

# **ESTUDO DAS DISFUNÇÕES DO FLUXO DE INFORMAÇÃO DO ARQUIVO DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA Z. S/A: APLICAÇÃO DA TÉCNICA 5W2H**

## ***INFORMATION FLOW DISFUCTIONS: A STUDY IN A PRIVATE'S COMPANY FINANCIAL DEPARTMENT ARCHIVE – APPLICATION OF THE 5W2H TECHNIQUE***

**Oscar Pereira de Lima Júnior<sup>1</sup>  
Adolfo Júlio Porto de Freitas<sup>2</sup>**

### **Resumo**

Estudo de caso acerca das disfunções do fluxo de informação do arquivo do Departamento Financeiro de uma empresa privada. Como procedimento técnico/metodológico utilizou-se o 5w2h, para identificar e analisar as causas e os efeitos apontados como responsáveis pela disfunção, sugerindo-se a participação de um consultor interno para sensibilizar e promover mudanças no sistema de gerenciamento de informação.

### **Palavras-chave**

**ARQUIVO DE DEPARTAMENTO FINANCEIRO  
FLUXO DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL  
5W2H  
CONSULTORIA INTERNA  
GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

### **1 O QUE MOTIVOU A PESQUISA**

Mesmo sendo este artigo um relato do processo de investigação científica desenvolvido para atender à exigência curricular para a conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, TCC/UFPB, o mesmo se reveste de uma oportunidade de apresentar, aos profissionais da área, a aplicação de um procedimento técnico/metodológico de gestão administrativa voltado para a identificação e solução de problemas no ambiente de trabalho, especificamente em arquivos, denominado de 5w2h.

Dentre as possíveis justificativas que se poderia apresentar para a utilização deste procedimento, uma está relacionada com a atual conjuntura de mercado, cujo aumento da concorrência interna e externa das instituições e empresas incentivou os administradores a promoverem estudos de gestão de fluxo de informação no ambiente de trabalho.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Biblioteconomia/UFPB - 2002

<sup>2</sup> Professor/orientador do Departamento de Biblioteconomia e Documentação/UFPB

## 1.1 As primeiras iniciativas

Estudos acerca do fluxo de informação em empresas e instituições começaram a serem desenvolvidos a partir da década de 60 e tiveram suas pesquisas intensificadas nos anos seguintes. Inicialmente, em 1965, a preocupação em investigar os problemas decorrentes dos fluxos de informação partiu dos administradores, quando perceberam que suas empresas apresentavam problemas relacionados ao uso dos sistemas de informação.

Ladendorf (1970) desenvolveu uma pesquisa estabelecendo alguns princípios básicos de comportamento da comunicação e fluxo de informação. Esses princípios consistem em verificar os meios utilizados para transferências de informação interna e externa, direcionado a dois níveis funcionais de uma empresa: usuário direto (gerência) e os usuários médios (operacional).

Outro interessante estudo foi o de Kurb (1986), quando buscou sumarizar o uso interno da informação nas empresas, cujas principais conclusões podem ser observadas no Quadro abaixo:

1) acessibilidade é um fator chave que determina um bom uso da informação;
2) o conhecimento do usuário (funcionários) sobre o uso de fontes de informação;
3) a comunicação interpessoal é um dos meios mais importantes para se transmitir informação;
4) o usuário utiliza com frequência informação sob forma resumida, pois em dado momento as decisões podem ser prejudicadas, devido às informações incompletas.

Quadro nº 01: conclusões de Kurb em pesquisa realizada sobre a utilização de informação em uma empresa.

Olson (1981), ao pesquisar sobre as organizações privadas, identificou fatores que afetam o fluxo informacional. Nesse estudo, realizou-se uma comparação entre o estado atual do sistema de informação e o modelo ideal do fluxo de informação. O resultado revelou a existência de uma discrepância entre o estado real e o ideal.

Segundo o autor da pesquisa supracitada, a discrepância observada poderia ser reduzida a partir de uma avaliação institucional para verificar quais alterações poder-se-iam introduzir na administração. Acrescentando, enfatiza que, para melhorar o fluxo informacional, é necessário estabelecer um programa de identificação dos problemas existentes, para, em seguida, promover mudanças no comportamento operacional do sistema de comunicação da empresa.

Buscando avaliar as necessidades de informação de uma empresa, Andrade (1981) efetuou um estudo junto aos técnicos da PETROBRAS, visando conhecer os hábitos de busca de informações. O método utilizado foi a entrevista coletiva estruturada, com aplicação da técnica de diário anotado, cujo resultado apontou uma deficiência no fluxo informacional no tocante às relações de comunicação entre os setores e departamentos da empresa, evidenciando-se que parte do problema reside no fluxo de informação interna.

Segundo Kurb (1986), a deficiência do sistema de informação pode está relacionada às disfunções oriundas do processo de sistematização e organização da informação gerencial e operacional, sobre as quais fez os seguintes comentários:

- a) A informação pode estar com outra pessoa, assim você não pode utilizá-la. Esta é uma dupla perda de produtividade: não só você é impossibilitado de completar a tarefa que requereu, como também será necessário agendar a tarefa para mais tarde em um momento mais conveniente. Ademais, se a pessoa que detém a informação esqueceu onde a guardou, esta pode levar algum tempo para ser localizada e repassada;

- b) Informação perdida ou extraviada. Neste caso será necessário buscá-la nos locais onde poderia ser logicamente achada. Mas, se a mesma tiver sido dividida, a transferência não seria devidamente executada;
- c) Na empresa não é permitido que as informações estratégicas permaneçam em locais visíveis. Neste caso os usuários que têm acesso costumam fazer cópias dos documentos. Estas cópias têm um custo que, ao final do mês, representam uma soma considerável. Além disso, se a copiadora estiver ocupada, você terá que esperar até que a mesma fique disponível. Finalmente, você pode terminar com várias cópias do mesmo documento ou com uma cópia antiga e desatualizada de um documento importante que foi modificado recentemente;
- d) Se os arquivos não estiverem devidamente organizados, você pode entrar em uma longa procura. Este é um problema encontrado quando ninguém foi designado para a manutenção do sistema de arquivamento;
- e) Qualquer telefonema recebido durante o tempo em que você está longe do local de trabalho, permaneceria sem resposta ou terminaria em correio de voz. O correio de voz, enquanto conveniente, requer que todas as outras atividades sejam paradas enquanto as mensagens são escutadas e anotadas;
- f) Quando se trabalha com sistema de comunicação em rede (Internet e/ou Intranet), a informação deverá ser constantemente alimentada, para que a mesma chegue no tempo certo ao seu destino, evitando com isso informações incompletas ou desatualizadas.

Para Kurb (1986), diante de tais constatações, poder-se-ia fazer a seguinte pergunta: seria permitido fazer esperar um cliente ao telefone, enquanto se busca alguma informação? E, se o cliente está usando uma linha "toll-free"? Neste caso, independente da resposta, a chamada telefônica custaria à empresa uma quantia considerável, particularmente se essa situação ocorresse em vários setores.

A situação acima revela que a utilização de ferramentas (*softwares*) aplicadas em um sistema "on-line" baseado em um estudo personalizado do perfil da empresa permitiria recuperar, integral e imediatamente, a informação, sem sair da área de trabalho.

Conhecer estas ferramentas e descobrir as melhores opções, sempre será a melhor forma de lidar com problemas relacionados ao tempo de busca de informações, considerando-se que, para a implantação de um sistema gestão de informação é preciso, antes, realizar um estudo sobre os serviços de recepção, classificação e indexação das informações geradas e recebidas pela empresa, para, então, se obter a satisfação do processo de automação.

Todavia, para que uma empresa ou instituição possa implantar com segurança e eficiência um sistema de informação, será necessário conhecer bem os problemas relacionados ao fluxo de informação e, nada melhor, para desempenhar essa tarefa, que o consultor de informações.

### 1.1.1 O papel do consultor para identificação de problemas no fluxo de informação

No universo empresarial, qual é realmente o valor atribuído aos profissionais da informação? Na atual conjuntura, geralmente os primeiros a serem demitidos são os profissionais que não têm o conhecimento adequado para elucidar problemas relacionados à informação. A razão é bastante lúcida para qualquer pessoa que tenha trabalhado em uma média ou grande empresa e tenha participado de uma auto-avaliação, visando melhorar o uso e aplicação das informações para fins de produtividade.

Muitos executivos chegaram à conclusão de que existe apenas uma maneira de reduzir os gastos com a disfunção no fluxo informacional: contratar pessoas ou promover funcionários para medir esse tipo de deficiência – essas pessoas são denominadas de consultores.

O Consultor de informação, naturalmente, só deve iniciar um trabalho quando uma determinada situação é julgada insatisfatória e capaz de ser melhorada. A participação, por sua vez, encerra-se, teoricamente, quando a intervenção atingir o objetivo proposto. Essa situação personaliza o consultor como um profissional independente, caracterizado por sua imparcialidade, o que constitui uma particularidade típica de um bom profissional.

Ao consultar Berent (1966), Calder (1977), Connor (1993) e Well (1974), encontramos as qualidades inerentes a um bom consultor, quais sejam:

- a) Habilidade para fazer perguntas e interpretar resultados;
- b) Habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções;
- c) Habilidade para adaptar-se e ser flexível, para que possa ver as novas situações encontradas como oportunidades e não ameaças.

Segundo Kurb (1986), a consultoria pode ser externa e interna e/ou residente. O consultor residente é aquele que faz parte do quadro funcional da empresa ou instituição, enquanto o externo é contratado especialmente para essa finalidade. A escolha dependerá de outros fatores básicos, como orçamento e particularidade do problema. Em relação à atividade que desenvolvem, os consultores podem ser designados:

- a) Consultor de recursos: fornece informações técnicas ou recomenda um programa de ação. Essa abordagem, para ser bem sucedida, depende de um correto diagnóstico das necessidades do cliente interno;
- b) Consultor de procedimentos: atua como agente de mudança, procura ajudar a organização a resolver os seus problemas.

Na atuação destes consultores pode-se destacar uma série de ações, quais sejam:

- a) Desenvolver estudo sobre o fluxo informacional de uma empresa;
- b) Difundir a importância da circulação da informação dentro da organização;
- c) Treinar pessoal na área de secretariado e rotinas de escritórios, com vista à organização do fluxo informacional;
- d) Implantar planejamento de Marketing informacional dentro da organização;
- e) Elaborar projetos e planejamento voltados para melhoria do fluxo informacional.

Porém, não se deve esquecer que o objetivo principal da consultoria é prestar um serviço de boa qualidade e sempre encontrar as melhores soluções para o tratamento e gerenciamento da informação. Por isso, o trabalho em sistema de parceria representa uma

estratégia viável e de retorno satisfatório para o desenvolvimento das atividades administrativas em qualquer ambiente de trabalho. Para tanto, é vital conhecer a atual conjuntura das relações socioeconômicas.

## **1.2 A conjuntura atual “versus” gestão da informação**

Na década de 90, os maiores desafios das empresas e instituições estavam relacionados à qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos seus clientes ou usuários, ocasião em que a palavra de ordem era promover uma reengenharia em todos os setores. Atualmente, a velocidade exigida para a tomada de decisões, a rapidez das naturezas dos negócios comerciais e institucionais, bem como as relações sociais e financeiras, estão norteando as ações administrativas para que se possa acompanhar a dinâmica do mundo globalizado – a denominada “sociedade da informação e do conhecimento”.

Observa-se, também, que o conceito de modernidade e rapidez tem sido confundido com automação dos serviços, fazendo com que as empresas adquiram programas (*softwares*) de gerenciamento de informação sem realizar um minucioso estudo de perfil comercial e potencialidades. Esse “descuido”, na maioria dos casos, contribui para a implantação de sistemas automatizados de informação, sem o devido conhecimento das causas e efeitos responsáveis pelas disfunções administrativas nos setores operacionais das empresas e instituições.

De modo geral, a literatura especializada na área de comércio e negócios revela que as instituições privadas e públicas não têm utilizado satisfatoriamente a capacidade operacional de seus funcionários, em virtude do tempo gasto para a recuperação das informações utilizadas para subsidiar os atos administrativos. É evidente que nem todos os problemas são decorrentes do gerenciamento informacional, mas, indubitavelmente, grande parte está relacionada à inadequada utilização do sistema, que acaba provocando disfunções administrativas no fluxo informacional no ambiente de trabalho, repercutindo em todas as atividades, tornando-as ineficientes.

### **1.2.1 A informação organizada como estratégia para a competitividade**

Com o avanço tecnológico e o aperfeiçoamento do fluxo informacional interno, a informação passou a representar uma estratégia operacional em qualquer atividade humana, seja produtiva, intelectual ou de serviços. Mas, no departamento financeiro de uma empresa produtiva, obrigatoriamente se necessita, para gerir suas atividades, de um sistema de informações (SI) bem distribuído, organizado e rápido, para a tomada de decisões, independente de possuir funcionários inteligentes, produtos excelentes ou boa clientela e fornecedores.

De modo geral, as empresas e instituições adotam uma estrutura administrativa, cujas tomadas de decisões têm como base o sistema de informação. Mas, apesar desse modelo, hoje existe um problema maior: a disfunção administrativa provocada pela desorganização ou falta de uma padronização das informações estratégicas.

Dentro de um departamento financeiro de qualquer estrutura administrativa, uma das principais disfunções administrativas ocorre no banco de dados e cadastro, particularmente quando falta informação ou a mesma não é localizada para o operador financeiro realizar uma transação desejada. Entretanto, para que este banco de dados tenha um desempenho satisfatório, faz-se necessário que a informação esteja organizada de acordo com a estrutura funcional e administrativa, pois só assim as operações do departamento podem ser viabilizadas com segurança em todos os níveis de competência.

Considerando o atual contexto socioeconômico, que, cada vez mais, exige mudanças de comportamentos na gestão administrativa, o sistema de informação bem organizado torna-se uma força vital que oxigena o setor administrativo a obter o máximo de seu quadro funcional, transformando-se em uma estratégia operacional, que é diferencial no conjunto de empresas e instituições concorrentes.

## 2 O ESTUDO DE CASO: A EMPRESA Z. S/A <sup>3</sup>

A empresa Z. S/A é uma organização que se dedica à transformação de materiais plásticos em produtos. Nos últimos anos tem enfrentado diversos problemas, dentre os quais, os relativos à disfunção no fluxo informacional do arquivo do Departamento Financeiro –DF, o que motivou o desenvolvimento desta pesquisa.

Buscando conhecer os fatores de causas e efeitos responsáveis por este tipo de “entropia” (disfunção), o estudo teve início com o diagnóstico realizado a partir do levantamento informacional, visando conhecer o surgimento, a estrutura funcional, os colaboradores internos (funcionários) e as atividades desenvolvidas em relação ao fluxo informacional do Departamento Financeiro da Empresa, cujos dados estão descritos nas seções seguintes.

### 2.1 Dados históricos, geográficos e funcionais da Empresa Z. S/A

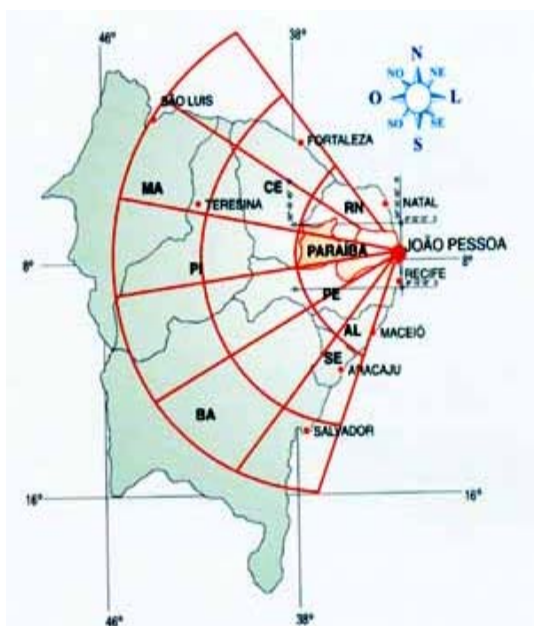
Fundada no início da década de setenta, através de um consórcio denominado **PLATSFORT– Associação de Participação e Gestão Compartilhada**, a Empresa Z. S/A é administrada pelos seus funcionários, em um sistema de co-gestão, constituindo-se em um modelo pioneiro de gestão administrativa na Paraíba. Sua origem foi decorrente da percepção empresarial de preencher o vazio na Região Nordeste, no que se refere à atividade de transformação de resinas plásticas.



#### 2.1.1 Localização geográfica da Empresa Z. S/A

---

<sup>3</sup> A denominação “Empresa Z. S/A” foi atribuída pelos autores deste artigo como forma de salvaguardar o nome verdadeiro da Empresa.



Localizada no Distrito Industrial de João Pessoa/Paraíba/PB, em uma área total de 56 mil metros quadrados, sendo 18 mil metros quadrados de área construída. Na implantação, os fatores mercadológicos, econômicos, financeiros e sociais foram determinantes, devido a sua aproximação do centro da faixa litorânea da Região Nordeste - no epicentro do maior mercado consumidor da Região. Ademais, a estabilidade da relação capital x trabalho e, mais recentemente, a performance apresentada pela economia nordestina nos últimos anos, vem favorecendo o desenvolvimento das atividades empresariais.

### 2.1.2 Principais atividades

A confecção de utilidades plásticas e os contentores industriais constituem os principais produtos desenvolvidos pela Empresa Z. S/A. No *layout* atual, os setores administrativos estão divididos em ilhas de trabalho sem divisórias/salas, inclusive, o Departamento Financeiro - DF. O horário de expediente interno da empresa é das 7h 30min às 17h 48min, com um intervalo de 01 (uma) hora para o almoço. O espaço físico do DF contempla 04 (quatro) setores da gerência financeira e 05 (cinco) da gerência de controladoria.

Sua linha de produtos é direcionada para dois segmentos comerciais: o de utilidades domésticas, do tipo artigos para copa/cozinha, banheiro, limpeza, construção civil e lojas de auto-serviço, e o de embalagens, para garrafeiras, monoblocos, caixa agro-industrial e containers.



## 2.2 Departamento Financeiro

A capacidade instalada do Departamento Financeiro-DF é de 10 (dez) funcionários, que desenvolvem suas atividades nos seguintes setores: cobrança, contabilidade, Carteira Fiscal e Tesouraria, cujas principais responsabilidades são:

- a) Cobrança - responsável pela aprovação ou indeferimento de solicitação de crédito e o controle dos clientes inadimplentes;
- b) Contabilidade - responsável pelos lançamentos dos atos e fatos contábeis da empresa;
- c) Carteira Fiscal – responsável pelo registro e mapeamento dos impostos municipais, estaduais e federais;
- d) Tesouraria – responsável pelo pagamento, fluxo financeiro e aplicações financeiras.

### **2.3 Sistema de gerenciamento de informação do DF**

A Empresa Z. S/A possui um sistema de gerenciamento eletrônico de informação que envolve a rotina administrativa e financeira. O objetivo desse sistema consiste em controlar a situação econômica, financeira e produtiva da empresa, dinamizando as decisões, otimizando os resultados. Trata-se do *software Microsiga Advanced*, que foi adquirido para funcionar como um sistema aplicativo, uma filosofia de gestão empresarial.

Os principais módulos aplicativos, oferecidos por este sistema, são:

- a) Conta a receber / pagar;
- b) Banco – aplicações financeiras;
- c) Fluxo de caixa com acompanhamento gráfico;
- d) Simulação de planilha financeira;
- e) Emissão de cheques em formulários contínuo / folha solta;
- f) Emissão de boletos, borderô de pagamentos;
- g) Acompanhamento da movimentação bancária;
- h) Orçamento por natureza da receita / despesa;
- i) Controle da carteira de títulos a receber;
- j) Acompanhamento do histórico dos clientes.

### **2.4 O Fluxo informacional do DF**

O fluxo informacional do Departamento Financeiro da empresa Z. S/A é constituído de toda a gama de informação gerada e recebida, decorrente das atividades relacionadas às finanças e contabilidade da empresa. Dois tipos principais se destacam:

- a) O fluxo operacional

Reúne as informações necessárias à realização de uma operação.

- b) O fluxo gerencial

São as informações operativas que chegam à gerência, pondo-a a par de algo de competência e responsabilidade a nível operacional.



É justamente no fluxo informacional gerencial onde ocorrem as principais disfunções administrativas do Departamento Financeiro da Empresa.

### 3 CONFIGURAÇÃO DO PROCEDIMENTO TÉCNICO/ METODOLÓGICO UTILIZADO: 5W2H

Por constatar que a configuração dada ao procedimento técnico/metodológico não foi ainda devidamente utilizada nas pesquisas desenvolvidas no campo da Biblioteconomia, particularmente nos trabalhos de conclusão de Curso de Graduação –TCC, descrevemos, nesta parte do artigo, elementos constitutivos de sua fundamentação teórica, concomitantemente com sua operacionalização nas 04 (quatro) fases do desenvolvimento do processo de investigação.

#### 3.1 Fundamentando a escolha do procedimento técnico/metodológico: 5w2h

A utilização do procedimento técnico/metodológico 5w2h possui elementos que caracterizam o estudo descritivo, que, segundo Oliveira (2001, p. 114), permite o desenvolvimento de um nível de análise que viabiliza a identificação das diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação, bem como a “[...] explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, permite analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos”.

Desta feita, a aplicação deste procedimento teve como recorte teórico/prático:

- a) “[...] organizar dados preservando o caráter unitário do objeto estudado”. (GOODE, HATT, 1969, p.422);
- b) Viabilizar uma “[...] análise intensiva de uma situação particular”. (TULL 1976, p 323);
- c) Permitir uma “[...] descrição de uma situação de necessidade gerencial”. (BROCKA, 1985, p83);
- d) Empregar um “[...] procedimento de geração de idéias para detectar problemas funcionais”. (CAMPOMAR, 1991, p. 95).

Em síntese, pode-se dizer que a aplicação deste procedimento se revestiu de um processo heurístico (envolvimento total do *staff*, inclusive do pesquisador), para identificar problemas e soluções (causas/efeitos) que estão inter-relacionados, tanto com as deficiências da estrutura do fluxo informacional administrativo do Departamento Financeiro da empresa Z. S/A, como das condições técnicas/práticas dos sujeitos - colaboradores internos/funcionários.

#### 3.2 Descrevendo a aplicação das fases do 5w2h

Na busca da melhoria das atividades funcionais das empresas privadas mediante as exigências das relações de mercado e o aumento da competitividade, surgiram ferramentas (técnicas alternativas) de coletas de dados visando detectar os problemas e soluções para as disfunções administrativas. Nesta pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas: *brainstorming*, tabela GUT, diagrama de *Ishikawa* e o 5w2h

### 3.2.1 *Brainstorming*

Também denominada de “tempestade de idéias”, é uma técnica usada em várias fases da coleta de dados, tendo como objetivo obter, rapidamente, um grande número de dados direcionados para detectar problemas, visando conhecer as suas causas para poder minimizar os seus efeitos. Com a participação ativa de todos os membros de um determinado setor de uma empresa ou instituição, essa técnica de resolução criativa de problemas foi inventada por Alex F. Osborn em 1938, presidente na época de uma importante agência de publicidade norte-americana.

Como regra de aplicabilidade, deve-se seguir algumas recomendações, quando da sua utilização, quais sejam: escrever todas as “idéias” do grupo, não fazer julgamento prévio, não criticar ou discutir qualquer opinião, sempre encorajar novas contribuições, manter as “idéias” em local visível do grupo.

Segundo Brocka (1995), o *brainstorming* é uma ferramenta usada por muitos profissionais e utilizada principalmente no mundo dos negócios. Com cada vez mais freqüência, ela pode incentivar pessoas acanhadas a apresentar e discutir “idéias brilhantes”.

Este procedimento técnico, portanto, foi utilizado na 1ª e 4ª fases da pesquisa, objetivando estimular a geração de uma lista aleatória de idéias (causas/efeitos/soluções) decorrentes das atividades do fluxo informacional do Departamento Financeiro–DF da empresa, objeto de estudo. Para sua utilização, foram agendadas duas reuniões envolvendo todos os funcionários do Setor.

#### a) Primeira Reunião

Após a apresentação dos dados explicativos relativos aos objetivos e funcionalidades da técnica, os funcionários envolvidos na pesquisa externaram suas opiniões e sugestões relacionadas direta e indiretamente com as atividades desenvolvidas na empresa, visando elaborar um quadro demonstrativo com 10 (dez) causas e efeitos decorrentes dos problemas verificados no fluxo informacional do Departamento Financeiro.

#### b) Segunda Reunião

Teve como objetivo, após ampla reflexão e debate acerca das 10 (dez) causas e efeitos relacionados na primeira reunião, destacar as 10 (dez) possíveis soluções.

### 3.2.2 Tabela GUT

Trata-se de uma técnica utilizada em grupo, aplicada logo após o *brainstorming*, visando identificar a causa principal dentre um conjunto de causas apontadas. Consiste em atribuir valores de 1 (um) a 5 (cinco) para categorias: gravidade, urgência e tendência. A sigla “GUT” trata-se, portanto, de parâmetros tomados para se estabelecer prioridades na eliminação de problemas, especialmente se forem vários e relacionados entre si.

A técnica GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões. Nesse caso, é preciso separar cada problema que tenha causa própria, para depois relacionar com as possíveis soluções para os problemas detectados. Nesse processo, quando ocorre divergência quanto à identificação do problema prioritário a ser enfrentado pela administração e colaboradores

internos, utiliza-se um procedimento denominado de “multivotação” na tabela GUT, que consiste em estimular os funcionários a defenderem seus posicionamentos, visando persuadir outros funcionários a apoiarem o seu critério de pontuação, permitindo, dessa forma, a identificação de um único problema/causa.

Todo o conjunto de particularidades que envolvem esta técnica exige que se faça três perguntas básicas, para nortear a identificação da causa-prioritária:

a) Qual a gravidade do desvio?

Indagação que exige outras explicações. Que efeitos surgirão ao longo prazo, caso o problema não seja corrigido? Qual o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados?

b) Qual a urgência de se eliminar o problema?

A resposta está relacionada com o tempo disponível para resolvê-lo.

c) Qual a tendência do desvio e seu potencial de crescimento?

Será que o problema tornar-se-á progressivamente maior? Será que tenderá a diminuir e desaparecer por si só?

Flanagan (1984) definiu esta técnica como um conjunto de procedimentos para se coletar observações diretas, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos e diários.

Consciente destas nuances que envolvem a aplicação da Tabela GUT e visando identificar a principal causa responsável pela disfunção administrativa do fluxo informacional, os funcionários do Departamento Financeiro—DF Z. S/A, na 2ª e 5ª fases da pesquisa, foram estimulados a estabelecer uma pontuação de 01 (um) a 05 (cinco) para os itens G (gravidade), U (urgência na solução) e T (tendência/possibilidade de resolução), tomando-se por base todos as causas identificadas na fase anterior.

### 3.2.3 Diagrama de *Ishikawa*

O Diagrama de *Ishikawa*, também conhecido como diagrama de causa/efeito ou, popularmente, “espinha de peixe”, foi criado, em 1915, por Kauro Ishikawa, um químico japonês que desenvolveu essa técnica para refletir sobre a causa principal e seus efeitos, visando identificar as sub-causas relacionadas, podendo ser utilizada também com outros propósitos, que necessitem de uma resposta de forma gráfica ou sintética.

Nesta pesquisa, utilizamos o Diagrama de *Ishikawa* na 3ª fase da coleta de dados, para estimular os 10 funcionários do Departamento Financeiro/Z.S/A a refletirem com mais profundidade sobre os efeitos decorrentes da causa/problema identificada na fase anterior (aplicação da Tabela GUT), bem como discutir e apresentar 04 sub-causas/efeitos relacionados com a causa principal.

### 3.2.4 O 5W2H

O objetivo básico desta fase do procedimento técnico/metodológico é permitir que todas as atividades planejadas possam ser discutidas em grupo, antes da sua configuração no cronograma de ações administrativas de uma empresa ou instituição. A finalidade principal é fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada.

Originalmente, o 5w2h foi utilizado como uma ferramenta auxiliar para administradores de empresas responsáveis pela elaboração de projetos voltados para a área administrativa e qualidade dos serviços e produtos, passando a se constituir em um meio simples e importante nas atividades gerenciais. Sua operacionalização consiste em reunir todo o staff de uma empresa visando apresentar uma resolução para uma determinada causa/problema, identificada pelos próprios funcionários em uma etapa anterior. O quadro abaixo ilustra a aplicação do 5w2h:

5W2H	Tradução	Perguntas estimuladas
What?	O Que?	O que é isso? O que aconteceu? O que pode ser feito?
Who?	Quem?	Quem fez? Quem é responsável? Quem observou? A quem interessa?
When?	Quando?	Quando aconteceu? Quando deve ser feito? Quanto tempo leva para fazer?
Why?	Por quê?	Por que acontece? Por que isso deve ser feito? Quanto tempo leva para fazer?
Where?	Onde?	Onde fica isso? Onde o fato aconteceu? Onde a ação deve ser tomada?
How?	Como?	Como será feito?
How much?	Quanto custa?	Quanto custará para a empresa?

Quadro nº 02: Considerações sobre a aplicação do 5w2h

Na pesquisa, este procedimento técnico/metodológico foi utilizado na 6ª fase, tendo como objetivo o planejamento de uma proposta de consultoria, visando capacitar os colaboradores internos a enfrentar com profissionalismo a causa/problema apontada como a principal responsável pela disfunção do fluxo informacional do Departamento Financeiro –DF/ Z./S.A

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

Nas 04 (quatro) primeiras fases da coleta, cuja análise corresponde ao relato do procedimento adotado face à aplicação das técnicas: *brainstorming*, diagrama de *Ishikawa*

e da Tabela GUT, destacamos a somatória dos valores atribuídos pelos 10 (dez) funcionários do Departamento Financeiro da empresa Z. S/A.

#### 4.1 Primeira fase: aplicação do *brainstorming*



Objetivando estimular a geração de uma lista aleatória de problemas/causas/efeitos decorrentes do fluxo informacional do Departamento Financeiro da empresa – Z. S/A, os 10 (dez) funcionários envolvidos na pesquisa, em um clima de descontração e espontaneidade, inicialmente apontaram 05 (cinco) causas com seus efeitos relacionados ao sistema de informação. Em seguida, solicitou-se que apenas 01 (uma) causa/problema e o seu efeito fossem registrados. Ao concluir, os dados foram tabulados, conforme o Quadro abaixo:

<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Causas</b>	<b>Efeitos</b>
Supervisor	Fiscalização	Espaço físico	<b>Desconforto no setor</b>
Tesoureiro	Contas a pagar	Atraso da informação para a gerência	<b>Demora nas liberações de pagamento</b>
Auxiliar	Contas a pagar	Atraso das remessas das Notas Fiscais	<b>Demora no pagamento das mercadorias</b>
Auxiliar	Contas a pagar	Espaço físico	<b>Inadequação dos armários para arquivamento dos documentos</b>
Contador	Contabilidade	Atraso na alimentação da informação contábil no Sistema	<b>Demora dos balancetes e relatórios para gerência</b>
Auxiliar	Contabilidade	Atraso na informação contábil	<b>Demora na emissão dos relatórios para gerência</b>
Auxiliar	Contabilidade	Informação insuficiente para o setor contábil	<b>Relatórios incompletos para gerência</b>
Escrita fiscal	Carteira fiscal	A demora nas remessas das notas fiscais	<b>Atraso na escrituração fiscal</b>
Encarregado	Cobrança	Dados incompletos dos fornecedores	<b>Demora no pagamento dos fornecedores</b>
Auxiliar	Cobrança	Informação insuficiente para o setor contábil	<b>Atraso das análises da gerência para o crédito dos clientes</b>

Quadro nº 03: aplicação do *brainstorming* – primeira fase

Na aplicação do *brainstorming*, os seguintes procedimentos foram adotados durante a sua operacionalização:

- a) Nenhum funcionário, bem como as opiniões veiculadas foram avaliadas como “boas” ou “ruins”:

- b) Todos os funcionários tiveram tratamento igual e foram estimulados a opinar, sem a preocupação com o aparente “ridículo”;
- c) Foram formados grupos de funcionários por tipo de atividade desenvolvida na empresa;
- d) Foram entregues tabelas para registrar suas opiniões a respeito das disfunções no fluxo informacional;
- e) Todos os 10 funcionários apontaram 05 (cinco) causas/problemas e os seus efeitos;

Analisando os dados constantes no Quadro nº 03, observa-se que o “atraso das informações relacionadas à gerência” foi a causa mais apontada pelos funcionários, principalmente quando relacionado ao “atraso das informações para o setor contábil”.

#### 4.2 Segunda fase: aplicação da Tabela GUT

Após amplo debate acerca dos problemas apontados na fase anterior, os funcionários envolvidos com a pesquisa receberam uma tabela contendo valores de 1 a 5 para as categorias: “G” (representa a gravidade do problema/causa), “U” (urgência na resolução), “T” (tendência/viabilidade de resolução), cujo somatório dos valores atribuídos pelos 10 (dez) funcionários está descrito no quadro a seguir.

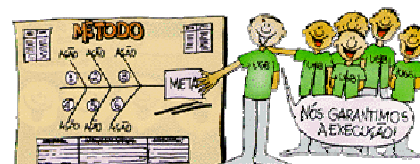
CAUSAS	G (1 a 5) (somatório dos valores atribuídos pelos 10 funcionários)	U (1 a 5) (somatório dos valores atribuídos pelos 10 funcionários)	T(1 a 5) (somatório dos valores atribuídos pelos 10 funcionários)	PONTOS	CLASSIF.
Atraso das informações para a gerência	45	48	40	133	1°
Informações de liberação de crédito incompletas	43	42	40	125	2°
Atraso nas informações no sistema contábil	41	42	29	112	3°
Atraso no pagamento dos fornecedores	43	40	27	110	4°
Espaço Físico	27	23	38	88	5°

Quadro nº 04: Aplicação da Tabela GUT/identificação da Causa Principal da Disfunção/DF

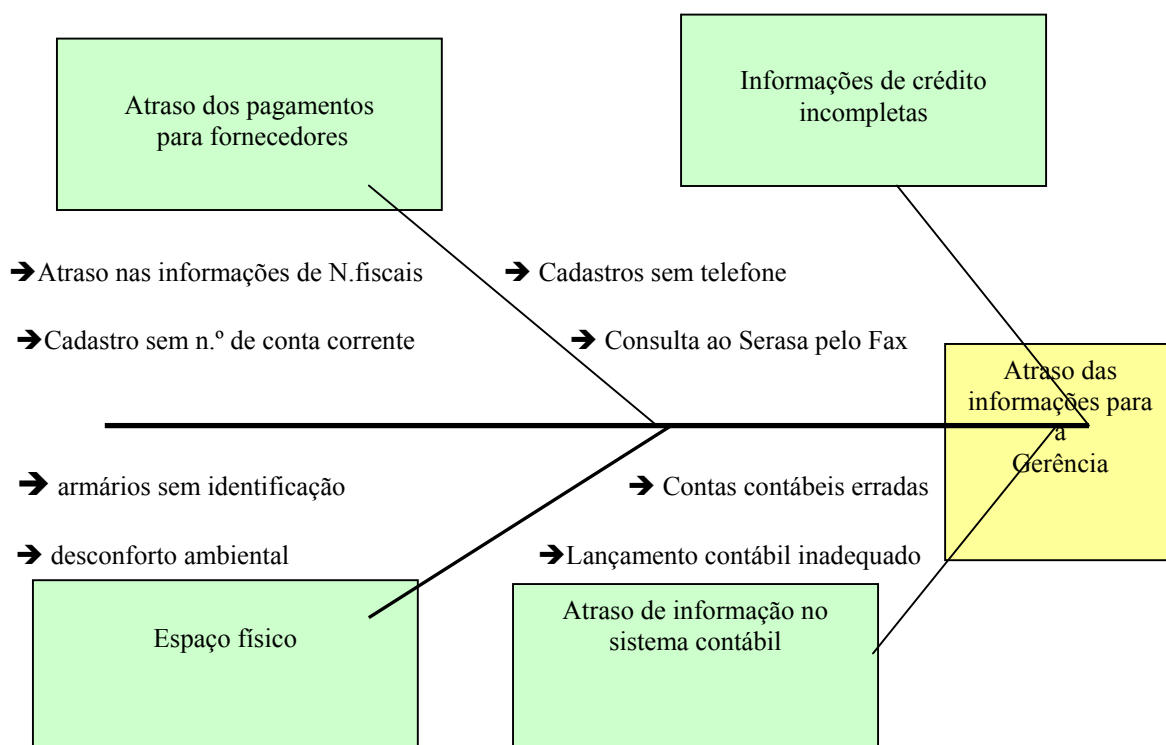
Na operacionalização dessa fase, cada funcionário atribuiu um valor numérico de grau de 1 a 5 para cada categoria, onde a letra (G) representa a gravidade do problema em relação aos demais apontados, o (U), o grau de urgência para a solução e o (T) representa a tendência, objetivando identificar a causa e seu efeito.

De acordo com o somatório dos valores atribuídos pelos 10 (dez) funcionários do DF, o “atraso das informações para a gerência” foi à categoria/causa classificada em 1º lugar, e as demais foram consideradas sub-causas pelo grupo de funcionários, devendo ser debatidas e refletidas na fase posterior, para identificar os efeitos decorrentes.

### 4.3 Terceira fase: aplicação do diagrama de Ishikawa



Após a identificação da principal causa responsável pela disfunção no fluxo informacional do Departamento Financeiro da empresa Z. S/A, elaborou-se o diagrama de *Ishikawa*, objetivando discutir sobre *causa* e as *sub-causas*, visando identificar os seus *efeitos*.



Para aplicação desta fase, também denominada de “espinha de peixe”, foram distribuídos modelos aos 10 (dez) funcionários, figurando na “cabeça da espinha” a causa principal já identificada: atraso de informação para a gerência. Nas laterais, as sub-causas: espaço físico, atraso das informações para o sistema contábil, informações de crédito incompleto e atraso de pagamento para os fornecedores. Em seguida, solicitou-se aos funcionários que apresentassem 02 (dois) efeitos decorrentes de cada sub-causa, sendo determinado um prazo correspondente a 30 minutos para o debate e discussão. Terminado o processo, o diagrama foi completado, sendo destacados os seguintes efeitos decorrentes:

- a) sub-causa: atraso dos pagamentos para fornecedores.
  - efeitos: (atraso nas informações de notas fiscais e cadastro sem nº da conta corrente).
- b) sub-causa: informações de créditos incompletos.
  - efeitos: (cadastro sem o nº do telefone e consulta a Serasa pelo fax).
- c) sub-causa: espaço físico.
  - efeitos: (armário sem identificação e desconforto ambiental).
- d) sub-causa: atraso de informações no sistema contábil.
  - efeitos: (contas contábeis erradas e lançamento contábil inadequado).

#### 4.4 Quarta fase: aplicação do *brainstorming*

Nesta fase da pesquisa, voltamos a utilizar o *brainstorming*, visando, agora, relacionar as 10 (dez) prováveis soluções para a principal causa responsável pela disfunção no fluxo informacional do DF: atraso das informações para a gerência. Sendo destacadas as seguintes soluções.

Cargo	Função	Sugestões
Supervisor	Fiscalização	Mudança de <i>layout</i>
Tesoureiro	Contas a pagar	Renovação do cadastro de fornecedores
Auxiliar	Contas a pagar	Ampliação do espaço físico
Auxiliar	Contas a pagar	Implantação da rede interna (Intranet)
Contador	Contabilidade	Lançamento financeiro/contábil on-line
Auxiliar	Contabilidade	Lançamento financeiro/contábil on-line
Auxiliar	Contabilidade	Implantação da rede interna (Intranet)
Escrita fiscal	Carteira fiscal	Implantação da rede interna (Intranet)
Encarregado	Cobrança	Compra de novos programas para liberação de crédito
Auxiliar	Cobrança	Instalação de novos programas/computadores

Quadro nº 05: Sugestões de solução da causa: “atraso de informações para a gerência”

Este processo durou 30 minutos, sendo dividido em duas etapas. Na primeira, os dez funcionários, isoladamente, ou seja, sem discussão entre si, apresentaram uma lista contendo, cada uma, 10 sugestões prováveis de implementação. Na segunda, as sugestões foram confrontadas, evidenciando-se uma semelhança entre elas, o que ocasionou,



inclusive, uma justaposição de sugestões, conforme podemos observar no quadro acima, onde figuram 03 indicações iguais: implantação da rede Intranet.

#### 4.5 Quinta fase: Aplicação da tabela GUT



Para selecionar a solução mais apropriada para a causa/problema: atraso de informação para a gerência, utilizou-se a Tabela GUT, cujo resultado foi o que segue:

<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b> <b>(CAUSA: INSUFICIÊNCIA DE INFORMAÇÃO PARA A GERÊNCIA)</b>	<b>G</b> <b>(1 a 5)</b> <b>(somatório dos valores atribuídos pelos 10 funcionários)</b>	<b>U</b> <b>(1 a 5)</b> <b>(somatório dos valores atribuídos pelos 10 funcionários)</b>	<b>T</b> <b>(1 a 5)</b> <b>(somatório dos valores atribuídos pelos 10 funcionários)</b>	<b>PONTOS</b>	<b>CLASSIF.</b>
Implantação da Intranet	45	45	40	130	1ª
Contabilidade On-line	32	32	28	92	2ª
Mudança de Layout	26	24	31	81	3ª
Renovação do cadastro de fornecedores	30	28	20	78	4ª
Compra de novos programas/computadores	27	27	23	77	5ª

Quadro nº 06: Aplicação da Tabela GUT/priorizando a solução

De acordo com os dados acima, a implantação do sistema de Intranet foi a opção de solução escolhida pelos 10 funcionários como a mais viável a ser implementada na Empresa Z. S/A . É imperativo destacar que os funcionários foram unânimes em apontar que antes a direção da empresa deveria promover e desenvolver um programa de treinamento com os funcionários com a participação de um consultor interno.

#### 4.6 Sexta fase: Aplicação do 5w2h



Nesta fase, o planejamento da proposta de consultoria foi desenvolvido visando a implantação do sistema de Intranet para o gerenciamento de informação do Departamento Financeiro da empresa.

A partir do procedimento técnico/metodológico “5w2h”, a proposta foi sendo configurada, debatendo-se a estrutura do plano de ação, conforme descrição na seção 3.2.4 deste artigo. Após a discussão da importância de um plano estratégico de ação, deliberou-se a necessidade da elaboração de uma proposta capaz de orientar ações possíveis de implementação na empresa, devendo ainda servir de referência para a tomada de decisões relacionadas ao fluxo informacional.

Em síntese, o plano de ação foi considerado como um planejamento organizado capaz de identificar as ações e as responsabilidades pela sua execução do programa de implantação da Intranet como canal de comunicação do sistema de informação da Empresa Z. S/A, conforme a descrição do quadro abaixo.

<b>Processo: 5w2h</b>	
<b>Problema: Disfunção no Fluxo informacional interno no Departamento Financeiro – Z. S/A</b>	
<b>Causa Principal: atraso de informações para a gerência</b>	
<b>Solução: Implantação da Intranet - Rede interna de informação gerencial</b>	
1 W: - Quem	Todos os funcionários envolvidos + analista de sistema + consultor
2 W: - O Que	Implantação da rede interna de informação - intranet
3 W: - Onde	Departamento financeiro
4 W: - Quando	30 dias após conclusão do estudo (cronograma de trabalho)
5 W: - Por que	Pela necessidade em dinamizar o fluxo das informações gerenciais
1 H: - Como	Durante o expediente da manhã – 08:00 às 12:00 hs
2 H: - Custo	Em torno de R\$ 12.000,00 – compra de cabos e manutenção do servidor

Quadro nº 07: Aplicação do 5w2h/Planejamento para implantação da rede Intranet.

Por fim, os funcionários foram unânimes em apoiar a aplicação deste plano de ação, que corresponde a uma estratégia para solução da causa identificada como responsável pela disfunção no fluxo informacional do Departamento Financeiro (atraso de informação para gerência), com a participação do consultor interno.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Neste estudo, a consultoria interna foi considerada uma estratégia operacional capaz de viabilizar a implantação da solução (implantação de um sistema de gestão da

informação através da Intranet) para o problema da gestão da informação, pois exigiu um amplo conhecimento do fluxo informacional, o que, muitas vezes, não é acessível ao consultor externo.

Como observou-se na literatura, o papel do consultor é de um agente facilitador e orientador de procedimentos, cuja tarefa consiste em elaborar um diagnóstico da empresa envolvendo todo o staff do setor de trabalho, estabelecendo um cronograma de execução com descrição das atividades e metas a atingir-se.

É imperativo salientar que a intranet, basicamente, é uma rede interna de computadores que utiliza a tecnologia da internet para permitir o acesso da informação a todos os níveis organizacionais. A grande vantagem é que a informação circula em todo universo interno da empresa, fazendo com que os problemas decorrentes do fluxo informacional sejam minimizados, quando implantados com base em estudos consciencioso do perfil e particularidades do sistema de disseminação de informações da empresa.

A manutenção, por sua vez, é relativamente barata se comparada com os prejuízos decorrentes da sua não utilização na atual conjuntura, onde as empresas concorrentes que utilizam essa ferramenta são mais ágeis e, portanto, conseguem ampliar o número de clientes e fornecedores.

O que caracteriza a Intranet é o uso das tecnologias da *World Wide Web* no ambiente privativo da empresa. Em vez de circular publicamente pelo mundo, como na Internet, a informação confinada na rede interna é acessível apenas à empresa, garantindo sigilo e privacidade, particularmente para o setor financeiro e contábil.

Com a ajuda da Intranet, a informação contida no banco de dados da empresa poderá ser usada e processada em um ambiente interno. Por suas características, esse sistema de rede é uma poderosa ferramenta de gestão empresarial e, concomitantemente, um meio de viabilizar o trabalho em grupo dentro da organização.

Em síntese, a Intranet é um canal de comunicação interno, cuja informação circula rapidamente entre os setores da Empresa com todos os recursos disponíveis e, com custo relativamente baixo. Para o Departamento Financeiro da empresa Z. S/A, foram destacadas as seguintes vantagens:

- a) A informação não ficará limitada a um setor da empresa, circulando em todos os setores do Departamento Financeiro que possuem relação direta com as atividades contábeis e financeira;
- b) Os funcionários não apenas poderão buscar ou trocar informação interna, mas poderão contar com um instrumento de buscar a informação em qualquer parte do mundo, através da Internet;
- c) Do ponto de vista financeiro, a instalação da intranet no departamento vai requerer um investimento mínimo, pois a empresa já possui um sistema operacional em informática bem estruturado, com computadores Pentium II, com uma resolução bem distribuída, esperando apenas a implantação de um layout para acomodar a rede intranet;

- d) Do ponto de vista do relacionamento interno e operacional, aumenta a possibilidade da manutenção do contato permanente com os colaboradores internos, facilitando o envio de informação compactada, completa e atualizada para a gerência.

Finalmente, com a implantação da rede Intranet na empresa, o Departamento Financeiro tornar-se-á um setor ágil, uma vez que as informações sempre estarão no tempo certo, no lugar certo, na forma adequada, sem problemas de atraso, além de dar agilidade e flexibilidade às operações dos colaboradores internos, que poderão se relacionar para consolidar, simular e transmitir a informação de forma adequada em conjunto com os outros Departamentos, agilizando de forma harmoniosa o fluxo de informação interna até chegar à gerência.

No entanto, não podemos esquecer das seguintes indagações: quem o fará, o que será feito, onde será feito, quando será feito, por que será feito, como será feito e quanto custará. Aliado a toda essa gama de preocupação, é preciso que a informação esteja tratada de acordo com os princípios arquivísticos, para que o processo de recuperação possa funcionar adequadamente.

#### ***Abstracts***

*A case study concerning the dysfunctions of information flow from an archive of a private's company Financial Department. As technical and methodological procedures was used the 5w2h, to identify and to analyze the causes and the pointed effects as responsible for the dysfunction, being suggested an internal consultant's participation to sensitize and to promote changes in the system of information management.*

#### ***Keywords***

***FINANCIAL DEPARTMENT ARCHIVE  
ACCOUNTING INFORMATION FLOW  
5W2H  
INTERNAL CONSULTANT  
INFORMATION MANAGEMENT***

#### **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, F.I. **Estudo de usuários na área de engenharia básica da PETROBRAS**. Rio de Janeiro, 1981. 125 p. UFRJ.

BLOCK, Peter. **Consultoria, um desafio de liberdade**. São Paulo: Markron Books, 1993.

BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPOMAR, Marcos C. - Do uso do "estudo de caso" em pesquisas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13 n.2, jan. 1987.

CONNOR, Dick, Davidson, Jeffrey P. **Marketing de serviços profissionais e consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MILAN, Kubr. **Consultoria um guia para a profissão.** Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1986.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos:** seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: BRUCHER, 1972.