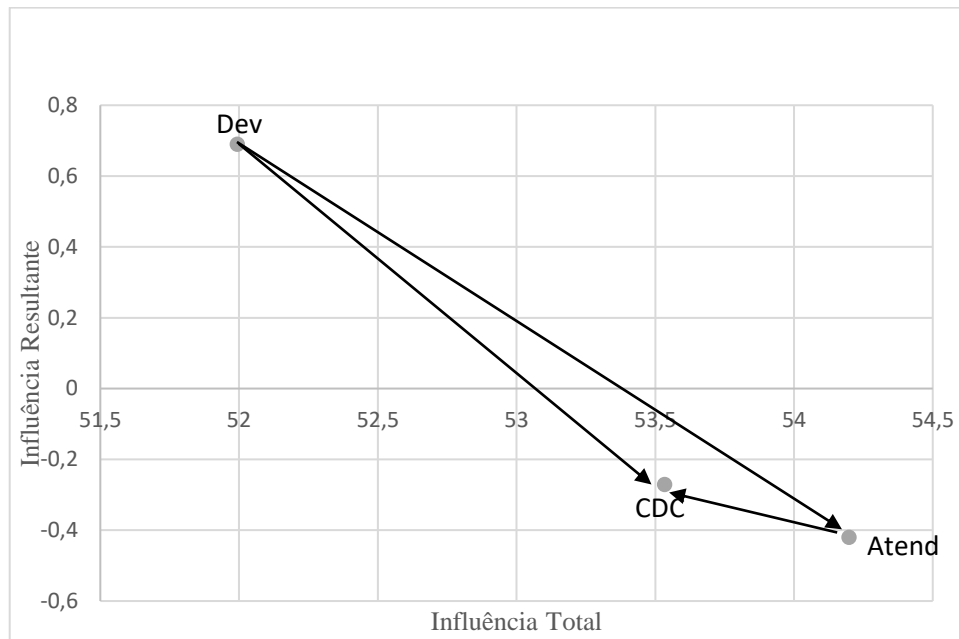
Fonte: O autor.

5. Resultados e Discussões

Para facilitar as análises sobre a relação de influência entre os processos de desenvolvimento, atendimento e CDC, plota-se o Gráfico 1 representa os vetores, contidos na

Tabela 3, como coordenadas polares onde as ligações só são feitas para influências maior que as médias da Tabela 2, onde pode ser observado que tanto o atendimento quanto o desenvolvimento influenciam a geração de conteúdo, ressalta-se que o processo de atendimento é um processo influente para o desenvolvimento.

Gráfico 1: Relação entre o atendimento, desenvolvimento e CDC.



Fonte: O autor.

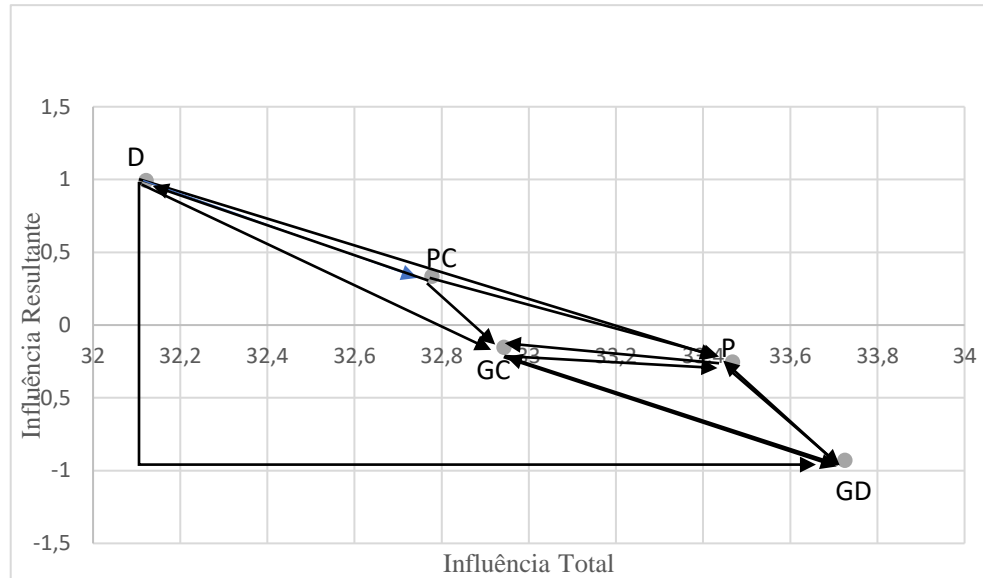
De acordo com o banco de dados, foi obtido o resultado descrito na Tabela 4, nota-se que 39,11% dos atendimentos poderiam ter sido solucionados previamente com posts ou algum conteúdo ou poderia ter o tempo de atendimento reduzido com este processo.

Com base no Gráfico 1 e na Tabela 4, percebe-se que o processo de CDC é um processo influente para os processos de Atendimento e Desenvolvimento, se tornando importante para a empresa e também que sua padronização irá tentar garantir que sejam criados conteúdos para conteúdos recorrentes e que além de estar à disposição clientes, seja divulgado o conteúdo para que o cliente leia em um tempo hábil para futuras modificações caso necessário, nos casos de mudanças com prazos.

Com base nisso foram levantadas as principais etapas do processo CDC contidas na Figura 2 e com a aplicação do método CDC, na Tabela 7, nota-se que os fatores ‘Divulgação’ e ‘Selecionar os principais conteúdos’ são fatores de causa, já os demais fatores são efeito, que significa que os primeiros influenciam os demais fatores. Para podermos entender melhor o Gráfico 2 mostra a relação citada acima que os demais processos são influenciados pelos

processos de divulgação e Seleção de conteúdo, onde os valores das coordenadas x e y estão contidos na Tabela 7 e os valores das relações maiores na Tabela 6 onde são plotados somente as relações maiores que a média.

Gráfico 2: Gráfico das relações do processo CDC.

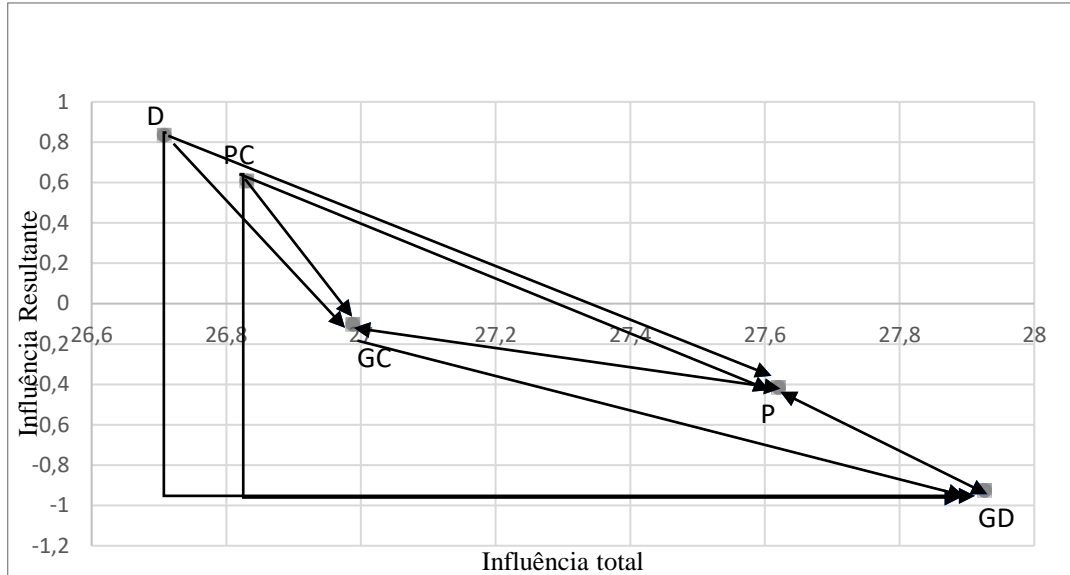


Fonte: O autor.

Analisando o Gráfico 2 e a Tabela 7, notamos que as atividades de divulgação de conteúdo, no gráfico representado pela letra 'D' e dos principais conteúdos (PC) influenciam as demais atividades que uma boa estruturação dos mesmos terá impacto nos demais. O que condiz com a realidade visto que a atividade de divulgação faz com o que o texto fique mais coeso e também que esteja de fácil acesso aos clientes com isso os clientes leiam ou conheçam o conteúdo. A seleção do que é prioritário além de garantir que o conteúdo seja lido pelos *stakeholders* pode gerar novas demandas de conteúdo, seja por dúvidas ou de conteúdos complementares.

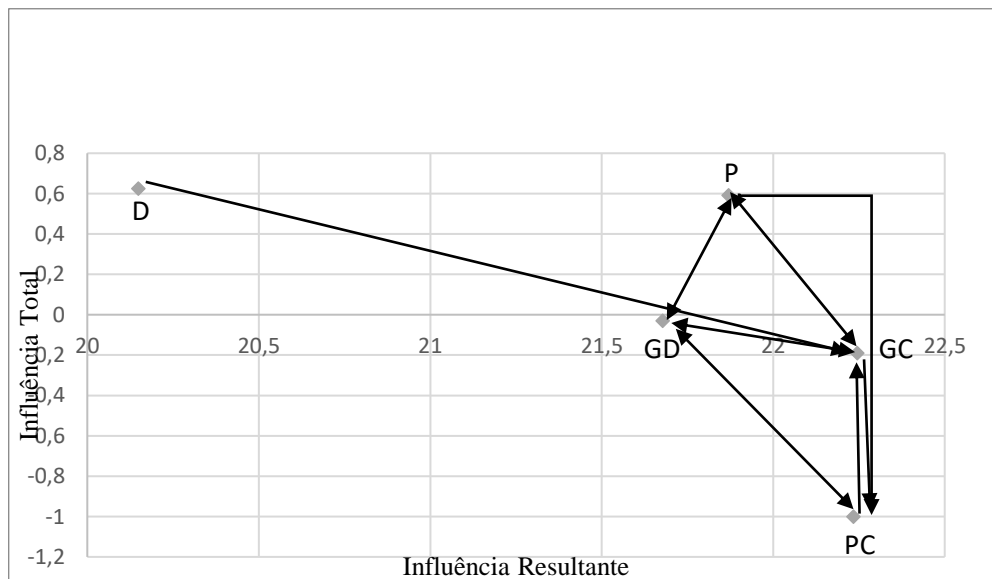
Separando o Gráfico 2 por setor resulta no Gráfico 3 e no Gráfico 4, o Gráfico 3 que mede as relações de influências dos processos é apresentado bem parecido com o geral só ressaltando que nenhum processo influencia a 'Divulgação' (D), contudo junto com o processo de 'Seleção de conteúdo', são os processos que influenciam os demais. Por outro lado, quando analisamos os resultados com os membros dos setores relacionados, nota-se que diferente do que foi constatado acima o processo de geração de conteúdo (GC) também é um processo que irá influenciar os demais visto que só se garante uma boa divulgação se o conteúdo estiver coeso e conciso, isto é, e com as informações mais importantes, como pode ser observado no gráfico 4. Contudo na divulgação do conteúdo também ocorre a revisão do texto e a checagem para ver se mesmo está conciso e coeso, fazendo com que este processo não se torne um processo crítico.

Gráfico 3: Gráfico das relações do processo de CDC respondido somente por especialistas dos *squads*.



Fonte: O autor.

Gráfico 4: Gráfico das relações do processo de CDC respondido por especialistas de setores relacionados.



Fonte: O autor.

Com base nas análises acima destaca-se que as etapas críticas, são as de ‘divulgação de conteúdo’ e a ‘seleção de conteúdo’, visto que são processos que fazem com que os posts ou

vídeos cheguem até o cliente de acordo com a prioridade do mesmo. Para o processo de divulgação de conteúdo, além de seguir o processo que foi proposto, também aconselha-se que seja aplicado o método 5W1H, que consiste em descrever o que será realizado, motivo pelo que será realizado, onde será realizado (base de conhecimento ou e-mail), definir o responsável e um prazo para ser realizado o procedimento, de acordo com Bezerra *et al.* (2012). Já para o processo de seleção dos principais conteúdos, indica-se que sejam descritos critérios (Exemplo: Visualizações de posts, quantidade de clientes afetados e entre outros) com as devidas prioridades para a seleção deste conteúdo. Contudo por mais que são etapas que vão influenciar nas demais etapas não anula o fato que os demais processos são importantes e tem que ser realizados.

O processo modelado foi aplicado na empresa no mês de julho, onde foi realizado um treinamento com os funcionários também foi realizado uma força tarefa para que fosse realizada a criação conteúdo que os membros dos *squads* considerassem importantes. Comparando a quantidade de atendimento dos dois meses anteriores com o mês após a aplicação obteve-se o resultado da Tabela 8. A quantidade de atendimento foi extraída do banco de dados da empresa além da aplicação do processo de CDC também foi alterada a ferramenta de *Helpdesk* deste modo não foi possível extrair o número de atendimentos do mês de julho.

Tabela 8: Quantidade de atendimento dos três principais *squads*.

| | Squad 1 | Squad 2 | Squad 3 |
|------------|----------------|----------------|----------------|
| Mai | 284 | 1900 | 418 |
| Jun | 227 | 2422 | 449 |
| Jul | - | - | - |
| Ag | 213 | 873 | 314 |

Fonte: O autor.

Com base na Tabela 8, verifica-se que em média ocorreu uma redução de aproximadamente 34,6% dos atendimentos mostrando um resultado satisfatório para a empresa, destacando a importância de se possuir um processo de Criação e Divulgação de Conteúdo definido e sendo seguido pelos funcionários.

6. Conclusão

Primeiramente, nota-se a dificuldade em se encontrar trabalhos que relacionem a empresas de software e Gestão do conhecimento onde se estabeleça o processo de Criação e Divulgação de conteúdos e também que tenha a função de ser disponibilizados para os clientes e não somente para controle e treinamento interno da empresa.

Ressalta-se também que o método DEMATEL por mais que seja um método multicritério, o mesmo não possui nenhum fator que elimine respostas tendenciosas durante a avaliação dos questionários de respostas dos especialistas.

O desenvolvimento deste estudo possibilitou comprovar que o processo de criação e divulgação de conteúdo (CDC) além de ser um processo importante para uma empresa de software, é um processo importante que gera impacto no Desenvolvimento e no Atendimento, podendo principalmente reduzir a quantidade de atendimentos redundantes, em uma empresa de software que atua com a metodologia *squad* para organização de suas equipes. Complementando que em um determinado mês 39% dos atendimentos poderiam ser solucionados ou pelo no mínimo reduzido o seu tempo de atendimento com o processo de CDC que determina que teria uma documentação sobre o assunto.

Anteriormente não possuía um processo formalizado sendo executado de acordo com o *feeling* de cada membro de cada *squad*, desta forma foi proposto um modelo que deve ser seguido por todos para que além da padronização garanta que esteja sendo realizado o conteúdo e que o mesmo atinja o seu objetivo que é ser lido pelos os clientes da empresa, evitando que o mesmo entre no atendimento online da empresa para que sua dúvida seja esclarecida. Com base nisso notou-se que as etapas mais importantes para o CDC são a ‘Geração de demanda’, ‘Planejar a estória’, ‘Implementar’, ‘Divulgar o conteúdo’ e ‘Selecionar os principais conteúdos’, destes foi verificado que os mais críticos são as duas últimas etapas do processo visto que se o conteúdo não chegar para o cliente não cumprirá o objetivo e que o último faz com que o conteúdo seja destacado nos principais meios de comunicação da empresa e que gere novas dúvidas e materiais para os posts posteriores, sendo sugerido que para estes processos sejam realizados com maior cautela.

Desta forma, além de ter cumprido o objetivo ficou-se constatado esse é um processo que está relacionado as principais atividades da empresa e que é um processo crítico que tem que ser priorizado entre as demais atividades realizadas dentro do *squad*.

Para a empresa, foi um processo de grande importância, que deve ser monitorar e reanalisado ao longo do tempo para uma melhor eficácia do mesmo. Destaca-se a importância para que em trabalhos futuros sejam analisados os principais indicadores que devem ser utilizados para a seleção dos principais conteúdos e também se ao longo do tempo o processo manteve a eficácia.

7. Referências Bibliográficas

ABEPRO. **Áreas e Subáreas de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://www.abepro.org.br/interna.asp?c=362>>. Acesso em: 02 de abril de 2018.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK v.3)**. 1ª ed. Brasil: ABPMP, 2013.

BEZERRA, Taynara Tenório Cavalcante; CARVALHO, Marcus Vinicius Paim Souza; CARVALHO, Isadora Menezes; PERES, Wagner Oliveira Marques; BARROS, Karina Onety de Barros. **APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA DIAGNÓSTICO DE MELHORIAS NUMA EMPRESA DE COMERCIO DE MATERIAIS ELETRICOS**. UEA, 2012.

CRUZ, T. (2010). **BPM & BPMS: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport.

DÁVALOS, R. V. **MODELAGEM DE PROCESSOS**. 5ª edição. Palhoça: Unisul Virtual, 2009.

BAYKASOĞLU, Adil, GÖLCÜK, Ilker, 2016, **AN ANALYSIS OF DEMATEL APPROACHES FOR CRITERIA INTERACTION HANDLING WITHIN ANP.**; International Fuzzy Systems Symposium, Yildiz Technical University, Istanbul, Turkey.

GHODDOSI, Nader. **UM MÉTODO DE APOIO À DECISÃO NA ESTIMAÇÃO DE SOFTWARE BASEADO EM SERVIÇOS EM UMA PERSPECTIVA SOA**. UFSC, 2017.

GIL, Antônio Carlos, **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

KUBOTA, Luis Claudio. **DESAFIOS PARA A INDÚSTRIA DE SOFTWARE**. IPEA, 2016

LONGARAY, André A.; Munhoz, Paulo R.; Silveira, Leonardo S.; Lunardi, Guilherme L.; DUARTE, Susan A.; **PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS USANDO A BPMN: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO NAVAL BRASILEIRA**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

LOURENÇO, Gisele Caroline Urbano. **PROPOSTA DE MEDIDAS E MÉTRICAS PARA A MEDIÇÃO DE PRODUTOS DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE SOFTWARE**. Unicesumar, 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS**. Brasília: Ministério Público Federal, 2013.

NEVES, Sandra Miranda. **GESTÃO DE RISCOS BASEADA NO CONHECIMENTO: MODELO CONCEITUAL PARA EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**, 2013.

OLIVEIRA, Mariana Santos. **MODELO DE ARQUITETURA PARA UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE PRODUTOS DE CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE SOFTWARE**, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO [RECURSO ELETRÔNICO]: MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA E DO TRABALHO ACADÊMICO**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Letícia Reis. **SELEÇÃO DE FORNECEDORES SUSTENTÁVEIS UTILIZANDO FUZZY DEMATEL-ANP**. UFSCAR, 2017.

SALLUM, Frederico S. V.; Gomes, Luiz F. A. M.; Machado, Maria, A. S. **AValiação DE BANCOS INTERNACIONAIS NA TURQUIA: UMA APLICAÇÃO DA ABORDAGEM TOPSIS-DEMATEL**, 2017.

SHIMIZU, T. **DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SUMRIT, D.; ANUNTAVORANICH, P. **USING DEMATEL METHOD TO ANALYZE THE CAUSAL RELATIONS ON TECHNOLOGICAL INNOVATION CAPABILITY EVALUATION FACTORS IN THAI TECHNOLOGY BASED FIRMS**, & Applied Sciences & Technologies, 2012.

SZILAGYI, Daniele C; **MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - UM COMPARATIVO ENTRE BPMN E UML**, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, 2010.

VILLELA, Cristiane da S.S. **MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA REESTRUTURAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**. 2000. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

6. Apêndices

Formulário para comparar os processos de desenvolvimento, atendimento e CDC.

A criação e divulgação de conteúdo influencia no atendimento ?

*

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

A criação e divulgação de conteúdo influencia nas demandas de desenvolvimento? *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Os atendimentos influenciam a geração de conteúdo? *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

As atividades relacionadas ao desenvolvimento influencia a geração de conteúdo para ser disponibilizadas para os clientes?

*

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

As atividades relacionadas ao desenvolvimento influencia o atendimento? *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Os atendimentos influencia as atividades a serem executadas
pelo desenvolvimento? *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Formulário sobre os processos do CDC.

Qual as etapas mais influentes para o processo de definição dos temas e prioridades *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Planejamento sobre o que será realizado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geração de conteúdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divulgação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selecionar os principais conteúdos(para enviar para os clientes, publicar na revista) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual as etapas influentes com o planejamento que será realizado *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Definição da demanda (temas e prioridades) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geração de conteúdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divulgação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selecionar os principais conteúdos(para enviar para os clientes, publicar na revista) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual as etapas mais influentes para o processo de desenvolvimento do post ou conteúdo *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Definição da demanda (temas e prioridades) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planejamento sobre o que será realizado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divulgação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selecionar os principais conteúdos(para enviar para os clientes, publicar na revista) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual as etapas mais influentes com a divulgação do conteúdo *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Definição da demanda (temas e prioridades) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planejamento sobre o que será realizado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geração de conteúdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selecionar os principais conteúdos(para enviar para os clientes, publicar na revista) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual as etapas mais influentes para a definição dos principais temas que serão enviados para os clientes *

Sendo 0 sem influência e 4 Muito alta influência.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Definição da demanda (temas e prioridades) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planejamento sobre o que será realizado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geração de conteúdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divulgação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |