

Características das Informações Utilizadas no Processo Decisório



Por Comarella & Mattos Consultores Associados

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este artigo resultou de reflexão desencadeada por ocasião da elaboração da dissertação de Mestrado de Max Cirino de Mattos, a qual foi defendida em 20 de outubro de 1.998 no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG: “As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que as processam: um estudo de caso em uma empresa do setor público de telecomunicações”. Também foram retiradas idéias da monografia elaborada pelo mesmo autor no curso de especialização em Gestão em Informação Tecnológica, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 1996: “Informação, processo decisório e cultura organizacional: fundamentos para a implementação de sistemas de informação”.

Por estar em fase de refinamento, agradeço sua atenção em enviar críticas, sugestões ou comentários para max.mattos@fead.br.

RESUMO

Após uma breve contextualização do uso das informações, é proposta uma classificação a partir do ambiente que origina a informação, que pode ser interno à organização, ou externo. A seguir, é discutida a integração desses dois tipos de informação dentro das organizações. A partir dos níveis hierárquicos clássicos dentro de uma organização – operacional, tático e estratégico – são formuladas as relações entre o volume e a complexidade de informações internas e externas, e o número de usuários que as acessam.

INTRODUÇÃO

O processo de globalização, segundo RATTNER (1995), embora conduzido pela economia, deve ser apreendido em dimensões políticas, histórico-culturais e espaciais-ecológicas. Um mercado internacionalizado, onde a competitividade torna-se elevada e sem fronteiras, aliado a um patamar de desenvolvimento tecnológico, onde as mudanças são cada vez mais rápidas, formam um contexto em que as organizações devem responder dinamicamente aos estímulos do meio ambiente naquelas dimensões.

Nesse contexto, FLEURY & FLEURY (1995) descrevem um paradoxo em termos da cultura organizacional, afirmando que as culturas fortes (aquelas em que os valores são bem difundidos e aceitos dentro da organização) têm grande agilidade nas respostas ao meio ambiente estável, porém são resistentes à mudança. Por outro lado, as culturas fracas (aquelas onde não existe grande convergência de valores organizacionais) são bastante flexíveis, porém não geram comprometimento de seus funcionários com um objetivo maior da empresa.

O processo de adaptação e sobrevivência de uma empresa, no contexto atual descrito anteriormente, está diretamente relacionado às decisões implementadas por ela, sendo que a qualidade dessas decisões, ou seja, seus impactos econômicos e sociais, torna-se um fator

importante. As decisões de uma organização, na verdade, são representadas pelas decisões efetuadas pelos seus executivos.

A seguir são apresentadas as relações entre essas decisões e as informações organizacionais.

PROCESSO DECISÓRIO, CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMAÇÕES

Vários autores abordam o processo decisório como um importante aspecto da administração, e existem vários modelos para a explicação desse assunto, sendo que atualmente busca-se um meta-modelo para esse conteúdo - uma convergência das teorias, conforme citado por BRAGA (1987). A idéia deste trabalho não é analisar nenhum modelo específico, mas analisar o processo decisório sob a ótica da informação e da influência da cultura organizacional sobre ele.

Em relação à cultura organizacional, alguns autores a encaram como um instrumental importante para o gerenciamento da empresa, e outros são críticos em relação a essa postura, ressaltando a utilização da cultura como elemento de dominação (mesmo que através da alienação). Este trabalho busca a interpretação da cultura enquanto elemento gerado pela interação de grupos humanos - existente em maior ou menor intensidade dentro de organizações empresariais - e fonte de informações para o processo decisório.

A importância da informação para o contexto organizacional vem sendo demonstrada por vários autores: segundo ALBERTIN (1996, p.62), "uma das armas para ganhar um avanço competitivo é o uso de Sistemas de Informação". Para CHOO, AUSTER (1993, p.283), "a informação é processada a fim de se reduzir ou se evitar a incerteza no processo decisório" (tradução do autor), mas antes de ser processada ela deve ser selecionada. Nesse aspecto, para eles, vários critérios podem afetar a seleção e o uso de fontes de informação: se, para alguns usuários, a acessibilidade é prioritária, para outros, é a qualidade. Afirmando também que as necessidades e usos de informação devem ser examinadas com base no contexto social do usuário, uma vez que as suas necessidades de informação variam de acordo com a sua participação em grupos sociais ou profissionais, seu passado e requisitos específicos de sua tarefa. Esses fatores devem ser considerados na análise das informações, pois influem diretamente sobre o conceito de qualidade de cada indivíduo.

Outra característica interessante das informações organizacionais é o grau de informalidade na sua transmissão. Pela análise da literatura, CHOO & AUSTER (1993) constataram que os usuários obtêm informação através de variadas fontes formais e informais - fontes informais, incluindo os contatos pessoais, freqüentemente são tão (ou mais) importantes quanto as fontes formais, como bancos de dados e bibliotecas.

MINTZBERG (1990) não concorda com a afirmação de que administradores seniores necessitam de informação agregada, o que pode ser melhor fornecido por um sistema de informações formal - na realidade, eles favorecem o contato verbal, contatos telefônicos e encontros, em vez de documentos. O autor justifica que essa ênfase em contatos verbais, em parte, deve-se ao fato de que a informação verbal está armazenada no cérebro das pessoas, e sendo assim o banco de dados estratégico da empresa não está na memória dos computadores, mas na dos administradores. A fim de explorar esse banco de dados, o administrador assume o papel de monitor do ambiente em busca de informação, interrogando contatos e subordinados e recebendo informações não solicitadas, muitas delas como resultado da rede de contatos pessoais. Essa rede de contatos provém da autoridade formal, que fornece um status que leva a várias relações interpessoais, e dessas vem o acesso à informação que possibilita ao administrador a tomada de decisões e elaboração de estratégias organizacionais.

Reforçando a idéia de informalidade, BARBOSA (1997), em recente pesquisa, constatou que as informações nas áreas de recursos humanos, pessoal e jurídica são difundidas, predominantemente, por intermédio de contatos informais; além disso, grande parte dos executivos indicou as reuniões planejadas como meio predominante para se veicular dados referentes ao planejamento estratégico das empresas.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Para CHOO, AUSTER (1993) grande parte das informações para gerentes vem do ou se refere ao ambiente externo da organização. KEEGAN (1974), citado pelos autores, constatou que as fontes externas são mais importantes que as internas, com um índice de 66%. Entretanto, THIERAUF (1988) afirma que a base de informações estratégicas da organização advém da combinação das informações relativas ao ambiente externo com os fatores do ambiente interno, dos quais os mais importantes são os pontos fortes da organização, seus objetivos, suas áreas funcionais, seu pessoal e os problemas internos. BARBOSA (1997) também afirma que a análise do ambiente externo ou monitoração ambiental precisa, naturalmente, ser complementada por um diagnóstico da situação interna da empresa. Conhecer o potencial da empresa e o contexto onde ela está inserida possibilita um melhor aproveitamento de seus pontos fortes em relação às oportunidades e também propicia a visualização de ameaças e pontos fracos que devem ser trabalhados - fundamentos do planejamento estratégico.

POLLALIS, GRANT (1994, p.12) reforçam a importância das informações internas quando afirmam que

“Se uma empresa não tem capacidade de desenvolver recursos únicos a fim de se tornar diferente de seus competidores, torna-se difícil ultrapassá-los e, mais cedo ou mais tarde, ela pode até deixar de existir.”
(tradução do autor)

Para esses autores, “um processo de desenvolvimento estratégico de sucesso deve ter como focos também os recursos da organização (informação, capacidade técnica, atributos organizacionais, processos internos)” (p. 12, tradução do autor) para que a empresa tenha condições de se tornar competitiva. A compatibilização entre esses recursos, as estratégias da empresa e o ambiente é um fator importante, dependente da percepção dos tomadores de decisão. Essa percepção é influenciada pela cultura da empresa, e assim pode-se dizer que o impacto da cultura na utilização eficaz dos recursos da empresa é um fator ao mesmo tempo importante e complexo. Conforme SATHE (1985), a cultura exerce influência através dos valores e crenças que determinam a preferência por certos resultados. O autor enfatiza a coerência que deve existir entre as necessidades e o negócio da empresa, de um lado, e os valores e crenças, de outro. Se não houver coerência, as decisões poderão ser eficientes, mas não serão eficazes, isto é, poderão gerar resultados que não sejam integrados de acordo com o foco estabelecido pelo planejamento empresarial. Sendo assim, a fim de se tomarem decisões eficazes, os pressupostos culturais devem ser considerados no processo decisório. ALBERTIN (1996, p.12) afirma que

“a implementação de um Sistema de Informações significa uma mudança, muitas vezes profunda, na organização, que deve ser planejada e preparada para que se garanta seu sucesso [...] um Sistema de Informações implementado e utilizado numa organização enquadra-se num determinado contexto no qual está incluída a cultura organizacional.”

INTEGRAÇÃO – INFORMAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS

A percepção dos executivos em relação ao ambiente externo pode afetar a estruturação interna de uma organização, e provavelmente quanto maior a distância entre o ambiente real e o percebido, maior o impacto de eventos externos na organização. Essa distância pode ser causada, por exemplo, pela insuficiência de informações relativas a qualquer dos dois ambientes (interno ou externo) - uma situação de incerteza. O processo decisório deve, então, ser subsidiado por informações relativas aos dois ambientes, analisadas conjuntamente. A FIG. 1 a seguir ilustra a necessidade de informação relativa aos ambientes externo e interno dos três níveis gerenciais (operacional, tático e estratégico):

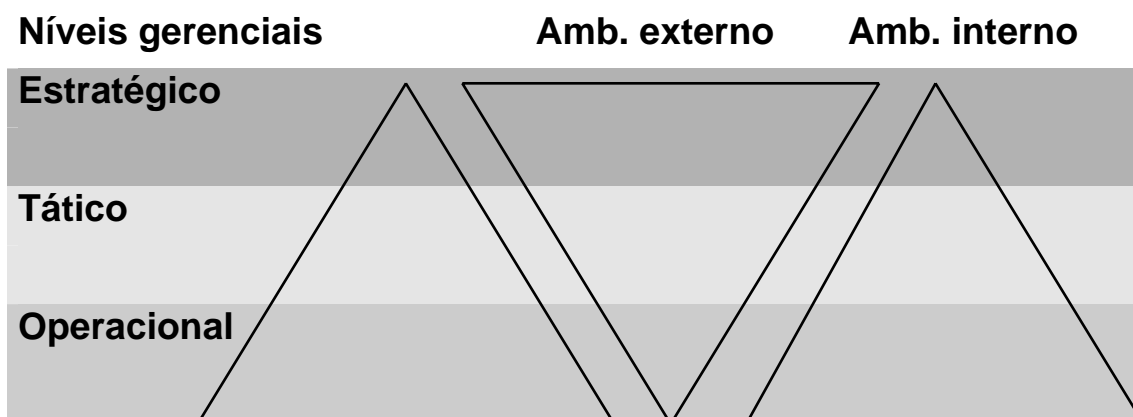


FIGURA 1 - Necessidades de informações dos ambientes externo e interno
FONTE: MATTOS, 1996, p. 6

Os níveis operacional e tático necessitam de mais informações internas, mas para atender às necessidades da alta gerência deve ser estruturado um modelo para o tratamento adequado das informações internas. Esse modelo deve trabalhar as informações desde o nível operacional, oferecendo um volume pequeno de informações com uma grande precisão e qualidade, pois elas estão relacionadas à adequação do planejamento estratégico às condições internas da empresa.

Essa representação pode ser dissociada dos níveis gerenciais formais, e podemos observar que atividades mais estratégicas dependem mais de informações relativas ao ambiente externo, enquanto as informações do ambiente interno representam a maior parte das informações utilizadas nas atividades de natureza mais operacional. É importante observarmos que, para que o nível estratégico possa lidar com um volume reduzido de informações relativas ao ambiente interno, é necessária a estruturação de um processo de síntese e agregação de valor às informações do nível operacional. LEITÃO (1993, p.121) foi o autor consultado que caracterizou a importância da informação interna da seguinte forma:

“... as informações, tanto de origem interna, como externa, usadas na definição dos objetivos e estratégias, assim como as informações utilizadas no monitoramento (sic) da evolução desses ambientes, ou no acompanhamento dos resultados conseguidos pelas ações estratégicas, podem ser consideradas informações estratégicas.”

De toda a literatura consultada, esse autor foi o mais explícito na exposição da importância das informações internas. Porém, não foi além dessa citação, rendendo-se à interpretação clássica:

“Contudo, uma interpretação mais estrita é adotada por muitos autores e por empresas que utilizam a gestão estratégica na condução de suas atividades. Essa interpretação, mais clássica, é ligada ao conceito da estratégia empresarial. Ela considera como informações estratégicas

apenas aquelas que caracterizam o processo estratégico, ou seja, as ligadas ao ambiente externo e ao futuro da empresa.” (p. 121)

Para o autor, uma das formas de classificação de sistemas de informação refere-se ao campo em que atuam, dividindo-se em sistemas de informações estratégicas do ambiente externo e sistemas de informações estratégicas do ambiente interno. Para este trabalho, consideramos importante a exploração da segunda classificação proposta. A monitoração do ambiente interno, conforme o autor, tem vários objetivos distintos: conhecer valores e crenças da cultura organizacional para gerenciar os processos de mudança; diagnosticar capacitações internas para compatibilizá-las com os cenários estudados para o ambiente externo; levantar as causas de forças e fraquezas da organização; acompanhar os resultados do planejamento.

Para reforçarmos a importância das informações internas no processo decisório organizacional, podemos analisar o depoimento do presidente de uma grande corporação industrial, citado em ALBERTIN (1996, p.64):

“Eu penso que a Tecnologia da Informação contribui em pelo menos 3% para nosso lucro marginal final; porém, operacionalmente, nós não poderíamos passar uma semana sem o suporte de sistemas, e no mercado, eu não acredito que nós pudéssemos manter nossa participação sem tecnologia.”

Analogamente, apesar da grande maioria dos autores consultados enfatizar a importância das informações externas, reiteramos que as informações internas são essenciais para o sucesso das empresas, e neste trabalho decidimo-nos por analisar informações de origem interna, ou seja, aquelas veiculadas por setores de uma organização e que se referem aos objetivos citados anteriormente por LEITÃO (1993) em relação à monitoração interna.

Analisando o conjunto de características das informações proposto por TAYLOR (1985), observamos que as informações internas devem ser estruturadas em um fluxo que garanta o suporte eficiente às decisões. Esse fluxo de informações estruturadas, no nosso entendimento, é um recurso vital ao processo pelo qual os problemas são identificados, as opções são elaboradas e as decisões são tomadas - o processo decisório. Nosso interesse relaciona-se à estruturação das informações internas que dão suporte ao processo decisório; para que possamos compreender melhor a estruturação desse processo, analisaremos a seguir alguns modelos propostos por autores importantes dessa área.

Considerando-se a organização como um sistema aberto, a conjugação de informações internas e externas é também explorada pela literatura (BARBOSA, 1995; THIERAUF, 1988), uma vez que o conhecimento de seu potencial e do contexto em que a empresa está inserida, possibilitam um melhor aproveitamento de seus pontos fortes em relação às oportunidades e também propicia a visualização de ameaças e pontos fracos que devem ser trabalhados (fundamentos do planejamento estratégico).

RELAÇÕES ENTRE VOLUME, USUÁRIOS E COMPLEXIDADE

Em relação às características das informações, podemos destacar também alguns aspectos interessantes para a pirâmide gerencial:

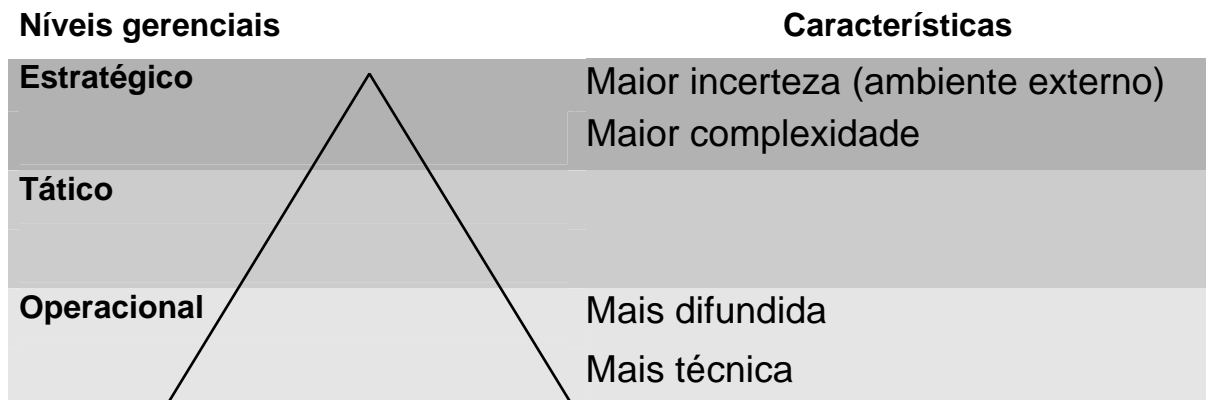


FIGURA 2 - Necessidades de informações dos ambientes externo e interno

FONTE: MATTOS, 1996, p. 7

Podemos observar que a complexidade das informações tende a crescer de acordo com a elevação do nível gerencial, envolvendo cada vez mais variáveis externas que escapam ao controle da organização:

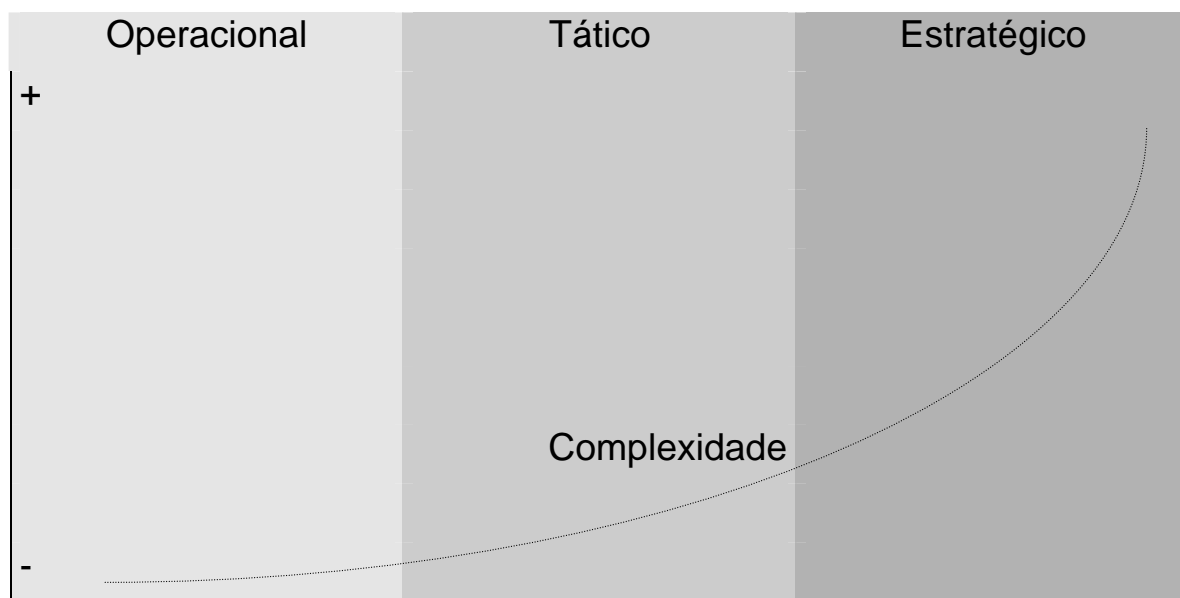


FIGURA 3 - Necessidades de informações dos ambientes externo e interno

FONTE: MATTOS, 1996, p. 7

Já o número de usuários decresce de acordo com a elevação do nível gerencial, considerando-se a complexidade das informações:

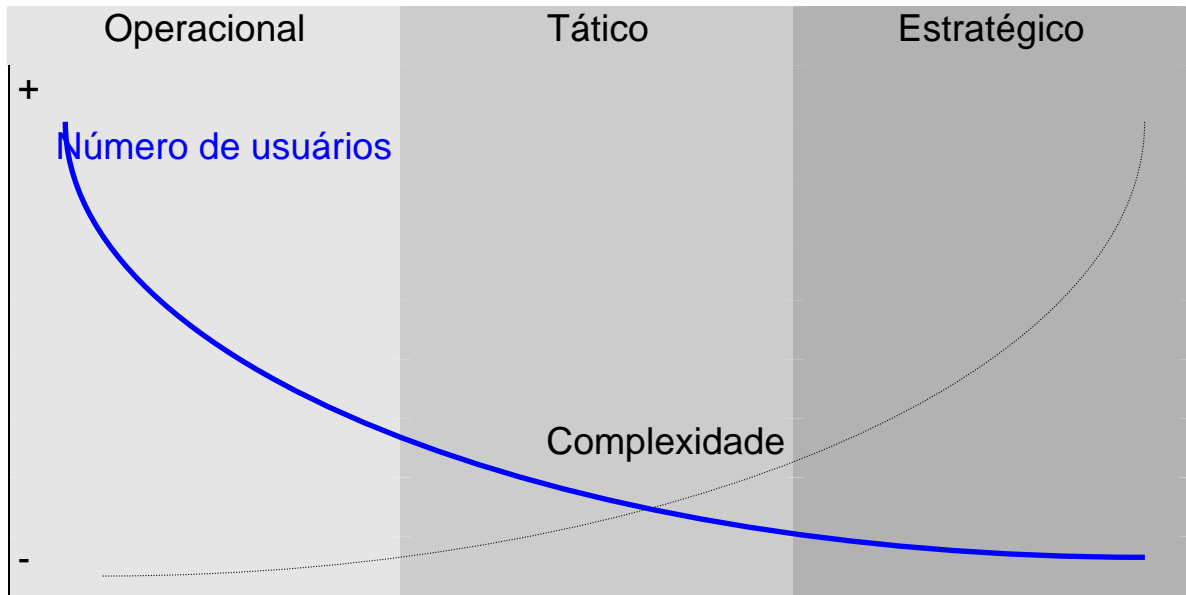


FIGURA 4 - Necessidades de informações dos ambientes externo e interno
FONTE: MATTOS, 1996, p. 8

O volume de informações complexas, ao contrário, aumenta com a elevação do nível gerencial:

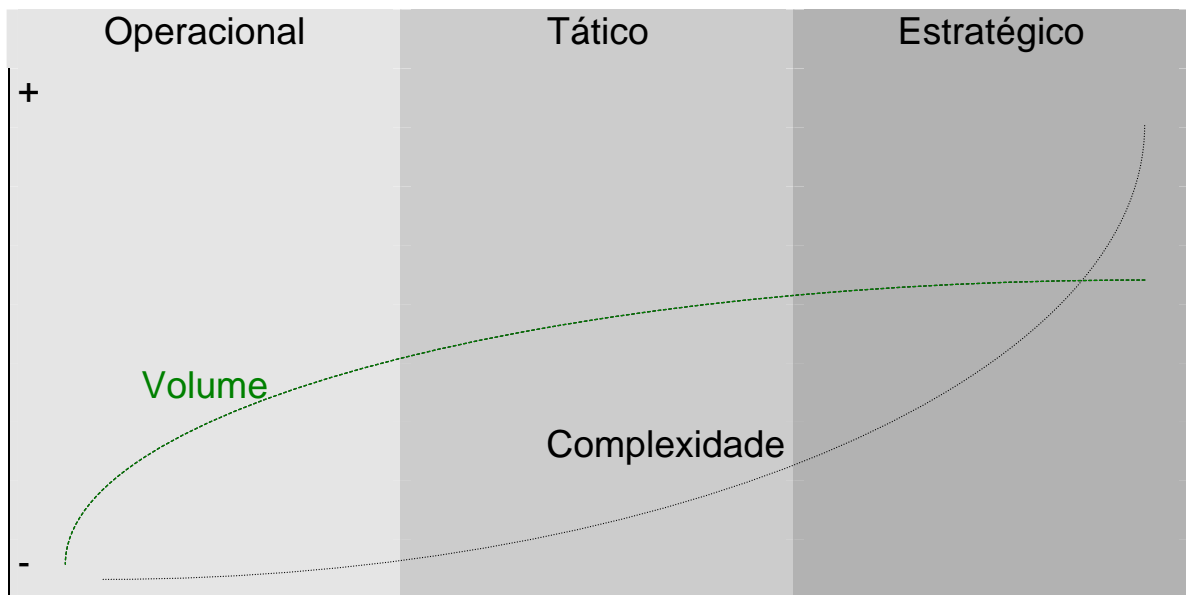


FIGURA 5 - Necessidades de informações dos ambientes externo e interno
FONTE: MATTOS, 1996, p. 8

Observa-se que foi criada uma distinção proposital das curvas de volume e complexidade: apesar de essas duas características aumentarem à medida em que caminhamos para o nível estratégico, a complexidade tende ao infinito (não imaginamos um limite para tal complexidade) enquanto o volume de informações a ser tratado tende a um limite que consideramos relativo à capacidade cognitiva humana, isto é, a um certo volume de informações possível de ser analisado por um indivíduo.

Reunindo todas essas características em um único gráfico, podemos estabelecer algumas observações:

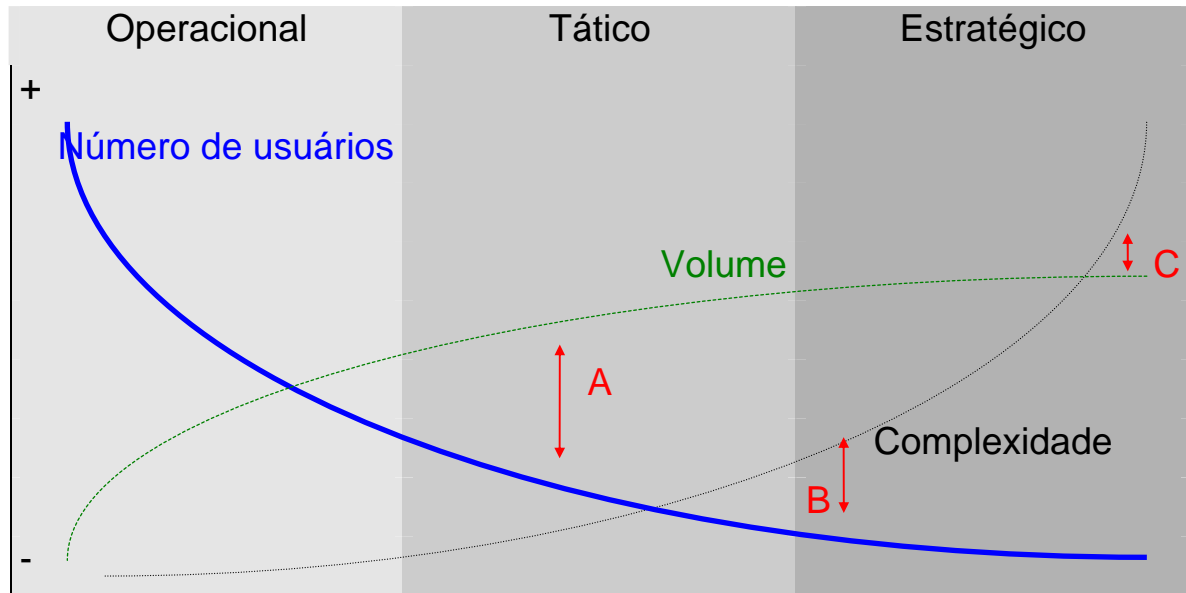


FIGURA 6 - Necessidades de informações dos ambientes externo e interno

FONTE: MATTOS, 1996, p. 9

- A** - Da relação entre o número de usuários e o volume de informações, observamos que um **controle** deve ser exercido sobre as informações estratégicas da empresa, visando um maior sigilo sobre as mesmas, pois a princípio sustentam os diferenciais competitivos das organizações;
- B** - A relação entre o número de usuários e a complexidade das informações sugere o fator **educação** (treinamento) como elemento chave para se obter melhor desempenho nas organizações, promovendo o aumento da capacidade de análise dos indivíduos na medida em que eles assumem papéis mais estratégicos e, conseqüentemente, necessitam expandir suas habilidades informacionais;
- C** - Da relação entre a complexidade e o volume de informações, observamos que devido ao limite de capacidade do homem (limite cognitivo), as informações precisam de um **tratamento especializado** visando sua condensação sem, contudo, perder a qualidade.

O **controle**, a **educação** e o **tratamento especializado** das informações obrigam a organização a exercer um certo domínio sobre as mesmas, encarando a informação como um importante recurso da empresa, associado a outros como o capital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as questões relacionadas à informação utilizada ou necessária ao ambiente organizacional interferem no processo decisório. O processo de tomada de decisão é informacional por si, dependendo e se constituindo em decisão a partir de informações geradas e captadas pela organização.

Dado o avanço tecnológico e a globalização da economia, que impelem mudanças cada vez mais rápidas no ambiente, uma organização deve buscar a estruturação dos Sistemas de Informações Interno e Externo para que suas decisões sejam melhor embasadas, aumentando suas chances de sobrevivência.

As empresas devem se conscientizar sobre a importância das informações e de seu tratamento como um recurso importante para a tomada de decisões estratégicas. Conhecer o mercado em termos de clientes, competidores e tecnologia, entre outros, é um passo fundamental para decisões bem sucedidas.

A estruturação de um Sistema de Informações que permita a consolidação flexível das informações internas da organização, reduzindo a incerteza no processo decisório, é uma condição fundamental para a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo.

Essa estruturação permite não somente a agilidade na comunicação interna das informações, mas também uma redução de custos através da simplificação de alguns processos, reduzindo o volume de esforços desnecessários e aplicando-os a outras atividades.

O Sistema de Informações do Ambiente Interno deve possuir recursos que permitam a estruturação de uma rede de conceitos consensados e intercambiados entre os membros da organização, permitindo a redução da equivocidade. Essa rede pode ser considerada um recurso crítico para o sucesso, um diferencial competitivo da empresa.

Ao relacionarmos a proposta de criação dessa “Política sobre Interpretações” à afirmação de POLLALIS, GRANT (1994) de que a informação é um dos recursos críticos para o sucesso de uma empresa, acreditamos que deve haver uma preocupação maior com a disseminação de conceitos consensados entre os membros da organização. Sugerimos, então, como parte dessa “Política”, a definição, documentação e disseminação de conceitos entre todos os grupos da empresa, reduzindo a ocorrência da equivocidade, que, por definição, pode comprometer a sobrevivência da empresa.

Independentemente de sua origem (interna ou externa), as informações dessa rede devem ser buscadas de acordo com as necessidades da empresa, identificadas a partir de seu planejamento estratégico, ou seja, um elemento importante para a identificação das informações que devem fazer parte de um sistema de informação são os objetivos e metas determinados no seu planejamento. Para reduzir a possibilidade de equivocidade sobre as necessidades definidas no planejamento estratégico, é fundamental a definição de diretrizes mínimas para a condução dos esforços relacionados à informação. Essas diretrizes, coerentes com o planejamento estratégico, possibilitarão a formalização de uma estrutura onde o fluxo rápido de informações permitirá velocidade nas decisões - um ponto importante em um ambiente competitivo.

A disseminação do conteúdo do planejamento estratégico e das Diretrizes de Informações, associadas à “Política sobre Interpretações”, com as devidas restrições de segurança para cada nível gerencial, também é fundamental para que as pessoas possam centrar a seleção de informações em uma direção convergente. Dessa forma, todos podem descartar, dentre as informações disponíveis tanto interna quanto externamente, aquelas que não são necessárias, focalizando sua atenção às informações necessárias ainda não encontradas e procurando manter o controle sobre as informações já dominadas, de acordo com as diretrizes estabelecidas. Dessa forma, podemos buscar a redução do ruído (TAYLOR, 1985) na transmissão das informações utilizadas no processo decisório.

Nesse contexto, o **controle**, a **educação** e o **tratamento especializado** das informações são fatores decisivos no seu gerenciamento, significando, no mínimo, a sobrevivência da organização no mercado, e possibilitando inclusive a definição de novos processos e ciclos de inovação e vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, 1996.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 2, n. 1, 1997.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, 1987.
- CHOO, Chun Wei, AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 28, 1993.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KEEGAN, Warren J. Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, 1974 apud CHOO, Chun Wei, AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 28, 1993.
- LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico.. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, p. 118-123, 1993.
- MATTOS, Max Cirino. **Informação, processo decisório e cultura organizacional**: fundamentos para a implementação de sistemas de informação. UFMG, 1996. (monografia, Especialização em Gestão em Informação Tecnológica)
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, p.163-176, march-april 1990
- POLLALIS, Y., GRANT, J. H. Information resources and corporate strategy development. **Information Strategy: the executive journal**, New York, v. 11, n. 1, p. 12-28, 1994.
- RATTNER, Henrique. Globalização: em direção a um mundo só? **Estudos Avançados**. São Paulo: USP, v. 9 n. 25, 1995.
- SATHE, Vijay. **Culture and related corporate realities**. Homewood - Illinois: Richard Irwin, 1985.
- TAYLOR, Robert S. Information values in decision contexts. **Information Management Review**, v. 1,n. 1, p. 47-56, 1985.
- THIERAUF, Robert J. **User-oriented decision support systems**: accent on problem finding. London: Prentice-Hall International, 1988.