



## GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE NO SETOR DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Emanuel Bedin Delani<sup>1</sup>

Jussieli Gregol Steinhorst<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho aborda de modo particular, a gestão da informação no setor de Planejamento e Controle da Produção de uma Indústria de Confecções Ltda, localizada no Sudoeste do Paraná. A informação é o único ativo da empresa que independente de mudanças e passar de tempo permanece presente e o setor de PCP é o responsável em planejar e fazer o controle para que essas informações sejam atribuídas de maneira correta em cada setor, sendo assim, justifica-se o tema, classificando-o assim como um estudo de caso. Dessa maneira, apresenta-se a problemática: Quais as falhas na gestão da informação no setor do PCP da empresa em estudo? e em seguida definiu-se como objetivo geral: Identificar as falhas na gestão da informação no setor do PCP da empresa em estudo. Os objetivos específicos consistem em: Caracterizar a gestão da informação no setor de PCP; Identificar as falhas da gestão da informação do setor de PCP com os setores dependentes; e Analisar o fluxo de informação da empresa. O referencial teórico que deu sustentação ao trabalho teve como títulos principais: Gestão da informação, e modelos de Gestão da Informação. Como obtenção de dados, aplicou-se um questionário ao setor de PCP, ao setor produtivo, de administração de materiais e para o setor de vendas. Destacou-se como principal resultado o fato do grande problema na gestão de informação do setor de PCP ser proveniente da precariedade de informações e erros contidos no pedido do cliente, elaborado pelo setor de vendas, quando em contato direto com o cliente fez-se elaborado.

**Palavras chave:** Informação. Gestão da Informação. Planejamento. Controle da Produção

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Ampére – FAMPER. E-mail: manodelani@hotmail.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Paranaense – UNIPAR. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Oeste do Paraná – UNIOESTE. Docente da FAMPER - Faculdade de Ampére. E-mail: Jussieli.gregol@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

A sociedade é a principal influência externa das empresas, seja nas atividades, processos ou projetos, é ela quem dita o ritmo do negócio. Menezes (2008) afirma que no decorrer da história, é notório identificar que a complexidade, dificuldades e desafios que as empresas possuem, varia sempre dependendo de qual sociedade está inserida, assim, as empresas devem evoluir conforme a sociedade em seu redor evolui e necessita. Portanto, é mais que preciso a empresa se adaptar a este novo ambiente, é necessário ir ao alcance de novas ideias, ferramentas ou métodos, que permitam a ela o aperfeiçoamento de suas atividades, sempre buscando de maneira contínua um bom desempenho.

Nos tempos atuais, é imprevisível o dia de amanhã, ações tomadas sem planejamento ou análise de mercado agem como um tiro sem alvo. Senge (2006) deixa dito que o ambiente de negócios atual, muda cotidianamente, seja no aumento de concorrência, clientes que exigem mais, prazos menores, avanços constantes na tecnologia, busca pela sustentabilidade e também no volume das informações, sua relevância e como elas chegam a equipe.

Na empresa investigada nesse estudo não é diferente, são tantas cobranças, planejamentos diários desenvolvidos, estudos sobre o mercado sendo elaborados, tudo com intuito de satisfazer e atender as necessidades do cliente, porém nada disto é possível sem a disponibilidade da informação.

Bill Gates (1999) deixa bem claro o quão importante é ter informação dentro de uma empresa, a maneira que você usa a informação determina se você vence ou perde, o fluxo e a relevância delas é a força vital de qualquer negócio. Em adição, Senge (2006) diz que a informação é caracterizada por sua intenção de gerar conhecimento, ela está presente em todos os setores ou ambientes de uma organização e se faz necessária em todas as atividades ou processos existentes.

Nesse enfoque, esse estudo tem como tema central a gestão da informação, no qual, se propõe identificar as falhas na gestão da informação no setor do PCP (Planejamento e Controle da Produção) da empresa em estudo, para que as informações sejam relevantes, corretas e disponíveis em tempo hábil.

Além disso, atualmente o PCP é o setor de maior importância dentro da empresa, todos os demais setores necessitam e dependem pelo menos de alguma informação que o PCP processa e transmite. O setor é o cérebro da empresa, encarregado de transmitir grande parte das informações que são necessárias para o andamento eficaz das atividades dos demais setores.

Por essas questões, o presente trabalho busca responder a seguinte problemática: Quais as falhas na gestão da informação no setor do PCP da empresa em estudo?

Dessa forma, estabeleceu-se como objetivo geral: Identificar as falhas na gestão da informação no setor do PCP da empresa em estudo. A partir daí, definiu-se os objetivos específicos: Caracterizar a gestão da informação no setor de PCP; Identificar as falhas da gestão da informação do setor de PCP com os setores dependentes; e Analisar o fluxo de informação da empresa.

No tópico 1 discute-se o referencial teórico, abordando os conceitos sobre dado, gestão da informação, seus objetivos e suas etapas. Já no tópico 2 é descrito o método da pesquisa, no tópico 3, é apresentada a análise dos resultados, desde as falhas e caracterização da gestão da informação no setor do PCP, a conclusão e recomendações são apresentadas no tópico 4.

## **1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ORIGENS, DEFINIÇÕES E OBJETIVOS.**

Conforme publicações feitas por Buckland (1997) há indícios que a origem da gestão de informação se deu a associação do desenvolvimento de uma disciplina, está conhecida por documentação, ela surgiu de um movimento aproximadamente entre o final do século XIX e início do século XX, na Europa. Como vinha crescendo muito o número de documentos produzidos nesta época, achou-se necessário desenvolver técnicas gerenciais para controlar esse alto crescimento, foi a partir desta necessidade que se passou a começar pensar na gestão de informação.

Tarapanoff (2006) complementa, que com advento que aconteceu do computador durante o início da década de 1980, existiu uma grande explosão de informações e conhecer de que a informação deveria ser valorizada como um fator que se influencia diretamente e que fosse de extrema importância para a melhoria dos processos, produtos e serviços que aconteciam nas organizações da época. A partir daí, novas tecnologias foram sendo criadas e o foco passou de não ser mais na gestão de documentos e dados, mas sim para a gestão de recursos informacionais.

Na literatura, encontram-se inúmeras definições sobre o que é a gestão de informação. Davenport (1994) a definiu como a administração geral de toda a parte que envolve informação dentro da organização. Anos mais tarde ele aprimora o conceito de gestão da informação, dizendo que a mesma surge para caracterizar o gerenciamento da informação como uma estrutura conjunta de inúmeras atividades, que inclui a maneira em que as empresas obtêm, distribui e faz o uso da informação e do conhecimento.

Já para Choo (2003), tem-se uma visão ampliada do conceito de gestão da informação, o autor conceitua como um conjunto de processo que estão interligados e que são capazes de fazer com que todas as organizações se adaptem a mudanças ou situações do ambiente externo e interno, estando de maneira correta com as atividades de aprendizagem organizacional.

Tendo com base neste enfoque, Tarapanoff (2006) prefere dizer que a gestão da informação vem como a aplicação do ciclo que envolve a informação, aplicação esta na organização atribuída a geração, coleta, organização, diferenciação e o uso das informações, ainda incluindo as atividades que envolve o monitoramento do ambiente interno e externo da organização, afim de gerar inteligência como auxílio nas tomadas de decisões.

Deste mesmo modo, Moresi (2001) evidencia sobre o processo de tomada de decisão em sua definição. Para ele, gerenciar a informação é o mesmo que atender as necessidades dos diversos níveis da administração organizacional, sendo a informação o atributo necessário e o grande influenciador no processo de tomada de decisão.

Davenport (1994) comenta sobre os objetivos da gestão de informação, onde ele apresenta que ela objetiva a identificação e a potencialização dos recursos e capacidades de informação, de forma bem direta e sistematizada, além de apoiar na tomada de decisão estratégica das organizações e sem dúvida na obtenção da informação como diferencial competitivo em relação as concorrentes envolvidos no mercado, ou seja, ela é buscada com o intuito de ensinar a organização a aprender e se adaptar as mudanças ou situações decorrentes no meio externo ou interno.

## **1.1 Os Modelos de Gestão da Informação**

Encontram-se hoje na literatura modelos que procuram ajudar e facilitar no entendimento do processo de gestão de informação. Destaca-se o modelo de Mcgee e Prusak encontrado em seu livro *Gestão Estratégica da Informação* de 1994, outro modelo do conhecido da área, é de autoria de Davenport publicado em 1998, *Ecologia de Informação*, e também Choo, autor do livro *Gestão da Informação para a Organização Inteligente*, publicado em 2003. Comparando os três modelos é fácil identificar algumas semelhanças, etapas comuns, porém, fundamentais na gestão da informação.

A etapa 1, é a identificação das necessidades de informação, nela Choo (2003) assinala que as necessidades de ter a informação dentro da empresa surgem sem dúvida alguma dos problemas e incertezas que são encontradas no decorrer do tempo dentro de cada organização de maneira

específica. São por estas deficiências que se buscam informações com o propósito de entendê-las e futuramente, resolve-las.

A etapa 2, trata da aquisição da informação, Choo (2003) vê ela como a etapa em que deve se adquirir toda e qualquer informação de sua fonte originária. Dentro desta etapa, deve-se trabalhar de maneira sistemática para aquisição da informação, levando sempre em consideração os objetivos estratégicos de cada organização.

A etapa 3, engloba a organização e armazenamento da informação Choo (2003) e McGee e Prusak (1994) possuem o mesmo conceito sobre esta etapa, para eles, estruturar é a melhor maneira possível para organizar uma informação, deve-se definir o melhor lugar para armazená-la e assim determinar de que maneira os usuários terão o acesso a mesma, no qual o maior objetivo é criar um backup organizacional que seja onde esteja vinculada a maior parte das informações e conhecimentos da organização.

Na etapa 4, cita-se os produtos da informação, Choo (2003) fomenta que elaborar estes produtos, objetiva o fornecimento das informações importantes para as áreas em que há o envolvimento e preocupação dos usuários que irão usá-la. Para que isso aconteça, estes produtos necessitam agregar valor, deixando visível a qualidade desta informação e alavancando e melhorando a maneira em que ela está sendo adequada e quais as necessidades ou preferências que cada usuário possui.

A etapa 5, é a distribuição da informação, o mesmo autor citado anteriormente comenta que esta etapa, é o processo por onde a organização difunde e compartilha suas informações com todos os envolvidos, leva-se nela em consideração o princípio de que a informação deve integrar-se com os costumes ou cultura que cada usuário tem em lidar com a informação.

Por fim a etapa final, a etapa 6, a utilização da informação, McGee e Prusak (1994) dizem que é a etapa que dá sentido a todos os demais processos, já que a informação não serve para nada até que não seja usada. Choo (2003) possui uma visão diferente, ele acredita que a utilização da informação é um processo onde acontece o maior número de questionamentos, no qual podem ajudar a dar origem e significado na tomada de decisão. Ou seja, a informação é usada com o intuito final de criar conhecimento aos usuários, não somente no sentido de dados ou fatos, mas também na maneira de representações que forneçam significados convincentes para a situação necessária.

Quadro 2 – Retroalimentação e produção de conhecimento baseado em Davenport (1998, p.175); Cho (2003, p. 58).



Fonte: Adaptado de (DAVENPORT 1998).

Diante dos níveis da informação, Petró (2008, p.64) comenta que o que torna o homem rico, é a quantia de conhecimento que ele possui através da disseminação e transformação da informação. Dessa maneira, para que o uso correto da informação aconteça, é necessário agregar valor a ela, sendo assim, é muito importante que a informação este relevante em relação ao contexto em que a organização encontra-se no momento de seu uso, que ela se apresente correta e também completa, que seja rica em detalhes e principalmente que seja apresentada no momento correto.

## 2. METODOLOGIA

Através de estudos sobre métodos científicos, identificou-se que o presente trabalho, teve o uso do método indutivo, a qual Gil (2009) fomenta ser o método que se parte do individual, ou seja, do particular. O método indutivo se generaliza com um passo posterior à coleta de dados particulares.

Quanto à natureza da pesquisa, este estudo classifica-se como pesquisa aplicada. Segundo Gil (2009) a pesquisa aplicada tem como objetivo, obter conhecimento direcionado a uma situação em específico.

Abordagem qualitativa foi utilizada para transcorrer da tabulação de dados, segundo observações feitas por Gil (2009) a pesquisa qualitativa não é representada por números, mas com a imensa compreensão de um devido grupo social, de uma organização, ambiente, etc. Enfim, as pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser numerados, ela foca-se somente na compreensão e na explicação dinâmica das relações sociais.

Quanto o objetivo de pesquisa, este se classifica como exploratória. Ainda para Gil (2009) a pesquisa exploratória objetiva maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou

pronto para construir hipóteses, além de tentar aprimorar as ideias ou a descoberta de novas instituições.

Sobre os procedimentos técnicos, o presente trabalho resulta de observações práticas na empresa e de estudos bibliográficos já realizados no curso de administração. Segundo Gil (2009) a pesquisa bibliográfica é elaborada em base de um material já desenvolvido e publicado, que seja constituído principalmente de livros e artigos científicos. No presente trabalho foi feito uso de bibliografias de inúmeros autores, nas quais se destacam as obras de Choo, Davenport e McGee e Prusak.

Já sobre o estudo de caso, o autor ainda salienta que consiste em um estudo mais detalhado e de maneira exaustiva de uma área em específica, permitindo assim um amplo, detalhado e completo conhecimento.

Para a elaboração deste trabalho, foram utilizados dois métodos para obtenção de dados e análise dos mesmos. A observação foi um deles, segundo Bechker (1972) a observação trata-se de uma solução para os fenômenos que estão sendo estudados, ela é utilizada quando se tem um objetivo de intermediar ou influenciar um fenômeno que esteja apresentando irregularidades.

A observação foi essencial para a o trabalho, com ela foi possível identificar e visualizar de maneira direta as atividades que são atribuídas em cada setor, também foi através dela que foi possível observar o quanto que a informação é necessária em todos os setores e o quão eles são prejudicados caso essa informação não seja disposta a eles ou esteja incorreta. Observou-se também como funciona a disseminação e tratamento da informação especificamente do setor de Planejamento e Controle da Produção, destacando-se que o fluxo de informação realmente acontece, porém de maneira pequena.

O questionário também serviu de instrumento de coleta de dados para o trabalho seguiu o modelo do questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas. Para as perguntas, cada respondente apontou seu nível de concordância em uma escala intervalar que variava de 1 a 5.

O questionário foi dividido em quatro, a fim de facilitar o acadêmico em sua respectiva análise, todos os questionários foram aplicados no dia 5 de outubro de 2017 e retornados ao acadêmico no dia seguinte, dia 6 de outubro de 2017, já respondidos. O primeiro questionário foi aplicado diretamente ao setor de PCP, o segundo questionário foi elaborado e aplicado a uma parcela dos funcionários do setor produtivo, foram elaborados 30 questionários, dos quais 100% foram respondidos, o terceiro questionário foi aplicado aos representantes do setor de vendas da empresa, ou seja, duas pessoas que atendem e tem contato direto com o cliente, ambos não se



recusaram a responder nenhuma das questões. Por fim, o quarto questionário, foi aplicado ao setor de administração de materiais, também conhecido como aviamentos, foi aplicado dois questionário, pois somente há 2 colaboradores que nele trabalham, ambos responderam de maneira completa.

De maneira bem direta, Malhotra (2005) analisa o questionário como sendo um conjunto mais formal de questões em que são enviadas aos entrevistados a fim de obter informações.

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR DE PCP**

Neste tópico são apresentados e analisados os dados obtidos, mediante a análise e interpretação dos mesmos. Contempla o objetivo específico do estudo, que consiste em: *Caracterizar a Gestão da Informação no setor de PCP*, no qual se destinou avaliar o processo de gestão da informação dentro do setor de PCP da empresa, tomando como referência o processo de gestão da informação exposto na literatura.

Para isso, foi analisado o bloco de questões que compõe o processo de gestão da informação na empresa, sendo elas: Necessidades de informação; Aquisição da informação, Produtos da informação, Armazenamento da informação, Distribuição da informação e Uso da informação. Em que, cada respondente atribuiu uma pontuação para cada questão, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 deveria ser considerado nível em que a questão era menos utilizada e 5 seria mais utilizada.

##### **3.1.1 Necessidades de Informação**

Tendo em vista avaliar a eficiência do processo de identificação das necessidades de informação dentro do setor de PCP, foram realizados alguns questionamentos conforme o quadro 4.

No quadro 4, analisa-se em um âmbito geral as necessidades de informação do setor de Planejamento e Controle de Produção da empresa estudada. Quando questionado aos colaboradores, no total de 5, sobre a importância ou valor da informação para o setor, ambos, ou seja, 100% acreditam que sim, a informação é muito importante para que as atividades aconteçam de maneira coerente.

Na questão 2 do quadro referente as necessidades de informação, 100% também dos colaboradores que responderam o questionário, acreditam que é muito importante fazer o uso de



uma ferramenta no setor que identifique todas as informações que são necessárias para que cada atividade em específica, seja concluída ou desenvolvida de maneira correta.

Foi questionado na questão 3, se dentro do setor, existia uma atividade formal que identifica-se quais são as informações necessárias para a fabricação de um produto, e todos os entrevistados responderam que sim, existe uma atividade formal, totalizando assim 100%.

Quadro 4 – Necessidades de informação do setor de PCP da empresa.

<b>NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO</b>					
<b>QUESTIONAMENTO</b>		<b>INFERIOR</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>SUPERIOR</b>	
1. Na sua percepção, qual o valor da informação para o setor do PCP?	POUCO IMPORTANTE			100%	MUITO IMPORTANTE
2. Qual a importância de ter uma (ferramenta) que identifique claramente quais informações são necessárias para o desenvolvimento de cada atividade no setor do PCP?	POUCO IMPORTANTE			100%	MUITO IMPORTANTE
3. No setor de PCP da empresa, há uma atividade formal de identificação de quais informações serão necessárias para a fabricação do produto?	NÃO			100%	SIM

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

Davenport (1998) enfatiza a importância de entender onde essas necessidades de informação se encaixam, e isso exige olhar a informação de diversas maneiras, de múltiplos enfoques, seja no contexto político, psicológico, cultural e estratégica.

### 3.1.2 Aquisição da informação do setor de PCP da empresa.

No quadro 5, foi averiguado sobre como funciona a aquisição da informação pelos colaboradores dentro do setor. Quando questionados se as fontes de informação do setor eram internas, houve uma grande diferença de opinião, 20% acreditam que não, ela não é adquirida internamente, já 40%, preferiram não optar ou não souberam responder, e por fim, também 40% acreditam que a aquisição da informação do setor realmente é interna.

Foi questionado também aos colaboradores do setor de PCP da empresa em estudo, se as informações presentes no setor eram coletadas de maneira estruturada, ou seja, de forma humana, ou com auxílio de algum software, 100% deles concordaram em afirmar que os dados e informações são adquiridos de maneira humana.

Na questão 3 referente a aquisição da informação, a dúvida era saber qual o nível de dificuldade para se obter informações que hoje são extremamente necessárias dentro do setor para que suas atividades diárias conseguissem ser desenvolvidas, 40% não souberam opinar para esta questão, porém o restante, equivalente a 60%, afirmaram que é alta a dificuldade em se obter essas informações.

Quadro 5– Aquisição da informação do setor de PCP da empresa.

AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO					
QUESTIONAMENTO		INFERIOR	NEUTRO	SUPERIOR	
1. As fontes de informação mais utilizadas durante as atividades no setor de PCP são internas?	NÃO	20%	40%	40%	SIM
2. As informações obtidas durante o desenvolvimento das atividades no setor de PCP são, na sua maioria, coletadas de forma estruturada?	HUMANA	100%			SOFTWARE
3. Qual o nível de dificuldade para obter as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades diárias do setor de PCP?	BAIXA		40%	60%	ALTA
4. Na sua opinião, a qualidade da informação obtida é: (clara, precisa, atualizada e pertinente)?	NÃO	20%	60%	20%	SIM
5. Em algum momento o setor do PCP já foi prejudicado por falhas de informações?	NÃO			100%	SIM

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

A questão 4, apresentava uma pergunta bem direta, onde buscava-se saber na opinião de cada um deles, se as informações que eles obtinham no setor eram de qualidade, relevantes, ou seja, informações claras, precisas, atualizadas e pertinentes, no mesmo percentual, 20%, acreditam que informação não é de qualidade e 20% acreditam que ela sim, é de qualidade, o restante dos entrevistados, já não souberam designar se o que possuíam de informação, atendiam essas características.

O quadro de questões referentes à aquisição de informação, foi questionado aos colaboradores do setor de Planejamento e Controle de Produção, se em algum momento, o setor em específico já havia sido prejudicado por haver falhas em algumas informações, e, todos afirmaram que já foram prejudicados por isso, totalizando assim 100% dos resultados.

### 3.1.3 Produtos de informação do setor de PCP da empresa

No quadro 6, sobre produtos de informação, foi elaborado somente uma questão aos colaboradores do setor de PCP, foi questionado se a maneira em que a informação é tratada, ou seja, processada ou transformada, é feita de maneira manual, ou se existe alguma tecnologia de informação que ajude este processamento, essa questão, tornou-se um pouco contraditória, pois esperava-se 100% de concordância, porém, 80% dos colaboradores que responderam esta questão, afirmaram que existe o auxílio de uma tecnologia de informação, já 20%, respondeu que o tratamento das informações é feito de maneira manual.

Quadro 6 – Produtos de informação do setor de PCP da empresa.

<b>PRODUTOS DE INFORMAÇÃO</b>					
<b>QUESTIONAMENTO</b>		<b>INFERIOR</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>SUPERIOR</b>	
1.O tratamento da informação é feita de forma manual, ou com auxílio da tecnologia da informação?	HUMANAS	20%		80%	TI

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

Ou seja, existe hoje dentro da empresa uma ferramenta tecnológica que facilita o tratamento da informação, normalmente hoje, encontram-se os sistemas de informação, programas computacionais que dão todo um aparato a informação armazenada no mesmo.

### 3.1.4 Armazenamento da informação no setor de PCP da empresa.

No quadro 7, foi questionado com uma única questão também sobre o armazenamento da informação, sabe-se que para que as informações possam ser reutilizadas posteriormente, é necessário esse armazenamento.

Quadro 7 – Armazenamento da informação no setor de PCP da empresa.

<b>ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO</b>					
<b>QUESTIONAMENTO</b>		<b>INFERIOR</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>SUPERIOR</b>	
1. É utilizado algum recurso de TI para organizar e armazenar as informações do setor, visando facilitar o compartilhamento e recuperação da informação?	NÃO			100%	SIM

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

Assim, desenvolveu-se uma questão com intuito de saber se o setor fazia o uso de algum recurso de tecnologia da informação, recurso esse que visasse facilitar o compartilhamento e

recuperação posterior dessas informações, e como resultado, 100% afirmam que sim, é feito uso desse recurso.

### 3.1.5 Distribuição da informação no setor de PCP da empresa.

No penúltimo quadro referente ao setor de Planejamento e Controle de Produção, o quadro 8, desenvolveram-se duas questões referentes á distribuição da informação, na primeira pergunta, buscou-se ter o conhecimento de como é feito a disseminação da informação dentro do ambiente de projetos do setor, se era usado alguma tecnologia, ou se era feito de maneira totalmente humana, e 100% das respostas foram atribuídas ao sim, ou seja, existe pelo menos alguma tecnologia usado no setor para esse auxílio na hora de disseminar a informação.

Quadro 8 – Distribuição da informação no setor de PCP da empresa.

<b>DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>					
<b>QUESTIONAMENTO</b>		<b>INFERIOR</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>SUPERIOR</b>	
1. É utilizada alguma tecnologia para auxiliar na disseminação da Informação dentro do ambiente de projetos	NÃO			100%	SIM
2. O compartilhamento da informação é formal ou informal dentro do ambiente?	INFORMAL	20%	60%	20%	FORMAL

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

Na questão 2, procurou-se saber, se a informação é compartilhada de maneira formal ou de maneira informal dentro do ambiente de trabalho, em específico o setor de PCP, tanto para informal como formal, foi atribuído um total de 20% das respostas, o restante, 60% não souberam opinar sobre o compartilhamento da informação, tornando assim, uma resposta neutra.

### 3.1.6 Uso da informação no setor de PCP da empresa

Por fim, o quadro de questionários nº 9, último a ser aplicado ao setor de PCP, foi aberto questionamentos sobre o uso da informação. Na primeira questão foi abordado se existe alguma iniciativa interna do setor, que mapeia como a informação é utilizada, o resultado foi bem dividido, 20% dos colaboradores, afirmam que não existe nenhuma iniciativa interna, assim como também 20%, responderam que sim, existe alguma atividade dentro do setor que faça esse mapeamento, o

restante dos entrevistados, ou seja, 60% deixaram sua opinião neutra, por preferirem não opinar ou por não saberem.

Quadro 9 – Uso da informação no setor de PCP da empresa.

USO DA INFORMAÇÃO					
QUESTIONAMENTO		INFERIOR	NEUTRO	SUPERIOR	
1. Existe alguma iniciativa interna que mapeia como a informação é utilizada no setor do PCP?	NÃO EXISTE	20%	60%	20%	EXISTE
2. Toda a informação disponibilizada, incluindo as produzidas internamente e as coletadas são utilizadas?	NÃO	40%		60%	SIM
3. Durante o processo decisório, dentro do setor do PCP, são usadas informações baseada em fatos ou baseadas na intuição do gerente do setor e sua equipe? (intuição/fatos)	INTUIÇÃO	20%		80%	FATOS

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

Por fim, o quadro de questionários nº 9, último a ser aplicado ao setor de PCP, foi aberto questionamentos sobre o uso da informação. Na primeira questão foi abordado se existe alguma iniciativa interna do setor, que mapeia como a informação é utilizada, o resultado foi bem dividido, 20% dos colaboradores, afirmam que não existe nenhuma iniciativa interna, assim como também 20%, responderam que sim, existe alguma atividade dentro do setor que faça esse mapeamento, o restante dos entrevistados, ou seja, 60% deixaram sua opinião neutra, por preferirem não opinar ou por não saberem.

Na questão 2, buscou-se analisar se toda a informação que é disponibilizada para o setor, incluindo as que são produzidas internamente, são realmente utilizadas, de uma maneira ou outra. Das respostas obtidas, 40% concordam que nem toda a informação é usada, ou seja, informações obsoletas e desnecessárias são geradas, por outro lado, 60% acreditam que pelo menos em algum momento toda informação gerada, por mais ou menos valor que possua, será utilizada.

Em sequência, na questão 3, buscou-se entender se durante o processo decisório, dentro do setor em estudo, as informações que são usadas são baseadas em fatos, ou normalmente em intuições do gerente do setor ou da sua equipe em conjunto, uma única pessoa, ou seja, 20% dos entrevistados, respondeu que a informação é baseada em intuição, o que torna a informação não muito confiável, 80%, já optou pela segunda opção, acreditando que essas informações são baseados em fatos, tornando assim a informação mais relevante.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS FALHAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO SETOR DE PCP COM OS SETORES DEPENDENTES

Além do questionário elaborado e aplicado para o setor de Planejamento e Controle da Produção em específico da empresa, foi elaborado questionários também direcionado ao setor de produção, vendas e setor de administração de materiais, respondendo assim o objetivo específico: *Identificar as falhas da gestão da informação do setor de PCP com os setores dependentes*. Em que questionário, cada respondente atribuiu uma pontuação para cada questão, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 deveria ser considerado nível em que a questão era menos utilizada e 5 seria mais utilizada como pode ser visualizado no quadro 10.

#### 3.2.1 Análise da informação emitida pelo PCP no setor de produção

Logo na primeira questão, foi indagado se as informações que eles recebem do setor de PCP, são completas ou normalmente apresentam problemas, logo, 55% dos resultados, apresentaram que as informações transmitidas do setor de PCP ao de produção apresentam problemas, 20% acreditam estar completas e 25% dos entrevistados não souberam responder.

Conforme o quadro 10, já na questão 2 foi perguntado se na percepção de quem estava respondendo, existia alguma necessidade de ter uma ferramenta mais elaborada ou algum mecanismo que abrangesse mais informações, 20% acreditam que não é necessário, acham que do jeito que está, está bom, 15% não souberam opinar, porém, 65% acham que sim, é necessário desenvolver algo que abranja mais informações, seja uma ferramenta ou não.

Quadro 10 – Análise da informação no setor de produção.

PRODUÇÃO					
QUESTIONAMENTO		INFERIOR	NEUTRO	SUPERIOR	
1. As informações recebidas do setor de PCP estão completas ou apresentam problemas?	PROBLEMAS	55%	25%	20%	COMPLETA
2. Em sua percepção há a necessidade de desenvolver uma ferramenta ou mecanismo que abranja mais informações?	NÃO	20%	15%	65%	SIM
3. Há atrasos em processos devido a falta de informação nas ordens de produção?	NÃO	20%		80%	SIM
4. Ocorre retrabalho devido á informações transmitidas de maneira equivocada?	NÃO	10%	5%	85%	SIM
5. O setor já teve algum prejuízo por falta de informação?	NÃO	10%	30%	60%	SIM
6. Quais tipos de falhas acontecem cotidianamente que sejam influenciadas pela informação?					

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

Na questão 3 do quadro de questões aplicado ao setor de produção, foi questionado se existe algum atraso em processos ou atividades da produção devido a falta de informação das ordens de produção emitidas pelo setor de PCP, dos resultados, 20% afirmam que não existe atraso, porém, a maioria, 80%, afirma que sim, existe muito atraso de suas funções devida a falta dessas informações.

Posteriormente, na questão 4, foi feito o questionamento se acontece de haver retrabalho em mercadoria devido a informações que foram transmitidas de maneira equivocada pelo PCP, influenciando assim ao erro das funções na produção, 10% responderam que não existe este retrabalho, 5% não souberam responder e 85%, o que é muito preocupante, confirmaram que existe sim retrabalho por informações serem transmitidas de maneira equivocada.

Quando questionado, na questão 5, se o setor de produção já teve algum prejuízo por precariedade de informação, 10% fomentam que não existe ou existiu prejuízo, 30% não souberam responder por não ter acesso a dados, e 60% confirmaram que já houve prejuízo sim no setor devido a falta de informação.

A questão 6 e última do quadro de questões aplicados aos funcionários do setor de produção, foi aberta, foi questionado nela quais tipos de falhas acontecem cotidianamente durante as atividades do setor que são de alguma maneira influenciadas pela informação, seja por estar errada ou por sua falta. 5% disseram que a falha que mais acontece é a falta de matéria prima, 20% afirmaram não ocorrer falhas, 20% também comentam que a principal falha é o envio de mercadoria errada, já 55%, sendo a maioria, disseram que a maior falha ou problema que acontece no setor sendo influenciado pela informação é a perda de tempo por ocorrer dúvidas e eles terem que ir atrás dessa informação.

### 3.2.2 Análise da informação emitida pelo PCP no setor de aviamentos.

Quadro 11 – Análise da informação no setor de aviamentos da empresa.

<b>ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS</b>					
<b>QUESTIONAMENTO</b>		<b>INFERIOR</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>SUPERIOR</b>	
1. Atualmente apresenta falta de mercadoria/aviamentos durante o processo produtivo devido a precariedade ou erro na informação?	NÃO			100%	SIM

Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.



Este questionário foi aplicado a duas pessoas, do setor de aviamentos da empresa, como consta no quadro 11, foi elaborada uma única questão e questionava-se nela se atualmente apresentava falta de alguma mercadoria ou aviamento durante o processo produtivo devido a precariedade de informação nas fichas ou ordens de produção emitidas pelo setor do PCP, e de maneira unânime, ambos responderam que sim, normalmente ocorre.

### 3.2.3 Análise da informação no setor de vendas da empresa

Um questionário foi elaborado também aos dois vendedores da empresa, ou seja, aqueles que possuem contato direto com o cliente, o mesmo pode ser visualizado no quadro 12. Foram elaboradas quatro questões e a primeira teve a indagação de se eles estavam produzindo conforme solicitado, logo, ambos responderam que não, não estão produzindo conforme o solicitado, resultando assim 100%.

Na questão 2 aplicada a eles, foi questionado se existe algum cliente que está reclamando ou que já reclamaram por receber algum produto diferente do solicitado nos pedidos, de maneira conjunta, ambos responderam sim, existe estes clientes insatisfeitos que reclamaram ou reclamam por receber algo diferente do que foi solicitado que atenderia sua necessidade.

Quadro 12 – Análise da informação no setor de vendas da empresa Baggio.

VENDA					
QUESTIONAMENTO		INFERIOR	NEUTRO	SUPERIOR	
1. Está produzindo conforme o solicitado?	NÃO	100%			SIM
2. Há clientes reclamando por receber um produto diferente do solicitado?	NÃO			100%	SIM
3. Já perdeu algum cliente ou teve um prejuízo significativo devido a informações transmitidas equivocadamente ou erradas?	NÃO			100%	SIM

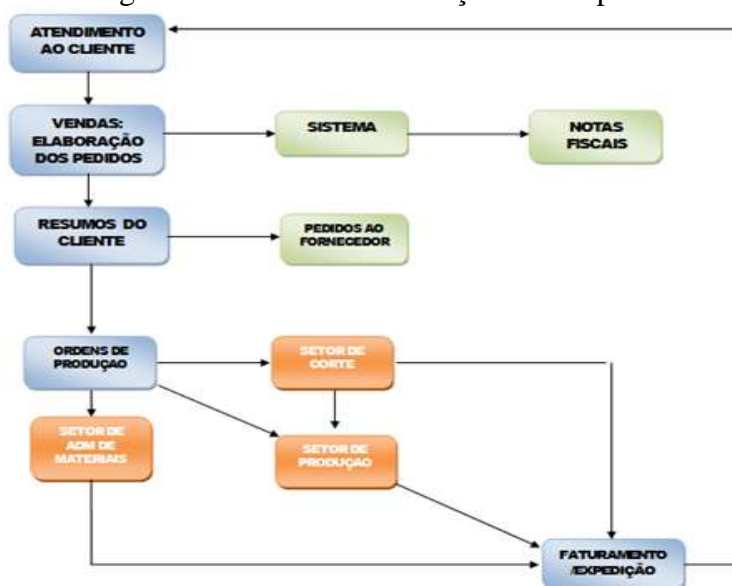
Fonte: Pesquisa de campo, de 2017.

Em seguida, foi questionado se já haviam perdido algum cliente, ou se já possuíram algum prejuízo significativo devido às informações serem transmitidas de maneira equivocada ou errada, ambos, ou seja, 100% concordaram em afirmar que já tiveram um grande prejuízo, porém deixaram em ressalva que nunca perderam um cliente até o momento, devido a trabalharem a tempo com eles e por não serem sempre prejudicados.

### 3.3 ANÁLISE DO FLUXO DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA

Como pode se observar na figura 2, a informação também percorre um caminho cíclico dentro da empresa em estudo, da mesma forma em que um produto possui suas fases ou etapas, a informação também possui uma rota em que deve ser traçada para que as funções sejam geradas e as atividades elaboradas de maneira correta. Dessa forma, o diagrama abaixo vem de maneira a responder o objetivo específico: *Analisar o fluxo de informação da empresa.*

Figura 2 – Fluxo de informações da empresa



Fonte: Diagrama Fluxo da Informação na empresa, Novembro 2017.

Como observado no diagrama acima, referente ao fluxo da informação da empresa em estudo, identifica-se que a informação concentra-se inicialmente no atendimento ao cliente, quando o setor de vendas sai atrás de gerar pedidos com os clientes, informações são geradas conforme a necessidade do cliente em questão.

Esse “gerar” de informação, trata-se da elaboração dos pedidos, onde cada cliente conforme mencionado acima, possui uma necessidade específica, assim, pedidos são formulados com todos esses dados e informações colhidas do cliente. Após ter esses dados e informações em mãos, eles são inclusos no sistema da empresa, para que ele se mantenha sempre abastecido, para que as informações estejam prontas para uso posteriormente e para que as notas fiscais sejam geradas.

Após a elaboração destes pedidos, além de serem armazenados no sistema, os pedidos fazem gerar os resumos de cliente, esses resumos, são planilhas desenvolvidas pelo setor de Planejamento e Controle da Produção que consta a necessidade de insumos e matérias primas que serão

necessárias posteriormente para a produção dos pedidos. Essas planilhas são enviadas diretamente aos fornecedores como pedidos de compra.

Com o resumo do cliente feito e enviado aos fornecedores, a informação passa a estar localizada nas ordens de produção, essas ordens de produção são pequenas fichas elaboradas também pelo setor de PCP, que contém as informações colhidas lá no começo pelo setor de vendas, essas fichas apresentam toda informação existente sobre o produto, preço, condições de pagamento e entrega e cliente. Após elas serem criadas são enviadas aos setores, como pode-se observar na figura 2, o setor de administração de materiais, corte e produção. Será essa ficha, o meio utilizado para esses setores colherem as informações necessárias para desenvolverem suas atividades e assim produzir a mercadoria solicitada pelo cliente.

Após a mercadoria ser produzida, ela é entregue ao setor de expedição e faturamento, e é nele o próximo caminho da informação, o setor de faturamento faz as notas fiscais que serão emitidas ao cliente, tira a mercadoria que vem em caixas e fatura, ou seja, envia ela ao cliente por meio de transportadoras. E por fim, o último lugar em que a informação é visualizada nesse ciclo é no próprio cliente, através da mercadoria pronta, assim pode-se ver que o cliente é base de tudo, nele inicia-se a trajetória da informação e nele também se finaliza.

Com os dois primeiros objetivos específicos, buscou-se encarecidamente descobrir quais eram realmente as falhas da gestão da informação dentro do setor de Planejamento e Controle de Produção, porém neste terceiro objetivo, ficou evidente que os erros e falhas que acontecem dentro do PCP, realmente existem, porém são decorrentes da precária emissão de informações do setor de vendas, ou seja, dos vendedores que montam os pedidos diretamente com o cliente.

Como analisado na figura 2, o diagrama apresenta que inicialmente a informação é criada pelo setor de vendas, através deste contato direto com o cliente, assim as informações já chegam incompletas ou erradas no setor de PCP, que acaba tendo dificuldade em desenvolver suas atividades de maneira correta, acarretando assim, em todo um ciclo de falhas que vão sendo encontradas.

Falhas estas citadas acima que podem ser localizadas cotidianamente em cada setor, como por exemplo, no setor de administração de materiais que sempre recebe reclamações de que há falta de aviamentos em processos no setor produtivo, ocasionando assim o retrabalho, ou também os encontrados na linha produtiva, no chão de fábrica, como, por exemplo, a perda de tempo por haver dúvidas, a própria falta de aviamentos ou até mesmo em casos mais sérios, a confecção de mercadorias ou pedidos totalmente diferente do solicitado pelo cliente.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou responder o problema central e o objetivo geral proposto, de identificar as falhas na gestão da informação no setor do PCP de uma Indústria de Confecções Ltda, com essa finalidade, inicialmente foi desenvolvida a construção teórica por meio da bibliografia disponível, a qual deu sustentação a este estudo. E seguidamente, elaboraram-se os instrumentos de coleta de dados, para aplicação na empresa em estudo.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa: *Caracterizar a gestão da informação no setor de PCP* foi atendido com sucesso, pois foi possível visualizar as necessidades de informação como ela é recebida, transformada, distribuída e usada dentro do setor, como também foi possível conhecer quais métodos o setor usa e se há auxílio de tecnologias de informação ou não, assim, caracterizando a gestão da informação no setor. Identificou-se que 100% dos funcionários reconhecem a importância do valor da informação na empresa, todos os funcionários, afirmam que o departamento já foi prejudicado devido as falhas de informações, 60% dos colaboradores alegam ter dificuldades para obter informações para o desenvolvimento das atividades diárias, sendo coletadas de maneira não estruturada, 80% dos funcionários afirmam que o tratamento das informações é realizado sem o auxílio de softwares, identificou-se que existe algum recurso tecnológico para organizar e armazenar, também que as informações são distribuídas com o auxílio de alguma tecnologia. E por fim, os respondentes em sua totalidade, afirmam que, muitas vezes acontece de conter informações necessárias na ordem de produção, mas elas passam despercebidas, além disso, 80% deles alegam que o processo decisório dentro do setor, muitas vezes, são baseadas na intuição do gerente e sua equipe.

O segundo objetivo específico: *Identificar as falhas da gestão da informação do setor de PCP com os setores dependentes*, também foi atendido com sucesso. Identificou-se diversas falhas, desde atraso de entrega de mercadoria por falta de informação, como falta de matéria prima nos processos produtivos, ou também retrabalhos e em casos mais graves produção de mercadorias totalmente erradas, não atendendo as conformidades do pedido do cliente.

Para o terceiro objetivo específico: *Analisar o fluxo de informação da empresa*, foi avaliado a empresa de modo geral e desenvolvido um diagrama que apresenta o fluxo da informação dentro da empresa, com ele foi possível identificar o grande problema da gestão da informação no setor de PCP, acontecia devido o pedido de cliente elaborado e enviado ao setor de PCP pelos 2

representantes de vendas, virem já com poucas informações e com algumas informações erradas, ou seja, o problema da empresa se encontrava na raiz.

Recomenda-se por considerar importante a empresa dissolver o setor de PCP, hoje ela possui o PCP de todas as linhas produtivas em conjunto, e existem colaboradores que fazem funções diferentes nas duas linhas de produtos, sugere-se esses possuir e trabalhar em duas salas de PCP, uma para quem trabalha com a linha bermuda e calça e outra para quem trabalha com a linha de camisaria e malharia, deixando as equipes inteiramente focadas cada uma em sua linha de produto. Sugere-se também que a empresa adote um sistema informatizado mais atual, como por exemplo, um ERP, que contenha mais ferramentas integradas e que seja mais estruturado, a fim de conseguir atender as necessidades que a empresa possui em um sistema de informação.

Esse trabalho pode ser aprofundado em pesquisas futuras, trabalhando na eficiência da gestão da informação na empresa de modo geral, e não se limitando apenas a um setor, também, verificando a eficiência do fluxo informacional de todos os canais da empresa.

## REFERÊNCIAS

BECHKER, H. A. Observation by informants in intitutional research: Qualitu e Quantity, v. 6, p. 157-169, 1972. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EPQ482.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BUCKLAND, Michael K. **Jornal da Sociedade Americana de Informação e Ciência**, n. 9, 1997. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/161/16129466006.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2016.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar de decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. Rio de Janeiro: Companhia Das Letras, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMPTON, David R. **Administração Cotemporânea**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

MENEZES, Luís C. M.. **Gestão de projetos**. São Paulos: Atlas, 2008.

MORESI, Eduardo. Gestão da Informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. P. 111-142

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2005.  
\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PETRÓ, Bibiana. **Análise do fluxo informacional dos gestores turísticos da unidade de conservação Parque Natural Municipal Mata Atlântica de Atalanta – SC**. 2008. 184 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Revisada e atualizada. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT,

UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/161/16129466006.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2016.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT,

UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/161/16129466006.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2016.