

# Projeto 0500: A Gestão da Informação como prática Impactante na Gestão por Processos da Área de Clientes e Mercado

Lilian Jaqueline Ferreira<sup>1</sup>  
Márcio Bambirra Santos<sup>2</sup>  
Ronaldo Darwich Camilo<sup>3</sup>

## RESUMO

O Projeto 0500, denominado como “A Gestão da Informação como Prática Impactante na Gestão por Processos”, foi elaborado e conduzido com a finalidade de redesenhar um processo de comercialização em uma empresa de serviços de Tecnologia da Informação. Procurou-se descrever uma contribuição de forma conceitual e aplicada aos estudos da Gestão da Informação na temática de clientes e mercado, aliada aos fundamentos e critérios da excelência e também buscar subsídios para análise no que se refere aos seus impactos no Gerenciamento por Processos. No que tange à prática, o projeto é proveitoso porque colabora para o aumento da compreensão de como a qualidade da informação permite melhorar o desempenho dos processos. Utilizando-se de treinamentos nos processos de prospecção da empresa, foram aplicados questionários aos usuários do sistema, em dois níveis, por um período previamente acordado. Baseado nos conceitos da metodologia PDCL e aplicação do Diagrama de Gestão, foram analisadas várias sugestões de melhorias que permitiram à empresa a tomada de decisões e diversas ações nos processos e o amadurecimento e alinhamento da área comercial rumo à excelência da gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade; Gerenciamento da Informação; Gerenciamento por Processos; PDCL.

## ABSTRACT

Project 0500 – “Information management as a practice that impacts Process Management“, was developed in an Information Technology Company in order to make a contribution to the conceptual and practical studies of information management along with the criteria and foundations of excellence as well as to provide subsidies to analyze its impact on process management. In practice, the project will help to increase the understanding of to what extend information quality improves process performance. Then, using training procedures in an exploration of the company, questionnaires were applied to users of the system for a previously agreed period. Based on the concepts of the PDCL methodology and application of the Management Diagram, several suggestions for improvement were analyzed, thus, allowing the company to take decisions and actions which resulted in a growing maturity and alignment of the company towards management excellence.

**KEY-WORDS:** Quality; Management Information; Management Processes; PDCL.

## INTRODUÇÃO

Hoje a informação nas organizações possui um papel fundamental na gestão por ser um recurso importante e indispensável, tanto no contexto interno quanto no relacionamento com os clientes e o mercado. A partir desse ponto de vista, pode-se trazer à tona definições como a gestão da

---

<sup>1</sup> MBA em Gestão da Excelência nas Organizações; [lilianjaqueline@gmail.com](mailto:lilianjaqueline@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestre pelo CEFET-MG; [mb@mbambirra.com.br](mailto:mb@mbambirra.com.br).

<sup>3</sup> Doutor pelo CEFET-MG; [camillor@terra.com.br](mailto:camillor@terra.com.br).

informação eficaz, a qual para alcançá-la, segundo Reis (1993), é preciso instituir um conjunto de políticas coerentes que permitam o fornecimento de informação relevante, com qualidade, concisão. Essa gestão tem como efeito desejado enviar a informação para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e com fácil acesso para aqueles que irão utilizar essas informações; e também a gestão por processos, que, conforme a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2007), faz com que os grupos sejam envolvidos em um ambiente de cooperação e de compartilhamento das informações, o que também garante o cumprimento dos requisitos do processo e, conseqüentemente, a obtenção dos resultados almejados para o mesmo. As condições para a sua garantia são: a existência de um padrão de trabalho do processo, pois ele define as responsabilidades; a frequência e os indicadores de desempenhos, baseados na montagem de informações, e também uma estrutura de obtenção em tempo real que admita a monitoração e o controle da execução do processo e posterior avaliação para possibilitar o aprendizado.

Para lidar com essas questões, a área comercial de uma organização de TI propôs o Projeto 0500, que é uma aplicação prática e conceitual dessas duas definições, tendo como objetivos:

- a) a adoção de práticas da gestão da informação para elevar o índice de registros referentes à prospecção de cliente da empresa;
- b) a avaliação dos prováveis impactos das práticas adotadas nos processos da organização, a fim de propor adequações para melhoria do seu desempenho.

Para alcançar esses objetivos, adotou-se como metodologia o PDCL, o que significa em seu idioma de origem *Plan, Do, Check, Learn*, mais especificamente com a adoção do Diagrama de Gestão – formato prescrito pelo Modelo de Excelência da Gestão para planejar, executar e aprimorar as práticas de gestão.

O Diagrama de Gestão está baseado na lógica da existência de dois ciclos PDCL, a saber:

- a) O ciclo de controle: é o ciclo menor e trata-se da representação do controle da execução de práticas (desde o planejamento da execução até as ações que deverão ser tomadas).

Neste ciclo, o projeto foi desenhado como adoção de prática da gestão da informação para gerar o aumento dos registros referentes à prospecção de clientes.

- b) O ciclo do aprendizado: é o ciclo maior e refere-se ao aprendizado organizacional nas práticas de gestão, que sinalizam as condições de melhoria, integração e refletem o nível de capacidade e maturidade do modelo mais amplo da gestão para o qual a prática contribui.

No ciclo do aprendizado consideraram os resultados do ciclo de controle, o que permitiu a avaliação dos prováveis impactos das práticas adotadas nos processos e possibilitou propor adequações para a melhoria do seu desempenho.

Nessa fase fizeram uma análise da gestão por processos implantada na empresa e como a melhoria da qualidade da informação lhe proporcionou impactos relevantes.

O motivo para a utilização dessa prática é devido ao fato de o projeto em questão tratar-se de uma tentativa de conduzir a organização, onde ele será aplicado com abordagens mais refinadas.

## **DESENVOLVIMENTO**

O Projeto 0500 está estabelecido, no ambiente de uma empresa de TI, tendo como objeto o redesenho de um processo de relacionamento com o cliente, antes mesmo da realização do negócio com ele. Trata do momento da prospecção de clientes que funciona como um CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento com o Cliente) e tem como objetivo formar uma base consistente de dados sobre o cliente, aumentando as chances de negócio e de sua consequente fidelização à empresa.

Esse projeto foi idealizado em 2006, teve a sua implantação em março de 2007, entretanto somente passou a ser utilizado em novembro desse ano, alcançando a efetividade de sua atualização somente em 2008.

Tendo como base o Diagrama de Gestão, as ações implementadas em cada etapa foram:

### **O ciclo de controle**

#### O Planejamento da Execução

Nesta etapa consideraram que para ter uma gestão eficaz das informações de prospecção dos clientes na empresa o melhor caminho seria a adoção de um plano de ação, com as seguintes atividades: orientar a equipe de vendas quanto à importância do registro das informações de prospecção dos clientes; treinar os colaboradores responsáveis por realizar o cadastro das informações no Projeto 0500 e iniciar efetivamente a realização dos registros das informações.

#### A Execução

Esta etapa iniciou-se com a realização das reuniões para conscientização da área de vendas quanto à importância das informações referentes à prospecção dos clientes. Para tais encontros contaram com a participação do diretor comercial, cuja finalidade foi legitimar a seriedade dessa ação, bem como envolver um membro da alta gestão no projeto.

Assim, ao fim da fase de orientação, passou-se à de treinamento dos colaboradores da organização, que serão os responsáveis pela inserção das informações atinentes à prospecção dos clientes no sistema.

Esses treinamentos possibilitaram o entendimento do Projeto 0500, o impacto e a importância da qualidade da informação gerada e documentada.

Após os treinamentos, com a equipe qualificada, passou-se então para um período de dedicação quase exclusiva à realização dos registros das informações, tanto retroativas quanto as provenientes do atual momento.

#### A Verificação

Findado o período descrito acima, em que se realizaram diversos registros, novos indicadores foram definidos e gerados no intento de permitir a avaliação da informação e do trabalho realizado e também indicadores estratégicos para a diretoria.

Então, com a adoção de métodos da gestão da informação, houve um aumento de cerca de 60% nos registros das informações no Projeto 0500. Isso trouxe benefícios imediatos à organização, como a disponibilização de dados altamente relevantes para a direção, a partir do momento em que foi possível gerar indicadores estratégicos consistentes e reais.

## A Ação

Nesta etapa, uma análise foi feita para avaliar os resultados obtidos e posteriormente reiniciar o ciclo de controle. As técnicas utilizadas para tal foram o *brainstorming* e o Diagrama de Causa e Efeito.

Foram várias as consequências das ações tomadas neste ciclo, a saber:

- a) aumento dos registros das informações de prospecção dos clientes;
- b) aumento da qualidade dos indicadores da área comercial;
- c) adoção de indicadores estratégicos;
- d) aumento do conhecimento dos colaboradores responsáveis por gerar as informações de prospecção dos clientes, no que tange ao processo do Projeto 0500;
- e) formato do processo de prospecção atual, ou seja, o Projeto 0500 não permite que um fluxo de informações consideradas relevantes seja inserido no sistema.

Diante deste último resultado identificado, passou-se para o ciclo de aprendizado a fim de possibilitar a avaliação, de forma mais contundente, dos impactos das práticas da gestão da informação adotada nessa organização e também propor melhorias.

## O ciclo de aprendizado

Este ciclo considerou os resultados do ciclo de controle, o que permitiu a avaliação dos prováveis impactos das práticas adotadas nos processos da empresa e também propor adequações para a melhoria do seu desempenho.

Segundo o critério Processo do Modelo de Excelência da Gestão (FNQ, 2007), “como práticas para a melhoria dos processos principais do negócio e de apoio podem ser sugeridas o ‘benchmarking’, a análise de valor, os diagnósticos em relação aos modelos de gestão, a análise de novas necessidades das partes interessadas e outras”. Portanto, adotou-se como técnica para a nova avaliação a realização de uma pesquisa interna, junto aos colaboradores que utilizam mais efetivamente o sistema.

Os questionários para avaliação do processo foram aplicados no setor comercial. Foram utilizados dois tipos de questionário: um para aqueles que se utilizam do processo para realizar o registro das informações, e outro para as pessoas que se utilizam das informações geradas durante o processo (Anexo). O objetivo foi identificar com maior clareza, utilizando-se de visões distintas – ou seja, pessoas com perfis diferentes, mas pela ótica de quem vive a rotina da empresa –, os pontos que necessitam de melhorias visando aumentar tanto o desempenho dos processos quanto os níveis de satisfação dos colaboradores.

Os questionários foram respondidos por 10 funcionários, sendo cinco representantes do grupo de pessoas responsável pelos registros, e as outras cinco trata-se dos colaboradores que se utilizam dessa informação.

A estratificação das respostas aos questionários relativas ao Projeto 0500 mostrou que os colaboradores consideram bom o processo, entretanto com algumas ressalvas, que foram anotadas e utilizadas como sugestões de melhoria.

## **CONCLUSÃO**

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo Modelo de Excelência da Gestão (FNQ, 2008) ocorre pela busca sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento aplicado. É através da adoção do Diagrama de Gestão que a organização alcançou um novo patamar de maturidade em uma de suas práticas de comercialização.

Se antes desse projeto a área comercial possuía processos definidos por um volume pouco considerável de informação, o que poderia qualificá-la como uma organização em estágio intermediário, agora eles estão melhor informados em 60% e alinhados no caminho rumo à excelência.

A adoção do Diagrama de Gestão de forma efetiva fez com que seu setor comercial adotasse práticas da gestão da informação e trabalhasse em equipe, o que gerou, de imediato, uma melhoria na qualidade e diversidade dos seus indicadores. Por outro lado, à medida que as pessoas foram utilizando o processo definido, elas tornaram-se mais críticas e perceberam a necessidade de melhoria em fases deste processo, o que foi diagnosticado na realização de pesquisas internas.

### **Sugestões de melhoria**

Sugeriram-se algumas alterações no fluxo do processo e também a adoção de mais algumas etapas neste fluxo. Esta proposta foi elaborada com base nos dados obtidos nas pesquisas e também das ideias indicadas pelos envolvidos no Projeto 0500. Sua implantação está em andamento e programada para ser feita utilizando-se do Diagrama de Gestão, já que foi tomado como uma prática da empresa.

Outra melhoria sugerida é a manutenção da equipe do Projeto 0500, com a inclusão de novos membros de outros setores, para assim tornar-se efetivamente uma comunidade de prática. Uma comunidade de prática, segundo Amaral, Rozenfeld e Mosconi (2002), é um organismo vivo formado pela união de interesses dos colaboradores e parceiros externos da empresa e deve ser importante aliada no desenvolvimento das atividades das organizações. Isso irá colaborar para a empresa se manter rumo à excelência e estará também a caminho da gestão do conhecimento, o que certamente será um marco na escala evolutiva do grau de maturidade.

### **Avaliação do método utilizado**

Consideraram a metodologia utilizada como satisfatória à realização dos objetivos apresentados, uma vez que permitiu uma proposição de acordo com o entendimento de como os métodos e sistemas do gerenciamento da informação aliados à tecnologia (o sistema utilizado pela empresa estudada) podem de fato influenciar positivamente no desempenho dos processos em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação.

O Diagrama de Gestão foi vantajoso para a apresentação do trabalho em função da clareza de suas etapas, o que permitiu, de certa forma, uma tranquila condução do trabalho descritivo, no que tange mais especificamente à possibilidade de repassar conhecimentos entre os envolvidos.

## **REFERÊNCIAS**

CAMILO, Ronaldo Darwich. *Modelagem dinâmica da gestão*. IQM: Belo Horizonte, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Trad. Bernadette Siqueira Abraão. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos de Excelência – Informações e Conhecimento*. São Paulo, 2008. Disponível em <[https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008\\_05\\_informacoes.pdf](https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_05_informacoes.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos de Excelência – Processos*. São Paulo, 2008. Disponível em <[https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008\\_05\\_informacoes.pdf](https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_05_informacoes.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de Excelência 2007*. São Paulo, 2008. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/575/default.aspx>>. Acesso em: 24 jul. 2008.

J. MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOSCONI, E. P., ROZENFELD, H., AMARAL, D. C. A importância dos portais corporativos para gestão de conhecimentos em comunidades de prática: o caso do PDPNet. In: 3º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, KMBrazil, São Paulo, 2002.

REIS, Carlos. *Planejamento estratégico de sistemas de informação*. Lisboa: Presença, 1993.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. *Tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Márcio Bambirra. *Mudanças organizacionais: técnicas e métodos para a inovação*. Belo Horizonte: Inovart, 2004.

ZORRINHO, Carlos. *Gestão da informação – condição para vencer*. Lisboa: Iapmei, 1995.

## **ANEXO: Questionários utilizados na pesquisa de campo**






## PROJETO 0500 - QUESTIONÁRIO (Staff deVendas)

Prezado colaborador,

O instrumento de pesquisa a seguir faz parte do Projeto 0500, aplicado ao processo de Prospecção dos Clientes. A sua participação é muito importante, pois nos permitirá avaliar, através das suas respostas, se as práticas adotadas para o processo são adequadas ou não, o que beneficiará a todos, sejam os administradores ou colaboradores.

O objetivo é identificar, a partir do momento que o projeto 0500 passou a ser efetivamente utilizado, quais são os pontos positivos e negativos deste processo, sua qualidade e também os níveis de satisfação dos colaboradores. Isso permitirá que a Halógica cumpra com a sua função de contribuir para a melhoria de suas operações, processos e ambiente de trabalho.

Obrigado pela sua participação!

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
| <b>10 a 9</b>   | <b>8 a 7</b>  | <b>6 a 5</b>  | <b>4 a 3</b>  | <b>2 a 1</b>  |
| <b>ótimo</b>  | <b>bom</b>  | <b>regular</b>  | <b>ruim</b>   | <b>péssimo</b>  |

| <b>1</b>  | Durante a sua participação na qualificação para a melhor utilização do projeto 0500, você teve alguma dificuldade? Como você definiria o treinamento? (dê nota) |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|
| <b>2</b>  | Você considera que o processo do projeto 0500 atende ao que ele se propõe? (dê nota)  |  |  |  |
| <b>3</b>  | Você acredita que as entradas e saídas do processo do projeto 0500 atualmente são suficientes? (dê nota)  |  |  |  |
| <b>4</b>  | O processo do projeto 0500 apresenta falhas? (dê nota)  |  |  |  |
| <b>5</b>  | O sistema é fácil de operar e controlar? (Dê nota)  |  |  |  |
| <b>6</b>  | O processo do 0500 é objetivo?(dê nota)   |  |  |  |
| <b>7</b>  | É fácil solucionar um problema dentro do seu setor quando ocorre uma falha no processo do projeto 0500?   |  |  |  |
| <b>8</b>  | O processo é flexível quanto a modificações? Adapta-se facilmente às mudanças que se fazem necessárias? Dê nota para o sistema quanto à flexibilidade.          |  |  |  |
| <b>9</b>  | Há grande risco quando se faz alterações? Peça ao entrevistado para dar nota para o grau de risco percebido, quando da execução de atividades.                  |  |  |  |
| <b>10</b> | Em uma avaliação geral da organização, que nota você daria ao processo no qual está inserido? Por que?  |  |  |  |






## PROJETO 0500 - QUESTIONÁRIO (Vendedor)

Prezado colaborador,

O instrumento de pesquisa a seguir faz parte do Projeto 0500, aplicado ao processo de Prospecção dos Clientes. A sua participação é muito importante, pois nos permitirá avaliar, através das suas respostas, se as práticas adotadas para o processo são adequadas ou não, o que beneficiará a todos, sejam os administradores ou colaboradores.

O objetivo é identificar, a partir do momento que o projeto 0500 passou a ser efetivamente utilizado, quais são os pontos positivos e negativos deste processo, sua qualidade e também os níveis de satisfação dos colaboradores. Isso permitirá que a Halógica cumpra com a sua função de contribuir para a melhoria de suas operações, processos e ambiente de trabalho.

Obrigado pela sua participação!

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
| <b>10 a 9</b>   | <b>8 a 7</b>  | <b>6 a 5</b>  | <b>4 a 3</b>  | <b>2 a 1</b>  |
| <b>ótimo</b>  | <b>bom</b>  | <b>regular</b>  | <b>ruim</b>   | <b>péssimo</b>  |

| <b>1</b>  | Durante a sua participação nas reuniões sobre o projeto 0500 e da importância da informação, você teve alguma dificuldade? Como você definiria o treinamento? (dê nota) |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|
| <b>2</b>  | Você considera que o processo do projeto 0500 atende ao que ele se propõe? (dê nota)  |  |  |  |
| <b>3</b>  | Você acredita que as entradas e saídas do processo do projeto 0500 atualmente são suficientes? (dê nota)  |  |  |  |
| <b>4</b>  | O processo do projeto 0500 apresenta falhas? (dê nota)  |  |  |  |
| <b>5</b>  | O projeto 0500 atende como um processo de relacionamento com o cliente? (Dê nota)   |  |  |  |
| <b>6</b>  | Você utiliza as informações registradas no projeto 0500?(dê nota)   |  |  |  |
| <b>7</b>  | É fácil solucionar um problema dentro do seu setor quando ocorre uma falha no processo do projeto 0500?   |  |  |  |
| <b>8</b>  | O processo é flexível quanto a modificações? Adapta-se facilmente às mudanças que se fazem necessárias? Dê nota para o sistema quanto à flexibilidade.                  |  |  |  |
| <b>9</b>  | Há grande risco quando se faz alterações? Peça ao entrevistado para dar nota para o grau de risco percebido, quando da execução de atividades.                          |  |  |  |
| <b>10</b> | Em uma avaliação geral da organização, que nota você daria ao processo no qual está inserido? Por que?  |  |  |  |