

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

KARINA KEYKO DE ARAUJO KADOWAKI

O PAPEL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS
DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

CURITIBA

2013

KARINA KEYKO DE ARAUJO KADOWAKI

O PAPEL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS
DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada à Disciplina Pesquisa em Informação como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dr^a Helena de Fátima Nunes Silva.

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, minha amiga e conselheira que esteve, ao meu lado me apoiando e me amparando, para que eu não desistisse nos momentos difíceis.

À Professora Helena de Fátima Nunes que me aceitou como orientanda, me auxiliando com paciência durante toda a realização deste trabalho.

Aos meus professores e mestres do Curso de Gestão da Informação que com tanto esforço, dedicação e paciência me deram um presente que me modificou como pessoa e que levarei para o resto da minha vida profissional e pessoal: o conhecimento.

Aos meus amigos Alexandre Donizette Lopes, Franciele Klosowski, Wellington Szrajer Gruber, Aurélio Correia Duma, Isadora Duma, Bruna Michelin, Eduardo Scopel, Aline S. Quadros e Maikon Rodrigues, que ajudaram a fazer da minha jornada, uma grande aventura com muitas risadas, música, troca de conhecimento e compreensão nos meus momentos de introspecção para a realização dos trabalhos acadêmicos.

Aos meus colegas de classe Leandro Harada, Rodrigo dos Santos, Paulo Feitosa, Sérgio Libel, Silvio Tacara, Marcel Ferradás, Juliana Pacheco Santana, Cibele Bunn e Helton Hatori que me ajudaram e tiveram paciência na realização dos trabalhos, na troca de conhecimentos e nos momentos estudo.

À Equipe da Agência de Inovação UFPR, que contribuiu para o meu desenvolvimento profissional quanto à Gestão da Informação.

*“Pensar para acertar,
Calar para resistir,
Agir para vencer.”*

Renato Kehl

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo analisar o papel da gestão da informação no processo de tomada de decisão com base na inteligência organizacional em duas organizações bancárias de Curitiba, sendo uma privada e a outra pública. Para a realização deste estudo descritivo a coleta de dados foi feita por meio de questionário aplicado aos gerentes ligados ao processo de decisão em diferentes setores do banco, para identificar o conceito de gestão da informação, a forma como ocorre o processo decisório e como a inteligência organizacional participa do processo. Dessa forma foi possível observar que cada organização tem percepções diferentes da gestão da informação e suas aplicações, concordando apenas que ela é uma atividade de caráter estratégico. Conclui que o papel da gestão da informação é servir de elo entre os componentes para a tomada de decisão inteligente, ao fornecer as informações oriundas do ciclo da informação, que estejam de acordo com os componentes da inteligência organizacional que estarão presentes no processo de tomada de decisão, sendo que para as organizações estudadas nesta monografia os componentes identificados são: a cognição, raciocínio, aprendizagem e a comunicação.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Processo Decisório. Inteligência Organizacional.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	14
FIGURA 2 - CICLO DE VIDA DA INFORMAÇÃO	20
FIGURA 3 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	24
FIGURA 4 - INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO.....	25
FIGURA 5 - CICLO DO CONHECIMENTO	28
FIGURA 6 - PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	29
FIGURA 7 - MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	34

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TEMPO DE SERVIÇO	41
GRÁFICO 2 - ESCOLARIDADE	41
GRÁFICO 3 – CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO I	43
GRÁFICO 4 - CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO II	44
GRÁFICO 5 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	45
GRÁFICO 6 - ORIGEM DA INFORMAÇÃO	46
GRÁFICO 7 - ÁREA DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO I	46
GRÁFICO 8 - ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO II	47
GRÁFICO 9 – FATORES INFORMACIONAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES PARA A TOMADA DE DECISÃO I.....	48
GRÁFICO 10 - FATORES INFORMACIONAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES PARA A TOMADA DE DECISÃO II.....	49
GRÁFICO 11 – BARREIRAS INFORMACIONAIS PARA A TOMADA DE DECISÃO	50
GRÁFICO 12 – ATIVIDADES INFORMACIONAIS VOLTADAS PARA A ESTRATÉGIA I.....	51
GRÁFICO 13 - ATIVIDADES INFORMACIONAIS VOLTADAS PARA A ESTRATÉGIA II.....	52
GRÁFICO 14 – GRUPOS DE INFORMAÇÃO X PROCESSO DECISÓRIO I.....	53
GRÁFICO 15 - GRUPOS DE INFORMAÇÃO X PROCESSO DECISÓRIO II.....	53
GRÁFICO 16 - COMPONENTES MAIS IMPORTANTES DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	55

LISTA DE ABREVIATURAS

B.C.G - *Boston Consulting Group*

B.S.C – *Balanced Scorecard*

C.I – Ciência da Informação

G.I – Gestão da Informação

I.O – Inteligência Organizacional

T.I – Tecnologia da informação

S.W.O.T- Acrônimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

V-RIO – Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 LITERATURA PERTINENTE	14
2.1 INFORMAÇÃO	14
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	20
2.3 PROCESSO DECISÓRIO	23
2.4 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA	35
3.3 COLETA DE DADOS	35
3.4 AMOSTRA DA PESQUISA.....	37
3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE.....	38
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 PERFIL DO PESQUISADO	40
4.2 PAPEL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	42
4.3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	48
4.4 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE	63

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade conectada e com livre acesso à informação, tomar uma decisão está cada vez mais difícil, principalmente porque muitas dessas informações que constituem uma opção para a tomada de decisão não apresentam fontes confiáveis ou simplesmente não representam algo, ou seja, não possuem valor para o indivíduo. Assim como acontece com os indivíduos, nas organizações ocorre o mesmo: decisões precisam ser tomadas para manter a organização no mercado e de preferência à frente da concorrência.

Quando um indivíduo necessita tomar uma decisão ele certamente buscará informações que o auxiliem. Esta busca ocorrerá em fontes que este indivíduo tem à sua disposição, como por exemplo, na internet, por meio de troca de experiências com pessoas que já estiveram na mesma situação ou baseado em sua própria experiência. Após sua busca vem à reflexão sobre os resultados e, então a tomada de decisão.

Quando as organizações precisam tomar decisões elas geralmente consultam seus relatórios que são extraídos de seus bancos de dados. Gerar relatórios, ler e compreender o que eles significam pode ser considerado uma das partes mais importantes para a organização, pois, uma interpretação errônea pode levar a desperdício de insumos, capital humano, estrutural e financeiro. Enquanto que uma interpretação correta pode aumentar os lucros e melhorar relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores.

O grande problema das organizações hoje é se adaptar a esta sociedade conectada e com livre acesso à informação, principalmente porque nem mesmo elas sabem o que tem em seus bancos de dados e o mais agravante, é que nem todas sabem como extrair desses bancos de dados informações que sejam úteis para a tomada de decisão e que acarretem em benefícios para a organização.

Com o objetivo de atender esta demanda caracterizada pela correta gerência de informações e extrair o que há de relevante nos bancos de dados e nas relações informacionais, caracterizadas pelos fluxos de informação surge a Gestão da Informação, que em sua essência apresenta as três principais áreas do conhecimento para suprir essas necessidades informacionais do mercado: tecnologia, ciência e administração da informação. Os gestores da informação têm

em sua qualificação a habilidade para auxiliarem as organizações a tomar as melhores decisões e utilizá-la de forma inteligente.

Tomar uma decisão baseada na inteligência organizacional compreende alguns fatores como a memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação organizacional. A inteligência organizacional é uma tendência que está começando a aparecer com destaque no cenário informacional das empresas, pois, ela tem um grande potencial para geração de vantagem competitiva. Entretanto, o que se configura é que poucas organizações estão utilizando esta prática e não somente isso, é possível identificar que mesmo diante de um cenário de caos informacional nas organizações e o mercado oferecendo o gestor da informação é visível a falta de interação entre os dois: organização e gestor da informação.

Os bancos são historicamente referências para o tratamento e disseminação da informação, visto que eles realizam operações de variados graus de importância e, portanto, possuem tomadas de decisão que implicam em resultados com níveis diferenciados de riscos, por este motivo esta pesquisa se propõe a caracterizar como se configura o papel da gestão da informação nos processos de tomada de decisão com base na inteligência organizacional em dois bancos de Curitiba. Diante deste segundo cenário no qual há pouca ou nenhuma interação entre mercado e o profissional da informação responsável por gerenciar de forma correta a informação é que esta pesquisa se propõe a caracterizar: **como se configura o papel da gestão da informação nos processos de tomada de decisão com base na inteligência organizacional nas instituições financeiras Caixa Econômica Federal e HSBC de Curitiba?**

1.1 OBJETIVOS

A pesquisa está relacionada a um objetivo geral e dele derivam-se os específicos

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o papel da gestão da informação na tomada de decisão com base na inteligência organizacional em dois bancos de Curitiba.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

As ações adotadas para atingir o objetivo geral são descritas a seguir:

- a) levantar junto aos gerentes de diferentes funções do setor de serviços bancários qual é o conceito de Gestão da Informação da organização;
- b) identificar qual é o processo de tomada de decisão em organizações bancárias;
- c) identificar quais componentes da Gestão da Informação entram no processo de tomada de decisão;
- d) identificar dentre os componentes da Gestão da Informação quais fazem parte da Inteligência Organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para que uma empresa consiga alcançar o sucesso no mercado, os diretores e gerentes precisam tomar decisões, que nem sempre são inteligentes de acordo com o nível crítico da situação. Entender e caracterizar o papel da gestão da informação no processo decisório baseado na inteligência organizacional é o diferencial deste trabalho, pois, não se trata apenas de estudar os componentes da tomada de decisão, mas, entender o processo e como o gerenciamento correto das informações pode gerar soluções inteligentes, onde não é preciso perder tempo buscando uma solução nova para um problema que já apresentou ocorrências e sim, aprender com ele e guardar a solução que teve sucesso para ser aplicada no momento oportuno.

Toda decisão causa impactos que podem ser benéficos ou prejudiciais para os indivíduos que estão inseridos no ambiente onde o problema está ocorrendo, sendo assim, este trabalho contribuirá para a sociedade no sentido de apresentar às instituições bancárias novas formas para utilizar a informação com o objetivo de agilizar o processo decisório inteligente dentro das instituições bancárias e espera-se ter como reflexo maior rapidez na resolução de problemas além de melhorar a comunicação dentro do ambiente, proporcionando satisfação a todos os envolvidos no processo de tomada de decisão.

Para o curso de Gestão da Informação a contribuição é relativa ao desenvolvimento do estudo do papel da gestão em consonância com o processo decisório inteligente, apresentando uma forma diferente de integrar essas áreas do conhecimento possibilitando novas formas de observar a gestão, de acordo com as necessidades informacionais de um ambiente onde a estratégia e o planejamento são vitais para a continuidade do negócio. Levantando assim, novas questões que possibilitem estudos empíricos e teóricos que possam contribuir para a formação de novos gestores.

Este trabalho tem relevância para a autora, pois, permitirá constatar como as organizações utilizam a gestão da informação e quais são as suas expectativas em relação às questões estratégicas voltadas à tomada de decisão, e principalmente em relação ao uso da inteligência organizacional, possibilitando à autora aprimorar seus conhecimentos em relação à Gestão da Informação. Destacando que este trinômio formado pela inteligência organizacional, tomada de decisão e a gestão da informação, é uma tendência que vem sendo adotada por algumas organizações como forma de garantir a competitividade.

2 LITERATURA PERTINENTE

Nesta seção são apresentadas as bases que sustentam a pesquisa, explicando quais são os conceitos utilizados e as premissas que se pretende adotar para a realização e a justificativa do trabalho de conclusão de curso.

2.1 INFORMAÇÃO

O termo informação segundo Setzer (1999) pode ser definido como “uma abstração informal, que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animações”, ou seja, a informação é algo que faz sentido para o indivíduo, possuindo o caráter subjetivo, cujo valor é determinado de acordo com as suas necessidades. Ao transportar esta definição para o ambiente organizacional é possível observar que informação é o dado que contém valor sendo mensurado de acordo com os objetivos e metas que serão alcançados por meio dele, fazendo com que a informação se torne um importante recurso da organização. A informação é o segundo estágio para a construção da competência que é a capacidade do indivíduo de realizar algo, como mostra a Figura 1.

FIGURA 1 - CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: ADAPTADO DE SETZER (1999)

Esta estrutura começa no dado que segundo Sordi (2008, p.7) é definido como “coleção de evidências relevantes sobre um fato observado”, por este motivo muitas organizações mantêm bancos de dados com o objetivo de representar uma informação por meio de evidências. Essa informação que é o segundo estágio da estrutura, deve ser algo que tenha relevância, fazendo sentido para o indivíduo ou organização.

Para ser considerado como conhecimento, as informações devem possuir mais do que sentido, precisam ter valor. Segundo Sordi (2008, p.12) o conhecimento é “um novo saber, resultante da análise e reflexões da informação segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”, portanto o conhecimento está relacionado à cognição, permitindo que a informação tenha um determinado valor de acordo com o contexto no qual ela está inserida, fazendo referência ao conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento que pertence ao indivíduo não sendo explicitado para os demais membros da sociedade.

Para que as informações que constituem o conhecimento tenham “valor”, é necessário que todos que participam do mesmo ambiente, entendam essas informações da mesma forma. Uma das práticas administrativas para gerenciar situações como esta, onde é necessário transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, chama-se gestão do conhecimento que utiliza técnicas para fazer com que o indivíduo externalize seus conhecimentos. Esta prática está intimamente ligada aos estudos de aprendizagem organizacional que servem de base para a inteligência organizacional.

A forma como a estrutura da construção de competências proposta por Setzer (1999) é utilizada, pode variar de acordo com as necessidades de informação que o indivíduo tenha para conseguir realizar suas atividades profissionais, e essas necessidades são definidas segundo Miranda (2006, p.109) como “um conjunto de competências individuais que possa ser colocado em ação nas situações práticas do trabalho com a informação”. Para facilitar a identificação das necessidades informacionais, Dervin e Nilan ¹ (1986, *apud* Miranda, 2006) realizaram um estudo no qual foram identificadas as principais abordagens das pesquisas direcionadas à necessidade de informação e suas características, conforme apresenta o Quadro 1.

QUADRO 1 - ABORDAGENS ALTERNATIVAS EM PESQUISAS SOBRE A NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

Abordagem	Autores que Utilizaram	Características da Abordagem
Valor Adicionado	Taylor, MacMullin, Hall, Ford, Garvey, Mohr, Paisley, Farradane.	Foco na percepção da utilidade e valor que o usuário traz para o sistema. Pretende fazer do

¹ DERVIN, Brenda; NILAN, Michael. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology – ARIST**, v. 21, p. 3-33, 1986

		<p>problema do usuário o foco central, identificando diferentes classes de problemas e ligando-os diferentes traços que os usuários estão dispostos a valorizar quando enfrentam problemas. É um trabalho de orientação cognitiva em processamento de informação.</p> <p>(problema → valores cognitivos → soluções).</p>
Construção de Sentido	Dervin, Fraser, Edelstein, Grunig, Stamm, Atwood, Palmour, Carter, Dewdney, Warner, Burger, Hernor	<p>Conjunto de premissas conceituais e teóricas para analisar como pessoas constroem sentido nos seus mundos e como elas usam informação e outros recursos nesse processo. Procura lacunas cognitivas e de sentido expressas na forma de questões que podem ser codificadas e generalizadas a partir de dados diretamente úteis para a prática da comunicação e informação.</p> <p>(situação → lacuna cognitiva e de sentido → uso).</p>
Anomalia Cognitiva	Belkin, Oddy, Ofori-Dwumfuo	<p>Foco nas pessoas em situações problemáticas, em visões da situação como incompletas ou limitadas de alguma forma. Usuários são vistos como tendo um estado de conhecimento anômalo, no qual é difícil ou mesmo falar o que está errado e, enfrentam lacunas, faltas incertezas e, incoerências, sendo incapazes de especificar o que é</p>

		necessário para resolver a anomalia. (situação → lacunas cognitivas → estratégia de busca).
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: MIRANDA (2006)

No ambiente organizacional as abordagens que mais se destacam são: valor adicionado e construção de sentido, pois, para realizar suas atividades profissionais o indivíduo sente a necessidade de ter informações disponíveis que facilitem a comunicação no ambiente organizacional e informações que fazem parte da execução da atividade, sendo conhecida no ambiente organizacional como diretriz. A necessidade sentida pelo indivíduo é caracterizada pela “lacuna cognitiva”, onde a lacuna se refere à falta de significado que a informação possui no primeiro contato do indivíduo com o problema, dando origem à necessidade de informação que complete o significado do problema, que uma vez compreendido possibilita a busca por soluções.

Para que a informação faça sentido e preencha esta lacuna cognitiva é necessário que ela tenha qualidade. Segundo Sordi (2008, p.30), a qualidade é composta por um conjunto de quinze dimensões divididas em quatro categorias:

- Qualidade intrínseca: acurácia, objetividade, credibilidade e reputação;
- Qualidade de acessibilidade: acesso e segurança;
- Qualidade contextual: relevância, valor agregado, economia de tempo, completude e quantidade de dados;
- Qualidade representacional: interpretabilidade, facilidade de uso, representação concisa e representação consistente.

As dimensões que compõem cada das categorias são descritas segundo Sordi (2008), começando pela categoria de qualidade intrínseca na qual a acurácia faz referência ao grau de incerteza da informação podendo ser classificada como imprecisa, vaga, probabilista, inconsistente, incompleta e incerta.

No caso da categoria de acessibilidade segundo Sordi (2008), são atribuídas dimensões ligadas à segurança da informação. A confidencialidade ou privacidade tem como característica garantir o acesso apenas de quem tem direito à informação,

enquanto que a disponibilidade da informação, diz respeito ao período de tempo que a informação permanece disponível e o meio para acesso à informação.

A qualidade contextual para Sordi (2008) é uma categoria na qual os atributos estão diretamente ligados com as questões de significado da informação. Por isso, suas dimensões são referentes ao formato, tempo, recuperação e valoração. A integridade da informação que está fortemente ligada aos recursos de TI utilizando os níveis de integridade para recuperação da informação. A dimensão de abrangência ou escopo tem como característica os vetores das informações utilizadas para a sua análise. As características relativas à existência da informação referem-se à localização do algoritmo para a geração de informação e localização do armazenamento do conteúdo informacional, enquanto que as características relativas à dimensão e contextualização da informação utilizam métodos para ter os registros de informações corporativas. A Agregação de valor apresenta os seguintes atributos: valor potencial da informação e valor entregue pela informação como forma estratégica.

A categoria representacional diz respeito às características para o uso da informação de acordo com Sordi (2008), e por isso ela tem ligação com a cognição, ou seja, a forma como indivíduo entende a informação e como ele poderá utilizá-la a partir das leituras que faz e do conhecimento que já possui. A identidade da informação é uma das dimensões que tem como característica principal o nome que representa a informação e a audiência tem como atributos a frequência de acesso e a duração do tempo de acesso.

Entretanto, a dimensão com maior importância nesta categoria segundo Sordi(2008) é a precisão, que se refere à recuperação da informação por meio do detalhamento dela, ou seja, quanto mais a informação estiver detalhada, mais precisa e menores serão os índices de retorno da pesquisa, ou revocação como define Lancaster (1993, p.4) como sendo a “capacidade de recuperar documentos úteis, e precisão para designar a capacidade de evitar documentos inúteis”, seguindo esta definição é possível dizer que na utilização de termos mais genéricos para representação da informação o índice de retorno tende a ser maior, porém menos preciso.

Para admitir que a informação seja um recurso organizacional ela deve corresponder aos seguintes requisitos definidos por Ponjuán (1998):

- A informação deve ser expansível, no sentido de gerar impactos em mais de um setor da organização, estando relacionado com a comunicação;
- A informação deve ser passível de condensação, ou seja, passar o mesmo significado usando menos palavras, uma imagem ou sons estando ligada com o ciclo da informação, na etapa de representação da informação;
- Ela deve ser transportável ou acessível, ou seja, ela pode ser transportada em diferentes mídias (cd ROM, pen-drive, disquete, disco rígido, papel, *online*) permitindo assim a acessibilidade à informação, está ligada com a recuperação e armazenamento;
- A informação deve ser divisível de forma que quando mais a dividimos mais temos, este conceito está relacionado à seleção de dados que irão compor uma informação, no sentido de facilitar a sua divisão;
- O compartilhamento da informação entre os membros da organização faz com que ela agregue o mesmo valor para todos se tornando uma informação valiosa e expansível, e está relacionada ao uso e distribuição no ciclo de vida da informação.

A partir dos conceitos apresentados neste item, é possível concluir que a informação possui como principal característica a subjetividade, que em um contexto baseado nas necessidades informacionais ela deve ser expressa com qualidade que é atribuída às categorias de acessibilidade, contextualidade, representação e intrínseca, ou seja, a essência da informação.

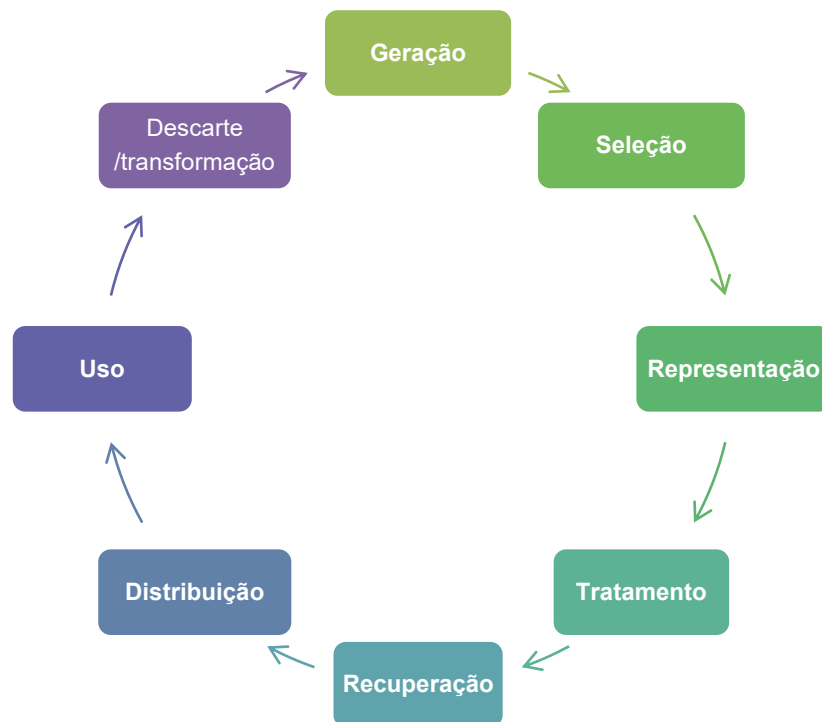
Ao adquirir o valor, a informação atinge uma escala na qual ela poderá ser considerada como recurso organizacional, se ela apresentar as seguintes características: expansão, condensação, portabilidade e acessibilidade, divisibilidade e compartilhamento. Determinar essas características em uma informação considerada como um recurso é a ação mais difícil no processo informacional, pois,

todas as variáveis estão relacionadas ao binômio composto pelo indivíduo e o ambiente no qual ele está inserido.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A Gestão da Informação atua diretamente no ciclo de vida da informação com o objetivo de facilitar os processos organizacionais e por isso tem como base três áreas do conhecimento necessárias para o gerenciamento correto da informação: Administração, Ciência e Tecnologia da Informação. O principal objetivo da gestão informacional é fazer com que sejam agregados valores aos dados, gerando assim, a informação que poderá proporcionar condições mais favoráveis para a utilização dos recursos organizacionais. O ciclo de vida da informação é descrito como: “a informação que é criada, passa através de diferentes etapas de desenvolvimento e no final é destruída”, (PONJUÁN, 1998, p.45) a Figura 2 ilustra este ciclo:

FIGURA 2 - CICLO DE VIDA DA INFORMAÇÃO



FONTE: ADAPTADO DE PONJUÁN (1998)

Cada etapa do ciclo da informação é importante, pois, é com base nelas que a informação vai sendo construída e utilizada. A informação não pode ser destruída, como um bem material, ela pode ser transformada em outra informação e por isso o

ciclo não termina, ele se renova. O descarte ocorre quando a informação perde todo o seu valor e potencial de transformação, não sendo mais útil.

O fluxo da informação é caminho que ela percorre ao longo do seu ciclo de vida, estando presente em todas as transações de etapa para etapa. Para que o fluxo ocorra é necessário que haja entrada de informação, que depois de processada gera uma saída. O gerenciamento da informação trata de todas essas interações do fluxo, interferindo no processamento de cada etapa quando necessário, por isso, a atividade de Gestão da Informação segundo Marchiori (2002, p.74) pode ser definida como:

[...] um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço [...].

Justamente pelas atividades englobarem a organização, é necessário que as três áreas do conhecimento estejam em harmonia para que a gestão seja eficaz e traga os resultados esperados, o Quadro 2 retrata como cada área está interligada nos processos e quais competências são utilizadas na gestão.

QUADRO 2 - ÁREA DO CONHECIMENTO X COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

ÁREA DO CONHECIMENTO	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	INTERLIGAÇÃO
Ciência da Informação (C.I)	Estudo da Informação na sociedade: estudo de usuários, análise de necessidades informacionais, análise do comportamento do usuário da informação e estudo do impacto da informação na sociedade.	A ciência da informação realiza os estudos centrados nas pessoas que utilizam informação segundo uma necessidade ou um desejo e como a busca pela informação gera impacto na sociedade, está diretamente ligada à administração, pois, parte-se do indivíduo para compreender o ambiente no qual a informação está inserida e as relações entre pessoas e a informação. Está

		ligada a T.I, pois, é ela que será o canal por onde será disseminada a informação gerada individualmente ou em grupo.
Administração da Informação	Estudo do gerenciamento da informação: análise da informação para geração de vantagem competitiva; análise da cultura organizacional com foco na informação; análise de práticas da gestão do conhecimento e inteligência organizacional.	Realiza estudos em duas frentes: externa, por meio de ferramentas como B.S.C e benchmarking, por exemplo, e a vertente interna por meio de ferramentas como análise S.W.O.T, análise da cadeia de valor e matriz B.C.G, por exemplo. Tem por objetivo utilizar as informações coletadas e analisadas para geração de vantagem competitiva, no sentido de proporcionar melhores informações para a tomada de decisão. Relaciona-se com a C.I por meio dos levantamentos de dados junto a colaboradores, fornecedores e clientes (estudo de usuários) e com a T.I, pois, ela é o canal para o processamento dos dados levantados gerando a informação em tempo hábil para a tomada de decisão.
Tecnologia da Informação (T.I)	Estudo da infraestrutura de suporte à transmissão da informação: análise da qualidade da informação, análise da segurança da informação, estudo do tratamento da informação	Realiza estudos e análises no canal utilizado para transmitir informações, ou seja, a infraestrutura com o foco no formato como as informações serão transmitidas e no tratamento para que os dados se transformem

	com foco na indexação e disseminação/recuperação da informação.	em informação. Guarda relação com a C.I, pois, é dela que virão os dados que servirão de base para que a Administração da Informação possa tomar a decisão.
--	-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: A AUTORA (2012)

Quando todas as conexões estão feitas e essas interligações estão em sintonia com o fluxo e o ciclo de vida da informação, pode-se dizer que o ambiente é propício para a gestão da informação, aumentando as possibilidades de sucesso para atingir o objetivo de proporcionar condições mais favoráveis à utilização dos recursos organizacionais, como por exemplo, reduzir o risco de erros em uma tomada de decisão.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO

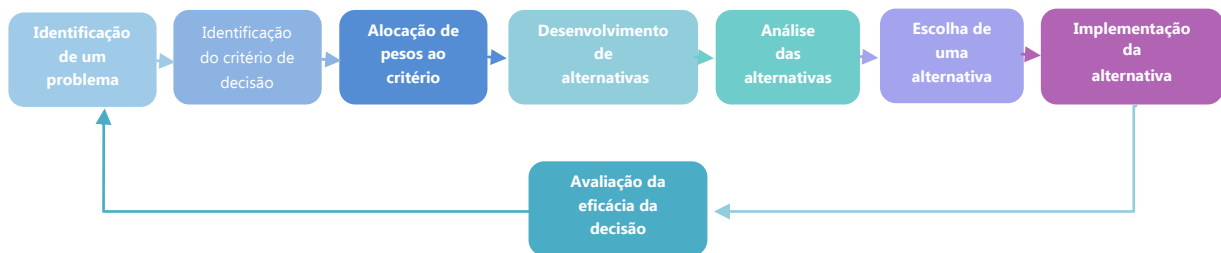
No ambiente organizacional o processo decisório faz parte da rotina, especialmente quando vem acompanhado do planejamento estratégico. O processo decisório segundo Robbins e Decenzo (2004, p.76) pode ser descrito como “uma escolha entre alternativas, após pesar as vantagens e desvantagens.” Este processo não é tão simples como parece, pois, para cada etapa do processo de tomada de decisão é necessário que o gerente esteja em sintonia com os objetivos, para que no momento de avaliação dos critérios e valoração dos quesitos que compõem as alternativas ele possa distinguir qual alternativa é mais adequada à situação-problema.

Existem diferentes formas de tomar uma decisão, sendo que a primeira e mais comum é o uso da intuição que embora não seja a mais adequada, é a mais utilizada quando o problema ou situação são novos no ambiente organizacional e não deixam alternativas baseadas em fatos concretos para que o gerente possa avaliar. Essa forma não é a mais indicada, pois, ela pode facilmente induzir ao erro, que pode desperdiçar recursos. Outro fator que está presente neste tipo de decisão é problema-surpresa, que ocorre sem aviso e deve ser resolvido o mais breve

possível fazendo com que algumas etapas do processo decisório sejam deixadas de lado.

A segunda forma de tomar uma decisão vem de um processo composto pela identificação do problema, seleção dos critérios de decisão, alocação dos pesos dos critérios, desenvolvimento, análise, escolha e implementação das alternativas e posteriormente uma avaliação da eficácia da decisão como mostra a Figura 3:

FIGURA 3 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO



FONTE: ROBBINS, DECENZO (2004).

Esta segunda forma de decidir é mais correta por fazer uma avaliação mais criteriosa das alternativas, para reduzir os riscos de erro. Entretanto, por conter muitas etapas ela acaba sendo mais trabalhosa e demorada fazendo com que muitos gerentes assumam riscos maiores ao evitar utilizá-la. Quando a informação já está tratada, ou seja, no formato que o gerente necessita facilitando a avaliação das alternativas e deixando o processo mais rápido ele pode tomar melhores decisões, por este motivo a gestão da informação e a tomada de decisão estão atreladas, especialmente quando pensamos no gerenciamento estratégico, porque, é por meio de um fluxo informacional sem falhas com todos os envolvidos compreendendo o valor da informação que é possível gerar informações que façam a diferença diante da concorrência como coloca Prusak e McGee² (1994, *apud* Starec, 2006):

[...] a concorrência se baseia na capacidade de recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz [...] a competitividade exige respostas rápidas, quase que instantâneas para a tomada de decisão [...].

² PRUSAK, L.; MCGEE, J. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Mesmo quando se tem uma gestão eficaz da informação o processo continua sendo complexo como coloca Starec (2006, p.50), pois, para as organizações é difícil identificarem o valor estratégico das informações, criando um paradoxo onde é mais desejável para os gerentes possuir a informação relevante para a tomada de decisão ou a informação rápida de fácil acesso. Este paradoxo é o responsável pelo aumento do fator de riscos ligados ao fracasso da decisão a ser tomada e isso ocorre também por causa do pequeno volume de informação necessária para a tomada de decisão a qual o gestor tem acesso como fica demonstrado na Figura 4.

FIGURA 4 - INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO



FONTE: AGUILLAR³ (1967, *apud* STAREC, 2006).

O processo de tomada de decisão possui uma relação direta com as ações estratégicas definidas por meio do planejamento, pois, para que cada ação estratégica esteja em consonância com os objetivos a serem alcançados primeiramente é necessário avaliar quais informações embasam a justificativa de cada ação dentro planejamento, como por exemplo, a forma como elas serão executadas e quais impactos devem esperados após a implementação da ação.

³ AGUILLAR, Frank J. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan, 1967.

Entretanto, as ações estratégicas são formuladas a partir do estudo do mercado no qual está atuando, seus concorrentes, seus fornecedores e principalmente a sua organização. O processo de estratégia segundo Mintzberg e Quinn (2001, p.20):

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A estratégia desde a Antiguidade é uma forma de garantir a sobrevivência sendo amplamente utilizada em tempos de guerra ou escassez de recursos. Quando leva-se este conceito para o ambiente administrativo, é possível observar que o fator cujas características podem garantir o diferencial nas ações estratégicas da organização, está relacionado às informações que em conjunto com as ações de todos os envolvidos na cadeia de valor que é definido por Porter (1990) como “reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto” é o que garante a sobrevivência da organização no mercado, porque os recursos que ela tem são utilizados de forma otimizada.

Como se trata de uma cadeia, as relações e elos entre cada um dos componentes devem ser considerados de forma mais colaborativa e a esse respeito Senge (2003) define a estratégia como um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, fazendo com que a organização aprenda ao longo do tempo.

Estas definições servem de base para a forma como a ação estratégica será executada. Geralmente para a tomada de decisão e a formulação do planejamento estratégico são utilizados indicadores como a análise S.W.O.T proposta por Porter (1990), onde são definidos os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relativos à organização ou à estratégia proposta. Existem também outros indicadores como a matriz B.C.G onde o foco de análise é o portfólio da organização e a análise V-RIO que integra a perspectiva de posicionamento com a visão baseada em recursos.

Os impactos geralmente estão ligados aos objetivos a serem alcançados e neste caso temos a estratégia voltada para o crescimento onde o foco é expandir a organização, a estratégia da estabilidade que possui ausência de mudanças

marcantes, a estratégia de redução onde a organização reduz seu tamanho ou vende as linhas de produtos menos rentáveis, a estratégia de combinação que é a combinação de duas estratégias para atender as necessidades da organização e por último a estratégia competitiva e mais conhecida, onde o objetivo é se diferenciar do concorrente e ficar à sua frente de acordo com o objetivo central da ação.

A estratégia da informação que está relacionada ao uso da informação como ativo para a diferenciação de serviços, produtos e operações dentro da organização é derivada da estratégia competitiva e segundo Davenport⁴ (2001, *apud* Starec, 2006), deve ser levado em consideração duas perguntas para delineamento da estratégia da informação:

- O que queremos e pretendemos fazer com a informação da nossa empresa?
- De que maneira a organização afeta o modo como se administra a informação e como ela é afetada por isso?

Estas perguntas aliadas a um processo de tomada de decisão eficiente pode garantir uma vantagem competitiva, além de abrir espaço para novas formas de administrar a empresa inovando ao utilizar a gestão da informação para garantir que a organização estará preparada para qualquer situação, em especial as decisões.

2.4 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

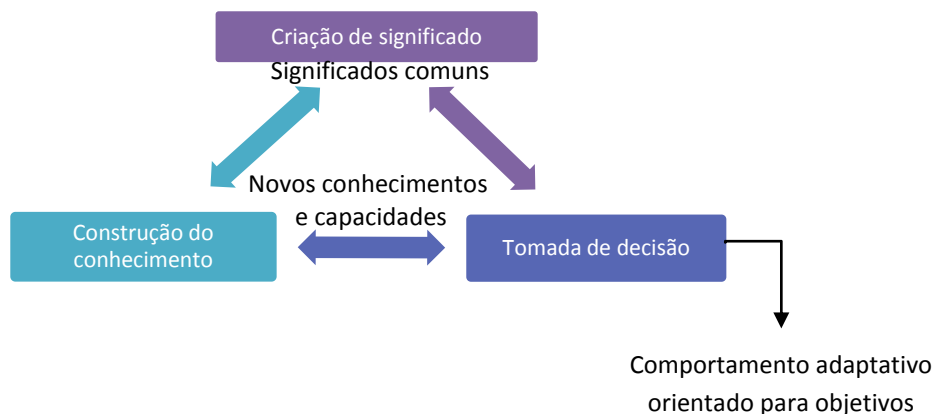
A informação é o principal fator de diferenciação das empresas, principalmente porque elas fomentam estratégias direcionadas ao mercado possibilitando vantagens competitivas. Entretanto, para que a informação consiga ter valor agregado, a organização deve extrair o que há de relevante nos seus bancos de dados e nos fluxos informacionais, onde é possível identificar quais são os principais geradores de informação e caracterizar qual é o uso efetivo da informação produzida, caracterizando uma ação de inteligência organizacional que segundo Ponjuán (1998, p.145) pode ser definida como:

⁴ DAVENPORT, T., **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001

[...]a capacidade e a função de reunir, analisar e disseminar dados que permitam obter de maneira sistemática e organizada, informação relevante sobre o ambiente externo e as condições internas da organização, para a tomada de decisão e a orientação estratégica.

A inteligência é o passo posterior ao conhecimento, pois ela assim como a competência é a capacidade de realizar atividades no mundo real com base em informações que foram processadas, analisadas e refletidas pelo indivíduo. Portanto, para que a inteligência exista é necessário construir o conhecimento que segundo Choo (2006, p.37) pode ser descrito como a “organização continuamente engajada na conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos” tendo como resultado o ciclo do conhecimento, que utiliza as experiências da organização como fator catalisador para dar sentido às informações ambíguas como mostra a Figura 5.

FIGURA 5 - CICLO DO CONHECIMENTO



FONTE: CHOO (2006, p.51)

Após a construção do conhecimento, a organização pode refletir sobre o conhecimento criado e a partir de suas conclusões determinar como este conhecimento pode auxiliar nos processos da organização e, principalmente, quando ele deve começar a ser utilizado, isso é inteligência organizacional. Assim, como todo processo a inteligência também possui um ciclo que pode ser descrito segundo Moresi (2011, p.80) de cinco componentes inter-relacionados, ocorrendo de forma aleatória em ciclos recorretes como ilustra a Figura 6:

FIGURA 6 - PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: MORESI (2011, p.80)

Esses componentes quando relacionados permitem à organização, tomar decisões inteligentes e são definidos segundo Matsuda⁵ (1992, *apud* Moresi, 2011) como:

- Memória Organizacional: É fundamental para o processo construtivo e evolutivo dos demais componentes, pois, tem a capacidade de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas pela organização, com a finalidade de aprender com elas;
- Cognição Organizacional: Refere-se à capacidade e às atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes internos e externos da organização;
- Raciocínio Organizacional: Refere-se à definição de estratégias para prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução destes, aproveitando as oportunidades presentes no ambiente de organização;
- Aprendizado Organizacional: Refere-se à capacidade da organização de identificar e armazenar conhecimento;

⁵ Matsuda, T. Organizational intelligence: its significance as a process and as a product. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY, 1992, Tokyo, Japan. **Proceedings...** Tokyo, 1992.

- Comunicação Organizacional: Refere-se à troca de dados, informações e conhecimentos que fluem em uma organização.

Este processo pode ser considerado complementar ao proposto por Choo (2006) para a tomada de decisão, pois, cada componente apresenta requisitos específicos e que permitem à organização realizar melhores escolhas baseadas nas informações que cada componente agrega, estes requisitos dos componentes são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3 - REQUISITOS DOS COMPONENTES DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

COMPONENTES	REQUISITOS	IMPERATIVOS	DESCRIÇÃO
Memória Organizacional	Armazenar e recuperar informação	Armazenamento	Forma como a organização cuida da preservação de aspectos necessários às suas operações.
		Recuperação	Tipos e formas de recuperação explícita e objetiva ou subjetiva.
Cognição Organizacional	Observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real	Busca e Coleta	Tipos de obtenção da informação.
		Processamento	Manipulação de variáveis por meio de busca e coleta.
		Análise e percepção	Integração das variáveis e informações externas e internas.
		Síntese	Como as informações são apresentadas após a construção de significado da informação.
Raciocínio Organizacional	Solucionar problemas organizacionais e desenvolver estratégias para a prevenção de problemas	Inovação	Geração de novos produtos e serviços.
		Incerteza	Percepção de futuro e conhecimento das variáveis ambientais.

		Pensamento sistêmico	Resolução de problemas.
		Pensamento estratégico	Planejamento estratégico.
Aprendizado Organizacional	Desenvolver novos conhecimentos e competências e aprender com a experiência	Conhecimento	Interação entre conhecimento tácito e explícito.
		Ação	Capacidade de geração de ação de uma entidade.
		Lições aprendidas	Avaliações finais sobre as necessidades de melhorias estabelecidas com as expectativas anteriores.
Comunicação Organizacional	Troca de dados, informações, conhecimentos que fluem entre os atores humanos e por meio de máquinas em uma organização, além da troca que ocorre entre uma organização e seu ambiente.	Comunicação vertical	A direção vertical pode ser dividida em descendente, que se dá dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos, e ascendente que se dá dos níveis mais baixos para os mais altos.
		Comunicação horizontal	Ocorre entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos.
		Comunicação formal	Baseada na cadeia da autoridade hierárquica.
		Comunicação Informal	Redes informais fluem em qualquer direção.

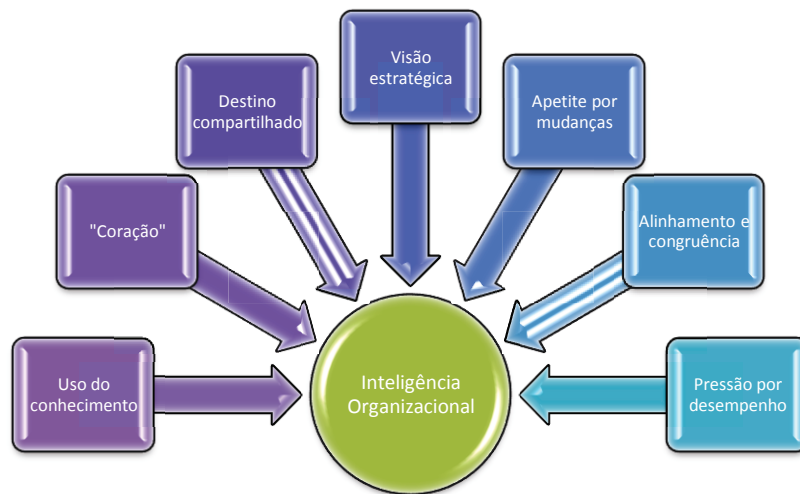
FONTE: MORESI (2011, p.107-108)

O processo de inteligência organizacional foi durante muito tempo considerado como a gerência da informação em si, no entanto com o foco no conhecimento e não somente na informação Karl Albrecht (2004) propõe que o processo de inteligência não deva criar dependência da tecnologia que neste caso deve ser considerada somente como uma ferramenta, um instrumento que permite trabalhar com os dados e transformá-los em informação e apresenta um modelo com sete níveis de compreendem os diversos tipos de inteligências existentes na organização que complementa ao processo proposto por Moresi (2011):

- 1) Visão Estratégica: Refere-se à capacidade de criar, desenvolver e implementar um conceito;
- 2) Destino compartilhado: Senso de conexão ocasionado pelo mesmo motivo;
- 3) Apetite por mudanças: Capacidade de se desapegar ao passado e criar de forma proativa novas formas de fazer as coisas;
- 4) “Coração”: Sentido coletivo de energia, motivação;
- 5) Alinhamento e congruência: Aponta até que ponto a infraestrutura da organização está de acordo com a missão dela;
- 6) Uso do conhecimento: Capacidade da organização de capitalizar seus conhecimentos;
- 7) Pressão por desempenho: Responsabilidade pessoal, aceita pelo maior número de pessoas dentro da empresa, para “fazer o que deve ser feito”.

A relação dos níveis não necessita ser seguida em ordem, ela pode ocorrer de forma aleatória como é demonstrado na Figura 7.

FIGURA 7 - MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: ALBRECHT (2004)

De forma geral é possível dizer que as metodologias para o gerenciamento da inteligência organizacional são complexas assim como o processo de tomada decisão baseado nesta estrutura e, isso ocorre por muitos motivos sendo que o principal, como destacou Starec (2006), é ter a informação com relevância, de forma rápida e precisa.

Portanto é possível concluir que a informação é a base no processo de tomada de decisão, por isso para que a organização possa ter a informação com qualidade e que ofereça vantagens, deve atender os requisitos básicos da Gestão da Informação e para que a decisão seja tomada de forma a considerar o momento pós-decisão, com o objetivo de estar preparado para outras ocasiões em que o cenário de conflito seja identificado é necessário seguir os processos de inteligência organizacional. No próximo item será discutido como cada um dos referenciais utilizados, se enquadra na metodologia escolhida para realizar este trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, buscou-se a caracterização e a identificação do ambiente de pesquisa, a maneira como os dados serão coletados, a amostra, a sistematização, a análise e discussão dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa utilizada é caracterizada como descritiva que segundo Martins e Theóphilo (2007, p.103), é a “descrição de um conjunto de dados [...] através de gráficos, tabelas e cálculo de medidas”, que tem como objetivo analisar o papel da gestão da informação nos processos decisórios, e possui caráter quantitativo, que foi expresso por meio de um questionário.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no ambiente bancário, sendo caracterizada pelas organizações do setor. A escolha se deu pelo fato de que este setor possui maior representatividade em relação à contratação de alunos de Gestão da Informação. Assim, foram escolhidas duas organizações, uma caracterizada como autarquia Federal e a outra caracterizada como autarquia Privada.

A instituição privada denominada HSBC é caracterizada como multinacional e foi fundada em 1865 com sede em Londres possuindo aproximadamente 9.500 escritórios em 87 países e territórios na Europa, Ásia-Pacífico, Américas, Oriente Médio e África, para este estudo a unidade a ser avaliada é a regional de Curitiba.

A outra instituição denominada Caixa Econômica Federal que fez parte do ambiente, é pública e foi fundada em 1861 sendo responsável pelas principais transações financeiras que envolvem os trabalhadores do País, tem sede em Brasília e neste estudo a unidade a ser avaliada é a regional de Curitiba.

3.3 COLETA DE DADOS

Para alcançar o objetivo geral e específicos deste trabalho, foi analisado o ambiente de serviços bancários, sendo que o critério de escolha das instituições foi

com base nas informações disponíveis no Banco de Dados de Estágio da Coordenação do Curso de Gestão da Informação, onde foi possível identificar três instituições bancárias onde atuam os alunos do curso, sendo elas: Banco do Brasil (um estagiário), HSBC (cinco estagiários) e Caixa Econômica Federal (dois estagiários).

Para realizar a coleta dos dados foi elaborado um questionário (Apêndice) que segundo Martins e Theóphilo (2007, p.90) é caracterizado como “um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis ou situações que se deseja medir ou descrever” e que foi aplicado junto aos 20 gerentes das instituições bancárias, sendo 10 gerentes de cada instituição bancária pesquisada. Este questionário foi composto de questões fechadas procurando identificar o conceito de Gestão da Informação e como é o processo de tomada de decisão e se ele ocorre baseado na Inteligência Organizacional. Além disso, o questionário continha uma breve apresentação sobre os objetivos da pesquisa e principalmente sobre as condições de participação, como por exemplo, o sigilo dos dados fornecidos.

Após a composição das questões foi realizado um pré-teste do questionário com gerentes de outras instituições bancárias que não fazem parte da amostra para a validação do mesmo.

No Quadro 4 são descritos os objetivos, o referencial teórico necessário que foi utilizado como base para os questionamentos que por meio do método escolhido são validados ou refutados de acordo com os dados coletados.

QUADRO 4 - SÍNTESE DE OBJETIVOS X MÉTODO

OBJETIVOS DA PESQUISA	REFERENCIAL TEÓRICO	TÉCNICAS EMPREGADAS
a) levantar junto aos gerentes de diferentes funções do setor de serviços bancários qual é o conceito de G.I da organização;	Sordi (2006), Marchiori (2002) Ponjuán (1998)	Questionário – questões 2.1 a 2.5.

b) identificar qual é o processo de tomada de decisão nas organizações;	Starec(2006), Robbins e Decenzo (2004)	Questionário – questões 2.6 e 2.8.
c) identificar quais componentes da G.I entram no processo de tomada de decisão;	Robbins e Decenzo (2004) Starec(2006), Choo(2006) Marchiori (2002)	Questionário - questões 2.7 e 2.9.
d) identificar dentre os componentes da GI quais fazem parte da I.O.	Albrecht (2004); Choo(2006) Moresi (2011)	Questionário – questão 2.10; Revisão de literatura.

FONTE: A AUTORA (2012)

3.4 AMOSTRA DA PESQUISA

A escolha da amostra foi feita de acordo com dois critérios, sendo o primeiro em relação à quantidade de alunos do curso que trabalham nas instituições bancárias, conforme Banco de Dados de Estágio da Coordenação do Curso de Gestão da Informação.

O segundo critério foi o de acessibilidade da pesquisadora aos gerentes das instituições bancárias estudadas, pois, para atender o foco deste estudo foi necessário escolher gerentes que têm condições para a tomada de decisão mesmo que parcial - este caso ocorre quando a condição para que a decisão passe a vigorar no ambiente, exige uma liberação de um responsável que esteja acima deste gerente no nível hierárquico da organização.

Salienta-se que a escolha do critério: decisão parcial ocorreu, devido ao fato de que existiu dificuldade de acesso da autora aos gerentes mais próximos à presidência e diretoria das organizações estudadas.

A amostra por acessibilidade para este estudo foi composta por 20 gerentes ligados aos setores considerados vitais para a organização, como setor financeiro, crédito e tecnologia da informação. Como foram escolhidas duas organizações do setor bancário, cada uma contou com a participação de 10 gerentes.

3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE

Após a aplicação do questionário, os dados foram organizados e tratados para que pudessem ser transformados em gráficos para melhor visualização e compreensão dos dados.

Para calcular os resultados da questão que utilizou a escala de importância - que é uma variação da escala Likert - foi utilizada uma escala de valor, que segundo Martins e Theóphilo (2007, p.94) variam de acordo com o índice, no qual 1 equivale a Mais importante e 5 Menos importante.

Os gerentes tiveram que enumerar de acordo com esta escala os fatores com Mais Importância e Menos Importância para a realização de suas atividades visando à tomada de decisão. Em seguida foi realizada a soma do número de votos que cada fator recebeu, multiplicado pelo índice qualitativo como mostra a equação a seguir:

$$\sum_{n=i}^i x = (x_i * n_i)$$

Legenda:

i = quantidade de
variáveis da escala;
x = número de votos;
n = índice.

Sendo que os resultados possíveis seriam, quanto mais próximo de 50 Menos Importante é o fator escolhido e quanto mais próximo de 1 Mais Importante. A escolha deste método de pesquisa foi pelo fato de que, dessa forma seria melhor para tabular os resultados referentes à importância que as instituições atribuem aos fatores apresentados.

Para facilitar o tratamento dos dados, realizou-se uma categorização de acordo com os objetivos a serem atingidos:

1. Perfil do pesquisado: nesta categoria os dados apresentados referem-se às características dos pesquisados;
2. Papel da Gestão da Informação: categoria onde os dados apresentados estão relacionados às características da Gestão da Informação e suas aplicações;
3. Processo de tomada de decisão: são apresentados nesta categoria os dados referentes ao processo de tomada de decisão dentro da organização;
4. Inteligência Organizacional: categoria que apresenta os grupos da Inteligência Organizacional que possuem potencial para serem utilizados, ou que são utilizados dentro da organização.

A análise foi feita a partir dos resultados obtidos no ambiente bancário, para então caracterizar o papel da Gestão da Informação no processo de tomada de decisão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são analisados e discutidos os resultados obtidos na presente pesquisa. A discussão dos resultados ocorreu por meio das respostas fornecidas pelos gerentes das duas instituições pesquisadas, a partir disso foi possível identificar como cada instituição entende a Gestão da Informação e suas aplicações, pois, ambas têm atividades similares, que podem diferir de acordo com as regras internas.

O questionário foi composto em sua maioria de questões com mais de duas alternativas com caráter qualitativo, sendo que o respondente poderia escolher o que mais fosse relevante de acordo com suas atividades.

A análise será feita em quatro categorias, nas quais serão apresentados os resultados da pesquisa com os gerentes: perfil do pesquisado, papel da gestão da informação, processo de tomada de decisão e inteligência organizacional.

4.3 PERFIL DO PESQUISADO

O questionário foi respondido por 20 gerentes, sendo 10 de cada instituição. As respostas da instituição privada foram provenientes dos setores: Financeiro com um representante, Crédito com dois representantes e Tecnologia da Informação com sete representantes. Da instituição pública as respostas foram também dos mesmos setores: Financeiro com um representante, Crédito com seis e Tecnologia da Informação com três representantes.

Um dos fatores relacionado ao cargo de gerência é o tempo que indivíduo tem dentro da empresa, somado com as características individuais e ao nível de escolaridade.

Ao observar as duas instituições que têm regras diferentes para que o cargo de gerência seja ocupado, foi possível verificar que no caso da instituição privada 50% dos respondentes estão no cargo entre um e três anos e que somente 10% correspondem a mais de oito anos no cargo.

No caso da instituição pública 40% estão no cargo a mais de oito anos e existe uma equivalência de 30% entre os gerentes que estão entre um e três anos e

os que estão entre quatro e sete anos no cargo. Isso revela um cenário onde uma organização é o oposto da outra, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - TEMPO DE SERVIÇO



FONTE: A AUTORA (2013)

Ainda, em relação a essa discrepância existe a questão do nível de escolaridade que no caso da organização pública, 100% dos gerentes têm pós-graduação, enquanto que no setor privado este número cai para 80% como fica exposto no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 - ESCOLARIDADE



FONTE: A AUTORA (2013)

Estes dados indicam que no ambiente privado para ocupar o cargo de gerente o candidato deve possuir pós-graduação, como complemento à graduação com o objetivo de estar mais bem preparado para os desafios do cargo. Por outro lado, é possível inferir pelos resultados obtidos que existe rotatividade no cargo, pois, a maioria dos gerentes está entre um e três anos exercendo a função.

Já no setor público todos os gerentes que participaram possuem pós-graduação como forma de estar preparado para ascender no cargo e existe pouca rotatividade, pois, a maioria está a mais de oito anos no cargo.

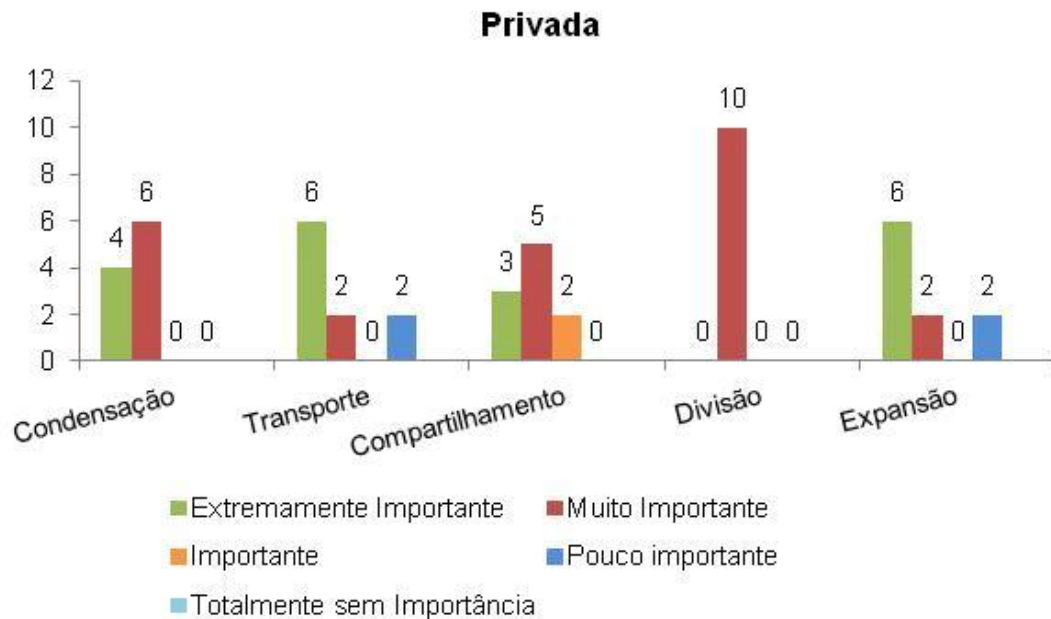
Estas diferenças apresentadas nas respostas deste conjunto de questões podem estar relacionadas com a cultura organizacional e as políticas internas de cada uma das empresas pesquisadas, pois, como cada uma tem origem geográfica, visão e valores diferentes isso poderia influenciar no processo de tomada de decisão dos gerentes.

4.4 PAPEL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para caracterizar o papel da gestão da informação, primeiro é necessário compreender como as organizações a entendem e como fazem uso das suas aplicações. Assim, na primeira questão avaliou-se a informação como um recurso organizacional. O resultado apontou, por unanimidade, que as duas organizações reconhecem a informação como recurso que possui valor e que auxilia no cumprimento de metas administrativas referentes às suas atividades, confirmando o conceito de informação colocado por Setzer (1999), quando os gerentes reconheceram que a informação é algo que possui valor para a instituição em que realizam seu serviço em um contexto de atendimento ao cliente e nos relacionamentos entre eles e os demais colaboradores.

A segunda questão foi feita a partir da junção dos requisitos para que a informação fosse considerada como um recurso, e as características da Gestão da Informação. Esta questão serviu para avaliar quais características resultantes dessa junção eram mais importantes para a realização das atividades dos gerentes.

GRÁFICO 3 – CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO I

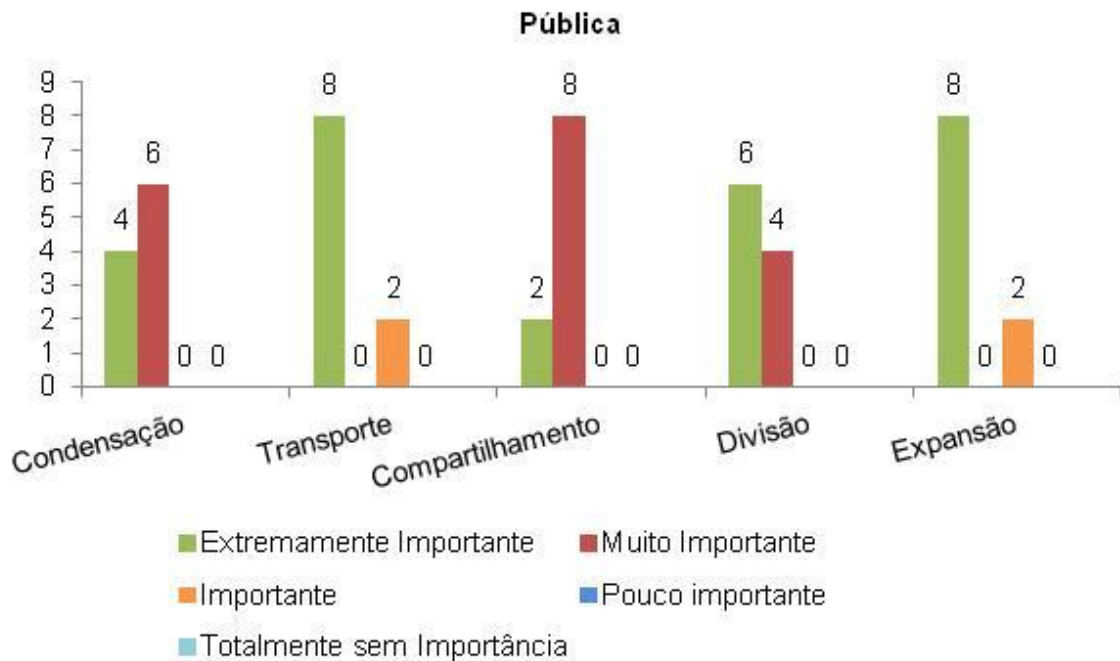


FONTE: A AUTORA (2013)

No Gráfico 3 são apresentados os resultados da instituição privada, onde observou-se que as variáveis ligadas ao transporte (informação transportada em diferentes mídias) e expansão da informação (informações que geram impacto em mais de um setor da organização) são consideradas de extrema importância para a realização das atividades. A divisão da informação (informação dividida de acordo com as variáveis que a compõem, como empréstimos concedidos x mês, empréstimos concedidos x ano), foi eleita por unanimidade como uma característica muito importante.

Como cada um dos requisitos para considerar a informação como recurso tem relação com as características da Gestão da Informação, que trata do gerenciamento do ciclo de vida da informação e de acordo com Ponjuán (1998), é composto pela geração, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso da informação, foi possível observar que na iniciativa privada as características mais importantes da Gestão da Informação são: uso da informação que possui correlação com a expansão da informação e a recuperação e armazenamento cuja relação é com o transporte dos dados.

GRÁFICO 4 - CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO II



FONTE: A AUTORA (2013)

O Gráfico 4 mostra os resultados da instituição pública quanto às características mais importantes da Gestão da Informação. É possível observar que assim como na instituição privada as características mais importantes em relação à informação como um recurso também foi o transporte e a expansão da informação que fazendo a correlação com as características da Gestão da Informação podem ser consideradas como a recuperação e armazenamento e o uso da informação.

Portanto, no que se referem às características da Gestão da Informação as duas instituições pesquisadas apresentam o mesmo conceito, de que para o gerente realizar as suas atividades o mais importante é armazenamento, recuperação e uso da informação.

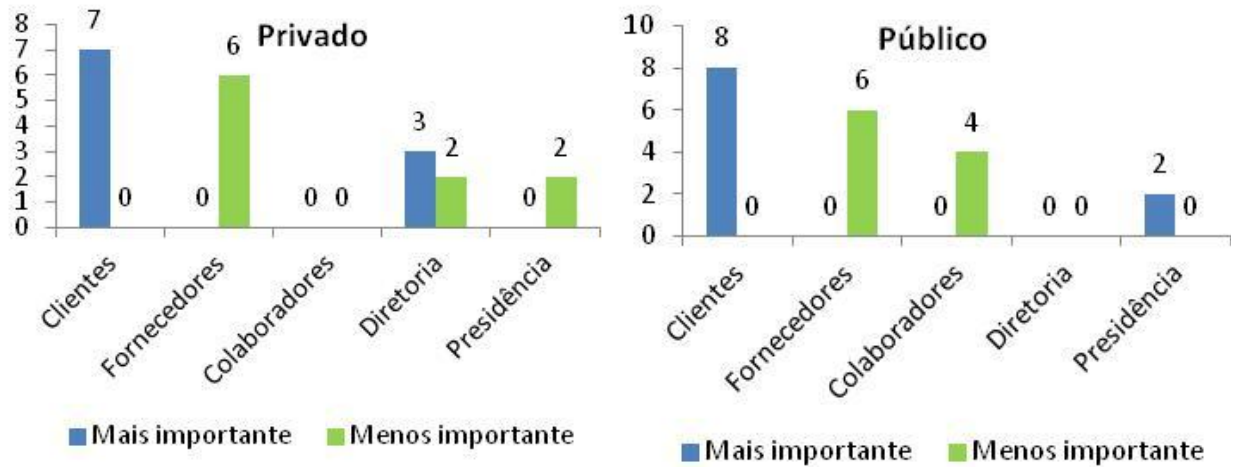
Após a caracterizar quais elementos do gerenciamento informacional são mais importantes, foi indagado sobre a necessidade de informação que os gerentes sentem de forma específica, quais grupos tem mais influência sobre a necessidade de informação dos gerentes, ou seja, quem os motiva a buscar informação e quais as causas desta necessidade.

No Gráfico 5 são apresentados os resultados deste questionamento que de acordo com a escala de importância onde, 1 significava Mais importante e 5 Menos

importante, foram escolhidos os grupos com mais relevância para a atividade gerencial.

O resultado para ambas as instituições pesquisadas foi o mesmo, o grupo com maior importância são os clientes e o com menor importância são os fornecedores. Isso vem ao encontro do que foi colocado por Dervin e Nilan (1986, *apud*, Miranda 2006) ao tratar da informação com valor adicionado onde o foco da necessidade informacional está no usuário. No caso das instituições bancárias o objetivo é atender o cliente para que ele fique satisfeito e mantenha a relação comercial, neste caso os gerentes de T.I necessitam de informação que faça com que o sistema funcione de acordo respondendo de maneira ágil e rápida às necessidades do cliente. O grupo de fornecedores foi considerado como o de menor importância, pelo simples fato de que ele não participa das atividades às quais os gerentes são responsáveis.

GRÁFICO 5 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

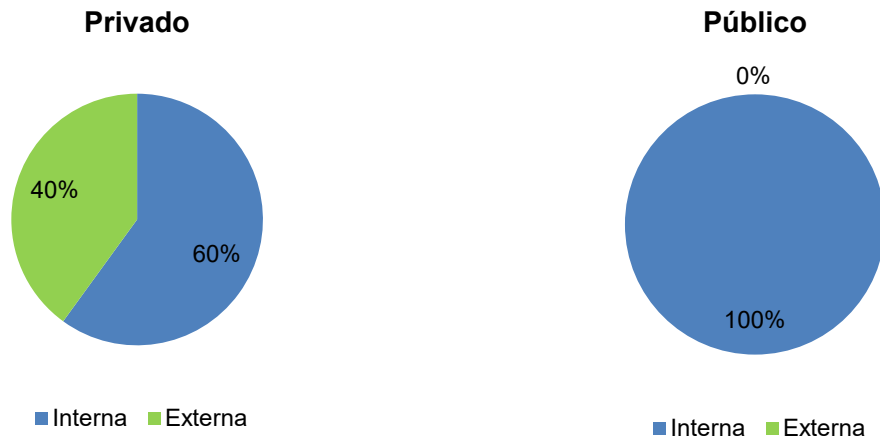


FONTE: A AUTORA (2013)

E quando questionados sobre a origem da informação que somado às características da Gestão da Informação poderiam melhorar o desempenho na realização das atividades, novamente os gerentes do setor privado responderam que 60% das informações seriam de origem interna e 40% de origem externa como

mostra o Gráfico 6. No setor público, 100% das informações seriam oriundas do meio interno.

GRÁFICO 6 - ORIGEM DA INFORMAÇÃO

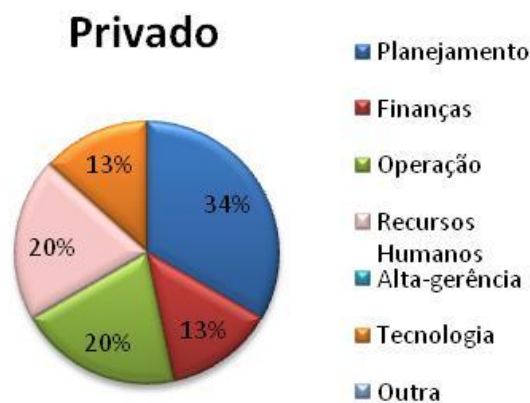


FONTE: A AUTORA (2013)

A última pergunta relacionada ao papel da gestão da informação foi feita com o objetivo de compreender em quais áreas os gerentes considerariam a atuação do gerenciamento das informações mais relevante para a organização.

O resultado da instituição privada apontou que a Gestão da Informação poderia ser mais bem aplicada de na área de planejamento com 34% dos votos, cujo foco principal é a estratégia. As outras duas áreas que aparecem em segundo lugar são operação com 20% e Recursos Humanos com 20%, como está exposto no Gráfico 7.

GRÁFICO 7 - ÁREA DE ATUÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO I



FONTE: A AUTORA (2013)

No caso da instituição pública os resultados foram mais homogêneos, principalmente em relação ao segundo lugar. Segundo estes gerentes, a Gestão da Informação também fica em uma área estratégica: o planejamento com 33%, seguido então por operação com 20%, recursos humanos com 20% e tecnologia da informação com 20%, de acordo com o Gráfico 8.

GRÁFICO 8 - ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO II



FONTE: A AUTORA (2013)

A partir das respostas fornecidas a este conjunto de perguntas, foi possível caracterizar o papel da gestão da informação como sendo em primeiro lugar uma atividade de impacto estratégico, onde para a realização das atividades gerenciais é necessário informações internas voltadas para atender aos requisitos dos clientes sendo assim, o grupo com maior influencia nas necessidades informacionais dos gerentes. Em segundo lugar as informações necessárias para suprir estas necessidades devem ser de fácil acesso, portanto fáceis de transportar não importando a mídia em que se encontrem e devem gerar impacto nos outros setores da organização como uma espécie de indicador. De forma geral estas informações se enquadram no ciclo da informação, nos processos de armazenamento, recuperação e uso da informação, caracterizando assim o que é mais importante da Gestão da Informação para a atuação dos gerentes de ambas as instituições bancárias, visto que os resultados foram os mesmos.

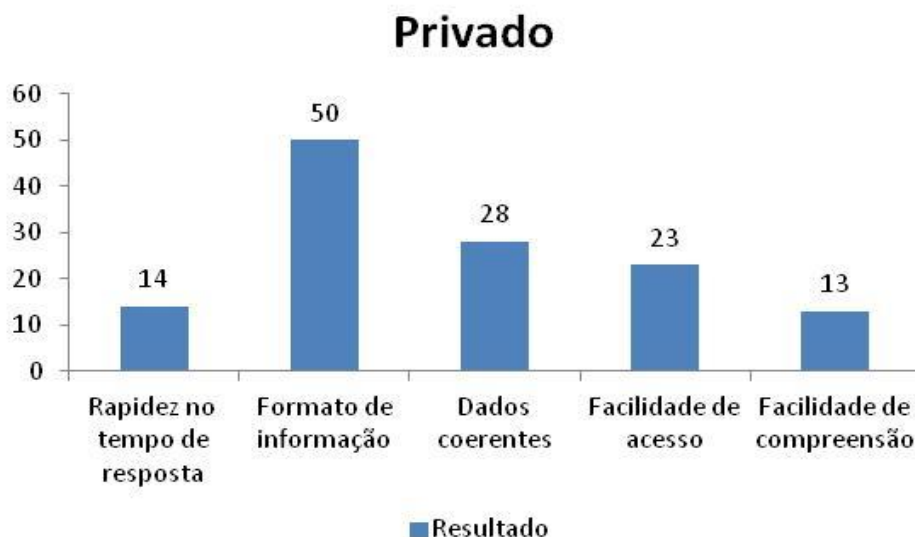
4.5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão é complexo e demanda muito tempo como já foi exposto por Robbins e Decenzo (2004), por isso, para estudar como ocorre o processo de tomada de decisão no ambiente bancário foi solicitado aos gerentes que respondessem às perguntas referentes às suas atividades desenvolvidas e como elas influenciam no processo decisório.

A primeira pergunta foi feita para compreender qual o tipo de informação era mais importante para que os gerentes pudessem tomar suas decisões, por isso o método escolhido é o descrito no item 3.5, onde essa pergunta era do tipo escala de importância.

Após tabular os resultados é possível concluir que na instituição privada os fatores com maior influência na realização das atividades para a tomada de decisão foram a facilidade de compreensão da informação com resultado igual a 13, seguido pelo fator rapidez no tempo de resposta. Em contrapartida o formato da informação em si é fator que menos importa para a realização das atividades.

GRÁFICO 9 – FATORES INFORMACIONAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES PARA A TOMADA DE DECISÃO I



FONTE: A AUTORA (2013)

No setor público as respostas para esta questão foram diferentes das apresentadas pela instituição privada, sendo que o fator mais importante para a

realização das atividades para a tomada de decisão foi a rapidez no tempo de resposta com índice igual a 20, seguido pelos dados coerentes com 22. Em relação ao fator que tem menos relevância em ambos os casos ficou sendo o formato da informação.

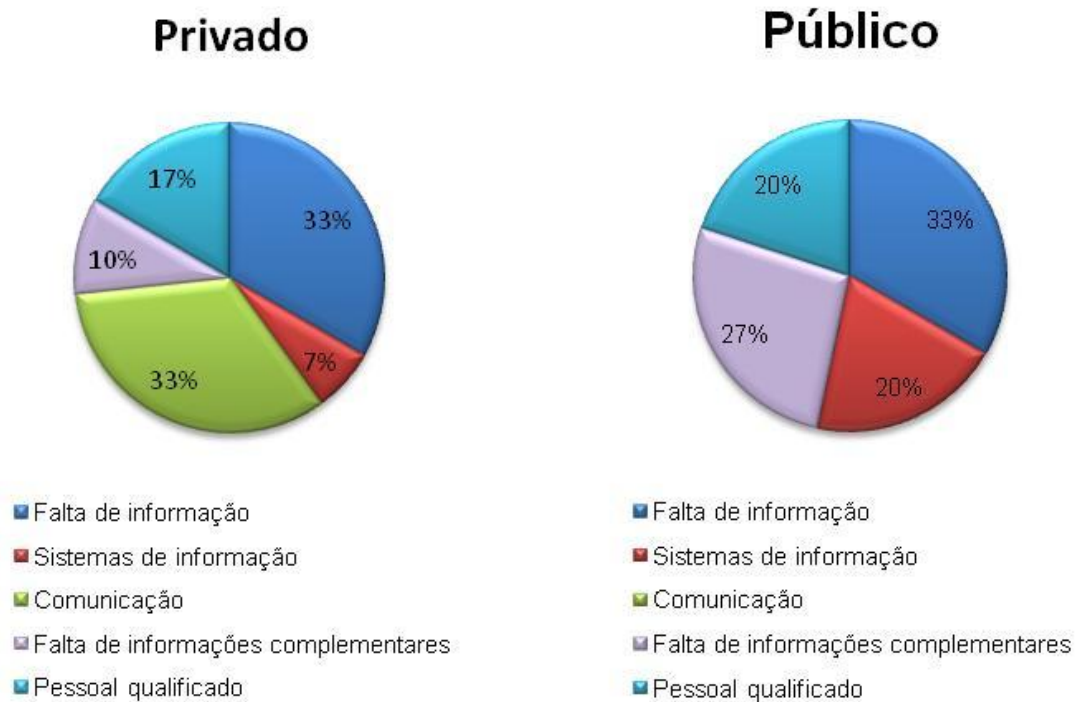
GRÁFICO 10 - FATORES INFORMACIONAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES PARA A TOMADA DE DECISÃO II



FONTE: A AUTORA (2013)

De uma forma geral os resultados deste questionamento remetem ao que foi dito por Starec (2006), quando ele afirma que no processo de tomada de decisão cabe aos gerentes determinar o tipo de informação que eles necessitam, respondendo aos questionamentos como: rapidez no tempo de resposta da informação ou qualidade da informação que neste estudo foi caracterizada por dados coerentes. Embora essa seja a leitura inicial, existe ainda a questão relacionada ao formato da informação que para os gerentes não possui relevância, dessa forma o que importa no momento da tomada de decisão é a agilidade na resposta.

GRÁFICO 11 – BARREIRAS INFORMACIONAIS PARA A TOMADA DE DECISÃO



FONTE: A AUTORA (2013)

A próxima pergunta a ser analisada tem relação com as barreiras informacionais encontradas pelos gerentes para a tomada de decisão, e foi feita com o objetivo de complementar a questão onde foram indicados os fatores informacionais para a tomada de decisão.

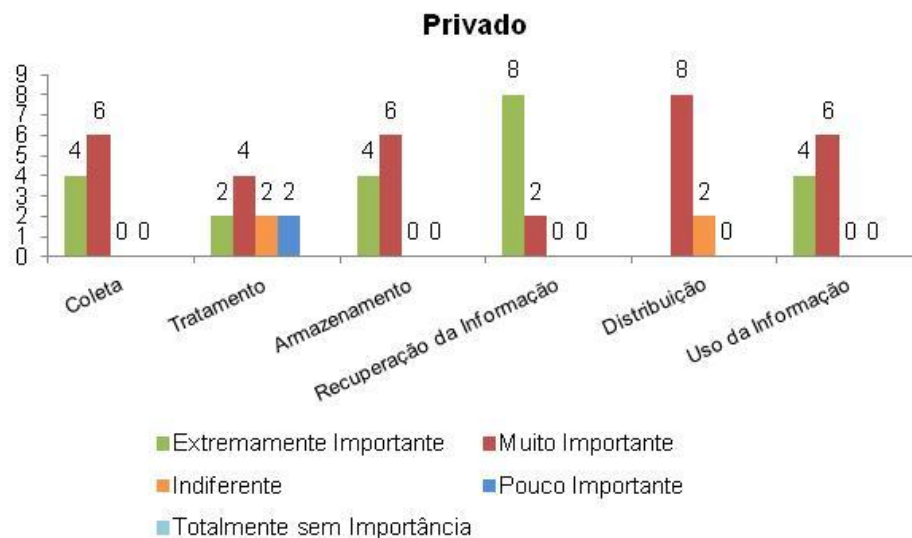
O Gráfico 11, quando observado sob a ótica da iniciativa privada revela que as principais barreiras informacionais encontradas são relacionadas com a comunicação juntamente com a falta de informação ambas com 33%. Dessa forma podemos inferir que embora seja feito alguns esforços por parte da instituição para fazer com que a comunicação seja o elemento principal nas relações entre os colaboradores ela, não está alcançando este objetivo.

Agora, ao observar sob a ótica da instituição pública é possível identificar que a falta de informação (33%) é o elemento que mais causa problemas no processo decisório, seguido pela falta de informação complementar com 27% dos votos. Esse comportamento pode ser causado devido ao fato de que na instituição pública o processo para a tomada de decisão é mais complexo, pois, depende da

aprovação de mais de um gerente, além da forma de egresso neste tipo de instituição que geralmente é feito por meio de concurso, e nem sempre todos os colaboradores têm a informação completa sobre os procedimentos e diretrizes da organização.

Dentro do ciclo da informação é possível relacionar as etapas que a compõem com processo de tomada de decisão que é constituído de oito etapas que são relacionadas por Robbins e Decenzo (2004), pela a identificação do problema, seleção dos critérios de decisão, alocação dos pesos dos critérios, desenvolvimento, análise, escolha e implementação das alternativas e posteriormente uma avaliação da eficácia da decisão, ao transpor para a Gestão da Informação foi possível verificar que conceitualmente elas possuem correlação especialmente, na formulação da estratégia que é o cerne da decisão, e com base neste relacionamento foi perguntado aos gerentes quais atividades informacionais eles consideravam mais importantes como fonte e opção para a formulação de estratégias onde a decisão seria uma consequência do processo estratégico.

GRÁFICO 12 – ATIVIDADES INFORMACIONAIS VOLTADAS PARA A ESTRATÉGIA I

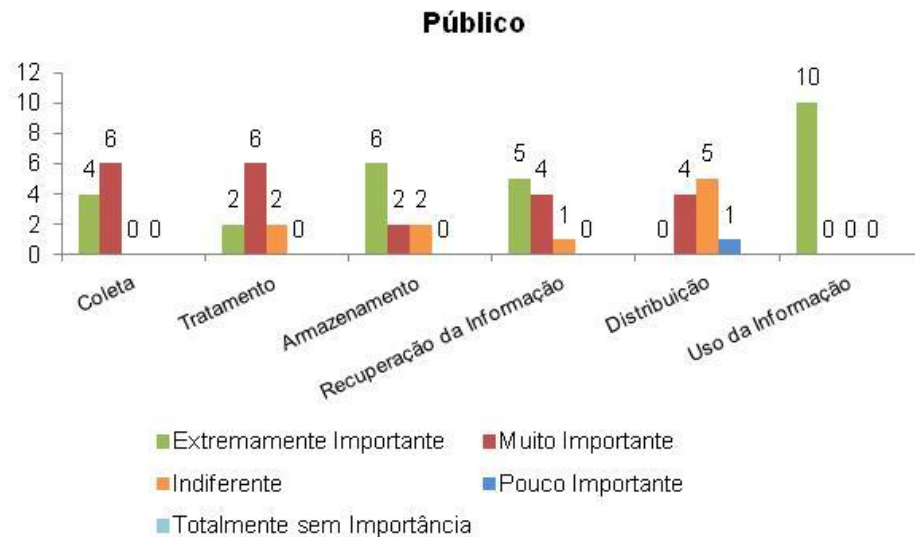


FONTE: A AUTORA (2013)

No ambiente privado à recuperação da informação é a etapa com extrema importância para a formulação da estratégia como aponta os resultados no Gráfico 12, sendo que ela atingiu 8 votos dos 10 possíveis. A distribuição da informação com 8 votos, foi classificada como muito importante. Estes resultados são muito próximos

com que foi respondido quando os gerentes foram questionados sobre a informação como um recurso e a correlação com as características da Gestão da Informação.

GRÁFICO 13 - ATIVIDADES INFORMACIONAIS VOLTADAS PARA A ESTRATÉGIA II

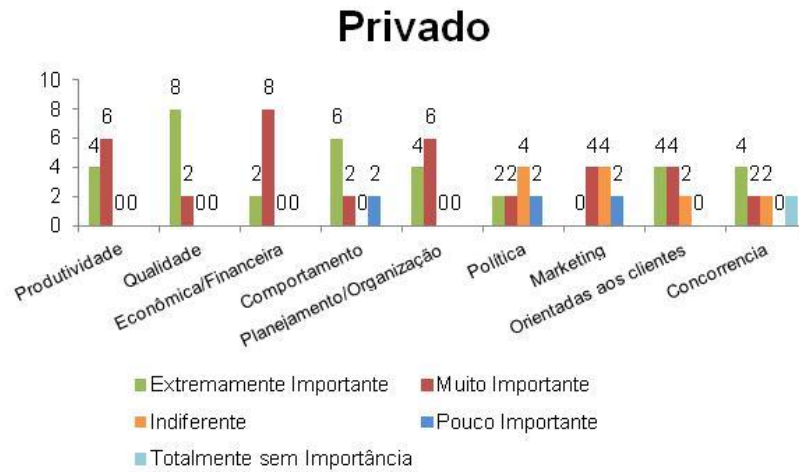


FONTE: A AUTORA (2013)

No setor público o uso da informação foi apontado com unanimidade como a atividade que representa a melhor opção para a formulação de estratégias com a finalidade de tomar decisões como ficou exposto no Gráfico 13 e assim como aconteceu com o setor privado, o resultado foi muito próximo aos dos questionamentos sobre a informação como recurso em correlação com a Gestão da Informação.

Com o objetivo de complementar o que foi exposto no questionamento anterior, foi perguntado aos gerentes o grau de importância de cada grupo informacional no processo de tomada de decisão. Lembrando que os grupos informacionais foram escolhidos com base na definição de Marchiori (1999), para as atividades da Gestão da Informação.

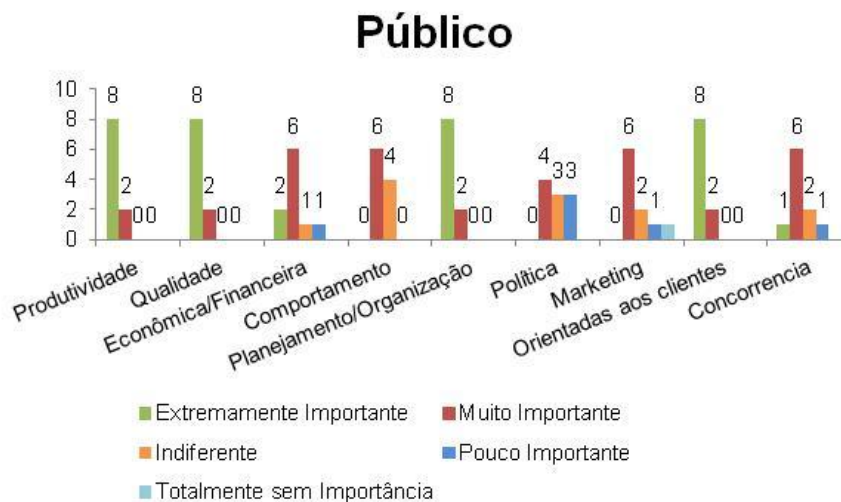
GRÁFICO 14 – GRUPOS DE INFORMAÇÃO X PROCESSO DECISÓRIO I



FONTE: A AUTORA (2013)

No setor privado os grupos informacionais baseados nas atividades de gestão da informação que foram escolhidos de acordo com as diretrizes da instituição foram: a qualidade sendo considerada como de extrema importância no processo decisório, seguida pelas informações econômicas que foi caracterizada como muito importante, como demonstra o Gráfico14. A área de planejamento e organização, anteriormente caracterizada por unanimidade como sendo o principal eixo de atuação da Gestão da Informação segundo os gerentes, apareceu em segundo lugar com 6 votos empatado com a produtividade, isso representa como a Gestão da Informação está ligada e possui alta importância para a tomada de decisão estratégica.

GRÁFICO 15 - GRUPOS DE INFORMAÇÃO X PROCESSO DECISÓRIO II



FONTE: A AUTORA (2013)

O Gráfico 15 apresenta os resultados do setor público, onde aparecem empatados como atividades de extrema importância a produtividade, qualidade, planejamento e aquelas orientadas aos clientes. Ao observar os resultados dos dois ambientes foi possível identificar que a Gestão da Informação, se faz muito necessária em todas as áreas da instituição pública, inclusive pela forma como ela está organizada com uma estrutura bastante rígida e hierarquizada.

Após a análise deste conjunto de perguntas foi possível identificar que o processo decisório da instituição privada poderia ser facilitado por meio de respostas rápidas do sistema, com informações fáceis de compreender, pois, as dificuldades encontradas para a tomada de decisão estão relacionadas à falta de informação e à comunicação. Essas barreiras podem ser ultrapassadas por meio de uma Gestão da Informação eficiente e direcionada para as questões como a recuperação e uso da informação, além disso para que a tomada de decisão seja eficaz as informações que os gerentes destacaram como sendo de extrema importância são relacionadas à qualidade, portanto os indicadores dos métodos B.C.G e V-RIO são os mais indicados neste caso.

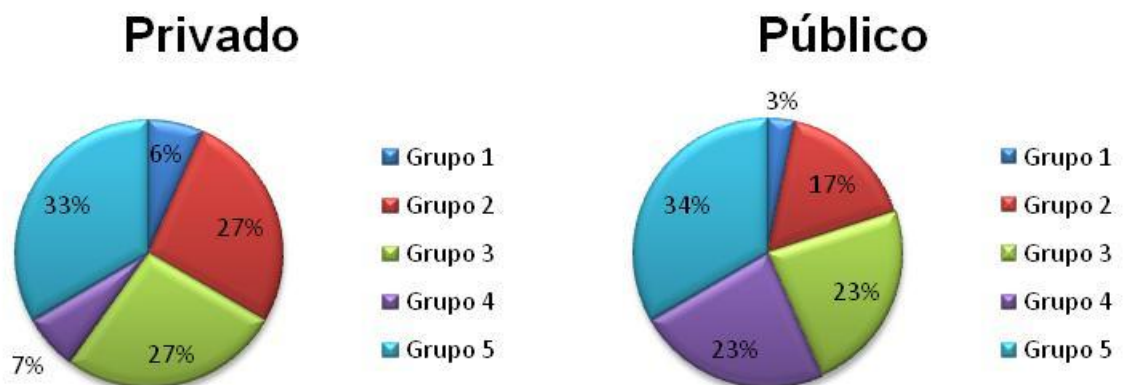
Em relação à instituição pública foi possível identificar que os fatores que poderiam auxiliar no processo de tomada de decisão dentro da organização, estão relacionados ao tempo de resposta em consonância com informações mais coerentes, ou seja, com qualidade como colocou Sordi (2008) ao afirmar que a informação precisa ter elementos que facilitem a compreensão para que a tomada de decisão seja eficiente e eficaz. Entretanto, as barreiras informacionais identificadas neste processo foram a falta de informação e a falta de informação complementar, que como já foi colocado anteriormente, pode ter relação direta com o modo como esta organização realiza suas contratações. Para minimizar estas barreiras os gerentes acreditam que o uso da informação poderia em conjunto com um sistema de armazenamento servir de histórico e aprendizagem, suprimindo esta falta de informações. Esta situação ficou clara quando foi apurado as informações das áreas essenciais para a tomada de decisão, pois, os gerentes classificaram como extremamente importantes as informações relacionadas ao planejamento, produtividade, qualidade e as orientadas aos clientes, sendo que neste caso os

indicadores seriam B.C.G, V-RIO e S.W.O.T, pois, ao utilizá-las os gerentes poderiam identificar e qualificar com mais rapidez e certeza suas decisões.

4.6 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A inteligência organizacional é um processo natural baseado no comportamento humano, que serve justamente para fazer com que a organização se antecipe a problemas fazendo projeções e buscando soluções em registros e históricos, para minimizar o impacto nos recursos da organização. Embora em teoria ela traga muitos benefícios para a organização, na prática ela ainda não é reconhecida como tal porque cada organização tem uma percepção diferente em relação ao tema. Baseado nisso foi feito um questionamento relacionado aos componentes da Inteligência Organizacional, com o objetivo de avaliar quais informações que fazem parte dos componentes eram mais importantes para a tomada de decisão e o planejamento estratégico. Porém, como os gerentes não estavam familiarizados com estes componentes, foi então feita uma breve descrição das informações que fazem parte do componente e o nome do componente foi substituído pela nomenclatura “grupo” enumerado de 1 a 5.

GRÁFICO 16 - COMPONENTES MAIS IMPORTANTES DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: A AUTORA (2013)

O Gráfico 16 apresenta os resultados em relação aos componentes mais importantes da inteligência organizacional, para o desenvolvimento das atividades gerenciais. No banco privado os três grupos classificados como mais importantes

foram 5, 2 e 3; sendo que essa escolha ocorreu de acordo com as informações que fazem parte do componente inteligente. Estes grupos representam respectivamente à comunicação, cognição e aprendizado, que são os componentes da inteligência organizacional. Essa escolha reflete o que já foi apurado em questões anteriores, com destaque para a comunicação no setor privado como o mais importante componente estratégico e ao transpor isso para a inteligência, ela ganha conotação mais abrangente, atingindo toda a estrutura da organização, pois, a comunicação ocorre no sentido horizontal, vertical, formal e informal. A escolha da cognição tem relação com a busca, coleta, processamento de dados, análise percepção e síntese da informação e o ultimo componente escolhido faz referência ao raciocínio onde as informações tem relação com a inovação, pensamento sistêmico e o pensamento estratégico para reduzir a incerteza.

Ao observar o Gráfico 16 sob a ótica da instituição pública é possível observar que os componentes escolhidos foram os representados pelos grupos 5, 4 e 3, que são respectivamente a comunicação, aprendizado e raciocínio. O único elemento de diferenciação na escolha foi o aprendizado que possui as informações relativas ao conhecimento, ação e lições aprendidas que de acordo com a estrutura da organização são muito importantes para o desenvolvimento das atividades, especialmente porque geralmente, nas organizações públicas o funcionário fica por muito tempo e quando ele se aposenta acaba levando embora todo o conhecimento adquirido ao longo do tempo, e não deixa nenhum registro.

De forma geral, por meio desta pergunta foi possível observar que as duas organizações estudadas compreendem a importância da inteligência organizacional e de certa forma já a aplicam sendo assim, é possível destacar o componente ligado ao raciocínio organizacional, inclusive pelo tipo de gerência realizado pelos participantes da pesquisa. A comunicação organizacional é o componente que vem sendo adaptado de acordo com a cultura organizacional nas duas instituições pesquisadas, mas ainda não tem toda a representatividade que os gerentes esperam.

O terceiro componente escolhido foi diferente em cada uma das organizações e isso pode ter relação com o tempo que cada uma está no mercado nacional, pois, isso se reflete em seus processos internos. No caso da instituição privada, o terceiro componente foi em relação à cognição e isso ocorreu porque

muitas diretrizes veem da matriz que é de origem inglesa, e muitos conceitos passados por ela são difíceis para adaptar à realidade brasileira. No caso da organização pública o terceiro componente escolhido foi a aprendizagem, devido como já foi mencionado anteriormente a questão de que muitos funcionários se desligam da empresa e levam consigo toda a informação para a realização da atividade.

Ao observar todas as respostas do questionário de acordo com os objetivos específicos, foi possível caracterizar a informação como o principal recurso das organizações bancárias, mas, tratá-la da forma adequada ainda representa um desafio especialmente quando se trata do processo decisório. Em relação ao uso da inteligência organizacional para a tomada de decisão é possível dizer que, as organizações já utilizam alguns componentes, caracterizando assim uma decisão semi-inteligente. O Quadro 5 ilustra a correlação dos elementos da Gestão da Informação que a caracterizam no processo de tomada de decisão baseada na inteligência organizacional.

QUADRO 5 - CORRELAÇÃO DOS ELEMENTOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO INTELIGENTE

Gestão da Informação	Componentes do processo decisório	Inteligência Organizacional
Coleta	Seleção dos critérios de decisão	Cognição
Tratamento	Análise e escolha das alternativas	Raciocínio
Transformação da informação e armazenamento	Avaliação da eficácia da decisão	Aprendizagem
Disseminação e uso da informação	Implementação da decisão	Comunicação

FONTE: A AUTORA (2013)

O Quadro 5 apresenta a correlação dos componentes de cada área avaliada no questionário. No caso dos componentes da Inteligência Organizacional, apenas quatro dos cinco possíveis fazem parte da tomada de decisão segundo as respostas

dos gerentes, e esta correlação com os elementos da Gestão da Informação fazem parte para que o processo de decisão aconteça.

Analisando as correlações destaca-se o conhecimento – informação que compõe a Aprendizagem - que já é o maior desafio na instituição pública, pois, segundo Choo (2006) a maior dificuldade é transformar o conhecimento tácito, adquirido pela experiência e reflexão em algo explícito e de acordo com Albretch (2004), o desafio da organização é capitalizar este conhecimento.

Em relação ao ambiente privado o destaque ficou por conta das questões cognitivas, ou seja, como tratar essa informação para que se atinja o que Albretch (2004) propõe como a pressão por desempenho, com foco na responsabilidade social, onde o colaborador concorda em participar da decisão assumindo parte do risco.

Sendo assim, o papel da Gestão da Informação no processo de tomada de decisão com base na inteligência organizacional é servir de elo, fomentando informações corretas - extraídas do ciclo da informação - que estão de acordo com os requisitos informacionais de cada componente da inteligência organizacional que participa do processo decisório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caráter descritivo teve como objetivo analisar o papel da gestão da informação na tomada de decisão com base na inteligência organizacional, e para atingir este objetivo foram determinados objetivos específicos que foram alcançados por meio de um questionário feito a partir do referencial teórico caracterizado pela literatura pertinente, que também serviu de base para a discussão de resultados.

A escolha do ambiente onde este estudo foi desenvolvido ocorreu com base nas informações do Banco de Dados de Estágios da Coordenação do Curso de Gestão da Informação, onde foi possível identificar que a maioria dos alunos desenvolviam suas atividades no setor bancário, sendo que o critério de escolha foram as organizações com o maior número de alunos estagiários, reduzindo-se assim a duas organizações.

O primeiro objetivo específico era levantar junto aos gerentes de diferentes funções do setor de serviços bancários qual era o conceito de Gestão da Informação da organização, e o resultado apontou que nas duas organizações a Gestão é vista como uma atividade de cunho estratégico com potencial para influenciar as questões relacionadas ao desenvolvimento das atividades da organização como um todo.

O segundo objetivo tinha como meta identificar qual era o processo de tomada de decisão em organizações bancárias. Para atingir este objetivo foi questionado aos gerentes como eles tomavam suas decisões, baseados no ciclo de vida da informação cujos componentes fazem parte da Gestão da Informação. O resultado deste questionamento mostrou que para a tomada de decisão os gerentes precisam de informações rápidas, coerentes e de fácil compreensão não importando o formato em que elas estão armazenadas.

Identificar quais componentes da Gestão da Informação entram no processo de tomada de decisão era o terceiro objetivo. Neste questionamento foram cruzados componentes das duas áreas do conhecimento para entender como elas interagem neste processo. O resultado registrado foi de que as duas áreas estão conectadas, pois, a Gestão da Informação fornece as informações que farão parte da composição das alternativas do processo de decisão.

O último objetivo era identificar dentre os componentes da Gestão da Informação quais fazem parte da Inteligência Organizacional, assim como ocorreu com o objetivo anterior, foram relacionados os componentes das duas áreas do conhecimento para entender como ambas participam do processo decisório. Neste caso, foi possível identificar que todos os componentes da Inteligência Organizacional possuem uma relação direta com os componentes da Gestão da Informação.

Sendo assim, como resultado da análise é atribuído à Gestão da Informação a responsabilidade por ser o elo, entre as áreas do conhecimento, fornecendo as informações que pertencem ao ciclo de vida da informação e estão de acordo com as informações necessárias aos componentes da Inteligência Organizacional que participam do Processo de Decisão.

Após o término deste estudo percebe-se a necessidade da continuidade de estudos relacionados à temática, principalmente pelo fato que a Inteligência Organizacional está começando a ganhar força no campo teórico e por ser uma tendência ainda não existem muitos estudos na área, principalmente ligadas à Gestão da Informação. Sendo possível realizar estudos exploratórios de caráter qualitativo que combinem os componentes, como por exemplo, identificar quais informações da Aprendizagem Organizacional tem influência na Gestão da Informação de um determinado setor, ou como a Gestão da Informação em conjunto com a Inteligência Organizacional podem determinar estratégias para o marketing digital.

Existem várias perspectivas, que podem conduzir a estudos futuros onde a Gestão da Informação seja o componente principal para auxiliar nos processos administrativos. Podendo complementar este trabalho visto que a literatura referente à Inteligência Organizacional no âmbito nacional carece de complementos tais como: estudos exploratórios em organizações, teorias sobre o processo decisório baseado na Inteligência Organizacional, estudos de casos relacionando a Gestão da Informação com a Inteligência Organizacional. Dessa forma, este estudo apresenta novas visões e perspectivas que podem ser exploradas futuramente, em estudos mais profundos.

REFERÊNCIAS

- AGUILLAR, Frank J. **Scanning the Business Environment**. New York: Macmillan, 1967.
- ALBRECHT, Karl. Um modelo de Inteligência Organizacional. **HSM Management**, n.44. mai/jun 2004. Disponível em: < http://www.consultoriadomestica.com.br/cgi-bin/curso/m02/a04/m02a04t03_inteligencia_organizacional.pdf>. Acesso em: 25/05/2012
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- DAVENPORT, T., **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001
- DERVIN, Brenda; NILAN, Michael. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology – ARIST**, v. 21, p. 3-33, 1986. Disponível em: < >. Acesso em: 04/06/2012
- LANCASTER, F.W. **Indexação e Resumos: teoria e prática**. Brasília: Briquet de Lemos, 1993.
- MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, v.31, n.2, p.72-79, maio/ago.2002. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/159/138>>. Acesso em: 21/05/2012.
- MARTINS, Gilberto de Andrade.;THEÓPILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para as Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATSUDA, T. Organizational intelligence: its significance as a process and as a product. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY, 1992, Tokyo, Japan. **Proceedings...**Tokyo, 1992.
- MIRANDA, Silvânia. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, v.35, n.3, p. 99-114, set./dez. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a10.pdf> >. Acesso em: 07/05/2012.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; LOPES, Daniel Farias. Inteligência Organizacional e Aprendizado In. TARAPANOFF, Kira (Org.): **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. v. 1, p.75-109.

PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestion de la Informacion em las Organizaciones:** principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI, 1998

PORTER, Michael. E.. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRUSAK, L.; McGEE, J. **Gerenciamento estratégico da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração:** Conceitos Essenciais e Aplicações. 4. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. A dinâmica da Informação: A Gestão Estratégica da Informação para a Tomada de Decisão nas Organizações. In: _____. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006. p.47-64.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** Arte e Prática da Organização de Aprendizagem 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Datagrama**, n.0, dez. 1999. Disponível em: <
<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>>. Acesso em: 21/05/2012.

SORDI, Osvaldo de.. **Administração da Informação:** Fundamentos e Práticas para Nova Gestão do Conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

APÊNDICE – Questionário aplicado aos gerentes

Este questionário foi aplicado junto aos gerentes das organizações bancárias, para responder aos questionamentos levantados nos objetivos específicos da presente pesquisa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO



Este instrumento de pesquisa é parte integrante da monografia de conclusão de curso cujo título é: **O papel da gestão da informação nos processos decisórios de inteligência organizacional** da aluna do curso de Gestão da Informação, Karina Keyko de Araujo Kadowaki e tem por finalidade identificar como as organizações entendem a Gestão da Informação e como a utilizam para a tomada de decisão.

Este instrumento de pesquisa possui 14 questões divididas em múltipla escolha e abertas. Recomenda-se o preenchimento à caneta e a devolução deve ser feita diretamente à aluna ou de forma digitalizada e enviada por e-mail para karinakadowaki@ufpr.br/karykado@gmail.com.

Suas respostas serão guardadas de forma confidencial garantindo-se o anonimato. Caso concorde em participar deste estudo, por favor, assine seu nome abaixo. Devo esclarecer que este consentimento poderá ser suspenso a qualquer momento que desejar, sem necessidade de justificativa de sua parte.

Atenciosamente,

Karina Kadowaki

Local e Data: _____

Nome: _____

Assinatura: _____

1 – Perfil do Pesquisado

1.1- Organização:

1.2 - Cargo:

1.3 - Tempo de serviço:

[] menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 7 anos

mais de 8 anos

1.4 – Escolaridade:

Ensino Médio

Graduação

Pós-Graduação

Mestrado

Doutorado

Pós-Doutorado

2 – Questões Específicas

2.1 – Recursos podem ser considerados como todos os elementos necessários, tanto tangíveis (estrutura física, veículos, computadores...) como intangíveis (patentes, softwares, dados, sites, sistemas...), para que a organização cumpra com seus objetivos. Tendo como base esta definição de recursos, você considera a informação como um recurso da organização em que atua?

Sim

Não.

Se não, informe o motivo: _____

2.2 – Abaixo são apresentadas as características da gestão da informação, assinale o grau de importância de cada uma, para a realização das suas atividades:

Característica	Extremamente Importante	Muito Importante	Indiferente	Pouco Importante	Totalmente sem importância
Condensação da Informação ex: resumos, gráficos, etc.					
Facilidade de Transporte da Informação ex: acesso em qualquer país, dados em cd, pen-drive.					

Compartilhamento da Informação ex: fóruns, wiki, memorandos.					
Divisão da Informação em unidades menores ex: dados por mês, dia, ano, por setor, etc.					
Expansão da Informação ex: Informações que geram impacto em mais de um setor					

2.3 – Qual dos grupos abaixo têm mais influência na definição das necessidades de informação do setor no qual você atua? (Utilize 1 para mais importante e 5 para menos importante)

- Clientes
- Fornecedores
- Colaboradores
- Diretoria
- Presidência

2.4 – Quais informações você considera mais importantes para a realização das suas atividades?

- Informações Internas
- Informações Externas

2.5 – Assinale **três funções** que, em sua opinião, a Gestão da Informação pode ser utilizada na organização onde você atua:

- Planejamento
- Finanças
- Operação
- Recursos Humanos
- Alta Gerência

Tecnologia

Outra. Especifique _____.

2.6 Ao buscar informação para desempenhar suas atividades indique quais fatores apresentam maior relevância. Utilize a escala de 1 a 5 sendo, 1 mais importante e 5 menos importante:

Rapidez no tempo de resposta

Formato da Informação (Escrita, gráfica)

Dados coerentes

Facilidade de acesso

Facilidade de leitura/compreensão da informação

2.7 As atividades informacionais fazem parte do cotidiano de toda organização, sendo constituídas por várias etapas cujo objetivo é fornecer opções estratégicas à organização. Com base nesta definição informe o grau de importância que cada atividade possui para o desenvolvimento das atividades no setor no qual você atua:

Atividade	Extremamente Importante	Muito Importante	Indiferente	Pouco Importante	Totalmente sem importância
Coleta de informação ex: alimentação de banco de dados, pesquisa de mercado					
Tratamento da informação ex: adequação das linguagens, conversão de moeda					
Armazenamento da informação ex: banco de dados, relatórios, wiki					
Recuperação da informação ex: acesso aos bancos de dados, aos relatórios, à intranet					
Distribuição de informação ex: por quanto tempo o relatório possui					

validade, para quais setores					
Uso da informação ex: tomada de decisão, estratégias de mercado					

2.8 Em relação ao uso da informação, é comum ela ser empregada no processo de tomada de decisões. Em sua opinião quais são as barreiras informacionais encontradas para a tomada de decisão. Assinale apenas **três opções**:

- Falta de informação com qualidade – exemplo: informações incompletas, sem padrão
- Problemas com sistema de informação
- Problemas de comunicação
- Falta de informações complementares - exemplo: memória organizacional, histórico, pesquisa de mercado
- Pessoal qualificado

2.9 – Dentre os grupos de informação descritos abaixo, informe em sua opinião qual a importância de cada um no processo de tomada de decisão:

Grupos de Informação	Extremamente Importante	Muito Importante	Indiferente	Pouco Importante	Totalmente sem importância
Produtividade					
Qualidade					
Econômica/Financeira					
Questões comportamentais					
Planejamento/Organização					
Informações políticas					
Informações de Marketing					
Informações Orientadas aos					

Clientes					
Informações da Concorrência					

2.10 – Quando a informação é utilizada como um recurso estratégico para a organização, dizemos que ela tem valor potencial e pode ser usada de forma inteligente. Sendo assim, **escolha os três grupos** com as características mais importantes para que a informação seja utilizada de forma inteligente:

Grupo 1	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação de históricos de operações e atividades organizacionais e a recuperação dessas informações 	
Grupo 2	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção, processamento e adequação da informação; • Integração de informações internas e externas; • Síntese do processamento e integração das informações 	
Grupo 3	<ul style="list-style-type: none"> • Informações para a geração de novos produtos e serviços; • Planejamento estratégico com base no conhecimento das variáveis ambientais; • Resolução de problemas 	
Grupo 4	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos proporcionando ações que gerem avaliações sobre as necessidades de melhorias 	
Grupo 5	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação entre todos os membros da organização 	