

AS DIFERENTES VISÕES DE GESTOR E LIDERADO DIANTE DE PAINÉIS DE MEDIÇÕES: UM ESTUDO EM UM CENTRO DE SUPORTE

ADILSON CARLOS DA ROCHA¹
DIEGO GESSER²

Resumo

Este estudo teve como proposta analisar quais são as diferentes visões de gestor e liderado, diante de painéis de medições individuais/equipes disponibilizados igualmente dentro de um centro de suporte. O estudo seguiu uma abordagem quantitativa, com características de uma pesquisa descritiva. Os dados foram coletados a partir de um questionário constituído por uma escala de graduação de intensidade na forma da escala Lickert de 7 pontos. Para a constituição da amostra foi utilizado a técnica por levantamento (*survey*) e estimou-se uma população composta por todos os 80 funcionários (gestores e liderados), destes, 53 participaram da pesquisa. A pesquisa aponta que desde a implantação dos controles internos através do BI (*Business Intelligence*) foi possível terem mais agilidade e transparência sobre sua eficiência e de seu departamento, demonstrando estarem satisfeitos com as informações apresentadas no BI em geral. Os resultados apontam para uma forte concordância dos gestores e liderados quanto à satisfação de ambos em relação às informações apresentadas no BI de acompanhamento diário e também as de acompanhamento histórico. Considerando o resultado pelas médias gerais, pode-se observar que as respostas dos gestores e dos liderados convergiram na mesma direção, sendo ela “concordando” ou “discordando” reforçando assim uma percepção semelhante no momento das análises dos painéis de BI disponibilizados. Em síntese, é possível inferir que o modelo de apresentação das informações nos painéis do BI vem sendo compreendidas e aceitas, por liderados e gestores.

Palavras-chave: Painéis de Medições. *Business Intelligence*. Centro de Suporte.

Abstract

This study aimed to analyze what are the different manager visions and subordinates before panels of individual measurements / teams available also in a support center. The study followed a quantitative approach, with characteristics of a descriptive research. Data were collected from a questionnaire consisting of intensity grading scale in Likert scale form of 7 points. For the selection of the sample was used the technique survey and estimated a population composed of all 80 employees (managers and subordinates), of these, 53 participated in the survey. The survey points out that since the implementation of internal controls through the BI (*Business Intelligence*) could have more agility and transparency on its efficiency and its department, demonstrating to be satisfied with the information presented in BI in general. The results point to a strong agreement of managers and subordinates as to the satisfaction of both in relation to the information presented in the daily monitoring BI and also the history tracking. Considering the result by the average general, it can be observed that the responses of managers and led converged in the same direction, it is "agreeing" or "disagreeing" thus reinforcing a similar perception at the time of the analysis of BI dashboards available. In summary, it can be inferred that the model of presentation of information in BI panels has been understood and accepted by led and managers.

Keywords: Measurements panels. *Business Intelligence*. Support Center.

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná

1 Introdução

Diante da explosão de novidades no mercado é normal que a competitividade entre as empresas aumente cada vez mais, e é mais habitual ainda a seguinte expressão: “Precisamos fazer mais com menos”. Pensando nesta expressão é justificável a corrida desenfreada dos gestores em busca de números, metas, painéis de visualização, tudo em função de saber onde é que precisamos melhorar? Qual é minha melhor equipe? Qual minha pior equipe? E assim os dilemas se apresentam aos gestores.

Para ajudar a detalhar os dilemas apresentado é prática dos gestores fazerem uso e disponibilizar para seus liderados painéis de acompanhamento da produtividade perante as metas da equipe, bem como os resultados de cada colaborador.

Será possível que gestor e o liderado estejam olhando para uma mesma direção e tendo visões e interpretações divergentes? Para ajudar a responder a esta pergunta propôs-se o seguinte problema: Quais são as diferentes visões de Gestor e Liderado diante de Painéis de Medições Individuais/Equipe disponibilizado igualmente dentro de um Centro de Suporte?

Diante da questão, este estudo tem como objetivo analisar como as metas e resultados são interpretados por gestores e liderados perante aos painéis de medições igualmente disponibilizados, verificando assim se ambos olham para a mesma direção e tem entendimentos diferenciados ou se ambos estão alinhados.

Este estudo poderá contribuir para direcionamento de elaboração e modelo de disponibilidade de painéis de medições para gestores e liderados, tendo como foco melhorar o entendimento de todos para com os números disponibilizados no centro de suporte. Isto poderá refletir em mudanças nos formatos de apresentação ou manutenção com os atuais e apenas aperfeiçoá-los.

2 Dados, Informações e Conhecimento

Antes de tratar do conhecimento propriamente dito, é necessário entender melhor como se chega a este ponto, que tem como seu antecessor as informações e inicialmente os dados, o processamento evolutivo desta cadeia de dados, informações e conhecimento é que possibilita trabalhar com informações estratégicas sejam elas operacionais ou gerenciais com fins de tomada de decisão da alta direção.

Davenport e Prusak (1999) defende o conceito assim falando “é essencial para a realização bem-sucedida dos trabalhos ligados ao conhecimento, que as organizações saibam definir o que são dados, informações e conhecimento, pois o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender da aplicação desses elementos para solução de problemas e tomada de decisões”.

Os dados são elementos não trabalhados, ou seja, simplesmente gravados de forma bruta, onde não possibilita a tomada de decisão usando somente estes elementos, sendo necessário primeiro lapidar estes dados até que se formem informações. Oliveira (2002, p.51), fala que “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Após trabalhar os dados, tem-se então o surgimento das informações, que já trazem elementos mais estruturados e que podem de uma forma simples ser utilizados para análises mais simples, pois os detalhes somente serão apresentados na próxima fase. Padoveze (2000, p. 43 *apud* Nakagawa, 2000), escreve que: “informação é o dado que foi processado e

armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real percebido para suas decisões correntes ou prospectivas”.

O conhecimento é a ação humana sobre o processamento de dados e informações, de forma que possam ser aperfeiçoadas, detalhadas, compartilhadas e principalmente que possam entrar em um círculo de evolução contínua. O conhecimento é responsável por distinguir quais dados e informações podem ser utilizadas para tomada de decisão e principalmente como devem ser apresentadas, gerando assim valor gerencial. Laudon e Laudon (1999, p. 10), “conhecimento é o conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, colecionar, armazenar e compartilhar a informação”.

2.1 Tecnologia de Informação

É perceptível a mudança contínua em todos os lugares que envolvem a economia, sendo as empresas as principais afetadas, onde correm desenfreadamente atrás de modelos, informações privilegiadas que possam alavancar o seu crescimento, para este fim é que a tecnologia entra muito forte, auxiliando no armazenamento e processamento de grandes massas de dados, e através destas traduzi-las de formas a beneficiar os seus tomadores de decisão, conforme defendido por Pereira e Fonseca (1997, p. 239), “a tecnologia da informação surgiu da necessidade de se estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações” e também de forma complementar Foina (2001, p. 31), conceitua como: “um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial”.

Então, pode-se inferir que tecnologia da informação é qualquer dispositivo que tenha como atividade fim trabalhar os dados e informações. De acordo com Batista (2004, p. 59), “tecnologia de informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

2.2 A Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*)

O termo conhecimento esta ligada a ação evolutiva dos dados e informações, mas ao mesmo tempo tem uma importância superior sobre ambos, pois é ele quem dá subsídio para o entendimento e evolução dos termos subsidiários. O conhecimento é uma abrangência de elementos humanos, valores, experiências, estudos e os mais variados modelos de aperfeiçoamento do que hoje já se é utilizado, podendo ser encontrado, em documentos, livros, processos, manuais, práticas.

O conhecimento é mais valioso que os dados e informações, por estar próximo da ação. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva. Em muitos casos, uma vez que o conhecimento e as decisões estão na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O grande desafio das empresas é a gestão do conhecimento humano, estando somente na cabeça dos colaboradores, automaticamente, se o colaborador sai da empresa o conhecimento da empresa do mesmo sai também, isto faz com que as empresas precisam trabalhar forte em buscar de documentar todo o conhecimento humano, possibilitando assim a

outros colaboradores terem acesso através de documentos, processos, manuais, de algo que antes somente uma pessoa o detinha.

Corroborando com estas proposições Barbieri (2001, p. 06) destaca que a gerência do conhecimento (KMS), pelo seu lado, objetiva estabelecer uma aproximação integrada e colaborativa para capturar, criar, organizar e usar todos os ativos de informação de uma empresa. Enquanto *Business Intelligence* é mais compartimentada, objetiva e focada em estruturas definidas, a KMS trabalha o ativo de informações, independentemente da sua forma, estrutura e domínio.

Nas empresas que utilizam o Business Intelligence (BI), a gestão do conhecimento vem como função essencial de apoiar na elaboração de gráficos e relatórios que estão ligados ao termo segundo, que é a informação, mas o que é a informação se não tem-se uma ação sobre isto, uma interpretação, avaliação, evolução, sugestão? Seria somente uma informação sem relevância nenhuma. A gestão do conhecimento entra para fazer uma ligação de entendimento e aperfeiçoamento do que há hoje de informação, e o que posso fazer com ela e o que e como posso evoluir esta informação, gerando assim um novo conhecimento mais avançado. Sendo assim, é perceptível que quanto mais conhecimento, mais informações e mais conhecimentos, gerando assim uma evolução exponencial.

2.3 Inteligência Competitiva (CI – *Competitive Intelligence*)

Inteligência Competitiva se refere a toda à cadeia de armazenamento de dados, estruturação dos dados, coleta de todas as informações independente do local e sua disponibilização de forma a trazer vantagens competitivas para o indivíduo que irá utilizar-se destas informações, que devem ser confiáveis, dinâmicas e que permita de forma fácil mostrar o máximo de informações possível, palavra reforçada por Teixeira Filho (2001, p. 87) quando fala que “inteligência competitiva é o resultado da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões”.

Serra (2002, p. 77) explica que no fluxo real da inteligência competitiva, podemos ressaltar três pontos básicos: (i) a informação precisa ser pesquisada e coletada, pois nem sempre está disponível; (ii) o processo de inteligência competitiva, para dar resultado precisa ser permanente e não esporádico; e (iii) o quadro de referência competitiva evolui no tempo e, por isso, precisa ser avaliado historicamente.

Também é colocado por Serra (2002, p. 78) que através de definição de vários autores, a inteligência competitiva pode ser vista como uma pirâmide. Os quatro lados da pirâmide tem a seguinte interpretação:

Lado 1 - Pessoas: seleção, treinamento, alocação e gestão das equipes que irão atuar em inteligência competitiva na organização;

Lado 2 - Processos: são os processos e atividades relacionadas à inteligência competitiva na organização;

Lado 3 - Informação: são as informações existentes no universo de interesse da instituição, as quais serão manipuladas pelas pessoas, nos processos de inteligência competitiva;

Lado 4 - Tecnologia: engloba toda a infraestrutura de Tecnologia da informação, para suportar os processos de inteligência competitiva na organização.

No mercado existem inúmeras técnicas e/ou ferramentas que podem auxiliar na organização da empresa, fornecendo vantagem competitiva por meio do “armazenamento de uma grande massa de dados que compõem o negócio da organização e seu ambiente externo, permitindo depois uma exploração e análise, que se traduzem em informações úteis e necessárias para as decisões a serem tomadas” (SERRA, 2002, p. 79).

2.4 Business Intelligence (BI)

O BI é um grupo de aplicações projetado para organizar e estruturar os dados de transação de uma empresa, de forma que possam ser analisados a fim de beneficiar as operações e o suporte às decisões da empresa. (KALAKOTA; ROBINSON, 2002).

O segredo do sucesso é a gerência de processos conseguir analisar os fatos realmente relevantes, de uma forma simples e ao mesmo tempo avançado onde tenham em suas mãos as análises atuais e históricas através de ferramentas que possam manter facilmente seus dados atualizados, possibilitando ao gerente tomar suas decisões com base em informações concretas e que sejam eficientes, conforme é muito bem colocado por Serra (2002, p. 77).

É perceptível a evolução sistêmica nas empresas, onde antes a preocupação se voltava a conseguir capturar, registrar e armazenar informações operacionais de cada departamento da empresa, já atualmente, esta atividade passou a ser mais fácil e até mesmo habitual, já que a utilização de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) ou outros sistemas vinculados a um banco de dados possibilitam armazenar grandes massas de informações. Junto com esta facilidade chega à dificuldade de conseguir armazenar todas estas informações de tal forma que possam ser facilmente encontradas e relacionadas, caso isto não ocorra tem-se empresas apresentando informações divergentes entre seus próprios departamentos, causando falta de credibilidade em seus sistemas de gerenciamento de dados.

A história do Business Intelligence que conhecemos hoje teve início da década de 70, quando alguns produtos de BI foram fornecidos para os analistas de negócios. O grande problema era que estes produtos exigiam intensa e exaustiva programação, não disponibilizavam informação em tempo hábil nem de forma flexível, e além de tudo tinham alto custo de implantação. Com o surgimento dos bancos de dados relacionais, dos PC's e das interfaces gráficas como o Windows, aliados ao aumento da complexidade dos negócios, começaram a surgir os primeiros produtos direcionados aos analistas de negócios, que possibilitavam rapidez e uma maior flexibilidade de análise. (SERRA, 2002, p. 77).

A partir desse contexto surge a técnica de BI, que tem como principal objetivo estruturar o banco de dados com a possibilidade de todas as informações serem retiradas facilmente e que estas sejam totalmente confiáveis, sejam pegadas de um ou de outro departamento. Todas as informações da empresa devem ser integradas e fáceis de visualizar. O objetivo maior da técnica de BI está exatamente na definição de regras e técnicas para a formatação adequada destes volumes de dados, visando transformá-los em depósitos estruturados de informações, independente de sua origem (BARBIERI, 1988, p. 22).

Além das informações estarem contidas em um único banco de dados, atualmente é muito habitual empresas trabalharem com mais de um banco de dados na empresa, e até mesmo sistemas diferentes entre os departamentos, e necessitarem que suas informações de análise sejam unificadas de forma que possam ver todas as informações em um só lugar. Conforme Barbieri (2001, p. 34), a técnica BI também pode ser explicada como “a utilização de variadas fontes de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa”.

Segundo Serra (2002), um sistema de Business Intelligence apresenta as seguintes características: Extrair e integrar dados de múltiplas fontes; Fazer uso da experiência; Analisar dados contextualizados; Trabalhar com hipóteses; Procurar relações de causa e efeito; e Transformar os registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial.

2.5 Indicadores Chave de Performance (KPI) (*Key Performance Indicator*)

Os indicadores chave de performance (KPI) objetivam “orientar a convergência entre as ações interna e externa da empresa, através de conceitos de valores que são traduzidos em um conjunto de indicadores métricos de desempenho quantificáveis.” (ALMEIDA; SCHÜLTER, 2012, p. 258).

Os KPI podem ser determinados conforme necessidade do gestor, de forma que o mesmo e sua equipe possa se nortear seus trabalhos e ações diárias tendo consciência de como estão atualmente e onde precisam chegar, podemos dizer que é uma espécie de mapa onde a empresa busca encontrar o seu tesouro, ou seja, atingir as suas metas.

Cada empresa tem suas necessidades de indicadores, podendo ser eles de informações atuais, ou seja, o que está acontecendo em tempo real e a informação histórica muito utilizada para informações comparativas de dias, meses, anos, entre outros, gerados com informações históricas. Conforme afirma Turban e Volonino (2011, p. 374) os KPIs podem ser classificados em dois tipos. O primeiro inclui aqueles que medem o desempenho em tempo real ou preveem resultados futuros. Esses KPIs ajudam em respostas proativas, em vez de reativas, para potenciais problemas de usuários e clientes. O segundo tipo de KPI mede resultados de atividades passadas.

Esses indicadores são disponibilizados aos gestores e colaboradores por meio de relatórios e gráficos, neste trabalho nominados de “*painéis*”, pois essa é uma nomenclatura utilizada no ambiente gerencial. Os relatórios são dados estruturados e geram informações por meio de listas e tabelas, proporcionando o criador utilizar de infinitas possibilidades para melhor atender a necessidade de seus gestores. Esses relatórios são informações estruturadas, que podem ser obtidas em formatos diversos tais como listas, tabelas e tabelas cruzadas. (SPAGOWORLD.ORG, 2014).

Os *painéis* são também utilizados para as representações gráficas, os quais permitem a composição de diversos tipos de dados, gerando uma informação completa e ao mesmo tempo fácil de interpretar, pois é um emaranhado de dados traduzidos em uma imagem, facilitando o entendimento dos usuários, permitindo ao usuário utilizar-se de sua percepção visual para análise das informações. Depois de serem processados, os dados podem ser apresentados aos usuários em formatos visuais como textos, gráficos e tabelas, denominados como tecnologias de visualização de dados. (RAINER; CEGIELSKI, 2007).

3 Método do estudo

Para que fosse possível aprofundamento ao conteúdo e o detalhá-lo melhor, a pesquisa exploratória foi de extrema importância, conforme coloca Gil (2002, p. 41) “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais

explícito ou a constituir hipóteses. Segundo o autor estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Outra característica do estudo em pauta é a pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2002) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram coletados por meio de um questionário no mês de março de 2016. Os dados de fonte secundária foram coletados em documentos de registros da empresa.

Para a constituição da amostra foi utilizado a técnica por levantamento, que segundo Martins e Theóphilo (2009), os problemas de pesquisa tratados por meio dessa estratégia requerem uma sistemática coleta de dados da população ou amostra da população por meio de variadas técnicas. Sendo elas denominadas levantamento (survey) e levantamento por amostragem (sample survey) essas técnicas são empregadas para identificar a estratégia de pesquisa, onde se estudam respectivamente, todos ou parte dos sujeitos da pesquisa. Para este estudo foi utilizada a técnica por levantamento (survey), e estimou-se uma população de (total de funcionários).

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido pelo autor com suporte da literatura sobre o tema pesquisado, constituído por uma escala de graduação de intensidade na forma da escala Lickert de 7 pontos, com ponderações no valor de (1) “totalmente sem importância” a (7) “muito importante”. O instrumento de coleta foi enviado para os colaboradores e gestores, sendo a sua distribuição operacionalizada por meio de formulário “*googledocs*”. Importante ressaltar que foi realizado um pré-teste com alguns funcionários, avaliando a efetividade e concordância do instrumento de coleta, após opinião destes, o questionário sofreu alguns ajustes antes de ser enviado aos respondentes que compuseram a amostra deste estudo.

A composição do questionário se deu em duas partes, sendo a primeira para identificação dos respondentes contendo um total de 7 (sete) questões tipo censitárias e a segunda parte contendo as 20 (vinte) questões tratando do assunto principal investigado.

Este estudo foi realizado na empresa CISS Automação Comercial. O questionário formulado no “*googledocs*” foi distribuído através de e-mail no período do dia 25 a 29 de abril de 2016, para um total de 80 funcionários independente da função, e teve-se um retorno de 53 respostas, resultando em 66,25% de pessoas que responderam a pesquisa. Todas as respostas foram utilizadas como fonte de evidência para o estudo. Os dados foram tabulados em planilhas e analisados de forma descritiva.

4 Resultados e discussão

Nesta seção serão apresentados os resultados a partir dos dados coletados pelo instrumento utilizado, assim como a análise e discussão dos mesmos, em face da teoria escolhida para fundamentar o tema estudado. Os resultados encontram-se divididos pela caracterização do ambiente de estudo, o perfil da amostra estudada e a análise das questões inerentes à opinião dos pesquisados (analistas e gestores).

4.1 Caracterização da empresa CISS

A CISS há mais de duas décadas, atua em todo o território nacional com software Integrado de Gestão Empresarial especializado para o segmento de Supermercados, lojas de Materiais de Construção e Redes de Negócios. A empresa CISS conta atualmente com 350 colaboradores e mais de 3 mil clientes.

O BI iniciou como um produto a ser comercializado, e logo nos primeiros testes devido a sua importância e facilidade foi ganhando visibilidade pelos gestores. Hoje todos os gestores da empresa já utilizam painéis específicos para suas áreas.

FIGURA 1 – EXEMPLO DE PAINEL DO BI UTILIZADO NO CENTRO DE SUPORTE



FONTE: BICISS (2016)

4.2 Caracterização da amostra pesquisada

Da amostra de 53 respondentes, 10 são gestores, representando 18,86% do total sendo 80% (8) do sexo masculino, e 43 analistas de atendimento, representando 81,13% do total, sendo 51,16% (22) do sexo feminino.

Em relação aos gestores, 60% (6) apresentaram idade de 26 a 30 anos, 70% (7) estão a mais de seis anos na empresa e 50% (5) tem como formação acadêmica o curso de sistemas de informação. Já os analistas de atendimento, a maior parcela que totaliza 48,83% (21) apresenta idade de 21 a 25 anos, na faixa de idade de 26 a 30 anos estão outros 39,53% (17), 34,88% (15) dos analistas está de um a dois anos trabalhando na empresa, se levado em consideração o período de um a quatro anos de empresa tem-se o correspondente de 62,79% (27) do total e 34,88% (15) tem como formação acadêmica o curso de ciências contábeis, 25,58% (11) do total o curso de sistemas de informação, e o restante demonstraram outras formações ou ainda não iniciaram o curso superior.

4.3 Resultados do estudo

Os resultados foram apresentados buscando atender ao objetivo proposto, o qual busca identificar se há diferentes visões de analistas e gestores diante de painéis de medições individuais/equipe, disponibilizados igualmente dentro de um centro de suporte. Os referidos resultados foram apresentados para cada questão utilizada pelo instrumento de pesquisa.

Primeiramente buscou-se levantar a percepção dos usuários de forma geral para as questões inerentes aos Painéis de BI. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 – QUESTÕES SOBRE OS PAINÉIS DO BI EM GERAL

Código Pergunta	Liderado (Analista)		Gestor (Líder de Equipe)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q 2.1	6,14	0,89	6,60	0,70
Q 2.2	4,44	2,02	4,80	1,87
Q 2.3	2,95	1,57	3,10	1,60
Q 2.4	5,26	1,14	6,10	0,57
Q 2.5	5,30	1,42	5,80	0,63
Q 2.6	3,14	1,83	3,20	1,87
Q 2.7	4,16	1,80	4,20	1,03
Q 2.8	2,95	1,53	2,50	1,72
Q 2.9	5,00	1,70	5,90	1,20
Q 2.10	5,65	1,34	6,20	0,92

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

O primeiro questionamento (Q 2.1) buscou identificar se desde a implantação dos controles internos através do BI foi possível terem mais agilidade e transparência sobre sua eficiência e de seu departamento. Nessa questão foi possível identificar uma aceitação grande para ambos os públicos, tendo os liderados uma média 6,14 com desvio padrão de 0,89, destacando que 95,34% (41) respostas foram com indicações superiores à 4, considerado o ponto neutro da escala, e os gestores uma média de 6,60 com desvio padrão de 0,70 destacando também o valor de 100%, ou seja, todos os 10 gestores apresentaram nota acima do ponto médio da escala.

Na questão (Q 2.2) buscou-se identificar a opinião, a saber, se prefere acompanhar os seus números diários ou acompanhar também os números da sua equipe/suporte. Nesse questionamento ambos os grupos pesquisados se mostram indecisos, uns acompanhando com mais ênfase seus números unicamente e outra parte buscando olhar o todo. Obteve-se uma média de 4,44 com desvio padrão 2,02 para os liderados em paralelo aos gestores com uma média de 4,80 e desvio padrão 1,87, nas médias é possível sugerir que os gestores tem com uma diferença pequena indicando que visualizam mais os números gerais.

Para o questionamento (Q 2.3) fez-se uma inversão na análise, verificando se os painéis do BI contém muitas informações e acabam não entendendo e/ou encontrando o que estavam procurando. Para esse questionamento obteve-se uma resposta semelhante de ambos os grupos (liderados e gestores) indicando que os painéis são entendíveis, e com as informações de boa aceitação pela média das respostas.

Na questão (Q 2.4) questionou se ficava entendido que na maioria das vezes os números demonstrados nos painéis e os cálculos eram facilmente entendidos, mesmo que em alguns casos alguns sejam complexos. Os resultados apresentaram média 5,26 com desvio padrão 1,14 para os liderados e média 6,10 com desvio padrão 0,57, sendo 100% das respostas dos gestores resultaram acima da média utilizada pela escala.

Na questão (Q 2.5) buscou identificar se os usuários tinham confiança e segurança nas informações apresentadas no BI. As respostas resultaram em uma média de 5,30 com desvio padrão 1,42 para os liderados e para os gestores a média foi de 5,80 com desvio padrão 0,63, também destacando que 100% (10) dos gestores apresentaram respostas acima da média da escala utilizada.

Trabalhando no questionário de forma inversa a (Q 2.6) verificou se o usuário acreditava que a maioria das informações do BI era mais pertinente para o acompanhamento feito pela liderança e não tinham grande foco ao analista final. Os resultados apresentaram uma tendência de médias mais baixas, entendendo que ambos os públicos acreditam que os painéis são importante para todos, corroborados pela média 3,14 com desvio padrão 1,83 dos liderados e média de 3,20 com desvio padrão 1,87 indicada pelos gestores.

Na questão (Q 2.7) os resultados indicaram uma indecisão perante a ter paciência e/ou tempo para acessar o BI e olhar os números individuais e os números da equipe/departamento ou não ter paciência e/ou tempo. Os respostas apuradas indicaram uma média de 4,16 com desvio padrão 1,80 dos liderados, e média de 4,20 com desvio padrão 1,03 dos gestores. Observou-se que as médias resultantes aproximaram da neutralidade ou indiferença da escala tanto para os analistas, quanto para os gestores.

No questionamento (Q 2.8) também foi analisado de forma inversa, pois os resultados indicados por ambos os grupos não consideram difícil à utilização do BI e indicaram que tendem a utilizar em boa parte de suas análises e não somente em alguns momentos de necessidade.

O questionamento (Q 2.9) buscou identificar se atualmente o acompanhamento das informações do BI era essencial para as atividades de ambos os públicos. Os resultados apurados de médias 5,00 com desvio padrão 1,70 para os liderados e com uma preocupação um pouco mais latente os gestores demonstram uma média 5,90.

Finalizando a análise geral dos painéis, a questão (Q 2.10) enfatizou que os liderados com média de 5,65 com desvio padrão 1,34 estão satisfeitos com as informações apresentadas no BI em Geral, e que os gestores com média de 6,20 com desvio padrão 0,92, sendo 100% (10) estão muito satisfeitos.

Nas cinco questões seguintes serão enfatizados os painéis de utilização diária, para acompanhamento em tempo real, como exemplo os painéis: “acompanhamento da fila de atendimento”, “backlog do centro de suporte” e os “indicadores do centro de suporte”. A Tabela 2 apresenta os resultados para estas questões.

TABELA 2 – QUESTÕES PARA OS PAINÉIS DO BI DE ANALISE DIÁRIA

Código Pergunta	Liderado (Analista)		Gestor (Líder de Equipe)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q 2.11	3,81	1,83	3,10	1,66
Q 2.12	5,67	1,46	6,20	0,92
Q 2.13	5,67	1,66	6,40	0,84
Q 2.14	5,77	1,36	6,30	0,82
Q 2.15	5,67	1,25	6,50	0,71

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Na questão (Q 2.11) pode-se perceber que há uma preocupação de ambos os grupos (liderados e gestores) em acompanhar os seus números, e também os números de seus colegas. Essa constatação é corroborada pelas médias de 3,81 indicada pelos liderados e de 3,10 indicada pelos gestores para o questionamento: Acompanhamento diário dos meus números individuais, mas não me atendo a ficar verificando os números de meus colegas.

No questionamento (Q 2.12) verificou-se se os pesquisados tinham acesso aos números de todos os seus colegas, e assim como todos eles tivessem acesso aos seus números. Os resultados demonstram a média de 5,67 com desvio padrão 1,46 para os liderados e os gestores apresentaram uma média de 6,20 com desvio padrão 0,92, com 100% (10) das respostas além da média 4 utilizada pela escala.

Para a questão (Q 2.13) os resultados demonstraram uma ótima concordância dos pesquisados quanto a seus números individuais ficarem expostos passando na TV para agilizar a visualização dos números gerais de todos os integrantes da equipe. Os liderados apresentaram uma média de 5,67 e desvio padrão de 1,66. Os gestores apresentaram uma média de 6,40 e desvio padrão de 0,84.

Por meio da questão (Q 2.14) verificou a opinião dos pesquisados sobre a consideração de que os painéis de acompanhamento individual têm as informações necessárias e desta forma consegue-se ter uma base de como esta o trabalho individualmente. Os resultados indicaram uma média de 5,77 com desvio padrão 1,36 dos liderados, e média de 6,30, com desvio padrão 0,82 para os gestores, destacando também 100% (10) das respostas com escala superior a quatro.

Para finalizar este grupo de questionamentos, a questão (Q 2.15) indica por meio da média 5,67 com desvio padrão 1,25 dos liderados, e média 6,50 com desvio padrão 0,71 dos gestores, que ambos estão satisfeitos com as informações apresentadas no BI de acompanhamento diário, onde tem informações mais específicas das atividades individuais. Importante ressaltar que embora ambos estejam satisfeitos, os gestores demonstram maior satisfação, tanto que 60% (6) indicaram a escala sete, e para os demais as respostas ficaram acima da escala quatro.

Nas próximas cinco questões serão discutidas os painéis históricos, onde é acompanhada a eficiência da equipe em uma linha de tempo como, mês e ano evidenciando melhora ou piora. Fora utilizados como exemplo os painéis: “análise histórico do centro de suporte” e a “gestão do centro de suporte”. A Tabela 3 apresenta os resultados apurados para estas questões.

TABELA 3 – QUESTÕES PARA OS PAINÉIS DO BI DE ANÁLISE HISTÓRICA

Código Pergunta	Liderado (Analista)		Gestor (Líder de Equipe)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q 2.16	4,56	1,94	3,10	1,52
Q 2.17	5,23	1,66	6,30	0,95
Q 2.18	5,95	1,36	6,60	0,70
Q 2.19	5,81	1,16	6,50	0,71
Q 2.20	6,14	0,86	6,50	0,71

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Na questão (Q 2.16) os liderados com média 4,56 e desvio padrão 1,94, acompanham diariamente os números de sua equipe, mas não se atendem a ficar verificando os números das demais equipes e/ou de todo o seu departamento. Já os gestores com média 3,10 e desvio

padrão 1,52, tendem a acompanhar tanto os números de sua equipe e também os números das demais equipes e/ou setor.

Diante dos resultados com a média de 5,23 com desvio padrão 1,66 apresentados pelos liderados, e média de 6,30 com desvio padrão 0,95 indicada pelos gestores para a questão (Q 2.17), sugere-se que ambos os grupos concordam em ter acesso macro dos números de todas as equipes, que inclusive são números que compõem a eficiência de todo o Suporte, e assim como todas as demais equipes terem acesso aos números das demais equipes.

Para a questão (Q 2.18) os resultados expressos pela média de 5,95 e desvio padrão 1,36 dos liderados, e média de 6,60 com desvio padrão 0,70, inclusive com 70% (7) das respostas acima da escala 4 indicada pelos gestores, sugere-se que ambos os grupos concordam em terem seus números e de sua equipe expostos passando na TV, como uma forma de agilidade na visualização dos números da equipe.

A questão (Q 2.19) verificou se os painéis de acompanhamento histórico têm as informações necessárias a saber da equipe/departamento, desta forma é possível ter uma base concreta de como esta a eficiência da equipe/departamento. Os resultados indicaram que os liderados apresentaram uma média de 5,81 com desvio padrão 1,16, e os Gestores uma média de 6,50 com desvio padrão 0,71, com destaque de 100% (10) das respostas dos gestores acima da escala 4.

Para o último questionamento (Q 2.20) obteve-se uma média 6,14 com desvio padrão 0,86 e 95,34% (41) de respostas acima da escala quatro dos liderados, e média 6,50 com desvio padrão 0,71, sendo 100% (10) de respostas acima da média para os gestores. Assim esses resultados sugerem que ambos os grupos concordam fortemente que estão satisfeitos com as informações apresentadas no BI de acompanhamento histórico, possibilitando a eles comparar mês a mês a eficiência de sua equipe ou departamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude da necessidade atual em obter informações atualizadas, dinâmicas e de fácil acesso, sobre as atividades desempenhadas dentro de um centro de suporte, onde estas precisam atender a demanda dos gestores e dos liderados, este estudo teve como proposta analisar quais são as diferentes visões de gestor e liderado, diante de painéis de medições individuais/equipes disponibilizados igualmente dentro de um centro de suporte.

Para nortear o estudo foi necessário utilizar-se da pesquisa bibliográfica, documental, exploratória e descritiva, sendo os dados coletados a partir de um questionário constituído por uma escala de graduação de intensidade na forma da escala *Lickert* de 7 pontos. Para a constituição da amostra foi utilizado à técnica por levantamento (*survey*) e estimou-se uma população composta por todos os 80 funcionários (gestores e liderados).

Em uma análise geral dos questionamentos e com destaque a questão (Q 2.1) tanto os gestores, quanto os liderados concordam fortemente que, desde a implantação dos controles internos através do BI foi possível terem mais agilidade e transparência sobre sua eficiência e de seu departamento. Importante ressaltar que ambos também concordam que estão satisfeitos com as informações apresentadas no BI em Geral.

Os resultados apontam para uma forte concordância dos gestores e liderados quanto a satisfação de ambos em relação as informações apresentadas no BI de acompanhamento diário, onde são dispostas as informações mais específicas das atividades individuais. Já para as informações apresentadas no BI de acompanhamento histórico, possibilitando a eles

comparem mês a mês a eficiência de sua equipe ou departamento, os gestores e os liderados concordaram fortemente que estão satisfeitos.

Considerando o resultado pelas médias gerais, pode-se observar que em nenhum questionamento obteve-se diferenças superiores a 1,50 (escala de 1 a 7) entre a resposta do gestor e do liderado, considerando assim que as resposta convergiram na mesma direção, sendo ela “concordando” ou “discordando”, com exceção ao questionamento (Q 2.16), o qual foi inverso, que informou que os liderados acompanham diariamente os números de sua equipe, mas não se atenam a ficar verificando os números das demais equipes e/ou de todo o seu departamento, já os gestores, tendem a acompanhar tanto os números de sua equipe e também os números das demais equipes e/ou setor. Em síntese, observa-se que ambos os liderados e gestores detêm de uma percepção semelhante no momento das análises dos painéis de BI disponibilizados.

O presente resultado deste estudo vem beneficiar a todos os interessados pelo assunto e de forma direta o autor do estudo, já que parte de sua atividade diária como gestor do centro de suporte, consiste em analisar os painéis dos BI e criar e/ou fazer melhorias nos painéis já criados, de forma que demais gestores e liderados do departamento possam utilizar diariamente estas informações, desta forma, é possível inferir que o modelo de apresentação das informações nos painéis do BI vem sendo compreendidas e aceitas, por liderados e gestores.

Como limitação, destaca-se que o estudo compreendeu a utilização de painéis restritos de uso do departamento centro de suporte, de forma que não foram observados demais painéis de BI disponibilizados na empresa. Outra limitação a ser destacada é a realização do estudo em um corte transversal, sendo que estudos longitudinais com a amostra poderiam resultar em novas contribuições tanto teórica como empírica. Ressalta-se também que os resultados obtidos pelo estudo são válidos para a amostra estudada, não cabendo possíveis generalizações.

Referências

- ALMEIDA, C. M. P. R.; SHÜLTER, M. R. **Estratégia logística**. Curitiba: IESDE, 2012.
- BARBIERI, C. **Business Intelligence: Modelagem e Tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- FOINA, Paulo Sérgio. **Tecnologia de Informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KALAKOTA, R. e ROBINSON, M. **E-Business** - estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. São Paulo: Bookman, 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RAINER JR, R. K.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução a sistemas de informação: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

SERRA, Laércio. **A Essência do Business Intelligence**. São Paulo: Berkeley, 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Código e descrição das questões que compuseram o instrumento de pesquisa

Código Pergunta	Descrição
Q 2.1	Desde a implantação dos controles internos através do BI foi possível termos mais agilidade e transparência sobre minha eficiência e de meu departamento.
Q 2.2	Tenho mais interesse no acompanhamento diário de meus números, pois fazem mais parte de minha atividade diária, e poucas vezes acompanho os números históricos da equipe/suporte.
Q 2.3	Os painéis do BI contem muitas informações e acabo não entendendo e/ou encontrando o que estava procurando.
Q 2.4	Na maioria das vezes entendo os números demonstrados nos painéis e os cálculos são facilmente entendidos, mesmo que em alguns casos alguns sejam complexos.
Q 2.5	Tenho confiança/segurança nas informações apresentadas no BI.
Q 2.6	Acredito que a maioria das informações do BI é mais pertinente para o acompanhamento feito pela liderança e não tem grande foco ao analista final.
Q 2.7	Tenho paciência/tempo para acessar o BI e olhar os meus números e os números da equipe/departamento.
Q 2.8	É difícil à utilização do BI e por isto prefiro utilizar só em alguns momentos porque preciso.
Q 2.9	Atualmente o acompanhamento das informações do BI é essencial para minhas atividades.
Q 2.10	Estou satisfeito com as informações apresentadas no BI em Geral.
Q 2.11	Acompanho diariamente os meus números individuais, mas não me ateno a ficar verificando os números de meus colegas.
Q 2.12	Tenho acesso aos números de todos os meus colegas, assim como todos eles tem acesso aos meus números.
Q 2.13	Eu concordo com os meus números individuais ficarem expostos passando na TV , como uma forma de agilidade na visualização dos números da equipe.
Q 2.14	Os painéis de acompanhamento individual têm as informações que preciso saber desta forma consigo ter uma base de como esta meu trabalho.
Q 2.15	Estou satisfeito com as informações apresentadas no BI de acompanhamento diário, onde tenho informações mais específicas de minha atividade.
Q 2.16	Acompanho diariamente os números de minha equipe, mas não me ateno a ficar verificando os números das demais equipes e/ou de todo o meu departamento.
Q 2.17	Tenho acesso macro dos números de todas as equipes (números estes que compõem a eficiência de todo o Suporte), assim como todas as demais equipes tem acesso aos números de minha equipe.
Q 2.18	Eu concordo com os meus números e de minha equipe ficar expostos passando na TV , como uma forma de agilidade na visualização dos números da equipe.
Q 2.19	Os painéis de acompanhamento histórico têm as informações que preciso saber de minha equipe/departamento, desta forma consigo ter uma base concreta de como esta a eficiência de minha equipe/departamento.
Q 2.20	Estou satisfeito com as informações apresentadas no BI de acompanhamento histórico, com elas posso comparar mês a mês a nossa eficiência.