

O PAPEL DA INFORMAÇÃO NOS INDICADORES DE DESEMPENHO E NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Eduardo Felipe dos Santos Curvelo¹

UNIRIO

curveloeduardo7@gmail.com

Antonio Rodrigues de Andrade²

UNIRIO

antonio.andrade@unirio.br

Resumo

A Gestão por Processos é uma abordagem que possibilita as organizações a alcançarem seus objetivos com maior eficiência e qualidade, pois traz o pensamento de que as entregas de um setor interferem diretamente nas de outro e isso, no final, pode ser benéfico ou não para a empresa. Associá-la aos Indicadores de Desempenho auxilia a identificar o nível de eficiência de um processo, possibilitando sua melhoria. Porém, a base da Gestão por Processos e dos Indicadores é a informação. Este trabalho visa descrever os Indicadores de Desempenho, definir a Gestão por Processos e elucidar o papel da informação nessas ferramentas.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Indicadores de Desempenho. Informação.

THE ROLE OF INFORMATION IN PERFORMANCE INDICATORS AND ORGANIZATIONAL PROCESSES

Abstract

The Process Management is a way that enables the organizations to achieve their goals with efficiency and quality because, it brings the thought that deliveries in one sector directly interferes in deliveries on another sector and this, in the end, may be beneficial, or not, for the company. Use Process Management with Indicators shows the level of efficiency that a process achieves, enabling the improvement. However, the basis of Management by Processes and Performance Indicators are information. This work aims to describe the Performance Indicators, define the Management by Processes and elucidate the role of information in these tools.

Keywords: Process Management. Performance Indicators. Information.

¹ Especialista em Qualidade e Gestão de Processos (UCP) e Bacharel em Arquivologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO.

² Pós-Doutorado em Administração pela Universidade do Porto (FEP) e em Ciência da Informação pela UFRJ (IBICT), Doutor em Engenharia de Transportes pela UFRJ (COPPE) e mestre em Ciência da Informação pela UFRJ (IBICT).



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 8, n.2, p. 92-108, mar./ago., 2022.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais competitivo e diversificado, as organizações buscam cada vez mais diferenciar-se e inovar-se para atrair mais clientes e acionistas e não ficarem obsoletas e serem ultrapassadas pelas concorrentes, sendo cada vez mais necessárias atividades eficientes dando suporte à gestão.

Para evitar a obsolescência, que está na retaguarda do desenvolvimento, é importante ter um planejamento estratégico alinhado com o mercado e atento aos anseios dos consumidores. Porém, de nada adianta ter atenção aos movimentos do mercado e não ter a organização norteada para obtenção dos resultados desejados. Cabe acrescentar Andrade (2010) que menciona sobre a utilização de indicadores e o uso da informação para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo.

Toda empresa, ao ser criada, visa à continuidade, solidez e ganho de mercado ampliando a sua base de clientes e parceiros. Os processos empresariais aliados aos indicadores de desempenho podem ser vistos como uma maneira de garantir essa continuidade, integrando a Organização ao plano pré-estabelecido e mantendo o curso das operações dentro do rumo desejado.

Segundo a pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004) entre 70% e 80% das empresas no Brasil, fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Os motivos são vários e os empresários se justificam dizendo que foi por causa da alta carga tributária ou por falta de apoio do governo. Pode-se encarar a situação por outra ótica: a falta de planejamento e no seu **desdobramento alicerçado pela informação** (FERREIRA; SILVA; SOUZA; RIGUEIRO; MIRANDA, 2005).

No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado a sua gestão que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento representam um novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. (LUCHESE, NT 221, 2012)

Os processos empresariais e os indicadores de desempenho devem ser considerados fundamentais na atualidade para o crescimento sustentável das empresas. Porém, para que obtenham maior efetividade devem apoiar-se num sistema de informação consistente e confiável, auxiliando no alcance dos resultados desejados, na redução de erros, no aumento da competitividade, bem como, no alinhamento estratégico da organização.

Os indicadores de desempenho “[...] apontam mas não resolvem um problema. A resolução do problema apontado por eles depende da ação de um gestor.” (FRANCISCHINI,

2004, p.3). Eles são as informações que devem ser utilizadas para aprimorar os processos internos baseados na identificação e mensuração dos objetivos empresariais. É necessário, porém, atuação da liderança na detecção dos problemas para seguir com as devidas correções. Do contrário, “[...]o melhor a fazer é jogá-lo no lixo [...]” (FRANCISCHINI, 2004, p.3). Por isso, esse trabalho também discorrerá sobre como e por que a informação pode ser considerada o “calcanhar de Aquiles” dos Indicadores de Desempenho.

O uso desses métodos tem gerado bons resultados no que se refere ao cumprimento das metas, no crescimento e na manutenção das atividades empresariais, gerando casos famosos e surpreendentes de crescimento e alcance dos objetivos da organização.

Portanto, a utilização da informação estratégica como insumo seguro e confiável na elaboração de Indicadores e na Gestão por Processos da empresa, auxilia a organização no alcance dos objetivos e/ou ter vantagem competitiva no mercado, além de manter o conhecimento na empresa e não o perde com o passar do tempo ou com a saída de algum colaborador.

O objetivo deste artigo é discorrer sobre a importância do uso da informação na Gestão por Processos e na elaboração dos Indicadores de Desempenho, bem como das vantagens decorrentes de sua utilização dentro do ambiente organizacional, garantindo crescimento sustentável, ganho de competitividade e alinhamento estratégico na empresa.

2 AS ORGANIZAÇÕES

As organizações desempenham papel fundamental dia a dia da sociedade. Elas têm o poder de mudar hábitos, nortear pensamentos, definir o que está em alta e o que não é mais tendência. Diariamente entramos em contato com elas através de aplicativos, presencialmente, utilizando algum tipo de serviço ou adquirindo um de seus produtos.

Como as empresas estão tão presentes na sociedade, muitas vezes não percebemos que estamos cercados e em constante contato com elas em nosso cotidiano. É praticamente impossível não ter contato com qualquer tipo de organização. De acordo com Bernardo e Marcondes (2005 *apud* PRÉVE, 2012, p. 7), “[...] quem não veio ao mundo em um hospital, logo vai estudar em uma escola, para depois, já adulto, trabalhar em fábricas, escritórios, comprar em lojas e supermercados, frequentar clubes, igrejas, assistir espetáculos [...]” A figura 1 sintetiza e elucida a definição e as inteirações de uma organização.

Figura 1. Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços



Fonte: Maximiano (2000)

É a partir de seus objetivos que uma organização definirá como e em qual prazo se dará a relação dela com a sociedade. Esses objetivos são chamados de, segundo Maximiano (2000), missões ou negócios. A cada objetivo cumprido e toda vez que a missão da empresa é alcançada, a instituição torna-se mais eficaz.

Porém, apenas ser eficaz não garante crescimento sustentável num mercado tão competitivo. É preciso além de atingir seus objetivos e gastar pouco. Usar pouca mão-de-obra, menos insumos e fazer tudo no menor tempo possível. Em resumo: investindo só os recursos necessários, ou seja, uma estratégia adequada e seus indicadores de desempenho.

Os indicadores que serão abordados e detalhados mais à frente são os Indicadores de Desempenho ou KPI (do inglês *Key Performance Indicators*). São eles que medem o desempenho de um processo empresarial e que devem ser medidos enquanto o processo está sendo executado para que a implementação de melhorias sejam feitas.

[...] a avaliação do desempenho permite aos gestores conhecer sua real situação em relação aos objetivos estabelecidos. Permite conhecer os desvios tanto quantitativos como qualitativos, subsidiando os gestores na tomada de decisões e ações corretivas quando necessárias. (NUINTIN et al 2010, p.59).

Porém, não basta ter indicadores atraentes e em um *dashboard* bem elaborado é preciso que a informação neles representada esteja correta e seja de uma fonte confiável, se não colaboradores, gestores, executivos e investidores acabarão tomando decisões erradas. Por isso, a informação também deve ser vista como vantagem competitiva.

3 PROCESSOS EMPRESARIAIS

Os processos são, a priori, uma forma de conhecimento da organização como um todo, de cada responsabilidade que seus atores internos possuem, como eles atuam internamente, como a informação transita pela instituição e dos riscos em cada atividade.

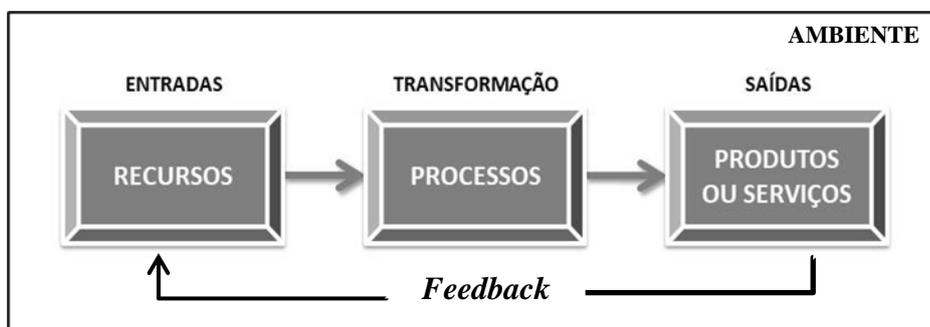
Para obter um nível de excelência em eficiência e aumento de eficácia é preciso que todas as atividades inter-relacionadas do negócio sejam compreendidas, mapeadas e gerenciadas com uma visão processual, entendendo a organização como um sistema em que todos estão interligados e o atingimento dos objetivos de uns auxiliam no alcance dos objetivos de outros.

Processos de negócio, no contexto de Gestão de Processos, são trabalhos que entregam valor para clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. (BPM CBOOK, 2013).

Segundo Gonçalves (2000), não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo operacional. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

96

Figura 2. Definição de processos empresariais



Fonte: Autor

As entradas são todos os recursos que serão utilizados e transformados em produtos ou serviços com valor agregado, podem ser materiais (equipamentos e pessoas), tempo, dinheiro, informação e ou conhecimento.

Os processos são as atividades estruturadas que agregarão valor a essas entradas e as transformarão em saídas, são realizados por pessoas e/ou sistemas organizacionais e as saídas podem ser serviços ou produtos, é todo o resultado do que foi produzido ao longo do processo.

O feedback é o retorno dado sobre os produtos ou serviços gerados ao final do processo ou as informações de que o processo necessita de ajustes para manter a qualidade das saídas ou que o processo atende as expectativas dos clientes.

Andrade (2010) traz uma definição clara de como o ambiente atua e age na organização e, a partir disso, é possível entender o papel que o ambiente, externo e interno, exerce na organização e, conseqüentemente, nos processos.

A empresa é um sistema social, portando aberto, onde um conjunto de acontecimentos sociais e psicológicos, interligados numa teia de comunicações e envolve contínuas tomadas de decisão em condições de incerteza. A organização deve possuir: Objetivos nítidos, Estrutura organizacional definida, Processos claros de interação, Identificação plena de seus componentes, Definição clara de seus limites e Relações com o meio ambiente (ANDRADE, 2010, p.13).

Segundo o BPM CBOOK (2013), os processos empresariais podem ser divididos em três tipos: Processo Primário – orientado para o cliente; Processo de Suporte – processos que entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes; e Processo de Gerenciamento – asseguram que a empresa está de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

Segundo Gonçalves (2000), os processos de uma empresa podem ser, de maneira geral, internos (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos. Havendo ainda os processos intra-organizacionais, quando envolvem diversas empresas para seu cumprimento.

Nesse sentido, de acordo com Gonçalves (2000 *apud* Harrington, 1991), a empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

Os processos empresariais podem ser considerados o caminho que leva os colaboradores ao alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa e, com isso, entregar os resultados desejados.

Em uma organização estruturada horizontalmente, a informação está disponível nos mais variados níveis do processo sem a necessidade da alta gestão transmiti-la. Isso facilita e torna a

tomada decisão rápida. Porém, faz-se necessário definir e divulgar de que forma as decisões são tomadas dentro da organização, evitando dúvidas e adversidades em momentos de tomada decisão.

3.1 GESTÃO POR PROCESSOS

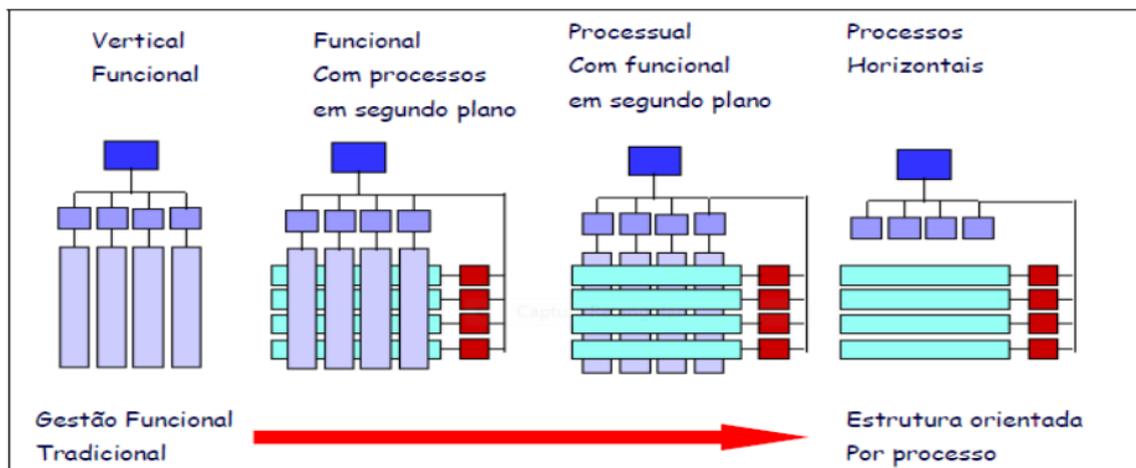
A Gestão por Processos é um modelo de gestão que possibilita a visão do todo, de forma horizontalizada, ou seja, a qualidade dos produtos ou serviços de um setor interno ou de um fornecedor é um fator diferencial no que é entregue ao cliente, possibilitando assim a melhora nas entregas e nos resultados.

Ao tratar da ‘gestão por processos’ vamos encontrar pontos comuns com objetivos distintos. Destaca o autor, ao fazer uma relação gestão de competência e gestão por competência: o valor semântico atribuído na abordagem administrativa da *gestão por processos*, é de prioridade, de foco, de desenvolvimento de processos de negócios, de efetividade, por esta razão, denominamos, *gestão por processos* (PREVE, 2008, p.64 apud Gonçalves 2008).

Em suma, é um modelo de gestão que preza pela integração dos processos empresariais, visto que, o desempenho dos mais variados setores da organização está atrelado à qualidade das entregas de outros. Há com isso a valorização do trabalho em equipe, responsabilização do indivíduo, melhora do fluxo informacional e aculturação da organização com foco na qualidade.

A gestão por processos surge como um modelo que possibilita aos gestores visualizar esta transformação organizacional, além de servir de base para a melhoria contínua, a partir da eliminação de etapas e erros e conseqüente redução dos custos de produção. (HORBE *et al.* apud LOPES; BEZERRA, 2008)

Figura 3. Tipos de estrutura organizacional: da abordagem funcional para a abordagem por processos



Fonte: Andrade (2010, p.14 apud PAIM, 2009)

É um sistema de gestão que visa conhecimento integrado dos processos empresariais, ponta a ponta, melhorando as entregas e possibilitando tomadas de decisão rápidas, além de um

acompanhamento em tempo real das atividades, por isso, possibilita a organização uma adaptabilidade mais rápida ao ambiente externo.

O conhecimento circula pela empresa de forma horizontalizada, com menos entraves hierárquicos, fazendo com que cada ator do processo saiba, mesmo que minimamente, como proceder em determinadas situações de trabalho, aumentando a eficiência e melhorando a qualidade das entregas.

A Gestão por Processos também pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, como foi feito por industriais japoneses que, segundo Gonçalves (2000, p. 13) investiram 70% dos seus fundos em P&D em inovação de processos obtendo resultados consideráveis, frente aos americanos, e que provavelmente são reflexos dessa decisão.

Com a metodologia de melhoria contínua é possível aumentar os níveis de eficiência e reduzir as perdas de materiais, de tempo e com retrabalhos e consequentemente maximizar os lucros e é a Modelagem de Processos que possibilitará tanto a aplicação da Gestão por Processos (processos integrados e horizontalizados). Em resumo, é o que possibilitará a instituição aumentar sua maturidade em processos.

Para desenvolver o gerenciamento por processos, é necessário, primeiramente, realizar o mapeamento de processos, que, segundo Pavani et Scucuglia (2011), está em conexão com duas atividades: estudo do trabalho (processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado) e entendimento do trabalho (a partir das informações levantadas, busca-se compreender suas particularidades e entender sua existência) (HORBE *et al. apud* LOPES; BEZERRA, 2008).

A modelagem deve levar em consideração diversos pontos de vista e ter ciência das mais variadas necessidades dentro de uma organização, por isso, a equipe de modelagem deve ser multidisciplinar, especializada e levando em consideração o papel de todos os atores do processo.

Aqueles que realmente “fazem” o trabalho geralmente se concentram em tarefas e passos que compõem as tarefas. No nível de passos da tarefa, há detalhes suficientes para conectar regras a ações específicas de atores de processo. O uso de dados está em um nível suficientemente detalhado para gerar aplicações automatizadas. (BPM CBOK, 2013, p.99).

4 INDICADORES DE DESEMPENHO

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, complexos e ágeis, em decorrência da globalização, da rápida inovação tecnológica e da competitividade que exige das empresas maior atenção ao ambiente externo e interno e à adoção e implementação de novas estratégias.

Uma das estratégias para manter as empresas mais competitivas e direcioná-las para o cumprimento do planejamento estratégico é a utilização de indicadores de desempenho que, segundo Muneratto *et al.* (2016 *apud* MITCHELL, 2004), é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados.

De maneira geral, o objetivo dos indicadores é identificar nos processos organizacionais os problemas que estão afastando a empresa dos seus objetivos principais para que os líderes façam as correções necessárias.

A avaliação do desempenho permite aos gestores conhecer sua real situação em relação aos objetivos estabelecidos. Permite conhecer os desvios tanto quantitativos como qualitativos, subsidiando os gestores na tomada de decisões e ações corretivas quando necessárias. (NUINTIN *et al.*, 2010)

Figura 4. Autores e finalidades de uso das informações dos indicadores na medição do desempenho

| Autor (es) | Monitoramento e controle | Educação e aprendizagem | Tomada de decisão | Legitimidade | Comunicação externa |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|---------------------|
| Henri (2006; 2009) | X | X | X | X | |
| Simons (2000) | X | X | X | | X |
| Neely <i>et al</i> (2006) | X | X | X | | X |
| Martins (1999) | X | X | X | X | |

Fonte: Muneratto et al (2016)

Contudo, segundo Francischini *et al.* (2017. p.60), para desempenhar um papel desejável, os indicadores de desempenho devem possuir algumas características básicas, como:

- a) primeiro é preciso ter claro o que se deseja medir e depois o indicador;
- b) se os dados coletados não forem confiáveis, a informação gerada por eles também não será confiável ou será falsa;
- c) os indicadores devem abranger as partes importantes, ou seja, devem mostrar o problema e suas consequências, bem como não deve ser numeroso e ter a informação perdida no meio de tanta informação;
- d) devem ser expressos por números e bem definidos para não deixar margem para interpretações e, com isso, prejudicar a análise;
- e) simples e inteligíveis;
- f) passíveis de ações corretivas, orientando as melhorias e aproximando o resultado da meta estabelecida pela organização;
- g) levar ao foco do problema. A maneira mais eficaz de combater um problema é atacar suas causas.

Outro fator que deve ser levado em consideração na implementação dos Indicadores de Desempenho nas organizações é o custo dos recursos dispendidos para implementá-los que não deve ser maior que os benefícios gerados.

Para gerar novas informações os Indicadores de Desempenho devem, necessariamente, ser comparados com outras informações. Eles são, de acordo com Nuintin *et al.* (2010), uma forma de medir uma situação atual contra um padrão previamente estabelecido, dando suporte à análise crítica dos resultados, às tomadas de decisão e ao planejamento e controle dos processos da organização.

Isto se dá porque um indicador apresenta um valor isolado e só a comparação possibilitará análise, positiva ou negativa. Os valores para comparação podem ser obtidos através da medição dos históricos dos processos, a partir dos objetivos almejados e ou comparação com outras empresas do mesmo setor (*benchmark*).

Cabe salientar que os indicadores de desempenho podem ser classificados em dois grupos principais: qualitativo e quantitativo. Segundo Barros *et al.* (2015 *apud* OLIVEIRA, 2009, p.100), respectivamente, um indica juízo de valor e o outro relata um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado.

Assim, os indicadores qualitativos e quantitativos têm suas particularidades, seus prós e seus contras, mas o trabalho discorrerá apenas sobre os indicadores de desempenho quantitativos, visto que, o foco desse estudo é a Gestão por Processos e como a informação desempenha um papel relevante nesses dois modelos de gestão.

Por fim, como desempenho é um conceito muito amplo, Francischini *et al.* (2017, p. 55) defende que um gestor deve ter poucos indicadores para monitorar e quanto menor o número, mais focada será a atividade dele. Portanto, é preciso selecionar os principais indicadores de desempenho para monitorar, visto que, “[...]informação demais também atrapalha.”

As medidas financeiras sempre foram o principal indicador para se estimar e mesmo caracterizar os resultados positivos das empresas. As tentativas de expansão dessas medidas começaram a ocorrer na década de 1980, abrangendo uma variedade de perspectivas de áreas relacionadas nos negócios. Contudo, essas tentativas têm esbarrado em alguns desafios. **Talvez o maior, e principal, seja a identificação do que pode ser considerado como os melhores indicadores** e as melhores práticas orientadas para a excelência no desempenho empresarial (BARROS *et al.*, 2015 *apud* MILAGRES, 2005, p. 23)

Francischini *et al.* (2017, p. 67), fala sobre a Lei de Miller para definir a quantidade máxima de indicadores de desempenho que um gestor deve monitorar. A Lei diz que o raciocínio humano consegue processar, em média, sete variáveis ao mesmo tempo.

Não significa que cada líder monitorará no máximo sete indicadores. O número monitorado variará de acordo com o nível hierárquico, sendo nove para um gestor da alta

administração, sete para os níveis de gestão e cinco para os níveis de supervisão. (FRANCISCHINI *et al.*, 2017, p. 67).

Esses são os *Key Performance Indicator* (KPI) que, numa tradução simples, significa Indicador Chave de Desempenho, ou seja, os principais indicadores que um líder deve gerenciar e monitorar.

O motivo para essa variação se deve porque o nível operacional tem, necessariamente, maior foco no cumprimento das atividades e atingimento das metas, menos tempo para atividades gerenciais e espera-se a pronta correção de problemas ao ser identificado quaisquer desvios padrão, contudo, no topo da hierarquia os aspectos operacionais são reduzidos e os gerenciais são valorizados.

5 A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A informação figura como fio condutor para a integração organizacional e promoção do alinhamento organizacional (ANDRADE, 2018), além de ser base para o alinhamento estratégico, integrando a organização e auxiliando no alcance dos objetivos definidos pela alta gestão.

A informação deve ser integrada nos produtos, serviços e principalmente, nas decisões. Essa integração torna-se função vital da gestão de qualquer empresa. Não há gestão possível sem informação, e ao lado de funções tradicionais, a empresa deve incorporar a função informacional (ANDRADE, 2010, p.12).

A Informação é uma necessidade básica tanto na Gestão por Processos quanto na elaboração de Indicadores de Desempenho. Portanto, deve ser considerada como um recurso estratégico para as organizações, sendo fundamental na tomada de decisão e pode gerar vantagem competitiva à instituição que fizer seu uso no momento certo e da forma correta. Nesse caso, a informação pode ser classificada como com “vantagem competitiva”.

Por exemplo, segundo Silva (2001), atualmente, as empresas podem identificar qual segmento de consumidores possui alto potencial de lucratividade e por meio do uso de um banco de informações, entender as necessidades específicas de um segmento, obtendo assim vantagem competitiva num projeto de produto, produção, sistema de distribuição, descontos e serviços adicionais específicos para cada segmento de mercado.

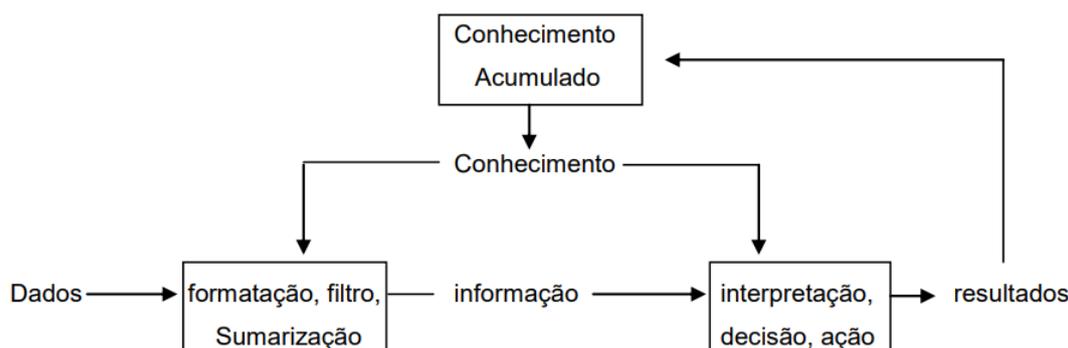
Outro fator que eleva a informação a insumo e ou como vantagem competitiva é o aumento crescente do uso de tecnologias e da democratização do acesso à informação que rompem com a rigidez e rotinas das organizações e do mercado. Tudo agora é mais dinâmico,

mais rápido e sem esperas, demandando uma disponibilização rápida da informação, sendo cada vez mais necessário um sistema de informação bem estruturado.

Segundo Miranda (2009 *apud* Carvalho 2001), a caracterização de um sistema de informação se dá pelo armazenamento, disseminação e divulgação da informação, passando pelo tratamento do material, distribuição pela estrutura de atividades e proporcionando a produção de serviços e bens, que é posto à disposição dos clientes.

Porém, ao falar de sistema de informação, deve-se, previamente, distinguir a definição de três palavras: Informação, Dado e Conhecimento. Elas são comumente utilizadas como se tivessem mesmo significado e, fazer a distinção entre esses termos, possibilita entender a necessidade de banco de dados estruturado, de um profissional da informação e de uma gestão da informação.

Figura 5: Relação entre dados, informação e conhecimento.



Fonte: Miranda (2009, p.24 *apud* ALTER, 1999)

Há, portanto, um caminho para que o dado se transforme em informação e, conseqüentemente, em conhecimento. Os dados são apenas o início e servem como alimentação dos sistemas de informação.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 62) define dado como a representação de todo e qualquer elemento de conteúdo cognitivo, passível de ser comunicada, processada e interpretada de forma manual ou automática. Podem ser imagens, números, letras, palavras e estarem tanto no suporte físico quanto no suporte eletrônico. É, portanto, a forma anterior ao sistema que armazenará e gerará a informação, sendo passíveis de transferências e, no pior dos casos, vazamentos.

Por tanto, para que haja informação é preciso que os dados estejam estruturados e organizados de forma que façam sentido ao usuário. Segundo Andrade (2018), a informação

deve ser vista como o insumo básico para a realização das atividades do gestor na tomada de decisão e na efetiva melhoria no desempenho organizacional.

Adicionalmente, não basta apenas ter um sistema de informação, é necessário também que ela seja acompanhada da gestão da informação.

Francischini *et al.* (2017) afirma que “[...]Pior do que um executivo não ter informação é ele ter a informação errada. Informações erradas levam a decisões erradas [...]”, fazendo do sistema de informações de uma empresa o “calcanhar de Aquiles” da medição de desempenho.

A gestão da informação deve levar em consideração, portanto, todo o processo de construção da informação, passando pela sua origem, controle, estruturação, armazenamento e acesso para uso nas organizações.

Porém, o conceito de Gestão da Informação para a Administração é diferente do da Ciência da Informação. Segundo Andrade (2018), a gestão da informação para a Administração abrange o processo de coleta, armazenamento, tratamento e disseminação da informação no ambiente organizacional, sem, contudo, considerar a Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva.

O conhecimento, por sua vez, tem sua origem na informação, porém, é necessário que haja análise e síntese da informação, além da mesma ser dotada de significado e relevância para que, ao ser utilizada, seja identificado valor e, conseqüentemente, seja acumulada.

el conocimiento tiene como fuente la información misma, por lo que es un producto posterior y surge a partir de ella. Si la información se elabora a partir de objetos materiales para después aparecer como ente ideal; el conocimiento retoma ese ente ideal para construirse (ROJAS, 2005, p. 53).

É preciso que a Gestão da Informação englobe os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (Marchiori 2002 apud Dante 1998).

Será na Ciência da Informação que o conceito da Gestão da Informação incluirá todos os aspectos e aplicações da informação, incluindo todas as questões inerentes ao uso da informação.

5.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A gestão da informação, de acordo com Musino (2010 *apud* ARCHAIRA; PANI, 2008), possui elementos básicos, como: acesso, avaliação, administração, organização, seleção e distribuição de tal maneira que pode ser útil para o usuário final.

Andrade (2018 *apud* TARAPANOFF, 2001) conceitua a gestão da informação como:

o processo de aplicação de princípios administrativos referentes a aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para o gerenciamento das organizações. Tem como principal objetivo identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e a sua capacidade de informação relacionada, principalmente, às mudanças ambientais”.

Para que haja essa potencialização dos recursos informacionais nas organizações, é necessário que os sistemas de gestão de informação tenham atividades de coleta, processamento e disseminação das informações adaptados para as necessidades do ambiente e obedecendo às normas externas, LGPD e Lei de Acesso à Informação, por exemplo.

Os sistemas de informação são os canais pelos quais as informações passam a ser disponibilizadas e utilizadas pela instituição. É através desses canais que a informação pode ser acessada e transformada em conhecimento pelos colaboradores de determinada organização e assim se configurar num diferencial competitivo.

A informação é então analisada, compreendida e absorvida pelo usuário para que seja gerado conhecimento e, dependendo do momento em que a informação for utilizada, gerará uma experiência positiva ou negativa para o usuário, ou seja, segundo Cherman *et al.* (2012), o conhecimento refere-se diretamente à experiência humana e sua origem é a experiência vivida.

É a partir da produção do conhecimento que surge a necessidade de gerenciar não só a Informação, mas também o conhecimento por ela gerado. Talvez, boa parte do conhecimento que um profissional necessita para solucionar problemas, já exista na empresa, porém não se encontra acessível.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A informação tem grande importância estratégica para a Gestão por Processos e na elaboração de Indicadores de Desempenho, porque possui fortes características multiplicadoras sobre todos os processos e deve ser vista como nova fonte de insumo nas organizações. Sua maior contribuição nessas duas ferramentas de gestão pôde ser identificada nos Indicadores de Desempenho por agregar valor e confiabilidade ao que está sendo apresentado, auxiliando na melhoria e numa ação mais assertiva na correção de possíveis problemas.

Sua principal atuação se dá na fase de coleta e estruturação de dados para elaboração dos Indicadores de Desempenho e é a etapa vista como “calcanhar de Aquiles” dos Sistemas de Medição de Desempenho. O papel dos Sistemas da Informação pode é resumido em uma só frase por Francischini (2017): “Pior do que um executivo não ter informação é ele ter a informação errada. Informações erradas levam a decisões erradas”. Isso representa,

especialmente na Gestão por Processos, que tem seu foco na qualidade e na melhoria contínua, uma possível queda na qualidade e, conseqüentemente, um desvio da meta organizacional.

Quanto ao objetivo geral deste trabalho, realizou-se uma análise dos principais Indicadores de Desempenho e da definição do que é a Gestão por Processos e como a informação é utilizada nessas duas ferramentas de gestão na busca da vantagem competitiva como forma de crescimento sustentável e diferenciação no mercado.

Foi verificado que a informação é fundamental para manutenção das ferramentas porque possibilita confiabilidade e fidedignidade do que está sendo apresentado além de, havendo fluxo de atividades e responsabilidades bem definidos, chegar mais rapidamente nas operações da organização e com isso haver rápida correção de problemas. Esse fator mostra que a informação, em um ambiente competitivo, agrega valor aos produtos e serviços.

Além disso, observou-se que os Indicadores de Desempenho, se utilizados corretamente, auxiliam no cumprimento dos principais objetivos da Gestão por Processos: a melhoria contínua e a rápida adaptabilidade ao ambiente interno e externo à organização.

A divisão da quantidade de Indicadores de Desempenho por nível hierárquico colabora diretamente para o cumprimento desse objetivo, tanto da Gestão por Processos quanto dos Indicadores de Desempenho, possibilitando rápida identificação dos problemas e agindo na correção da causa raiz.

A definição do que é dado, informação, conhecimento e Gestão da Informação elucidou ainda mais qual é a real importância da informação na busca pela qualidade de produtos e ou serviços, foco das ferramentas de gestão apresentadas. Observou-se que a informação situa-se, portanto, como principal insumo das ferramentas, perpassando as atividades de uma ponta a outra, da coleta à comunicação dos resultados.

Por fim, pode ser visto que as estratégias que utilizam os Indicadores de Desempenho e a Gestão por Processos como base têm apresentado resultado favorável, uma vez que o *Google* alavancou seu crescimento com essas ferramentas de gestão, trazendo visibilidade para elas e virando um *case* de sucesso.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Antonio Rodrigues de. **Modelagem organizacional: na busca do alinhamento estratégico e de um modelo para a sua realização**. UNIRIO, Rio de Janeiro, 2010.
- ANDRADE, Antonio Rodrigues de; ROSEIRA, Catarina. **A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições**. Gestão e Produção - vol.25. n.1, São Carlos, Jan./Mar. 2018
- ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2011. 288 p.
- ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento**, 2013. 453p.
- BARROS, Luciana; GONÇALVES, Sandra de Lourdes. Análise de indicadores de desempenho: estudo de caso de empresa do segmento de construção civil de Maceió/AL. **Interfaces Científicas - Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 3, n. 2, p. 95 – 108, fev., 2015.
- BRASIL. Arquivo Nacional. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p. (Publicações Técnicas; nº 51).
- FRANCISCHINI, Paulino G.; FRANCISCHINI, Andresa S. N. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 448p.
- FUKUNAGA, Fernando. **Gestão do conhecimento: conceitos e definições**. 2017. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/4.gest%C3%A3o-do-conhecimento-conceitos-e-defini%C3%A7%C3%B5es-fukunaga-f-2017.pdf>.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1. p. 5-19.
- HORBE, Tatiane de Andrade Neves *et al.* Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Revista Sistemas & Gestão**, V. 10, n.2, p. 226-237, 2015.
- IRITANI, Diego Rodrigues; MORIOKA, Sandra N.; CARVALHO, Marly de M.; OMETTO, Aldo Roberto. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Revista Gest. Prod.**, São Carlos v.22, n.1, p.164-180, 2015.
- JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa *et al.* Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016.
- LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Companhia de Engenharia de Tráfego - São Paulo / CET-SP, NT 221, 2012.

MACIEL, Teresa M. M.; ARCOVERDE, Daniel. **Gestão por Objetivos e Resultados com OKR**. Núcleo de Tecnologia da Informação – Universidade Federal de Pernambuco (NTIUFPE) Recife – PE– Brasil.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ci. Inf., Brasília**, v. 31, n. 2, p. 72-79, mai/ago. 2002

MARTINAZZO, Felipe *et al.* **O Gerenciamento de Processos de Negócio Aplicado para Melhorar os Resultados Organizacionais – Um Estudo de Caso Prático**. In: Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 24., 2014, Belém. **Anais [...]**. Belém, 2014.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Luis Carlos Francisco. **Gestão de processos: análise de processos em uma organização de Coleta de dados**. Monografia (Graduação) – Departamento de Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis: UFSC, 2009.

MUNERATO, Lorimar Francisco; CORREA, Hamilton Luiz. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, jan/abr., 2016.

NUINTIN, Adriano Antonio; NAKAO, Sílvio Hiroshi. A definição de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v.7, n.14, p. 51-74, jul./dez., 2010

PREVE, Altamiro Damian. **Organização, Sistema e Métodos**. Disciplina: CAD 7213 - Universidade Federal de Santa Catarina/ CSE/CAD, Santa Catarina.

SEBRAE, Portal SEBRAE – **O que é ser empreendedor**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 jun. 2017.

SILVA, Edson Pereira da. **A evolução da vantagem competitiva**. Monografia (Pós-Graduação) FGV/EAESP, São Paulo, 2001.