



GESTÃO DA INFORMAÇÃO – Desafios da gestão da informação e mudança de cultura corporativa na gestão de empresas

Área de concentração: **Gestão Empresarial**

Valéria Sales Ribeiro. Publicitária. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac em Minas. valeriasalesr@gmail.com

Rachel Sant'Anna Murta. Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. rachel.santannamurta@gmail.com

Belo Horizonte, 2019.

Introdução

O cenário naquele momento não era o mais propício. Em meio a investigações e afastamentos da diretoria da empresa, o clima era de tensão total entre os empregados. Rosana estava em seu primeiro dia como gestora de planejamento na empresa, e a ansiedade e a expectativa com as novas possibilidades na carreira também vinham acompanhadas da inquietude de continuar no emprego antigo de consultora ou abraçar um projeto completamente novo.

Foi assim que, após conversas com várias pessoas de sua futura equipe, e uma ambientação nas áreas estratégicas, ela percebeu que havia certo distanciamento daquela empresa com as práticas e metodologias de gestão do mercado. Imersa quase uma semana em planilhas de análises financeiras e portfólio de projetos, começou ali a traçar estratégias para repensar a melhor maneira de unir todos aqueles processos que aconteciam simultaneamente e de forma pouco estruturada.

Tão logo juntou sua equipe para entender qual era a causa-raiz de algumas ineficiências nos processos, deparou com uma resposta uníssona: falta de confiabilidade dos dados. Logo veio à sua mente: como tomaria decisões estratégicas com dados equivocados?

Mas, com tantos sistemas, o que estava errado para que as informações fossem pouco confiáveis? Até que ponto o problema era com os sistemas e até que ponto era com as pessoas? Debruçou-se sobre várias perguntas, mas estava certa de que nada adiantaria aplicar as melhores metodologias que conhecia, se não houvesse uma total mudança de cultura na empresa em relação à gestão da sua informação e do seu conhecimento.

A partir daquela constatação, Rosana agendou uma reunião com a diretoria, pois era hora de mudar aquela situação!

A nova gerente

Rosana trabalhava em uma grande empresa de consultoria internacional na área de gestão, atuava como consultora, já tinha passado por várias empresas e inúmeros projetos e, com isso, tinha uma sólida experiência na área.

Junto a essa consultoria, tinha experiência em diversos segmentos, ajudando a implementar melhores práticas de gestão, com foco em entregas e resultados. Seu currículo atraiu o interesse da área de recrutamento da empresa SEDS, que buscava no mercado um gestor com foco em planejamento e orçamento.

Depois de acertadas as condições da vaga e da proposta de emprego, Rosana estava feliz com a possibilidade de atuar em um projeto completamente diferente do que já havia feito. Para começar, a empresa atual era focada no serviço social. Outro fator crucial foi a possibilidade de desacelerar o ritmo de viagens e de ter um horário fixo para chegar em casa, pois naquela altura da vida sentia a necessidade de poder curtir mais a família e o marido.

A empresa tinha por volta de 2.000 empregados. Ela iria comandar uma área muito estratégica com cerca de 20 empregados, divididos em três coordenações ligadas a orçamento, planejamento e gestão da informação. Já sabia que era uma equipe bem multidisciplinar e acostumada às intensas mudanças de estrutura organizacional da empresa, e que contava com pessoas que tinham anos de experiência naquela organização.

Apesar dos inúmeros processos e metodologias adotados pela empresa, aos quais foi apresentada durante uma semana, durante intensas reuniões com áreas estratégicas e alguns membros da diretoria, Rosana observou que, ainda assim, os problemas eram muitos: grande rotatividade, mudanças de estratégias constantes, falhas no planejamento e pouco engajamento das áreas.

Tendo tido algumas percepções sobre a gestão na empresa, queria escutar primeiro sua equipe para assim poder realizar um diagnóstico mais preciso, hábito herdado dos anos de consultoria e gerenciamento de processos: “*entender para desenvolver e resolver*”.

Após todos os compromissos iniciais da agenda de um gestor recém-contratado, na semana seguinte pôde se dedicar a conhecer melhor a equipe que tinha à sua disposição: conversou com todos os coordenadores e depois com os membros de cada equipe, isoladamente.

A partir daí, o próximo passo seria reunir toda a equipe para uma conversa de modo que já conseguisse finalizar um diagnóstico mais preciso.

O buraco é mais embaixo

Era uma segunda-feira quando Rosana convocou a equipe, já com todos os dados e diagnósticos em mãos. Havia identificado que a área de planejamento da instituição era muito estratégica e envolvida direta e indiretamente em vários processos importantes da empresa: compras, processos, financeiros e o planejamento em si. Identificou também que várias eram as fontes de consulta para as informações de tomada de decisão estratégica na empresa e maior ainda a quantidade de sistemas existentes e que, na maioria das vezes, não possuíam integração entre si. Cada funcionário com quem conversou na equipe informou um sistema diferente como fonte de informação, e todos foram unânimes em dizer o quanto isso dificultava o trabalho.

A diretoria se gabava de ter dedicado os anos anteriores à melhoria dos processos, construção de instruções de trabalho e procedimentos de gestão, no entanto, para Rosana pareciam informações que estavam lá, mas não eram vistas como fonte de consulta para a maioria da instituição.

Ela notou, inclusive, que a maioria das instruções de trabalho relacionadas ou estratégicas para as áreas eram desconhecidas pelos empregados.

No quadro branco da sala de reuniões, listou em um canto as principais rotinas da área:

- 1) Acompanhamento do planejamento estratégico e orçamentário;
- 2) Acompanhamento da produção das filiais;
- 3) Estudos de viabilidade (novas unidades, reformas e alteração de escopo);

4) Relatórios Gerenciais.

Do outro lado, listou os principais sistemas usados no SEDS: orçamento e contabilidade, acompanhamento do planejamento estratégico, produção, compras e materiais, recursos humanos e outros.

Ligou cada um dos sistemas às principais entregas da área. As cabeças viravam, como se tentassem entender qual era a lógica daqueles rabiscos.

- *Ela é muito visual!* – cochichou Daniel, analista de planejamento, para o colega Fabiano.

Rosana, como se tivesse escutado, explicou que gostava de desenhar processos, achava de mais fácil entendimento.

- *Adoro mapas mentais!* – disse, esboçando um sorriso.

Ao final do desenho, o que se tinha bem claro era que, nas principais entregas da área, várias eram as fontes de informação, e elas vinham fragmentadas de cada um desses sistemas. Ao final, tinha-se um emaranhado de linhas que se cruzavam. Rosana fez questão de deixar bem confuso, para reforçar como aquilo refletia na qualidade do trabalho. Ela reforçou a quantidade de fontes de informação, o tratamento inadequado, que a maioria dos processos era muito manual, que os dados não eram estruturados, os sistemas não “*conversavam entre si*”, usando um jargão comum na área de tecnologia.

- *Esse tratamento é feito manualmente, gasta-se muito tempo para tratar as informações! Podemos investir em melhorar esses sistemas, otimizar, avaliar opções no mercado que atendem aos nossos processos. Isso é simples, se houver o apoio da Diretoria!* – pontuou Rosana.

E ainda completou:

- *No entanto, podemos automatizar esses processos, mas isso sempre dependerá do ser humano. Nosso maior problema não é a quantidade de sistemas que temos, nosso*

dado é ruim, pouco confiável, por causa das pessoas que cadastram essas informações no sistema! Nosso buraco é mais embaixo!

Entendendo melhor o cenário

Até que Rosana pudesse ter todos os dados em mãos para conversar com a Diretoria (foram cerca de duas semanas), já era início de setembro. Ela se dedicou, após a conversa com a equipe e a identificação dos gargalos na informação da empresa, a procurar uma área crucial para entender a gestão dos dados no SEDS: a Gerência de Tecnologia e Informação, cujo gestor era o Pedro.

Pedro estava há pouco tempo na organização, assim como Rosana, atuando anteriormente em uma empresa de tecnologia de ponta, antes de assumir a missão de tornar o SEDS mais tecnológico. Sim, sua missão era tornar a área de TI mais estratégica e menos operacional, já que atualmente ela estava muito focada em serviços de suporte técnico. A área já estava com projetos em andamento para melhorar o parque tecnológico da instituição, especialmente em relação aos vários sistemas e ao banco de dados de que a empresa dispunha.

- Bom dia, Pedro, senti necessidade de aprofundarmos melhor aquela conversa que tivemos quando entrei na empresa. Você disse que já estava encabeçando vários projetos de melhoria de sistemas de informação aqui no SEDS, queria entender melhor essas iniciativas!

Durante os últimos anos, era difícil encontrar algum gestor que estivesse há mais de cinco anos na empresa, pela própria característica do SEDS, que era uma empresa muito política e burocrática. Alguns não se adaptavam à forma morosa como os processos funcionavam, e a área de tecnologia era fortemente afetada por isso.

Um dos entraves para a utilização de tecnologia, além do processo licitatório, obrigatório pela natureza da instituição, era a própria estrutura dos prédios que não comportavam a implantação de determinadas tecnologias e que demandaria investimentos altíssimos em adequação. No entanto, aos poucos, Pedro já conseguia melhorias paliativas em conjunto com o gestor de engenharia.

- Olha, quando cheguei aqui na empresa, percebi muitos problemas que iria enfrentar. Aqui a gente trabalha com muitos sistemas. Mapeei cada um deles e temos cerca de

20. *Você imagina que são 20 diferentes, né? Pois não são; alguns fazem as mesmas coisas! Outros nem são usados, sabia?*

Rosana concordou, balançando a cabeça:

- *Sim, eu estou sabendo!*

- *O problema é que vários desses sistemas são desenvolvidos pela Sede Nacional e são fundamentais para o envio de relatórios como prestação de contas, dados regionais e de produção, normativos, ou seja, eu não posso deixar de usá-los! Mas eles são fracos, poderiam ser bem melhores, coletar muito mais informações. Eles sequer são interligados!*

- *Mas por que não desenvolvem esses sistemas? Vi que tem muitos empregados aqui!*
– questionou Rosana.

Pedro riu, acenando a cabeça, e retrucou:

- *Como se fosse fácil! Meus empregados perdem horas do seu trabalho resolvendo demandas internas e de outros setores. E outra coisa: não possuo desenvolvedores aqui e não posso me dar ao luxo de colocar um funcionário meu se dedicando em tempo integral a desenvolver sistemas!*

Rosana sabia que a falta de conexão entre os diversos sistemas usados era um problema, mas sabia que não era o único. Uma das coisas que havia identificado na primeira reunião com a equipe era que de nada adiantaria ter os melhores recursos (a empresa dispunha de orçamento para isso) se não houvesse a implantação de uma cultura organizacional de gestão de dados.

Implantação da Cultura de gestão de dados

O SEDS é uma empresa tradicional, com mais de 60 anos de atuação. Possui um organograma com três diretorias principais: Operações, Administração e Técnica, que ficam abaixo da Diretoria Principal, sendo a) Operações: responsável pelas filiais pelo estado; b) Administrativa: responsável imediata pelos recursos financeiros,

físicos, tecnológicos e recursos humanos da empresa; c) Técnica: responsável pelas áreas que desenvolvem o portfólio de produtos e serviços da empresa.

A empresa não possuía, até 2012, uma política de gestão da informação, os conhecimentos sobre os processos e rotinas geralmente eram tácitos e, em alguns casos, restritos a pessoas-chave do setor (gestores, coordenadores, supervisores). Não havia livros, manuais, procedimentos descrevendo como as rotinas deveriam ser feitas. Cada funcionário sabia o que fazer, mas a forma de execução não seguia um padrão definido.

Em abril de 2012 é que foi implantado o setor de qualidade, que ficou responsável por ajudar as áreas a mapear, definir e descrever seus procedimentos de gestão e instruções de trabalho. Com isso, um grande passo foi dado rumo à padronização e à normatização de procedimentos e para tornar o conhecimento mais explícito.

Hoje a empresa já conta com um total de mais de 223 documentos mapeados, entre procedimentos e instruções de trabalho, dentro de macroprocessos estratégicos da instituição.

Nesse mesmo ano, também foram adotadas algumas políticas visando à segurança da informação. Como a empresa passou por uma grande mudança estrutural, resultado da mudança da alta gestão e do corpo diretivo, vários incidentes envolvendo divulgação de informação sigilosa foram registrados.

A Gerência de Informática, que mais tarde, em decorrência das mudanças da nova diretoria, passou a se chamar Gerência de Tecnologia e Informação, adotou várias medidas como: criação de políticas, processos, procedimentos em relação à segurança da informação, além da divulgação de uma cartilha de segurança da informação para todos os empregados.

De 2012 para 2017, passaram-se seis anos e várias iniciativas, e lá estavam Rosana, gerente de planejamento, e Pedro, gerente de tecnologia da informação, discutindo sobre cultura de dados e informação na organização.

Rosana entendeu que todas as medidas relativas à melhoria e à implementação de sistemas mais eficientes estavam sendo tomadas pela TI, dentro do possível pela morosidade dos processos de aquisição da empresa. No entanto, ela se questionava quanto ao porquê de, mesmo com essas melhorias, ainda não haver resultado. Sua equipe e outras áreas continuavam a relatar dificuldades com os dados. Pensou, então:

- A informação está disponível, está estruturada. Por que os dados continuam sendo pouco confiáveis?

Em sua sala novamente, desta vez com o coordenador de sua equipe, Paulo, foi revisitando todas as conversas e reuniões que teve com áreas estratégicas da empresa. Todas foram bem explícitas nas queixas contra a qualidade da informação na empresa e na falta de cuidado nos *inputs* de dados pelas áreas.

Rosana levantou-se e, mirando o quadro branco, esquematizou:

Figura 01 – Ativos da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir disso, foi apresentando as conclusões a Paulo. Mostrou os três ativos importantes para a empresa e que afetam diretamente os dados para tomada de decisão: a informação, as pessoas e os processos.

Os processos estavam bem definidos e desenvolvidos, tendo inclusive sido diagramados os macroprocessos principais e que mais geravam valor para a empresa, amplamente divulgados.

A informação, segundo Rosana, já iria ter melhorias em vista das medidas para a estruturação dos dados que já estavam sendo tomadas pela TI, e da própria melhoria dos sistemas e da proposta de implantação de uma ferramenta de *business intelligence*, que transformaria os dados em informações correlacionadas e relevantes.

- Podemos dizer que estamos avançando para ter dados mais estruturados que gerem informações mais consistentes e que gerem valor para a tomada de decisões! No

entanto, ainda precisamos reforçar algumas medidas para que esse dado seja corretamente gerado e imputado e, com isso, vire informação estratégica.

Então Rosana apontou para o que, segundo ela, era um dos pontos que naquele momento mais afetariam diretamente os resultados: as pessoas.

Ela mostrou para Paulo, coordenador de planejamento e orçamento, que de nada adianta ter processos estruturados e mapeados, sistemas e banco de dados que podem gerar informações estratégicas e inteligência competitiva, se as pessoas, um dos ativos mais importantes da empresa, não estiverem capacitadas para lidar com isso.

As organizações diariamente coletam, processam, armazenam e transmitem informações de diferentes formas, que vão de digitais a verbais. Essas informações são geradas a partir da estruturação de dados. Os sistemas permitem a construção de conexões entre esses dados que geram as informações. Para que essas informações possam gerar conhecimento para a empresa, é necessário capacitar as pessoas para conseguir absorver e gerar informação estratégica e de valor.

Isso foi o que Rosana constatou e, a partir disso, em conjunto com sua equipe e utilizando metodologias da qualidade como PDCA, chegou à causa raiz da deficiência da empresa em relação à informação. A partir disso foi criado um plano de ação, com as principais iniciativas a serem acompanhadas pela área.

Rosana se reuniu com a Diretoria em outubro, para apresentar o diagnóstico e as iniciativas sugeridas. Ela precisaria de acesso às demais áreas e carta branca para propor medidas de mudança na cultura organizacional. A diretoria assentiu, mas pediu que envolvesse diretamente as áreas de recursos humanos e de tecnologia da informação.

Rosana também sugeriu a implantação de rotinas mais estruturadas de acompanhamento de resultados, dentre elas a realização mensal de rituais de gestão, com reuniões em nível operacional e estratégico para análise de resultados.

“Faça o que for necessário, precisamos ser mais assertivos, não podemos tomar decisões baseadas em informações equivocadas ou incompletas!” – Esta frase, que encerrou a reunião com os diretores, foi repetida por Rosana à sua equipe.

Rosana se reuniu com o Pedro, gestor de Tecnologia da Informação, para acompanhar o cronograma de implantação da ferramenta de BI (*Business*

Intelligence) na empresa. A solução de BI já havia sido escolhida e o próximo passo já seria a vinda da consultoria para sua implantação.

Listaram, então, as áreas-chave de negócios para suporte na transferência do conhecimento, obtenção dos dados e ajuda na implantação da ferramenta.

Com o sistema, seria possível tratar as bases de dados e gerar informações fundamentais para as atividades de inteligência, pesquisa e análise das informações para as gestões.

Com isso, seriam resolvidos os problemas de várias fontes de informação que não se integram, pois o sistema faria esta interface e a área de TI seria fundamental para essas construções e para a arquitetura dos dados. No entanto, não seria possível, ainda, deixar de usar os sistemas nacionais.

Pedro informou que havia mapeado os sistemas utilizados para verificar quais poderiam ser suprimidos ou substituídos por sistemas mais completos, como o ERP, que é uma ferramenta de Sistema Integrado de Gestão Empresarial, e permite em uma única ferramenta automatizar processos e integrar atividades financeiras, de compras, aquisições, recursos humanos, etc.

Rosana agendou, também, uma reunião com a área de recursos humanos e com a comunicação. A ideia, além de iniciar uma série de treinamentos de acordo com os principais erros e dúvidas levantados junto às gerências, era a divulgação de uma ampla campanha institucional de cultura de dados.

O foco da área de planejamento era ressaltar a importância do preenchimento dos dados corretamente no sistema e as implicações geradas pelo dado errado: retrabalho, perda de tempo e abalo na eficiência, além de impactar os processos de prestação de contas, disseminação de informações e tomadas de decisão.

Os treinamentos incluíram a confecção de cartilhas de orientação, com base nos erros mais comuns de lançamento, reciclagens sobre temas estratégicos, além de treinamentos corporativos sobre metodologias para acompanhamento de resultados.

Todas as equipes foram convidadas a atualizar seus procedimentos de gestão e instruções de trabalho, além de realizar testes e *quiz* sobre o material para testar a assimilação do conteúdo.

Rosana solicitou à sua equipe que fossem levantados com as demais áreas as principais rotinas e entregas e os responsáveis por criar uma rede de informações, identificando e classificando as fontes de informação por origem e relevância estratégica.

Além disso, criaram indicadores para mapear erros de dados de forma a conseguir identificar os principais ofensores para medidas educativas e advertências no caso de recorrência.

Da implantação das primeiras medidas até a primeira reunião de resultados, passaram quase cinco meses. As avaliações de retorno eram periódicas, a equipe de Rosana continuava a acompanhar os resultados da campanha e reavaliar as ações, criando ações de contramedida para aquelas que não estavam tendo o resultado esperado.

No entanto, mesmo tendo diminuído, os erros de lançamento de dados nos sistemas ainda eram considerados altos para o padrão da empresa: *'erros de lançamento de notas fiscais geram informações erradas sobre despesas, erros de lançamento de produção geram dados equivocados sobre a produtividade das filiais'*, era um mantra quase diário de Rosana para os gestores.

Um fato que se mostrou um agravante foi a rotatividade de pessoal. Mesmo com a estratégia da área de recursos humanos de criar multiplicadores de conhecimento, eram constantes os pedidos de novos treinamentos, e estas eram as principais alegações dos gestores nos pedidos: troca de funcionário e perda de conhecimento do setor.

A empresa, no geral, estava avançando bem em relação às informações, a área de planejamento já contava com um setor de gestão da informação mais ativo e gerando conhecimento para as áreas. A variedade e a necessidade de informações já mostravam uma tendência para que o setor avançasse para aplicações mais estratégicas e mercadológicas, ampliando seu olhar agora com mais foco no ambiente externo.

Para Rosana, a ideia de apresentar a proposta à Diretoria e depois a alguns gestores estrategicamente selecionados ajudou para que o corpo diretivo se engajasse na proposta e a repassasse para as equipes, tornando-se porta-voz das mudanças.

No entanto, Rosana sabia que quem era diretamente responsável pelo abastecimento de dados e registros na maioria dos sistemas do SEDS eram os empregados operacionais. Ela entendeu que tiveram avanços em relação à defesa da causa entre os diretores e gestores, mas a mudança de mentalidade também deveria atingir os empregados da ponta: diretamente ligados às atividades-fim.

Algumas das soluções propostas por Rosana foram a elaboração de vídeos tutoriais com orientações, a criação de pastas na rede para acesso às informações, respeitando o grau de restrição da informação, e *e-mails* informativos disparados mensalmente.

Ela entendia que, para o sucesso das iniciativas, todos os empregados precisavam entender a responsabilidade que tinham para garantir a integridade dos dados da empresa, pois eles eram primordiais para a construção dessa nova cultura.

Mas, pela própria dimensão da empresa, que contava com mais de 48 filiais pelo Estado de Minas Gerais, e pela redução iminente de orçamento, Rosana sabia que algumas iniciativas seriam cortadas e que os custos com treinamento são altíssimos e constantes, tendo em vista a rotatividade de pessoal.

Rosana sabia que grande parte da falta de comprometimento com as informações pelos funcionários vinha da característica da organização, que é privada, mas contribui para o interesse paraestatal. Até pouco tempo, não se pensava em concorrência e análise de mercado, então o desafio constante de Rosana era trazer essas práticas para dentro da empresa.

Diante disso, Rosana percebeu que tinha um desafio maior: seria necessário introduzir no SEDS uma postura mais mercadológica. Estariam os gestores e empregados preparados para mudar essa chave?

Ousar ou amadurecer?

Rosana já percebia uma mudança na empresa em relação à gestão da informação. Aumentava, inclusive, o número de solicitações de acesso para os sistemas de consulta, a diretoria demandava muitos estudos e relatórios, e a área de planejamento já conseguia ganhar mais agilidade e produtividade em relação a essas demandas.

Ainda assim, ela sentia resistência de algumas áreas para as melhorias de gestão da informação no SEDS. Percebeu que, ao contrário da consultoria, que era muito dinâmica, a empresa atual tinha muitos processos engessados. Conceitos como avaliação de desempenho e produtividade do empregado ainda pareciam distantes.

Rosana acreditava que isso mudaria a postura e a mentalidade de alguns funcionários e refletiria na qualidade das entregas. O próprio perfil do SEDS ajudava para que os funcionários alimentassem essa sensação de conformismo: *“as coisas sempre foram feitas assim”*, *“isso não funciona aqui”* e outros paradigmas.

No entanto, mesmo sem ainda estar preparada, Rosana recebe da diretoria um pedido para que a área de informação gerencial atue com inteligência de mercado. Rosana sabe que o ideal é que o SEDS amadureça seus processos de gestão de dados e informação para que, enfim, consiga trabalhar com informações do ambiente externo: mercado, concorrência, produtos, etc.

Agora estava indecisa: deveria atender ao desejo da diretoria e ter uma área de inteligência sem recursos adicionais em uma instituição que ainda está em processo de estruturação de sua informação?

Será que não deveria se contentar em ter conseguido implantar uma cultura de gestão de dados em uma empresa que não tinha práticas nesse sentido e focar a melhoria da gestão da informação para, daqui a alguns anos, conseguir trabalhar com informações estruturadas e empregados capacitados para conseguir analisar dados e tendências e, com isso, garantir que o SEDS de fato tenha uma área de inteligência de mercado?