Sérgio Honório de Freitas

O Uso da Informação para a Alta Administração das Instituições Financeiras Bancárias no Brasil

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.
Linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica
Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação da UFMG
2000

UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: ***O uso da informação para a alta administração das instituições financeiras bancárias no Brasil.***

Aluno: **Sérgio Honório de Freitas**

Data: **12 de dezembro de 2000.**

Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, aprovada pela banca examinadora:

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves - Orientador
Escola de Ciência da Informação da UFMG

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
Escola de Ciência da Informação da UFMG

Belo Horizonte(MG), 12 de dezembro de 2000.

Dedico este estudo àquelas
que compartilharam comigo
os riscos deste e de tantos
outros projetos:
Maria Lúcia, Bruna e Isabela

Agradecimentos

Agradeço ao Prof. Jorge Tadeu de Ramos Neves pela orientação e apoio durante todas as etapas deste projeto e principalmente pelo "empurrão final".

Agradeço ao Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa pela formatação inicial do trabalho e pelo apoio durante as suas várias mudanças.

Agradeço a Prof. Isis Paim pela permanente insistência para que eu concluísse este trabalho.

Agradeço ao Prof. Mauro Calixta Tavares por ter orientado e compartilhado comigo a "construção de minha marca".

Agradeço, de forma especial, a todos os Diretores, Superintendentes e Gerentes Regionais que se dispuseram a fazer parte deste estudo e que com isso viabilizaram a realização.

Agradeço a Patrícia Freitas, amiga e irmã, que se desdobrou nas revisões "em horário integral" e com seu apoio tornou o texto deste trabalho mais coerente.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Deslocamento de Princípios 2
FIGURA 2 - A Ecologia das Fontes de Informação 24
FIGURA 3 - Modelo de gerenciamento de informações 30
FIGURA 4 - Ciclo de Gerenciamento da Informação 36
FIGURA 5 - Estágios de desenvolvimento da gerência da informação 41
FIGURA 6 - O processo de tomada de decisões: o modelo normativo 43
FIGURA 7 - Faixa Etária dos Executivos pesquisados 72
FIGURA 8 - Nível de Instrução dos Executivos pesquisados 73
FIGURA 9 - Importância da Informação 73
FIGURA 10 - Forma de Obtenção das Informações Internas 74
FIGURA 11 - Forma de Arquivamento das Informações Internas 75
FIGURA 12 - Freqüência de Uso das informações internas 76
FIGURA 13 – Quantidade de informações internas 78
FIGURA 14 – Forma de utilização da informação interna 79
FIGURA 15 – Atualidade das informações internas 81
FIGURA 16 – Relevância das informações internas 82
FIGURA 17 – Forma de apresentação da informações internas 83
FIGURA 18 – Capacidade de compreensão das informações internas 84
FIGURA 19 – Forma de obtenção das informações externas 87
FIGURA 20 – Forma de arquivamento das informações externas 89
FIGURA 21 – Freqüência de uso das informações externas 91
FIGURA 22 – Quantidade de informações externas recebidas 91
FIGURA 23 – Forma de utilização das informações externas 92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - O Tomador de Decisões: O Estilo Decisivo 59
TABELA 2 - O Tomador de Decisões: O Estilo Flexível 60
TABELA 3 - O Tomador de Decisões: O Estilo Hierárquico 60
TABELA 4 - O Tomador de Decisões: O Estilo Integrativo 61
TABELA 5 - O Tomador de Decisões: O Estilo Sistêmico 62
TABELA 6 - Área de Atuação dos Executivos Pesquisados 70
TABELA 7 - A Exatidão das Informações Internas 80

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 A Problemática do Estudo	7
1.2 Relevância do Estudo	10
1.3 Escopo do Estudo	12
1.4 Estrutura do Trabalho	15
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Informação e Monitoramento do Ambiente	17
2.2 O Processo de Gerenciamento da Informação	28
2.3 A Informação e o Processo Decisório	42
2.3.1 As Fases do Processo Decisório	48
2.3.2 O processo decisório organizacional	54
2.3.3 Os Estilos de Decisores	58
3. ANÁLISE DE DADOS	65
3.1 Metodologia	65
3.2 Caracterização do público pesquisado	72
3.3 Informações Internas	74
3.4 Informações Externas	86
4. CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXO I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	113

Resumo

O trabalho faz o levantamento do processo de gerenciamento de informações nas instituições financeiras bancárias no Brasil, com ênfase no uso de informações por parte da alta gerência. O estudo analisa e discute a identificação de fontes de informações internas e externas, seu tratamento, armazenamento e difusão e relaciona estas atividades ao processo de monitoramento ambiental e ao processo decisório. Analisa o uso das informações pela alta gerência no curto, médio e longo prazo, comparando o comportamento dos executivos com o descrito na literatura. Conclui apresentando uma avaliação da quantidade e qualidade das informações recebidas pelos participantes da pesquisa e sugerindo a realização de trabalhos complementares.

Abstract

The work carries out a survey of the process of running information on the finance banking institutions in Brazil, with emphasis on the use of information by the high management. The study analyses and discusses the identification of internal and external sources of information, their treatment, storage and diffusion, and relate these activities to the environment monitoring process and to the decision process. It analyses the use of information by the high management in the short, medium and long term, comparing the behavior of the business men to the one described by literature. It concludes presenting an assessment of the amount and quality of the information received by the participants of the research and suggesting the carrying out of complementary works.

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual passa por um processo de transformação que está mudando radicalmente o perfil das atividades econômicas e exercendo forte influência na forma como as sociedades se organizam social e politicamente. Estamos vivendo um processo de mudança de paradigmas, que reside no deslocamento da sociedade industrial para a tecnológica, que alguns autores preferem chamar de sociedade da informação. Segundo FURLAN e IVO (1993), essa crise de paradigmas tem causado reflexos em todo o globo, conduzindo países ao colapso, esvaziando cidades, levando empresas à falência, desintegrando famílias e sucateando indivíduos.

Apresentam-se como realidades nesta nova fase, a globalização da economia, a mudança da economia de escala para a economia de escopo - baseada no atendimento personalizado do indivíduo - o acirramento da competitividade no mercado internacional, a busca de uma nova ética e, principalmente, a valorização da informação como recurso econômico e como fator gerador de diferenciação e vantagem competitiva. Nesse universo em mutação, a Tecnologia da Informação[1] (TI) tem um papel central como força alavancadora e viabilizadora dessas transformações. Através dela cada indivíduo pode expandir seus horizontes de comunicação e informação do âmbito local para mundial, bastando para isto possuir um computador pessoal

[1] Utilizaremos a conceituação de FURLAN e IVO (1993), onde, por Tecnologia da Informação entende-se toda forma de gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir informação. Assim, papel, arquivos, fichários, fitas magnéticas e discos óticos são meios de armazenar informação; fax, telefone, jornal, correio e televisão são meios de veicular informação; computadores e robôs são ferramentas para processar informação; máquina de fotocopiar é um meio de reproduzir informação.

e uma linha telefônica. Segundo PETERS (1992), o desenvolvimento de redes de informação dentro das empresas e das nações, como um todo, terá um impacto tão grande na saúde econômica do século XXI quanto os sistemas ferroviário e rodoviário tiveram nos séculos XIX e XX. Nos tempos atuais, a qualidade e quantidade de informações abrangidas por uma unidade de tempo podem determinar quem ganha ou perde um pedido de vendas ou uma guerra. Para se constatar a velocidade com que a indústria da informação ocupa os novos mercados, o periódico **CIO Magazine** informou, em março de 1992, que os equipamentos de processamento de informação responderam por 51 % de todos os equipamentos duráveis comprados pelas empresas privadas (dos EUA) em 1989, contra apenas 11 % em 1970. As perspectivas para o século XXI são ainda melhores para esta área.

A figura abaixo ilustra o deslocamento de foco vivido atualmente:

Princípios de Ontem	Princípios de Hoje
Física	Biologia
Máquina	Organismo
Reducionismo	Holismo
Mecânica	Eletrônica
Músculo	Cérebro
Massa	Indivíduo
Macro (estrutura)	Micro (estrutura)
Empresa	Consumidor
Local	Global
Isolamento	Integração
Político	Econômico
Poluição	Ecologia
Espectador	Ator

Figura 1 - Deslocamento de Princípios
Fonte: FURLAN e IVO, 1993.

Esta mudança de paradigmas gera uma verdadeira transformação no mercado e uma grande inquietação nos administradores das empresas. As organizações de todo o mundo estão passando por um momento importante de questionamento de suas estruturas, seu objeto de negócio, sua atuação, sua importância social, e seu relacionamento com o ambiente, entendido aí desde o processo de exploração de recursos naturais até a forma de tratamento de seus clientes.

Corporações gigantescas têm procurado reestruturar-se, modificar suas filosofias, estabelecer alianças temporárias com outras organizações e redefinir seus processos, tudo para tornarem-se mais ágeis e eficientes em interpretar os desejos do mercado e a eles corresponder rapidamente. Como afirma PETERS (1992), a forma como nos organizamos para que as coisas sejam feitas, quer no setor público, quer no privado, está passando pelas mais profundas mudanças desde, no mínimo, a Revolução Industrial.

Nesse sentido, as mudanças estruturais nas empresas são acompanhadas por uma mudança de filosofia e de enfoque nos seus Sistemas de Informação (SI). Até o final da década de 80, a informática era utilizada principalmente para automatizar processos de controle nas empresas, como contabilidade, folha de pagamento, etc. Atualmente, com a globalização dos mercados, aumento da competitividade e desenvolvimento da tecnologia da informação, as organizações perceberam que a informática deve ser utilizada para automatizar processos que agreguem valor ao negócio da empresa e possibilitem o estabelecimento de vantagens competitivas no mercado.

Nesse cenário, a forma como as organizações lidam com a informação, desde o momento da identificação de suas fontes até o momento de sua utilização efetiva, torna-se fundamental para o sucesso das mesmas. Mesmo quando consideramos empresas que atuam em setores mais tradicionais da economia como a agricultura ou a indústria, percebemos que elas estão convivendo cada vez mais com mercados cujo instrumento de acesso (bolsas de mercadorias, bolsas de valores, cotações internacionais etc.) exigem a obtenção, o uso e o tratamento de informações como instrumento fundamental para a tomada de decisões.

Nesse contexto, os Sistemas de Inteligência Empresarial (SIE) adquirem grande importância, sendo cada vez mais necessários às organizações que querem ocupar posições de destaque no mercado. São eles que permitem que se coloque em prática, visões como a *Inteligência Competitiva*. TYSON (1990, p.4) define a inteligência competitiva como "um processo analítico que transforma dados em conhecimento estratégico relevante, preciso e utilizável". É interessante observar que o autor enfatiza não apenas a geração do conhecimento estratégico, mas também características como sua relevância, precisão e capacidade de utilização por parte da empresa. Isto nos traz como desafios algumas questões concretas a respeito de como entendemos e gerenciamos o processo de geração e uso das informações nas empresas e que se constitui num dos objetivos deste trabalho, conforme especificado adiante. TYSON (1990, p. 5) complementa sua definição de inteligência competitiva caracterizando-a como "informação sobre o posicionamento atual dos concorrentes, performance histórica, competências e intenções. São

informações a respeito das forças que dirigem o mercado. São informações sobre produtos específicos e tecnologia. São também informações externas ao mercado, tais como economia, legislação, política e influências demográficas que geram impacto no próprio mercado".

Assim, empresas internacionais como Motorola, AT&T, Kodak, Dow, Corning, dentre outras, estão iniciando processos de acompanhamento do ambiente competitivo baseados nos sistemas de inteligência empresarial. No Brasil, o comportamento de mapear o ambiente ainda não é utilizado em larga escala, mas é crescente o número de empresas que tem adotado esta política. ATTUCH (1995) aborda esse crescimento, demonstrando que universidades vêm formando profissionais específicos para a implantação de processos de inteligência competitiva nas empresas ou, como são mais conhecidos, serviços de inteligência. A função desses serviços de inteligência é poupar energias e evitar que as empresas corram riscos desnecessários. Em vez de tomar uma iniciativa e esperar para ver o que acontece, a empresa tenta limitar os graus de incerteza, projetando situações e simulando o comportamento da concorrência.

Para isso, novamente torna-se fundamental a adoção de um processo eficiente de gerenciamento da informação nas instituições. Sem um correto gerenciamento das fontes, da coleta de informações, de seu tratamento, armazenamento e difusão torna-se impossível a implantação e utilização adequada de um Sistema de Inteligência Empresarial.

Da mesma forma, não se admite, pela sua própria definição, um SIE concebido a partir da própria visão da empresa sobre si mesma, baseado

apenas nos processos de obtenção de informações internas. Assim, qualquer projeto de análise do uso de informações nas organizações deve também atuar sobre as informações externas, que podem ser lidas como a forma como o mercado vê a instituição (clientes, concorrentes, fornecedores etc.) e a forma como ela (re)age para influenciá-lo ou defender-se dele.

1.1 A Problemática do Estudo

Esta dissertação é um estudo sobre como se dá o uso da informação na administração das instituições financeiras bancárias, mais especificamente sobre o ambiente informacional interno e externo do segundo nível hierárquico dessas instituições.

A opção pelo setor financeiro deu-se em função do mesmo ser totalmente informacional e apresentar uma estrutura muito informatizada, além de se apresentar como um setor cujo nível de competitividade dos participantes tem sido crescente. Mesmo assim, algumas instituições não têm conseguido se manter nesse mercado, sendo incorporadas por outras ou deixando de atuar como bancos e passando a existir como sociedades de crédito e investimento[2] ou outro tipo de instituição financeira. Esta realidade amplia a necessidade de coleta e tratamento de informações nessas organizações, particularmente aquelas relativas ao comportamento do mercado e da concorrência. Isto porque, em primeiro lugar, a participação percentual do setor financeiro no PIB vem declinando rapidamente nos últimos anos - de 26,4% em 1989 para 6,37% em 1999 segundo Departamento Econômico do Banco Central do Brasil - e tende a se fixar em 5% nos próximos anos (média histórica do setor nas nações desenvolvidas). Em segundo lugar, salvo uma nova crise internacional, o atual patamar das taxas de juros tende a

[2] No setor financeiro existem vários tipos de instituições. Os bancos comerciais, objetos desta pesquisa, representam apenas um deles. Coexistem no setor instituições tais como os bancos de investimento, sociedades de crédito e investimento (financeiras), corretoras de valores, fundos de aplicação financeira e outras mais.

se reduzir no futuro, diminuindo a rentabilidade dos bancos e aumentando ainda mais a competição entre eles.

Finalmente, com a abertura da economia brasileira, as instituições financeiras internacionais, acostumadas a competir num ambiente global, passaram a eleger o Brasil como foco principal para investimentos na América Latina. Em pouco mais de três anos - a abertura do setor financeiro iniciou-se em 1997 - a entrada dessas organizações mudou completamente o ranking dos maiores bancos do país, fato que, combinado com os dois motivos anteriores, torna obrigatória a execução de um mapeamento ambiental para as instituições que pretendem permanecer com segurança nesse mercado.

Esta pesquisa assume um papel importante na ampliação do conhecimento da real necessidade de informações pelos estrategistas e responsáveis pela execução das diversas políticas das empresas, particularmente no setor financeiro brasileiro, onde o mercado está em fase de reestruturação, com mudanças rápidas de cenários a cada nova fusão ou aquisição de bancos pelos seus pares, o que torna ainda mais importante a utilização de informações externas nessas instituições.

Esses profissionais, executivos com alta posição hierárquica, nomeados Diretores, Diretores Adjuntos, Superintendentes etc., são co-responsáveis pelo planejamento da ação em suas empresas, bem como responsáveis pela sua implantação e acompanhamento.

Nesse sentido, este estudo procura identificar, além do perfil básico desses profissionais – no que se refere à idade, sexo, nível escolar e área de atuação – também a forma como eles obtêm as informações, como, para que e

com que freqüência às utilizam e como analisam a qualidade das mesmas, sejam elas de origem interna ou externa.

Em relação à dimensão desse campo, há no Brasil um número ainda restrito de pesquisas de maior abrangência (nível nacional) desenvolvidas até esse momento para diagnosticar o uso de informações do ambiente externo das empresas e propor uma sistematização do processo de identificação de fontes, coleta, tratamento e difusão das mesmas para o escalão superior das organizações. Mesmo em outros países, a realização de pesquisas que abordem estas questões sob o ponto de vista prático, no caso, sob o ponto de vista dos executivos do alto escalão de uma empresa, não são acontecimentos comuns.

A pesquisa tem como objetivo geral identificar o processo pelo qual os executivos situados hierarquicamente entre a alta administração e as gerências das empresas bancárias do setor financeiro lidam com as informações, particularmente as externas.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Descrever o processo de identificação de fontes, coleta, armazenamento, tratamento e difusão das informações externas e internas de uma organização do sistema financeiro nacional, voltadas exclusivamente para o nível hierárquico citado;
- Identificar de que forma estas informações subsidiam o processo decisório desses executivos.

1.2 Relevância do estudo

A relevância deste trabalho encontra-se no fato do mesmo ser um retrato amplo e realista do uso de informações num dos setores mais competitivos e informatizados da economia brasileira e, mais importante ainda, pelo fato das instituições financeiras serem organizações altamente informacionais. Mais do que nunca, as atividades dos bancos comerciais e múltiplos têm estado muito mais ligadas ao gerenciamento da informação nos seus mais diversos níveis do que simplesmente na realização de empréstimos e recebimento de pagamentos. Podemos observar que, por trás de uma simples transação bancária, como o pagamento do combustível de um veículo em um posto, por exemplo, está um complexo processo de gerenciamento de informações, que começa com a identificação da fonte de informação que definirá a origem da transação, passando pela forma de coleta da mesma (meio magnético, folha de cheque etc.), tratamento a ser realizado (débito automático na conta corrente, débito futuro no cartão de crédito), o armazenamento das informações nos sistemas do banco por períodos diversos e a forma de difusão daquela transação processada (extrato da conta corrente, fatura do cartão de crédito etc.). Assim, percebe-se que o pagamento do valor despendido propriamente dito é a menor parte de todo esse processo, o que torna os resultados desta pesquisa bastante elucidativos sobre as tendências futuras quanto ao uso de informações no setor financeiro e também em outros setores que possuem o mesmo potencial informacional.

Da mesma forma, a pesquisa possibilita o entendimento de como funciona o processo de obtenção e uso de informações por parte dos executivos encarregados de definir e acompanhar a implantação das principais políticas de instituições complexas, que atuam em mercados em transformação. Através dos resultados desta pesquisa pode-se identificar o que há de concreto na literatura em relação aos hábitos dos executivos do setor financeiro quanto ao uso das informações no processo decisório.

Os resultados deste trabalho permitirão identificar o nível de satisfação dos executivos do setor financeiro brasileiro quanto à qualidade das informações disponíveis em cada área de informação pesquisada, apresentando um diagnóstico interessante em relação ao nível de informatização dos sistemas, atualidade das informações, relevância e capacidade de compreensão.

Assim, acredita-se que este projeto possa trazer contribuições efetivas à Ciência da Informação, trazendo à luz da pesquisa científica fatos que até então eram tratados apenas de forma intuitiva e informal. Esta investigação criará condições futuras para a proposição de uma estrutura formal para a construção de um Sistema de Inteligência Empresarial para instituições financeiras bancárias, contemplando as etapas de identificação, coleta, armazenamento, tratamento e difusão de informações voltadas para a alta gestão.

1.3 Escopo do estudo

Para conferir ao estudo a representatividade e confiabilidade desejadas para análise de todo um setor da economia, foram contatadas instituições financeiras bancárias, múltiplas ou comerciais, nacionais ou internacionais, de controle privado ou estatal, que estavam classificadas no ranking dos 50 maiores bancos em atividade no país, ano base 1995, realizado pela revista **Exame**. Essas instituições possuem um alto nível de dependência de informações internas e externas tanto em função de seu porte quanto em função da variedade de carteiras de investimento e empréstimos que elas possuem, caracterizando de forma significativa as demais empresas do setor financeiro.

Da mesma forma, ao optarmos pelos 50 maiores bancos estamos eliminando possíveis distorções que poderiam ser apresentadas no caso de se trabalhar com instituições de porte muito distinto ou por tratar-se de instituições que não operem o mesmo conjunto de operações financeiras.

Cabe ressaltar que, mesmo com as diversas alterações ocorridas no setor financeiro nacional (aquisições e fusões) entre a data de realização da pesquisa (1997) e a apresentação de seus resultados (2000) nenhuma das instituições que responderam as pesquisas deixaram de estar presentes no último ranking da revista **Exame** apresentado, referente ao ano de 1999.

Dentre as mudanças ocorridas, um dos bancos pesquisados, o Bamerindus, foi, nesse período, vendido para o banco HSBC, que continuou

as operações do mesmo no Brasil. Os bancos Bemge e América do Sul foram incorporados respectivamente por Itaú e Sudameris e, embora tenham passado por modificações em sua estrutura e eventualmente até mesmo em seus sistemas de informação, continuam, através de seus controladores, a fazer o mapeamento do ambiente e a trabalhar com informações oriundas de suas antigas agências.

Finalmente, deve-se considerar que, no que se refere a fusões ou aquisições, o setor financeiro no país só se estabilizará em 2002 ou 2003. Para se considerar a sua volatilidade, o ranking de 1999 já está significativamente alterado a partir da compra do Banco do Estado do Paraná pelo Banco Itaú, dos bancos Credibanco e Bandeirantes pelo Unibanco, do Banco do Estado de Pernambuco pelo ABN Amro Bank e recentemente pela venda do Banespa ao Banco Santander.

Assim, as empresas pesquisadas são representativas em relação ao setor financeiro e os executivos entrevistados são igualmente representativos em relação aos grupos dirigentes dos bancos no Brasil, o que confere fidedignidade à pesquisa.

Sob o ponto de vista da escolha das áreas internas a serem pesquisadas foram identificadas, com base no conhecimento profissional do próprio pesquisador, aquelas que possuem necessidade de ambas as informações. Com isso, evita-se que executivos que trabalham em áreas mais fechadas de uma instituição financeira, como a área contábil por exemplo, que trabalha com informações internas basicamente, "contaminassem" a amostra e

interferissem nos resultados da pesquisa. Assim, foram escolhidas as áreas de Planejamento, Marketing, Negócios, Finanças, Crédito e Mercado Internacional, independentemente do local geográfico de atuação do entrevistado.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, de forma a permitir o entendimento de todas as etapas desenvolvidas, até a apresentação das conclusões. O primeiro capítulo, de Introdução, apresenta o contexto vivido atualmente pelas organizações e os novos desafios enfrentados por elas na chamada *Sociedade da Informação*. Apresenta a problematização do estudo que orientou toda a realização desta dissertação, bem como os objetivos, escopo e alcance da pesquisa, contextualizando-a em relação à área da Ciência da Informação. Finalmente, explicita a estrutura do trabalho e os procedimentos metodológicos utilizados, os quais são o alicerce sobre o qual foram materializados os objetivos que viabilizaram a elaboração das conclusões que confirmam ou questionam a literatura existente.

O segundo capítulo faz uma Revisão da Literatura atualmente existente no que se refere ao uso de informações nas organizações, qualificando as informações destinadas aos vários níveis hierárquicos de uma empresa e identificando as várias etapas de um processo de gerenciamento da informação, inclusive daquelas consideradas estratégicas. Da mesma forma, trata dos principais processos pelos quais os executivos analisam e decidem no dia-a-dia, abordando a tomada de decisões e qual a sua interdependência com o gerenciamento da informação. Além disso, são identificados os principais papéis gerenciais exercidos pelos executivos nas organizações e

como isto afeta a interpretação dos mesmos quanto à qualidade de uma informação difundida.

O terceiro capítulo é destinado à análise dos dados colhidos através dos questionários, apresentando os principais resultados obtidos em cada uma das áreas de informação pesquisadas, tanto do ponto de vista das informações internas quanto das informações externas. Assim, são apresentadas análises quantitativas, qualitativas e comparativas das respostas dos executivos para cada uma das questões elaboradas.

Finalmente, no capítulo quatro apresentam-se as Conclusões e Recomendações para próximos trabalhos. Esse capítulo é, na verdade, uma comparação da revisão da literatura apresentada com os dados interpretados na análise de dados. Nele, são discutidas e checadas as principais crenças quanto ao uso de informações pelos executivos, sendo verificado se o comportamento dos pesquisados confirma ou não o que se identifica na literatura. Além disso, esse capítulo discute o atingimento dos objetivos traçados e o desdobramento dos resultados deste trabalho em novas pesquisas a serem realizadas no futuro.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Informação e Monitoramento do Ambiente

O ponto de partida deste trabalho consiste na conceituação de informação. Percebe-se, tanto em textos científicos quanto na literatura coloquial, uma vasta gama de usos e significados para o termo informação. Adotando o conceito de DAVENPORT e PRUSAK (1999), definiremos a informação como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou de uma comunicação audível e visível, possuindo um emissor e um receptor. A informação, diferentemente do dado, possui relevância e propósito, conferidos exatamente pelo receptor da mesma. Ou seja, segundo esse conceito, compartilhado por CHOO (1998), a informação não possui um valor intrínseco, é o receptor quem decide se a mensagem o informa ou não.

Uma instituição de grande porte, analisada sob o prisma da informação, tradicionalmente pode ser representada por uma pirâmide com três níveis hierárquicos:

- Estratégico, responsável pelo planejamento e direção da empresa, trabalha principalmente com informações externas sobre o comportamento do mercado, posicionamento de concorrentes, políticas de governo, etc.;
- Tático, encarregado da implementação da estratégia definida pela direção da empresa, recebe informações externas e internas numa quantidade intermediária aos níveis estratégico e operacional;

▪ Operacional, que apenas cumpre as determinações do nível tático e recebe basicamente informações internas, geralmente técnicas, sempre objetivando o apoio à produção.

Os níveis hierarquicamente superiores de uma organização são normalmente encarregados da definição da estratégia da empresa, o que, como mencionado, envolverá o uso de informações diferentes das utilizadas nos níveis operacionais. Isto pode ser explicado pela própria natureza das atividades desses executivos. Segundo ANSOFF (1977) em sua definição sobre estratégia, uma estratégia *pura* é uma manobra ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. Uma estratégia *maior* ou *mista* é uma regra estatística de decisão, baseada no histórico de acertos e erros da empresa, para ajudá-la a escolher a estratégia pura específica que ela deve adotar numa dada situação.

Assim, as ações dos executivos da alta administração relacionadas à definição de estratégias são desenvolvidas sob condições de desconhecimento parcial, nas quais as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência. É uma situação bastante distinta dos gerentes de níveis intermediários ou inferiores cujas decisões são tomadas em condições de risco, quando a maior parte das alternativas são conhecidas e o mesmo ocorrendo com as suas probabilidades; ou em condições de incerteza, onde as alternativas são conhecidas mas não as probabilidades. Nesses casos as conseqüências das diversas alternativas podem ser analisadas de antemão

e as decisões podem ficar condicionadas à sua ocorrência, o que não acontece nas decisões estratégicas.

Além disso, num momento em que os cenários se modificam inteiramente em curtíssimos períodos de tempo, é importante que as organizações tenham velocidade para agir ou reagir a mudanças, mantendo um nível elevado de competitividade. Nesse sentido, as empresas estão revendo as informações normalmente disponibilizadas ao nível estratégico, passando a abordá-las num contexto mais adequado, como é o caso do mapeamento ambiental. Sob essa visão, a informação passa a ser um elemento de importância estratégica para o estabelecimento de vantagens competitivas em organizações pertencentes a qualquer setor da economia.

E por que importância estratégica? Segundo CARVALHO (1994), a informação é estratégica para uma empresa quando ela, só, ou associada a um conjunto de fatores, representa risco ou oportunidade para a evolução do ciclo de vida da organização em um dado momento. As empresas seguem o seu curso de existência em ciclos que se iniciam ou têm seu término na incorporação de um fato estratégico. A extensão desses ciclos varia de acordo com o espaço de tempo transcorrido entre a absorção de um fato relevante para o prosseguimento da organização e o surgimento do seguinte. Ocorre que, a cada fato ou decisão, a organização jamais será a mesma. Mais ainda, nenhuma decisão jamais será repetida nas mesmas circunstâncias e nem poderá ter a garantia dos mesmos resultados. A abertura da economia brasileira a partir de 1990 é um fato estratégico que vêm sendo incorporado pelas organizações que operam no país. Essas têm buscado manter sua

competitividade no mercado a partir de aumentos de produtividade, mudança de conceitos gerenciais, uniões/fusões com outras empresas, etc., modificando seu ciclo de existência de forma radical.

Ainda sobre as informações estratégicas, MARCHAND (1997) afirma que um dos maiores desafios para um administrador é a criação de um espírito para antecipar tendências. Esse espírito consiste na criação de um ambiente que permita à organização responder perguntas como: Como uma empresa decide uma mudança de direção antes que seja tarde demais? Como uma equipe de administração aprende e antecipa tendências antes de uma crise? O que dificulta a reação da empresa? Como os administradores seniores resistem à tentação de pretender que as explicações do sucesso do passado continuem a ser indicadores fidedignos para o futuro? Se uma empresa opera em uma base global, como a sua equipe de administração faz a contínua avaliação das tendências econômicas, sociais e políticas mundiais que influenciam as perspectivas da empresa em relação a riscos e sucessos futuros?

Segundo o autor, historicamente as empresas têm recorrido a várias abordagens diferentes para desenvolver previsões e informações sobre tendências. Ele cita como exemplo a Shell, que têm se baseado em um "grupo de planificação estratégica" para realizar esses estudos. Aponta também as empresas de produtos de consumo, que utilizam o departamento de marketing para, através de pesquisas, conhecer as necessidades do consumidor e as tendências de mercado, e apresenta empresas do setor farmacêutico americano, que utilizam departamentos de pesquisas de empresas

especializadas para essa finalidade. Entretanto, todas essas abordagens tratam a informação estratégica como função, quando deveriam tratá-la como um processo de aprendizagem sistemática, uma contínua atividade empresarial preocupada em moldar o futuro.

A abordagem tradicional e funcional sobre a informação estratégica baseia-se no modelo militar de informação operacional, em que um grupo de especialistas prepara análises como base para as decisões da administração em assuntos importantes, tais como fusões e aquisições. O novo modelo, processual, considera a informação como uma responsabilidade do diretor-geral e devendo fazer parte da cultura de aprendizagem e do comportamento dos administradores na empresa.

Na definição de MARCHAND (1997) sobre informação estratégica

> "(...) trata-se das informações que a empresa precisa obter sobre o seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor adicionado aos clientes e de serem vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro." (pag. 3)

Ela não deve ser comparada com informação "do concorrente" e nem deve ser confundida com "informação competitiva", preparada por pequenos grupos de analistas de informação. O valor da informação estratégica passa pelo aperfeiçoamento das capacidades dos administradores e dos trabalhadores para apreender as mudanças no ambiente da empresa ou indústria, o que exige uma redefinição de suas práticas empresariais.

Em razão de trabalhar com novos pressupostos, a abordagem da informação estratégica enquanto processo traz implicações ao funcionamento

da empresa no seu dia-a-dia. Em primeiro lugar, ela considera que nem todo conhecimento ou responsabilidade de decisão está no topo da empresa e, nesse sentido, a informação estratégica deve ser organizada para responder às necessidades dos diversos departamentos da empresa e dos diretores gerais.

Em segundo lugar, a difusão da informação estratégica, em vez da sua centralização, estimula a diversidade de interpretações e perspectivas. Esse é um pressuposto fundamental quando se considera a necessidade de criação de todo um ambiente propício - não apenas de alguns profissionais - para a antecipação de tendências. Na visão de MARCHAND (1997)

> "as mudanças nas indústrias, mercados e clientes ocorrem tão rapidamente que nenhum grupo de executivos seniores terá capacidade para fazer face às diversas mutações no ambiente empresarial, nem para canalizá-las sob a forma de novas decisões acerca das futuras estratégias e oportunidades da empresa" (pág. 5).

Em terceiro lugar, a empresa deve se utilizar de pacotes de software e redes globais para tratamento e distribuição de documentos, tornando as diversas fontes de informação interna e externa acessíveis a equipes de administradores que trabalham constantemente com problemas e questões comuns.

Finalmente, o desafio atual é não confinar a informação estratégica ao topo da empresa, mas distribuí-la o mais amplamente possível, uma vez que, como exposto, a concessão de responsabilidades relacionadas à tomada de decisões por outros níveis hierárquicos da empresa deve ser estimulada.

TAVARES (2000) confirma essa tendência quando analisa a administração das empresas nos anos 90. Segundo ele, esse período é caracterizado pela gestão estratégica, que veio superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico, ou seja, a sua implementação. A gestão estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão em todos os níveis da organização. Esse fato, viabilizado pela criação das Unidades Estratégicas de Negócio, que são unidades com maior nível de autonomia para definição de sua linha de ação e gerenciamento dos resultados, retirou as decisões estratégicas do nível diretivo e colocou-as nas mãos dos gerentes. É esse contexto que justifica que a informação estratégica faça parte da cultura da empresa e que não seja considerada apenas como mais uma função a ser executada.

Nesse cenário, os gerentes, em seus mais diversos níveis, passam a ser não somente o centro das tomadas de decisões como também centralizam o processamento das informações. CHOO (1995) aponta a necessidade de se gerenciar o que define como *Ecologia da Informação* para o mapeamento do ambiente. Ela funciona como um conjunto de sensores de informações com diferentes abrangências e resoluções. De um lado, funciona como um radar organizacional que capta sinais em um vasto horizonte e emite sinais de alerta sobre tendências importantes ou forças significativas de mudança, para as quais a organização deverá estar preparada para reagir no futuro. De outro lado, a ecologia da informação apresenta uma visão microscópica do ambiente, fornecendo informações detalhadas sobre uma organização

específica, produtos ou atividades que podem causar impacto em seu desempenho de curto prazo.

Nesse universo, CHOO destaca a ecologia das fontes de informação, conforme demonstra a FIG. 2. Para o pesquisador, as fontes de informação não existem isoladamente. Elas alimentam uma à outra, captando e processando informações antes de retransmití-las, em alguns momentos agregando-lhes valor e em outros distorcendo-as.

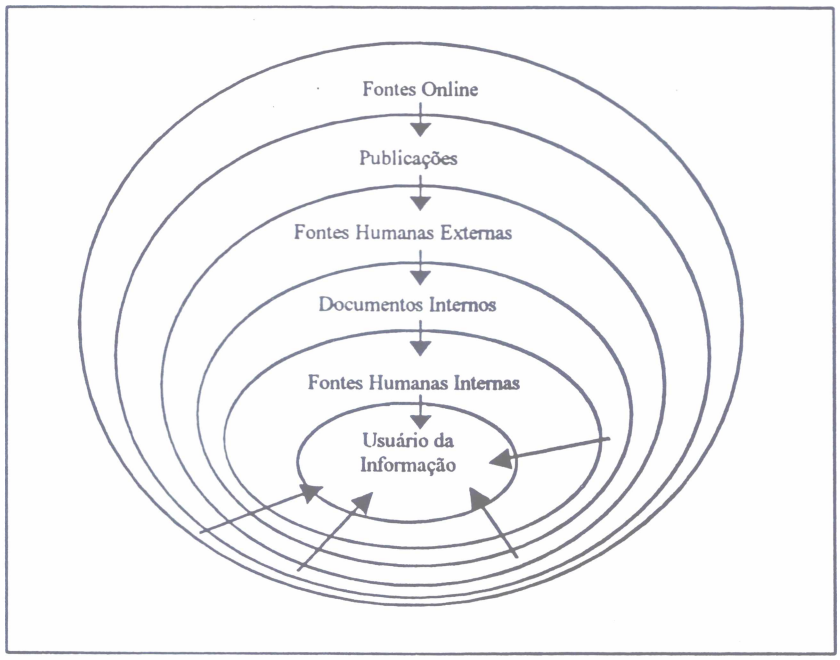


FIGURA 2 - A Ecologia das Fontes de Informação.
Fonte: CHOO, 1995.

As fontes de informação foram subdivididas em três categorias:

- Humanas – podem ser internas (staff e outros profissionais) ou externas (clientes, fornecedores etc.) e referem-se às informações obtidas oralmente através de contato direto com o usuário final. Segundo CHOO, são as fontes preferidas pelos gerentes em momentos de incerteza, em função de

serem resumidas e possibilitarem a explicação e a interpretação dos dados, ajudando a entender uma situação ambígua.

- Textuais – são documentos oriundos de mídias impressas tais como periódicos, jornais ou relatórios;

- Eletrônicas – fornecem informações via computadores e redes de telecomunicações e podem ser subdivididas em bases de dados online ou CD-ROMs e recursos informacionais na Internet.

Também sobre o monitoramento ambiental, TAVARES (1991) acredita que as organizações podem ser vistas como sistemas abertos e dinâmicos que convivem e administram diariamente as pressões externas e as equilibram com as pressões internas. Segundo ele, no nível externo da organização estão as variáveis macroambientais, o seu ambiente operacional e seu ambiente-tarefa. Entre as variáveis macroambientais destacam-se a economia, a tecnologia, a demografia, a cultura, a política e a natureza. O ambiente operacional e o ambiente tarefa são constituídos por públicos que contribuem de maneira positiva ou negativa para o desempenho da organização.

Já no nível interno, situam-se o que o autor identifica como três subsistemas do sistema organizacional: o diretivo, o técnico e o social. Ao nível diretivo cumpre mostrar a capacidade de modificação da organização, de acordo com as oportunidades e ameaças ambientais, em relação à sua missão, objetivos, estratégias, estruturas e sistemas. O nível técnico responde pela competência em decodificar e operacionalizar as mudanças planejadas no contexto da organização e o nível social trata de viabilizá-las através da interação e dos esforços de seus membros.

Assim sendo, o bom administrador deve manter um acompanhamento constante dos ambientes externo e interno, de forma a coletar o maior número de dados sobre os mesmos e trabalhá-los, gerando informações relevantes para a tomada de decisões. Essas resultarão na adoção de ações, que por sua vez transformarão a organização e provocarão uma resposta no ambiente através do lançamento de produtos, serviços e novas informações, num processo contínuo de realimentação.

Seguindo a mesma linha de pensamento, HERRING (1988) afirma que um Sistema de Inteligência Empresarial (SIE) deve ser capaz de abranger os seguintes aspectos do ambiente externo: mercados e consumidores; fontes de desenvolvimento tecnológico; ameaças à segurança da empresa; capacidade, planos e intenções da concorrência; forças políticas, econômicas e sociais; estrutura da indústria e suas tendências.

Num cenário informacional vasto como esse, assume uma importância muito grande o uso estratégico da informação que possa proporcionar à empresa qualquer tipo de vantagem competitiva e o estabelecimento de barreiras mercadológicas contra outros competidores. Nesse caso, o mapeamento ambiental via um Sistema de Inteligência Empresarial (SIE) apresenta-se como a forma mais eficiente de coleta de informações de mercado e da empresa, evitando que muito dinheiro seja perdido com a construção de ineficientes Centros Informacionais, baseados em bancos de dados não apropriados ou carregados com informações não relevantes.

SAPIRO (1993) aponta ainda várias outras razões para que as empresas mantenham um acompanhamento regular do ambiente externo, as quais podem ser definidas da seguinte forma:

- Primeiramente, temos que a formulação estratégica é função das informações disponíveis e constata-se que nenhuma estratégia é melhor que a informação da qual é derivada;

- Em segundo lugar, estamos vivendo uma época de crescente concorrência global. Para serem bem sucedidas, as empresas devem saber mais sobre o mercado mundial, bem como sobre os planos e intenções tanto dos consumidores como de seus competidores internacionais;

- Em terceiro, a concorrência, além de global, é muito mais agressiva e sofisticada. Verbas maiores para pesquisa e desenvolvimento, alianças e parcerias estratégicas com o objetivo de conquistar parcelas de mercado, acirrada competição em preço e qualidade, são algumas das características dessa nova realidade, para a qual a inteligência empresarial é um instrumento de acompanhamento das mudanças, quando não ela própria uma forma de atuação competitiva;

- Em quarto lugar, o acompanhamento e entendimento dos fatores macroambientais como mudanças demográficas, sócio-culturais, políticas e econômicas, são vitais para a adaptação e planificação das empresas.

- Finalmente, as organizações precisam certificar-se de que as informações coletadas sejam relevantes e promovam o efetivo processo de decisão de seu pessoal.

2.2 O Processo de Gerenciamento da Informação

Na seção anterior foi discutido amplamente o ambiente informacional das organizações no mundo atual, categorizadas algumas áreas de informação em concordância com a estratégia da empresa e com o seu processo de monitoração do mercado e definidos e justificados os tipos de informações utilizados nesta pesquisa para levantamento dos dados.

A respeito do gerenciamento das informações nas organizações, MARCHAND e HORTON[3], citados por CRONIN (1990), apresentam um histórico (FIG. 5) de sua evolução. Eles partem de um estágio preliminar onde o gerenciamento da informação significava a *administração da documentação burocrática*, cujo foco primário estava no gerenciamento de documentos e o enfoque basicamente no ambiente interno das organizações. Num segundo momento, do *gerenciamento das tecnologias automatizadas da organização*, o foco passa dos documentos para a tecnologia de processamento dos mesmos, mas o enfoque continua sendo o ambiente interno. Num terceiro estágio, de *gerenciamento de recursos informacionais*, começa a se perceber uma preocupação com a integração da gestão da tecnologia com a gestão da informação, já apresentando alguma abertura para o ambiente externo. Neste momento, o objetivo a ser alcançado passa a ser a administração dos custos e da efetividade de uso dos recursos de tecnologia da informação. O quarto estágio, identificados por MARCHAND e HORTON como *análise e inteligência estratégica do concorrente*, marca uma fase de abertura da empresa para seu

ambiente externo. O gerenciamento da informação passa a ser função da assessoria da alta administração e não mais dos níveis hierárquicos médios. Nesse estágio, o enfoque está centrado na qualidade da análise de inteligência e no uso da informação. Finalmente, em seu estágio mais avançado, as empresas praticam o *gerenciamento da informação estratégica*, agora como função da alta direção. A ênfase passa a ser dada no suporte a decisões estratégicas e o objetivo do gerenciamento da informação alcança o desempenho do negócio como um todo. Os autores frisam que poucas organizações atingiram este estágio e que, mesmo nelas, pode-se conviver com unidades que estejam em estágios anteriores em relação à gerência da informação.

A importância desse histórico neste trabalho se dá em função de permitir a descoberta de que, organizações em estágios distintos de evolução, apresentarão necessidades também distintas de informações. Da mesma forma, o uso que se fará das informações também variará de acordo com o enfoque adotado pela empresa. Assim, as informações poderão ser utilizadas simplesmente para controlar o desempenho interno (volume produzido, nível de ociosidade etc.), ou em estágios mais avançados, no suporte direto às decisões estratégicas.

A respeito dos últimos estágios, MARCHAND (1997) estabelece uma perspectiva para o processo de gerenciamento de informação estratégica composto por seis grandes atividades como representado pela FIG. 3:

---

[3] MARCHAND, D.A. e HORTON, F.W., op.cit.

▪ *Percepção* – envolve a identificação dos indicadores externos de mudança mais adequados. É a forma da organização monitorar permanentemente o ambiente em que está inserida.

▪ *Coleta* – centra-se nas formas de reunir informação relevante e potencialmente importante.

▪ *Organização* – ajuda a estruturar a informação recolhida em meios e formatos corretos.

▪ *Processamento* – envolve a análise da informação através de métodos e instrumentos apropriados.

▪ *Comunicação* – concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários.

▪ *Utilização* – concentra-se na aplicação das informações em ações e decisões a serem tomadas.

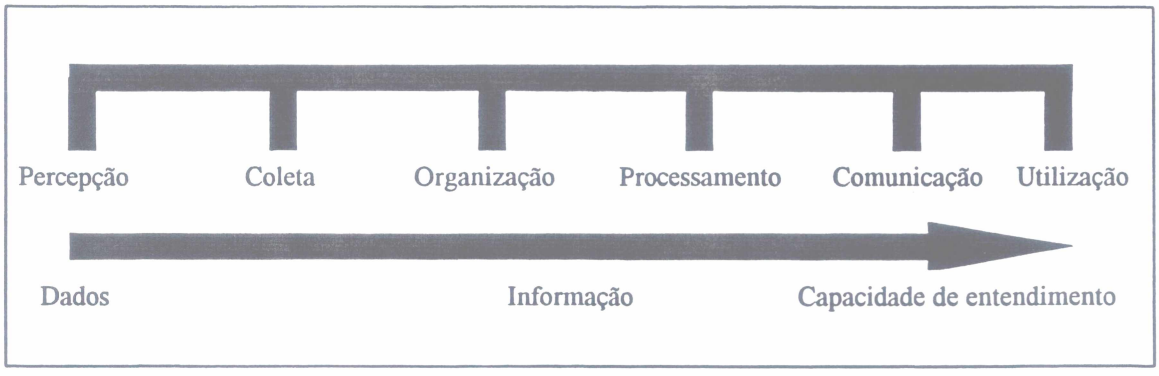


FIGURA 3 - Modelo de gerenciamento de informações.
Fonte: MARCHAND, 1997.

O autor faz questão de lembrar que, em última análise, a abordagem da empresa sobre o processo de informação estratégica será fortemente influenciada pela sua perspectiva de administração de processos, princípios organizacionais, estilo de aprendizagem e valores. Ou seja, o gerenciamento

de informações numa organização está intimamente associado ao seu processo de gestão e a sua cultura, não existindo por si só.

KUHLTHAU, citado por CHOO (1998), apresenta um modelo mais completo identificando seis estágios distintos relativos ao desenvolvimento do processo de busca por informações. Segundo ele, o primeiro estágio seria o de pesquisa inicial, sendo o momento de construção do entendimento e do significado do objeto pesquisado. O usuário constrói o significado a partir da informação encontrada e assim se move de um estágio de incerteza para outro de confiança e clareza.

Num segundo estágio, o indivíduo, a partir das informações coletadas, estabelece um foco principal, uma idéia prioritária, um ponto de vista a partir do qual a pesquisa prosseguirá. Assim, se num primeiro momento ele estava "apenas" coletando informações que pudessem ajudá-lo a diminuir suas incertezas em relação a qual decisão e ação tomar, nesse momento o indivíduo passa a interpretar o resultado inicial de sua pesquisa e faz uma reflexão profunda na busca da definição da área de pesquisa em que se concentrará. KUHLTHAU afirma que, infelizmente, essa fase de reflexão é muitas vezes "deixada de lado" pelos usuários, o que torna a pesquisa bem mais ampla do que o desejável, comprometendo o prazo para a tomada da decisão.

No terceiro estágio, o usuário passará a classificar as informações coletadas como redundantes ou únicas. Uma informação redundante é aquela que o usuário já conhece, servindo então para confirmar e validar o seu conhecimento atual. Já a informação única é uma nova informação à qual o

usuário até então não teve acesso, estendendo o seu conhecimento. KUHLTHAU adverte que a obtenção de muitas informações redundantes gera aborrecimento, enquanto o excesso de informações únicas pode causar ansiedade.

O quarto estágio é mais subjetivo e refere-se à influência do "humor" do indivíduo no resultado final da pesquisa. Caso o indivíduo esteja no que KUHLTHAU chama de "humor convidativo", ele tende a ser mais aberto e a ampliar a exploração por mais informações. Já se o indivíduo estiver com um "humor indicativo" ele tenderá a ser mais objetivo em sua pesquisa, buscando tomar ações diretas que lhe permitam chegar ao ponto final desejado. Normalmente, os usuários passam do humor convidativo, no início da pesquisa, para o humor indicativo, na sua fase final.

A quinta fase do processo de busca por informações é caracterizada por uma série de discussões pessoais que estão baseadas nos prognósticos e presunções do usuário/decisor sobre quais fontes são mais adequadas e quais devem ou não serem descartadas a partir de seu grau de relevância. Deve-se ressaltar que a relevância de uma informação está relacionada com variáveis totalmente subjetivas, variando de indivíduo para indivíduo.

Finalmente, a última fase da pesquisa refere-se ao momento de maior motivação do usuário. Após vivenciar as fases anteriores, ele já definiu o foco de trabalho e já obteve e classificou as informações que permitirão a tomada da decisão, estando totalmente comprometido com o seu resultado.

McGEE e PRUSAK (1994) também apresentam um modelo para um processo de gerenciamento da informação, constituído pelas atividades de

Identificação de Necessidades e Requisitos de Informação, *Classificação, Armazenamento, Tratamento e Apresentação de Informações* e *Desenvolvimento de Produtos e Serviços de Informação*. A primeira fase, de identificação das necessidades e requisitos de informação é considerada pelos autores como a mais importante e normalmente a mais negligenciada. Os autores citam três pontos importantes a serem considerados nessa etapa:

- *Variedade necessária* – este termo, oriundo da biologia, nesse contexto significa que o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar. Ou seja, o acervo de fontes utilizado deverá ser tão variado quanto o próprio ambiente competitivo a ser mapeado.

- *As pessoas não sabem o que não sabem* – os administradores podem não conhecer as fontes de informações disponíveis dentro e fora da empresa e por isso mesmo não conseguir avaliar possibilidades de enriquecimento de seu atual ambiente informacional. Isto exige dos profissionais da informação que identifiquem previamente as fontes existentes e as filtrem para os administradores de acordo com a sua importância para os mesmos.

- *Aquisição e coleta de informações* – consiste na criação de um plano sistemático para adquirir as informações previamente selecionadas em suas fontes de origem e coletá-las eletrônica ou manualmente.

A segunda etapa, de classificação e armazenagem, e tratamento e apresentação de informações, embora possa ser vista como duas tarefas independentes precisam ser planejada como uma única em função de sua

integração. Novamente, McGEE e PRUZAK (1994) apontam três pontos importantes a serem considerados:

- *Certifique-se que o sistema está adaptado ao modo como os usuários trabalham com a informação* – é uma forma de facilitar a compreensão do conteúdo das informações disponibilizadas. A melhor maneira de fazer isto é obtendo a cooperação dos usuários na montagem de todas as tarefas necessárias ao desenvolvimento do processo de gerenciamento da informação.

- *Encare a classificação da informação por vários ângulos* – uma boa classificação das informações é a base para a sua recuperação futura. Assim, os autores alertam para a necessidade da criação de diversos índices de busca, tanto online quanto impressos, permitindo a escolha do material a partir do estilo de apresentação, metodologia, cliente atual ou em potencial, público receptivo, hostil ou indiferente.

- *Não ignore a dimensão do projeto* – oferecer aos executivos enormes documentos impressos ou acesso a um banco de dados extremamente amplo sem caminhos que possibilitem uma rápida resposta não é um enriquecimento às informações e sim um obstáculo. Nesse sentido, não se deve esquecer que o objetivo principal do uso das informações por parte dos executivos está ligado diretamente à tomada de decisões, e por isso mesmo, a recuperação e consulta dessas informações deve ser o mais simplificada possível.

Finalmente, a terceira fase, de desenvolvimento de produtos e serviços de informação, consiste na sistematização de redes e canais informais de informações que sempre existiram na organização. A diferença entre o

presente e o passado, segundo os autores, é que a tecnologia nos dá a possibilidade de implementar essas informações de valor estratégico num sistema que incorpora grande parte do conhecimento da empresa, até então existente apenas no cérebro dos especialistas.

A visão de CHOO (1995) sobre o gerenciamento de informações nas organizações vai ao encontro dos modelos apresentados por MARCHAND (1997), KUHLTHAU (citado por CHOO (1998)) e McGEE e PRUSAK (1994). Nesse sentido, ela tem o efeito de consolidar as demais e ainda apresentar uma visão mais detalhada sobre outros pontos como demonstrado na FIG. 4. O modelo do processo é composto de seis atividades fortemente relacionadas:

- *Identificação das necessidades de informação* – da mesma forma que os autores citados, CHOO define essa etapa como sendo uma fase de reconhecimento da volatilidade do ambiente pelos usuários e da busca de informações que lhes permitirão solucionar o problema vivenciado. Ele acrescenta, no entanto, que as necessidades de informação são definidas em função de uma análise dos requisitos do problema, bem como pelas contingências do momento. Assim, certas classes de problemas são melhor solucionadas com certos tipos de informação.

- *Aquisição de informação* – é direcionada pelas necessidades de informação e deve atendê-las adequadamente. O planejamento para aquisição de informações tem se tornado uma função complexa uma vez que a fragmentação e especialização do conhecimento humano tem gerado a proliferação de fontes e serviços especializados para atender a nichos específicos de mercado. Ao mesmo tempo, as organizações tem requerido um

tratamento aprofundado para temas que são considerados estratégicos ao seu crescimento ou à sua sobrevivência. Assim as fontes de informação existentes tem de ser constantemente reavaliadas, novas fontes devem ser acessadas e a adequação das fontes às necessidades de informação deve ser regularmente reexaminadas.

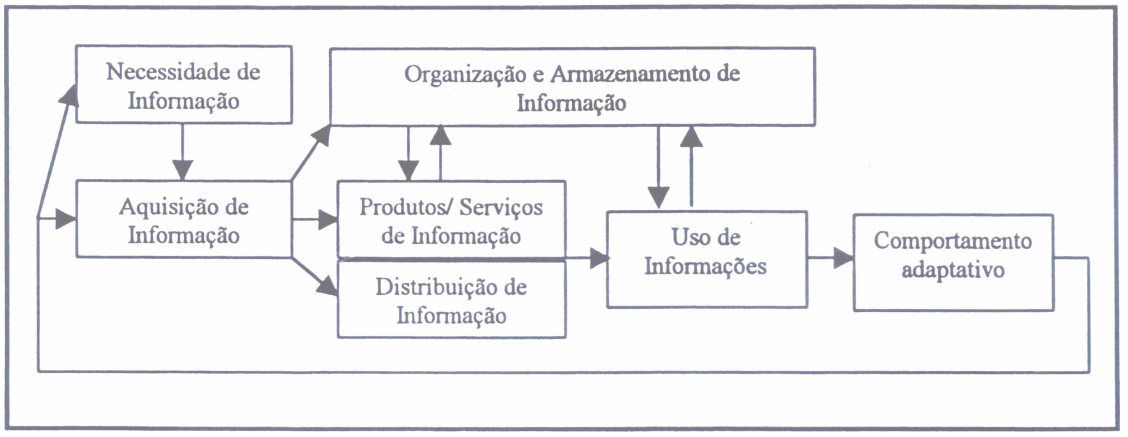


FIGURA 4 - Ciclo de Gerenciamento da Informação
Fonte: CHOO, 1995.

- *Organização e armazenamento da informação* – o objetivo dessa etapa é criar uma memória organizacional, ou seja, um repositório ativo de grande parte do conhecimento da organização. O volume de dados produzidos e coletados precisa de uma estrutura que possa refletir os interesses e a forma de uso da informação por parte da organização e de seus membros. A utilização da tecnologia da informação pode aumentar a eficiência e a confiabilidade das atividades operacionais da empresa, e a integração das políticas de gerenciamento da informação visa assegurar a preservação e disponibilização de informações importantes a respeito do passado e do presente da organização, objetivando o seu aprendizado.

- *Produtos e serviços informacionais* – o desenvolvimento de produtos e serviços e informações é uma forma de "empacotar" e disponibilizar toda a informação adquirida e armazenada para grupos com necessidades específicas nas organizações. Não se trata simplesmente de um trabalho passivo, na verdade esses produtos e serviços devem agregar valor através da elevação da qualidade da informação e da melhoria da adequação entre a informação disponibilizada e as necessidades e preferências dos usuários.

- *Distribuição de informação* – seu objetivo principal é aumentar o compartilhamento de informações de forma a estimular o aprendizado organizacional. O compartilhamento de informações também cria novos *insights* e conhecimentos em situações ou problemas difíceis. Nesse sentido, aos usuários finais devem ser dadas as melhores informações para desenvolvimento de seus trabalhos através dos canais e modos que melhor combinem com seus padrões.

- *Uso de informações* – é a criação e a aplicação do conhecimento através do processo de tomada de decisões. Nesse caso, o uso da informação envolve a interpretação e a construção da realidade social e seu uso para a tomada de decisões envolve a seleção de alternativas tendo como base informações que suportem a natureza não linear do processo decisório.

- *Comportamento adaptativo* – o processo de gerenciamento de informações definido por CHOO deve ser visto como um ciclo de atividades informacionais a serem planejadas, desenhadas e coordenadas, o que proporciona uma perspectiva mais ampla para o gerenciamento de informações do que as visões mais tradicionais que a entendem como o

gerenciamento da tecnologia da informação ou o gerenciamento de recursos informacionais. Na visão de CHOO, o modelo do processo de gerenciamento deve abranger toda a cadeia de valor das informações, desde a identificação das necessidades até o uso das mesmas, cujo entendimento é essencial para a tomada de decisões, resolução de problemas ou interpretação de informações que permitirão a melhoria contínua do próprio processo de gerenciamento de informações.

Na verdade, as fases foram apresentadas como sendo lineares em sua execução, mas na realidade elas se superpõem e as suas fronteiras não são muito rígidas, o que torna o gerenciamento do processo ainda mais importante.

Interfere também no uso da informação nas empresas, o estilo utilizado para seu gerenciamento. DAVENPORT (2000) apontam cinco diferentes estilos de gerenciamento das informações nas organizações, a saber:

- *Utopia Tecnocrática* – este estilo trata o gerenciamento da informação a partir de uma perspectiva tecnológica. Assim, seu objetivo final é planejar uma infra-estrutura tecnológica que possa fornecer informação a cada terminal individualmente e, em seguida, formar bancos de dados com uma estrutura correta e não redundante para armazenamento das informações. Procura lidar com **todas** as informações da organização e não distinguem o público de cada uma delas.

- *Anarquia* – é caracterizado pela inexistência de um modelo dominante para o gerenciamento da informação. É estimulado pelo rápido crescimento do uso de computadores pessoais sem planejamento de informações, onde "cada indivíduo cuida de si mesmo". É caracterizado normalmente pela baixa

confiabilidade das informações, em função da existência de bancos de dados redundantes e divergentes.

▪ *Feudalismo* – neste estilo, a aquisição, armazenamento, distribuição e análise da informação são geralmente controlados por cada executivo e seus respectivos departamentos. São características desse estilo a existência de diferentes "linguagens" e forma de expressão na empresa, e a fragmentação da autoridade da informação. Ocorre normalmente em organizações onde há divisões por unidades de negócios que possuam grande autonomia, sem o respectivo planejamento da integração informacional das mesmas.

▪ *Monarquia* – o presidente, ou alguém a quem delega poderes, dita as normas para definição do processo de gerenciamento de informações. Ou seja, o poder de gerenciamento é centralizado – há controle sobre a informação coletada e difundida - com reduzida autonomia para os departamentos em relação à definição da política de informações a ser adotada. Como é baseada na figura do "monarca" gestor da informação, torna frágil o processo de gerenciamento quando de sua saída ou substituição.

▪ *Federalismo* – caracteriza-se pelo uso da negociação como instrumento através do qual partes potencialmente concorrentes e não-cooperativas são reunidas. Visa o compartilhamento da informação: cede-se parte do patrimônio de informação em troca de auxílio para criação de um todo mais amplo. Normalmente este estilo se faz presente em instituições que possuem uma liderança central forte e uma mentalidade que estimula a cooperação e o aprendizado.

Deve-se lembrar, que esses estilos devem estar sempre em concordância com o estilo de gestão da organização. Assim, não se concebe a adoção de um estilo de gerenciamento federalista em uma organização hierárquica e centralizadora e vice-versa.

Estágio de Crescimento	Foco Primário	Mídia vs. Conteúdo	Status organizacional	Visão Interna versus Externa	Instrumental versus Pessoas	Objetivo(s) alcançados
Gerenciamento da Informação estratégica	Estratégia e direção da informação	Enfoque no conteúdo do suporte à decisão para uso estratégico	Função estratégica da alta administração	Enfoque externo e interno	Administração de recursos humanos	Desempenho do negócio global
Análise e inteligência estratégica do concorrente	Estratégia e direção de parte do negócio	Enfoque na qualidade da análise de inteligência e no uso da informação	Função da assessoria da alta administração	Ênfase no enfoque externo	Ênfase nos recursos humanos e na informação	Vantagem competitiva de parte do negócio e da organização
Gerenciamento de recursos informacionais da organização	Gerenciamento de recursos informacionais	Enfoque na administração de custo efetivo das tecnologias da informação e da informação manual e automatizada	Função de suporte à alta administração	Enfoque interno principalmente e algum enfoque externo	Administração comercial dos sistemas e recursos informacionais	Administração de custo, efetividade e uso do recursos e T/I
Gerenciamento das tecnologias automatizadas da organização	Gerenciamento das tecnologias da informação	Gerenciamento da capacidade técnica	Função da administração intermediária	Enfoque interno	Gerenciamento de recursos técnicos e pessoal técnico	Eficiência técnica
Administração da documentação burocrática	Gerenciamento de recursos documentais e de mídia	Gerenciamento da capacidade física	Função de supervisor, de pessoal de escritório	Enfoque interno	Gerenciamento de recursos físicos	Eficiência de procedimento

FIGURA 5 - Estágios de desenvolvimento da gerência da informação
Fonte: CRONIN, 1990.

2.3 A Informação e o Processo Decisório

Após discutir a importância e o papel da informação na identificação e acompanhamento do ambiente empresarial e as várias visões sobre o processo de gerenciamento de informações e os estilos de gerência das mesmas, é importante que este trabalho finalize sua revisão de literatura apresentando o que compreende e como funciona o processo decisório nas organizações. Isto porque todo processo de obtenção e tratamento de informações nas organizações visa, em última instância, seu uso, ou seja, a ação, passando por isso pela fase de tomada de decisões.

São descritos pela literatura diversos tipos de processos decisórios. Este estudo apresentará agora dois deles que permitirão uma visão geral dos demais. Nesse sentido, JENNINGS e WATTAM (1994) apresentam o que definem como modelo normativo. O modelo consiste numa forma lógica e racional para a tomada de decisões. Ele procura ser um guia de como as decisões devem ser tomadas nas empresas, embora os autores admitam que muitas vezes a racionalidade seja deixada em segundo plano, no momento da tomada de decisões. Nele, o processo decisório é composto por sete fases conforme visualizado na FIG. 6:

- *Identificação das metas e objetivos corporativos* – essa etapa é o ponto de partida do processo decisório, onde será identificado qual o estado futuro desejado para a organização. Numa organização comercial, isso envolverá a identificação dos objetivos e metas de rentabilidade, crescimento, participação no mercado e outros propósitos. Numa organização sem fins lucrativos, esses

objetivos podem tomar a forma da ampliação dos serviços prestados à comunidade, elevação da qualidade dos serviços ou número de clientes atendidos, por exemplo.

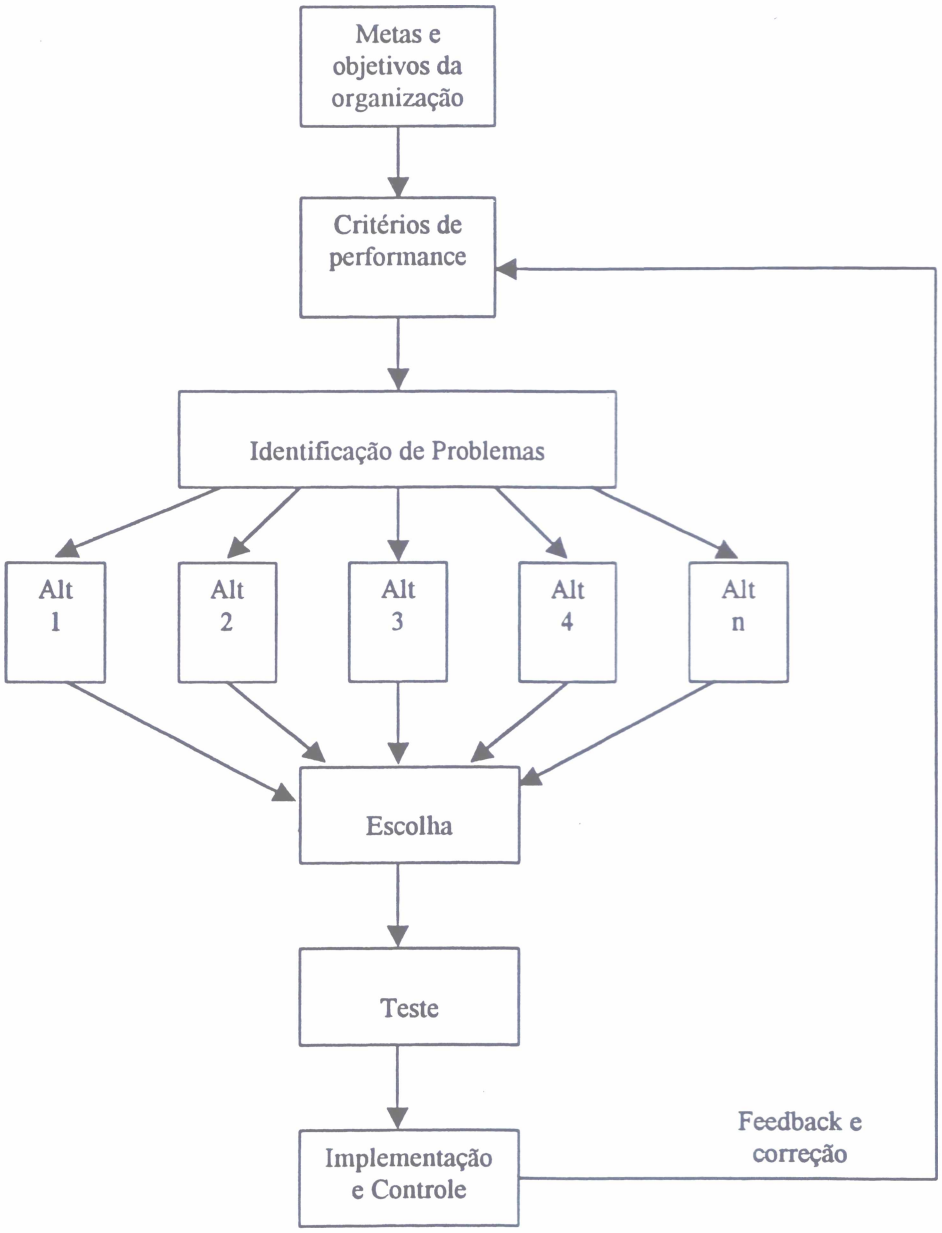


FIGURA 6 - O processo de tomada de decisões: o modelo normativo.
Fonte: JENNINGS e WATTAM, 1994.

▪ *Definição de critérios de performance* – os critérios de performance são os indicadores que permitirão identificar se os objetivos e as metas da organização estão ou não sendo atingidos. Cada objetivo pode ser mensurado por uma variedade de critérios e a intenção dessa etapa é exatamente desenvolver um conjunto de critérios que refletirão a essência dos objetivos da organização. Assim, um eventual *gap* entre o estado atual e o desejado pode ser claramente identificado.

▪ *Identificação de Problemas* – no modelo normativo a identificação de problemas ocorre de forma similar a um diagnóstico médico. O *gap* de performance é visto como um sintoma de problemas envolvendo a saúde da empresa. As causas desses problemas são levantadas por meio de investigações que conduzam à rejeição ou confirmação das mesmas como geradoras do *gap*.

▪ *Análise das alternativas* – a partir da identificação dos problemas e de suas causas principais, busca-se identificar e analisar as diversas alternativas de soluções para resolvê-los. Essa análise pode ser feita de diversas maneiras, desde a identificação das soluções anteriormente adotadas na empresa e a avaliação de seus impactos, até a busca por soluções inovadoras. Enfim, o propósito principal dessa fase do processo decisório é pesquisar a melhor solução para o problema.

▪ *Escolha* – nessa fase, a partir das soluções identificadas e analisadas na fase anterior será feita a escolha da solução que melhor se adeqüe ao momento da empresa. Nesse caso, os objetivos e metas organizacionais serão

a principal referência para essa escolha, uma vez que a solução deverá contribuir diretamente para o atingimento destes.

- *Testes* – essa fase consiste na validação da escolha a partir da realização de testes de seus possíveis impactos para as demais áreas da empresa, para os investidores e para seus clientes.

- *Implementação e Controle* – segundo JENNINGS e WATTAM, até as fases anteriores o processo decisório estava baseado em informações, conhecimento e idéias. Somente a partir dessa fase a decisão passará a fazer parte das operações da organização, pois, após a implementação avalia-se se os objetivos da mudança foram alcançados ou se serão necessárias correções, quando então o processo será reiniciado a partir de uma nova análise da performance atual.

O outro tipo de processo decisório a ser abordado é uma adaptação de um estudo realizado por MINTZBERG, DURU, RASINGHANI e THEORET, citado por JENNINGS e WATTAM (1994), e diz respeito à tomada de decisões estratégicas. Diferentemente do modelo anterior, esse é um modelo utilizado para a tomada de decisões "não estruturadas", onde segundo os autores, "quase nada é dado ou é facilmente determinável". Como características principais desse tipo de processo decisório, temos o fato de durarem longos períodos - normalmente mais de um ano - envolverem muitas dificuldades e serem recursivos e descontínuos. Esse processo é composto de três fases distintas:

- *Identificação* – envolve o reconhecimento de situações que exigem a tomada de decisões por parte da empresa. Essas situações incluem

oportunidades de negócio, situações problemáticas e crises que ameacem a sobrevivência da organização. Os indivíduos podem receber informações que indicam a necessidade de tomar uma decisão, mas isto não necessariamente os conduz a uma atividade de tomada de decisões. Para os autores, a tomada de decisões se refere a uma ação, em caso de identificação de uma solução adequada ao problema ou de uma oportunidade que possa ajudar a resolvê-lo. Reconhecendo a necessidade de uma decisão, o executivo deverá, antes de buscar uma solução, fazer um diagnóstico do problema e da natureza da situação, permitindo assim a correta identificação do mesmo.

▪ *Desenvolvimento* – a maior parte das atividades referentes ao processo de tomada de decisões estratégicas é realizada nessa etapa. Nela são elaboradas uma ou mais soluções possíveis para a resolução do problema ou da crise, desenvolvidas através de duas rotinas básicas: uma rotina de busca para a localização de soluções já existentes e a conseqüente adaptação dessas à realidade da empresa; ou uma rotina para desenvolvimento de uma solução específica.

▪ *Seleção* – uma fase típica de seleção de alternativas é um processo com múltiplos estágios, envolvendo o progressivo aprofundamento e investigação das mesmas. Assim, não se pode descrever a seleção como um simples e último passo do processo decisório. Ainda segundo MINTZBERG (1989), essa fase se subdivide em três rotinas chamadas de *investigação, avaliação e escolha* e *autorização.*

A rotina de investigação pode ser considerada como parte da busca por soluções e consiste na aceitação ou rejeição das alternativas existentes, em

função de suas possibilidades de aplicação no momento em que são identificadas.

A rotina de avaliação e escolha se faz presente normalmente nos casos de definição de uma solução específica para a empresa, sendo sua validação a conseqüência natural da adequação da solução aos requisitos do problema.

Finalmente, na rotina de autorização, a solução considerada como completa e que alcançou o estágio de "avaliação e escolha" será apresentada aos decisores para concordância. Essa concordância é sujeita às mais diversas influências, sejam elas políticas, técnicas ou as tendências dos indivíduos que patrocinam outras alternativas.

2.3.1 As Fases do Processo Decisório

Para entender-se o processo decisório de forma mais aprofundada e assim identificar-se como se dá o uso da informação nesse contexto, recorreremos à teoria de NEWELL e SIMON, citados por FREITAS (1993) a respeito de como se comportam os indivíduos no momento de uma tomada de decisão. Segundo os autores, o que caracteriza a existência de um problema, é a existência de alguma situação na qual uma pessoa não conhece, imediatamente, as ações que lhe permitem encontrar uma solução.

Nesse sentido, no seu modelo clássico, Simon divide o processo decisório em três fases distintas:

- Inteligência - identificação da situação;
- Concepção - elaboração das diversas soluções possíveis;
- Escolha - definição da solução mais satisfatória para o momento.

Adaptando-se a visão de GORRY, citado por FREITAS (1993), a respeito desse modelo, sob o ponto de vista sistêmico, chegaremos à identificação do fluxo informacional no processo decisório. A fase de inteligência, definida por SIMON como sendo a fase de identificação da situação e considerada por GORRY como sendo aquela onde se sobressai a importância da informação, pode ser interpretada como a entrada do processo decisório, caracterizando as atividades de coleta e difusão. A fase de concepção, com a elaboração das diversas soluções possíveis, onde GORRY identifica a importância do decisor, pode ser interpretada como sendo a fase de processamento (tratamento) das informações coletadas e difundidas por

parte desse decisor, precedendo a escolha em si. Finalmente, a fase de escolha, com a definição da solução mais satisfatória para o momento, é identificada por GORRY na figura da decisão, sendo a saída e fechamento do processo.

KATZER e FLETCHER (1992) aprofundam a análise do ambiente informacional dos administradores e explicam que, no contexto decisório a que são submetidos, após o aparecimento de uma situação problemática, cada executivo estabelece, conscientemente ou não, um processo de refinamento sucessivo da decisão a ser tomada. Num primeiro momento, o executivo, na sua visão sócio-cultural e organizacional, depara-se com uma situação problemática sobre a qual ele determinará qual o tipo de interferência gerencial é o mais indicado e quais são os pontos mais significativos a serem abordados. Em seguida, ele procura obter as informações necessárias para a avaliação do problema e aprofunda o processo de interação com o mesmo. Nesse momento, novas incertezas e conteúdos aparecem, outros pontos tornam-se preponderantes e outras dimensões tornam-se significativas, num processo contínuo de mudança e refinamento decisório que se prolonga até o momento em que a situação é resolvida (não necessariamente solucionada).

Os sistemas de informação tradicionais limitam-se a atender à primeira fase do processo decisório: a identificação das informações necessárias, servindo como simples instrumentos de coleta para posterior avaliação e escolha do decisor. Um Sistema de Inteligência Empresarial deve procurar fazer a ligação entre as três fases do processo decisório, permitindo aos executivos a interação contínua com o problema até o momento de decisão,

num fluxo de alimentação e retroalimentação constante que suporte efetivamente as atividades desses profissionais.

E por que trabalhar nas outras fases do processo? De acordo com o princípio da racionalidade limitada, a escolha é sempre realizada segundo um esquema simplificado, limitado e aproximado da situação real, por limitações de ordem cognitiva do indivíduo (FREITAS, 1993). Acrescentando-se ainda o que o autor considera como dois aspectos que se traduzem em reação negativa do mecanismo mental do tratamento da informação, compreenderemos melhor a importância da intervenção em todos os pontos do processo. Em primeiro lugar temos o estilo cognitivo, que corresponde à maneira pela qual as pessoas apreendem e interpretam as informações. Ou seja, cada indivíduo tem maior facilidade com um tipo de mídia para assimilação das informações e por isso mesmo devemos identificar quais as mais apropriadas à divulgação das informações. Por outro lado, FESTINGER, citado por FREITAS (1993), observa no indivíduo decisor aquilo que ele chama de dissonância cognitiva. Segundo ele, quando uma pessoa está para escolher uma opção entre várias possíveis, ela está vivendo uma situação de tensão psicológica. Desse modo, no momento da decisão, de forma inconsciente, ele tende a privilegiar as informações que tendam a trazer-lhe algum conforto quanto àquela escolha, em detrimento das que possam colocá-la em questionamento. Por esses motivos, fica claro que, para um modelo de sistema de informação voltado para apoiar e facilitar as decisões da alta gerência ser efetivo, ele deve necessariamente trabalhar as fases de Inteligência (informação), Concepção (decisor) e Escolha (decisão) do

processo decisório, de forma a ampliar a capacidade de ação e propiciar maior segurança aos envolvidos na tomada de decisão.

Reforça essa tese o trabalho de MINTZBERG (1973), identificando os papéis gerenciais exercidos pelos executivos da alta administração de uma empresa. Nesse trabalho são identificados dez papéis que, por sua vez, são divididos em três grupos. São estes os respectivos grupos e papéis:

- Interpessoal - figura principal, líder e elemento de ligação da equipe;
- Informacional - monitor, disseminador e porta-voz de informações;
- Decisional - empreendedor, eliminador de incertezas, alocador de recursos e negociador.

Para o administrador, em todos os grupos, a confiança na informação disponível é recurso chave para o sucesso no desempenho dos papéis, ou seja, é fundamental a existência de variedade de informações e fontes, rapidez na sua disponibilização, confiabilidade e profundidade adequada no seu tratamento.

MINTZBERG (1989) também identifica, em sua análise realizada em 1973 sobre o que os executivos fazem na realidade, que no dia-a-dia desses profissionais existem muito poucas atividades ligadas diretamente ao planejamento, organização, coordenação e controle, tão propagadas como sendo os verdadeiros compromissos dos administradores. Em sua pesquisa, o autor identificou quatro pontos sobre o comportamento dos executivos e analisou o que há de folclore e realidade em cada um deles:

1. Folclore: *O Administrador é um planejador reflexivo e sistemático.*

Fato: Estudo após estudo têm demonstrado que os administradores trabalham num ritmo acelerado, que suas atividades são caracterizadas por sua brevidade, variedade e descontinuidade, e que eles são fortemente orientados para a ação, não gostando de atividades reflexivas. No estudo realizado pelo pesquisador com cinco CEOs [4], metade das atividades foram realizadas em menos de 9 minutos e apenas 10 % delas excedeu a uma hora.

2. Folclore: *O Administrador efetivo não possui tarefas regulares a executar.*

Freqüentemente se ouve dizer que os gerentes devem passar mais tempo planejando e delegando do que contatando clientes ou participando de negociações, salvo em situações de exceção.

Fato: Além das situações de exceção, o trabalho do executivo envolve um grande número de atividades regulares, incluindo participação em cerimônias, negociações e processamento de informações gerais que ligam a organização ao seu ambiente. Estudos sobre o fluxo de informações para executivos sugerem que, em função da importância de seus cargos, eles desempenham um papel-chave na obtenção de informações de mercado e na difusão dessas aos seus subordinados.

3. Folclore: *O Executivo Sênior necessita de informações consolidadas, as quais são fornecidas pelos sistemas de informações executivas.*

Novamente os estudos mostraram um quadro bastante diferente desse. Os executivos pesquisados possuíam cinco diferentes mídias à sua disposição:

---

[4] Do inglês Chief Executive Officer, correspondente ao executivo principal da empresa.

documentos, chamadas telefônicas, encontros formais e informais e observações práticas.

Fato: Os executivos preferem amplamente a mídia oral, ou seja, contatos telefônicos e encontros. Segundo MINTZBERG os resultados da pesquisa não deixam dúvidas: os executivos passaram 78 % de seu tempo envolvidos em comunicação oral. Além disso, dos quarenta relatórios de rotina recebidos por esses profissionais, apenas dois eram utilizados com freqüência.

4. Folclore: *Administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente em uma ciência e uma profissão.*

Sobre esse item o pesquisador argumenta que uma ciência envolve a adoção de procedimentos ou programas sistemáticos e analiticamente determinados e que, no estudo realizado não foi possível identificar sequer quais eram as principais atividades realizadas, quanto mais analisá-las sob o ponto de vista científico.

Fato: Os programas dos executivos para agendamento de seu tempo, processamento de informações, tomada de decisões e assim por diante, permanecem trancados em suas cabeças. Na verdade, segundo o autor, as práticas dos administradores não se modificaram muito ao longo dos últimos cem anos. A informação que eles necessitam se modificou, os recursos utilizados no gerenciamento da empresa são outros – o uso do computador por exemplo – mas continua-se administrando através de práticas que nos lembram muito mais a intuição e o julgamento.

2.3.2 O processo decisório organizacional

Uma vez percebido o funcionamento do processo decisório, pode-se perguntar se suas atividades seriam executadas da mesma maneira por todas as organizações ou se haveria interferência dos valores, práticas e visão de cada uma delas na condução do processo decisório. BASS (1983) procura contribuir para o entendimento do ambiente em que ocorrem as decisões nas organizações considerando não somente características pessoais do decisor ou características do grupo decisor, mas principalmente o que ele define como tomada de decisões da organização. Nas suas próprias palavras:

> "Existem muitos conceitos e teorias sobre o indivíduo decisor e sobre o grupo decisor, mas aquelas apropriadas ao contexto organizacional permanecem praticamente sem verificação e sem aplicação na melhoria de nosso entendimento sobre o gerenciamento das organizações decisoras." (BASS, 1983, p.2).

Ainda segundo o autor, a maioria dos eventos cruciais no mundo se origina mais de um processo de tomada de decisões organizacional do que de uma decisão isolada de um indivíduo. A decisão da indústria automobilística americana de partir para a fabricação dos modelos pequenos e econômicos nos anos 80, por exemplo, está muito mais associada à crise do petróleo, à mudança no comportamento dos consumidores, a uma maior rentabilidade na produção desses veículos e a outros motivos associados, do que a um desejo individual de um executivo ou grupo de executivos de Detroit. Da mesma forma, segundo ele, não se pode culpar o que define como "neandertalismo" dos executivos dessas empresas nos anos 70 como fator principal da crise da

indústria automobilística americana. O que realmente importa saber é se o melhor entendimento do processo organizacional de tomada de decisões poderia ter contribuído para a produção de melhores decisões naquele momento.

Nesse sentido, é preciso entender o que realmente significa "tomar decisões". BASS afirma que um problema requer uma tomada de decisões se ele é uma barreira entre o estado atual e o estado desejado da organização. Normalmente, o estado desejado de uma organização é um estado de estabilidade. Se há algum obstáculo ao atingimento dessa estabilidade ou por algum outro motivo o estado atual é indesejado, está caracterizado um problema.

A tomada de decisões organizacionais pode ser vista como a resolução desse problema, pois o mesmo é identificado e soluções são geradas, avaliadas, aceitas ou rejeitadas para serem implementadas. Assim, as decisões se referem diretamente ao julgamento da questão, afetando os cursos das ações envolvidas no problema. Cabe aqui uma ressalva apresentada por SHULL, DELBECQ e CUMMINGS (1970): embora resolução de problemas e tomadas de decisões sejam normalmente usadas como sinônimos elas não o são, uma vez que a resolução de um problema pode envolver várias decisões.

Decisões são orientadas à ação. Mas o processo decisório envolve tanto reflexão quanto ação, culminando numa escolha. A fase de reflexão pode ser definida em termos de aquisição e processamento de informação e comunicação. Nessa fase, o processo decisório envolve a ampliação e, em

seguida, o estreitamento e direcionamento do conjunto de informações disponíveis ao decisor.

Por sua vez, a fase de orientação para a ação pode ser definida em termos de obtenção e alocação de recursos e comprometimento. Aqui, o processo decisório é visto como a ampliação e, em seguida, como o estreitamento e o direcionamento do conjunto de recursos disponíveis ao decisor. Ambas as etapas, de processamento da informação e de processamento de recursos são relevantes para se entender a tomada de decisões por parte das organizações.

Isto porque na tomada de decisões pelas organizações, as alternativas de escolha são complexas e caracterizadas por múltiplos atributos e objetivos. Segundo STRICKLIN, citado por BASS (1983), elas contêm pelo menos dois dilemas [5] a serem resolvidos simultaneamente: 1) o problema em si; e 2) os acordos a serem realizados e que sejam compatíveis com a solução do problema e com as interrelações organizacionais.

BASS conclui afirmando que o processo decisório organizacional pode ser caracterizado pelas fases de descoberta e diagnóstico do problema; pesquisa e inovação nas soluções; avaliação e escolha; autorização; e implementação num contexto extra-organizacional, organizacional, de equipes e individual, que por sua vez modifica o próprio processo.

Desse modo, de acordo o autor, ao considerar o processo decisório, a organização não pode moldá-lo simplesmente com base nas características de

---

[5] BASS (1993) estabelece uma diferenciação entre problema e dilema. Segundo ele, um problema pode ser resolvido a partir do conhecimento atualmente existente, seja pelas experiências anteriormente

seus executivos, mas deve pensá-lo também sob o ponto de vista de suas relação internas e externas, que, na maior parte das vezes, suplanta a vontade do decisor.

Sob o ponto de vista da informação, isto significa dizer que, o ambiente informacional percebido ou valorizado pelo decisor individual ou pelo grupo decisor, deve estar integrado àquele percebido pela organização como um todo. Ou seja, é importante que se considere o ambiente informacional no qual toda a organização está inserida, que é com certeza mais complexo do que o considerado isoladamente pelo diretor de marketing, diretor de finanças, de tecnologia e assim por diante.

Além disso, ao se identificar todas aquelas fases do processo decisório organizacional, quebra-se a concepção habitual de que as informações só possuem importância numa fase anterior à escolha da solução a ser adotada. Segundo a lógica do processo decisório organizacional, o processamento de informações deve existir nas fases anteriores à tomada de decisões (descoberta e diagnóstico; pesquisa e inovação; avaliação) bem como nas fases posteriores à ela (decisão, autorização e implementação), o que modifica o papel dos sistemas e amplia as informações a serem disponibilizadas.

---

vividas, seja pela aplicação das políticas existentes. Já um dilema não é solúvel a partir das crenças atuais (explícitas ou implícitas), exigindo a reformulação das mesmas.

2.3.3 Os Estilos de Decisores

Uma vez percebida a influência da organização nos processos decisórios existentes, poder-se-ia questionar se os indivíduos e os grupos também não exercem influência na forma e no resultado final desses processos, ou seja, na decisão de quais opções considerar e quais ações implementar.

Mais especificamente, neste trabalho, é importante que saibamos se o uso das informações por parte dos executivos é influenciado pelo modo como eles tomam as decisões e pelo estilo pessoal de cada um deles. Sobre o estilo dos decisores, DRIVER, BROSSEAU e HUNSAKER (1993) apontam cinco estilos básicos:

- *Decisivo* – enquadram-se nesse estilo executivos que trabalham a partir de uma quantidade mínima de informações que utilizam para identificar claramente uma rápida solução para o problema a ser resolvido. Esses executivos valorizam a ação, a velocidade, a eficiência e a consistência. Mais do que analisar de forma aprofundada uma situação ou buscar outras alternativas, eles tomam a decisão necessária e partem para a resolução de outras questões. Da mesma forma, a partir do momento em que se decidem por uma opção, tendem a não mais se desviar do caminho traçado.

- *Flexível* – da mesma forma que os *decisivos* os flexíveis tomam decisões rapidamente. O que os diferencia deles é o fato de possuírem uma visão com múltiplos focos de atuação com ênfase na adaptabilidade. Qualquer

TABELA 1

O Tomador de Decisões: O Estilo Decisivo

Vantagens	Desvantagens
Rápido	Rígido
Consistente	Evita mudanças
Confiável	Evita dados complexos
Leal	Inflexível
Metódico	Imediatista
Obediente	Pouca empatia com as pessoas

Fonte: DRIVER, BROSSEAU e HUNSAKER, 1993.

informação é vista como tendo diversos significados e implicações. Quando se deparam com algum problema, esses executivos estabelecem uma linha de ação rapidamente, mas, se ela não apresenta os resultados esperados, mudam rapidamente para uma outra solução. A qualquer momento eles mudarão de tática em função de uma outra, normalmente com a mesma velocidade com que a situação se modifica. Ou seja, a característica básica desses executivos é sempre manter as opções em aberto, de forma a poder adotá-las caso necessário. No trato com as pessoas esses decisores são normalmente muito comprometidos e auxiliadores, e os conflitos são sempre permitidos.

▪ *Hierárquico* – usam grande número de informações para avaliar um problema e então constroem um plano de ações detalhado para resolução do mesmo. Eles valorizam a análise aprofundada dos fatos e a qualidade da decisão. Conseqüentemente, para esses decisores a busca por uma solução

TABELA 2

O Tomador de Decisões: O Estilo Flexível

Vantagens	Desvantagens
Intuitivo	Trabalha com visão de curto prazo
Rápido	Ausência de planejamento
Possui capacidade de adaptação	Inconsistente
Empreendedor	Baixa concentração
Simpático	Resistente a estruturas
Aproveita oportunidades	Não confiável

Fonte: DRIVER, BROSSEAU e HUNSAKER, 1993.

para o problema não é simplesmente a busca por uma solução mais rápida ou mesmo mais prática. Eles buscam sempre a **melhor** solução, através do **melhor** caminho e do método mais apropriado para resolver o problema. Isso requer o uso de métodos apropriados de análise para estudar todos os fatos relevantes envolvidos e que irão levá-los a uma solução de máxima qualidade.

TABELA 3

O Tomador de Decisões: O Estilo Hierárquico

Vantagens	Desvantagens
Alta qualidade	Supercontrolador
Minucioso	Falta de delegação
Planejamento preciso	Resistência à opinião alheia
Lógico	Detalhista em excesso
Intuitivo	Rígido
Bom gestor	Polemista

Fonte: DRIVER, BROSSEAU e HUNSAKER, 1993.

- *Integrativo* – do mesmo modo que os hierárquicos, os decisores integrativos utilizam-se de muita informação para a tomada de decisões e

também apresentam vários focos de concentração em sua visão. Entretanto, diferentemente daqueles, sua tendência é explorar o problema sob múltiplas perspectivas e, não raras vezes, conduzí-las simultaneamente. Apesar de valorizarem a eficiência, a qualidade e a adaptabilidade, valorizam ainda mais a criatividade e a contínua exploração, o que normalmente implica na não fixação de métodos e planos de trabalho. Esse estilo de decisor torna-se particularmente bem sucedido através do trabalho em grupos. Citado como um desses decisores, Steve Jobs, fundador da Apple Computers, apresenta talento criativo, preferência por organizações descentralizadas, orgânicas e fluidas e se utiliza de um grande volume de informações para a tomada de decisões.

TABELA 4

O Tomador de Decisões: O Estilo Integrativo

Vantagens	Desvantagens
Bom ouvinte	Comunicador ambíguo
Amplitude de visão	Indeciso
Criativo	Dificuldade de cumprimento de prazos
Possui empatia	Muito intelectual
Informado	Atitude passiva
Aberto	Lento

Fonte: DRIVER, BROSSEAU e HUNSAKER, 1993.

- *Sistêmico* – os decisores enquadrados nessa categoria fazem freqüente uso dos estilos *integrativo* e *hierárquico* na tomada de decisões. Na verdade, eles apresentam dois estágios no seu processo decisório. Num primeiro momento, o decisor sistêmico aborda o problema como um integrativo

o faria, ou seja, usando uma série de informações, analisando a situação sob diferentes perspectivas e definindo alternativas para lidar com o problema. A partir desse ponto, ele passa a atuar como um hierárquico e, de forma bastante metódica, organiza e prioriza as ações a partir de um ou mais critérios ou valores. Assim, o produto final do processo decisório desses indivíduos é normalmente um conjunto de estratégias - não apenas uma coleção de alternativas ou um plano único, para lidar com a situação problemática - coerente com a visão mais abrangente adotada por esses decisores.

TABELA 5

O Tomador de Decisões: O Estilo Sistêmico

Vantagens	Desvantagens
Amplitude de visão	Manipulativo
Administra a complexidade	Acumulador de informações
Planejador estratégico	Está sempre certo

Fonte: DRIVER, BROSSEAU e HUNSAKER, 1993.

Os autores destacam que um estilo não é necessariamente melhor do que o outro e que, conforme apresentado, cada um deles tem seus pontos fortes e fracos. A adequação de cada estilo para resolução de um determinado problema depende exatamente das circunstâncias que envolvem a decisão e do contexto em que a organização se insere naquele momento.

A diferença de estilos interfere diretamente no valor que cada executivo confere à informação e na sua escolha por quantidade, forma, mídia e tipo de apresentação. Fica evidente que na concepção de um Sistema de Inteligência Empresarial deve-se levar em conta o estilo e a realidade dos executivos de

uma organização. Nesse sentido, pesquisadores do comportamento desses profissionais, citados por KATZER e FLETCHER (1992) identificam que:

- Esses administradores preferem os canais orais de comunicação, principalmente a conversação face-a-face;
- Se tivessem de escolher, os executivos prefeririam a rapidez na obtenção da informação à sua precisão;
- Esses profissionais passam a maior parte de seu tempo acumulando informações;
- Os executivos trabalham com problemas estratégicos e mal-estruturados;
- Na prática de seu comportamento gerencial, os executivos tendem a ser menos racionais do que realmente se acredita;
- Esses administradores encontram-se normalmente diante de situações ambíguas e eventualmente são forçados a tomar decisões antes que os objetivos ou a tecnologia estejam apresentados, num ambiente de incerteza, instabilidade e conflito.

Todas essas características comportamentais dos executivos devem ser respeitadas a fim de se poder responder às expectativas e necessidades informacionais desses profissionais de forma efetiva. Isto torna a tarefa de desenvolvimento de um SIE para empresas muito complexa, uma vez que existe um componente pessoal muito forte em relação ao uso das informações pelos executivos. Cada executivo tem uma visão pessoal sobre quando uma informação deve ser coletada, qual informação deve ser pesquisada, em que

local deve ser pesquisada, como pesquisá-la, com que nível de profundidade, como acessá-la e finalmente, como utilizá-la.

3. ANÁLISE DE DADOS

3.1 Metodologia

Este trabalho, segundo MARCONI e LAKATOS (1991), é caracterizado como um estudo de descrição de população (pesquisa de campo), que permite ao pesquisador obter a descrição do comportamento dos executivos do setor financeiro nacional, com a obtenção de resultados mais abrangentes sobre o objeto pesquisado e permitindo a generalização das conclusões do estudo em função da representatividade da amostra escolhida. O fato desta pesquisa ter sido realizada com executivos de mais de uma instituição financeira bancária, de atuação nacional e internacional, permite que tenhamos um retrato bastante verdadeiro do setor quanto ao uso de informações, o que não poderia ser comprovado em outras circunstâncias.

Como instrumento de coleta de dados foi escolhido o questionário, em virtude de permitir o atingimento de um número maior de instituições e de executivos.

Para definição do modelo de questionário foram relacionados os trabalhos desenvolvidos por TAVARES (1991) e BARBOSA (1994), adaptando-os à realidade do sistema financeiro nacional. Identificou-se as seguintes áreas de informações e seus temas básicos, utilizadas neste estudo, na construção do instrumento para levantamento de dados (vide anexo I – Instrumento de Coleta de dados):

Externas:

- Mercado Financeiro - Comportamento das taxas de juros, período e taxas médias de captação e repasse, tendências do mercado futuro etc.;
- Política Econômica - Déficit público, carga fiscal e tributária, taxa de crescimento da economia, taxa de desemprego, dívida externa, setores da economia a serem priorizados etc.;
- Economia Regional - Setores de maior potencial no estado, perspectiva de investimento do setor público na região, perspectiva de crescimento econômico de cada setor na região etc.;
- Economia Nacional - Setores de maior potencial no país, perspectiva de investimento do setor público no país, perspectiva de crescimento econômico de cada setor em nível nacional;
- Economia/Política Internacional - Efeitos da globalização da economia, integração dos blocos continentais, políticas comerciais mundiais, taxa de crescimento da economia mundial, políticas nacionais de incentivo ao investimento estrangeiro etc.;
- Política Nacional/Regional/Local - Organização do relacionamento entre governo federal, estados e municípios, representação dos partidos políticos no Congresso, tendências econômica e social do Poder Executivo etc.;
- Consumidores/Clientes - Comportamento/necessidades do consumidor em geral, comportamento/necessidades do cliente da instituição, classificação/segmentação de clientes, características do público alvo da organização etc.;

▪ Concorrência - Posicionamento no mercado dos principais concorrentes, situação econômico-financeira dos concorrentes, tendências de fusões/falências no mercado, estratégia de mercado, relacionamento com os clientes, novos produtos, alteração dos processos tradicionais etc.;

▪ Tendências tecnológicas - Nível de informatização da sociedade, novos processos de automação de serviços, formas de utilização da tecnologia a serviço dos clientes, tendências tecnológicas do mercado etc.;

▪ Normatizações do Banco Central - Resoluções e Circulares do Banco Central que regulamentam o setor financeiro no país;

Internas:

▪ Normas Técnicas/Administrativas - conjunto de normas internas que regem o funcionamento da organização;

▪ Gestão da organização - Informações referentes às filosofias, políticas, objetivos, estratégias, orçamento, avaliação e controle da organização;

▪ Produção/Operações - Informações sobre a produção de cada unidade, quantidade e tipo das operações realizadas, valores movimentados etc.;

▪ Financeira/Contábil - Informações sobre o *spread* de cada produto, gestão dos ativos e passivos, comportamento da mesa de negócios, resultado contábil, patrimônio líquido etc.;

▪ Recursos Humanos - Política de RH da organização, legislação trabalhista, tendências do relacionamento do capital com trabalho, o relacionamento com o novo profissional emergente, acompanhamento das

metas traçadas para cada funcionário, participação dos funcionários na gestão e no resultado da empresa etc.;

- Jurídicas - Requisitos legais para formalização de operações, acompanhamento de ações judiciais, aspectos legais do relacionamento do banco com o cliente etc.

Para se garantir que o entendimento do questionário seria total, foi realizado um pré-teste com executivos da Financeira Bemge. Essa instituição e apresenta um ambiente informacional semelhante ao ambiente dos bancos, embora mais reduzido. Assim, a opção por esses executivos deu-se pelo fato de também atuarem no mercado financeiro e trabalharem com informações externas (mercado, concorrência etc.) e internas (vendas, normas etc.), constituindo o mesmo perfil do público a ser pesquisado.

Os resultados apontaram para uma necessidade de mudança completa no layout do questionário. O modelo anterior exigia um tempo de resposta duas vezes maior e apresentava dificuldades para o seu preenchimento, com diversos casos de preenchimento equivocado nas duas pesquisas realizadas. Quanto à adequação das perguntas, elas foram consideradas relevantes e de fácil entendimento, o que garantiu a sua manutenção.

A versão final do questionário (vide anexo I – Instrumento de Coleta de Dados) foi organizada em um conjunto de questões para caracterização do perfil básico do entrevistado – envolvendo o cabeçalho e as questões 1, 2 e 3 - que consistem na identificação no nome do entrevistado, nome da instituição em que trabalha, área de atuação, idade, nível de instrução e importância que

dá à informação trabalhada. Em seguida, foram formuladas questões sobre informações internas (questão 4) e sobre informações externas (questão 5), subdivididas nos seguintes módulos:

- *Identificação do processo de uso* – envolve a identificação da forma de obtenção e arquivamento das informações relativas à cada área de informação definida (conforme descrito nas páginas 30, 31 e 32 do Capítulo 2 – Revisão de Literatura), bem como o motivo e a freqüência com que o entrevistado utiliza as informações coletadas e uma análise da quantidade das informações disponíveis para seu uso, representadas pelos itens A, B, C, D e E das questões 4 e 5.

- *Identificação da qualidade da informação* – foram incluídas questões que pudessem tornar clara a qualidade das informações disponibilizadas através do processo descrito anteriormente. Assim, foram pesquisadas a exatidão, a atualidade, a relevância, a apresentação e a capacidade de compreensão das informações internas e externas de cada área de informação.

Juntamente com o questionário foram enviadas explicações sobre cada uma das áreas de informações definidas, garantindo assim que os entrevistados tivessem o conhecimento completo do significado de cada um dos termos utilizados.

Para se garantir ainda que o questionário fosse respondido de forma mais fidedigna possível foi garantido aos entrevistados que o resultado individual dos questionários não seria divulgado ao público e as análises

seriam feitas de forma consolidada, não se revelando o nome do entrevistado ou o da Instituição à qual ele pertence.

Entre os 50 maiores bancos comercias selecionados foram obtidas 15 respostas das seguintes instituições: Citibank, BankBoston, Banco do Brasil, Bemge, Bamerindus (atual HSBC Bamerindus), Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banco América do Sul (atualmente associado ao Banco Sudameris), BBA Creditanstalt e Banco Regional de Brasília. Este percentual de respostas é compatível com estudos semelhantes realizados através de envio de questionários por correio para posterior resposta.

Os executivos pesquisados eram oriundos das mais diversas áreas dentro de suas instituições, conforme a tabela abaixo:

TABELA 6

Área de Atuação dos Executivos Pesquisados

Área de atuação	Qtde.
Processos	1
Comunicação	1
Câmbio / Comércio Exterior / Merc. Internacional	3
Crédito	2
Finanças	2
Planejamento e Marketing	2
Negócios / Operações / Comercial	3
Controladoria	1
Total	**15**

A tabulação dos dados revelou resultados importantes como se pode observar a seguir. A análise dos resultados será realizada de acordo com a mesma estrutura do questionário. Assim, esta será dividida em informações internas (Normas Técnicas e Administrativas, Gestão da Organização,

Produção/Operações, Financeira/Contábil, Recursos Humanos e Jurídica) e informações externas (Mercado Financeiro, Política Econômica, Economia Regional, Economia Nacional, Economia/Política Internacional, Política, Consumidores/Clientes, Concorrência, Tendências Tecnológicas e Normatizações do Banco Central).

Dois clientes não responderam as perguntas referentes às áreas de informação de Consumidores/Clientes, Concorrência, Tendências tecnológicas e Normatizações do Banco Central, tendo sido considerados os dados restantes do questionário, uma vez que estes não seriam afetados por isso.

3.2 Caracterização do público pesquisado

Os participantes desta pesquisa têm, em sua maioria, 40 anos ou mais de idade (FIG. 7). Nesse sentido, o setor financeiro parece manter uma postura mais tradicional no que se refere à ocupação dos seus cargos de chefia, pois o percentual de executivos com idade inferior a trinta e cinco anos é inexistente e o percentual *entre 35 e 39 anos* representa 23% do total.

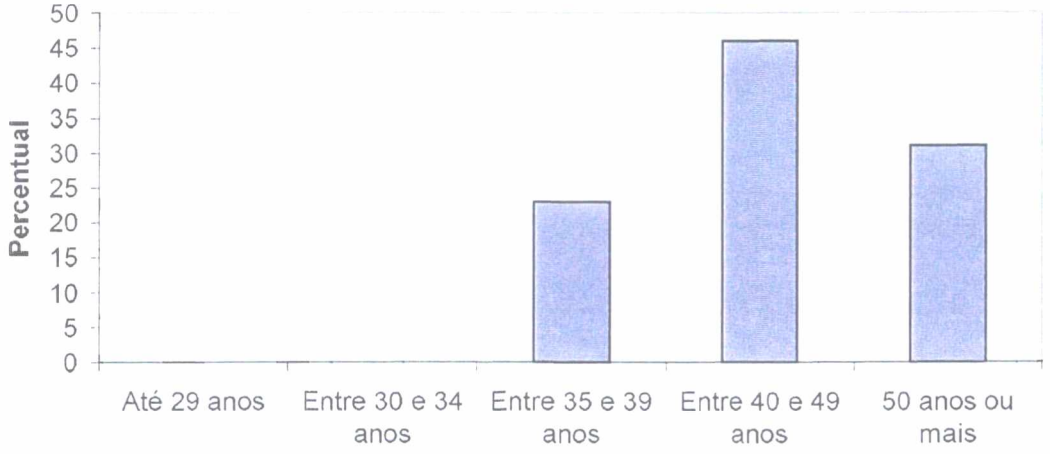


FIGURA 7 – Faixa Etária dos Executivos pesquisados
Fonte: O autor, 2000.

Em relação ao nível de instrução dos participantes (FIG. 8) não houve surpresas. A maioria possui curso superior completo ou pós-graduação (85%), explicável pela complexidade das atividades desenvolvidas por esses profissionais e pela própria importância do cargo nas empresas.

Perguntados sobre **quando** consideravam uma informação importante, a maior parte escolheu a alternativa "quando possibilita aumento de receitas" (62%) como o principal motivo e "quando possibilita inovação mercadológica" como segunda opção (23%). Estranhamente, num momento em que os

bancos procuravam reduzir custos para poder ampliar a sua base de clientes através da incorporação de um público de renda mais baixa (1997), nenhum executivo considerou uma informação importante "quando ela possibilita redução de custos" (FIG. 9).

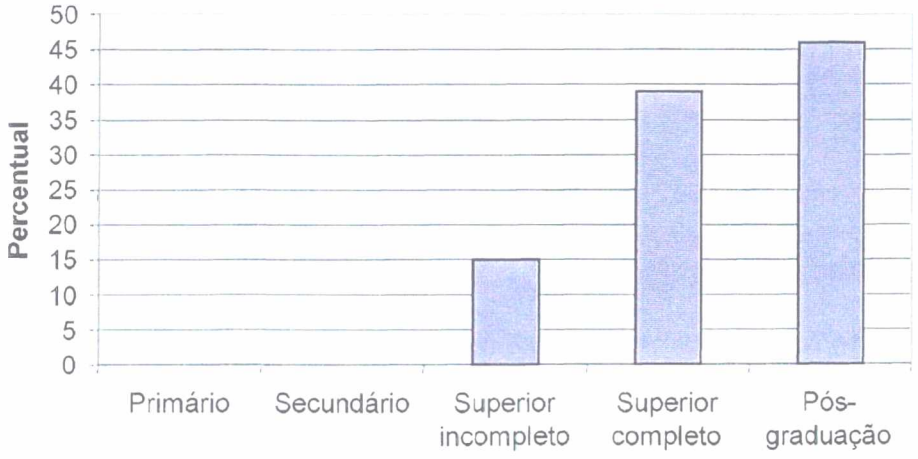


FIGURA 8 – Nível de Instrução dos Executivos pesquisados
Fonte: O autor, 2000.

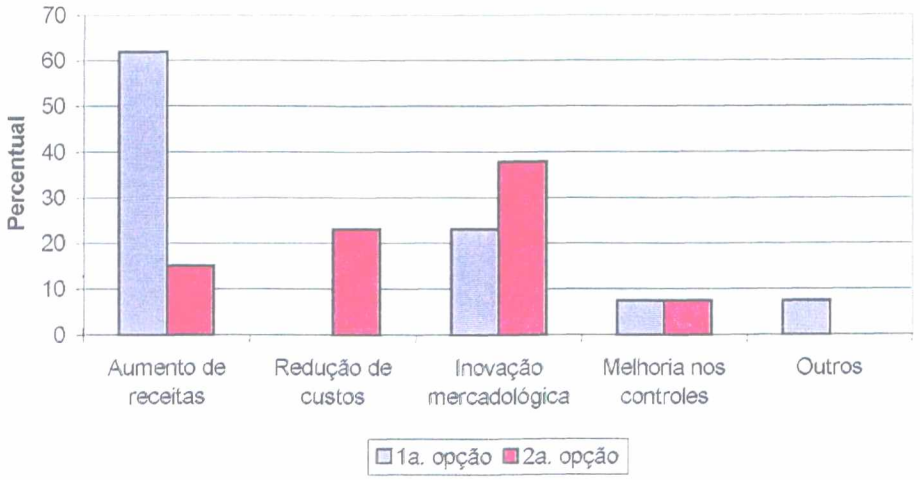


FIGURA 9 – Importância da Informação
Fonte: O autor, 2000.

3.3 Informações Internas

Em relação à forma de obtenção das informações internas, nas diversas áreas acima citadas, observa-se que os Manuais e relatórios internos ainda são a principal forma de divulgação destas informações na empresa (média de 31% nas áreas de informações pesquisadas), o que representa ainda um tradicionalismo no que se refere ao uso das mídias. Entretanto, os Sistemas de Informações Automatizados correspondem também a um percentual significativo da forma de obtenção destas informações, cuja participação vem aumentando ao longo dos últimos anos. Da mesma forma, exceção feita à área de Gestão da Organização, nesta pesquisa desmistifica-se a idéia de que a maior parte das informações obtidas pelos executivos são oriundas de contatos e reuniões com seus pares. Ao contrário, através dos resultados da pesquisa, constata-se que mais de 50 % (cinqüenta por cento) das

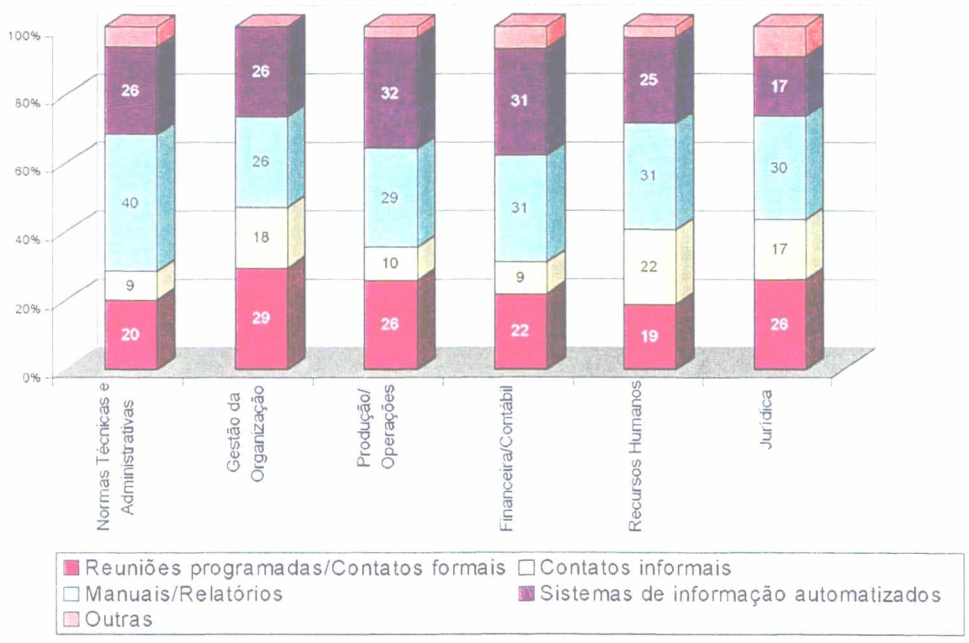


FIGURA 10 – Forma de obtenção das informações internas
Fonte: O autor, 2000.

informações internas são obtidas através de fontes formais (sistemas, manuais e relatórios) e estruturadas, bem como produzidas por terceiros e não pelos próprios executivos.

No que se refere ao arquivamento das informações internas, percebe-se

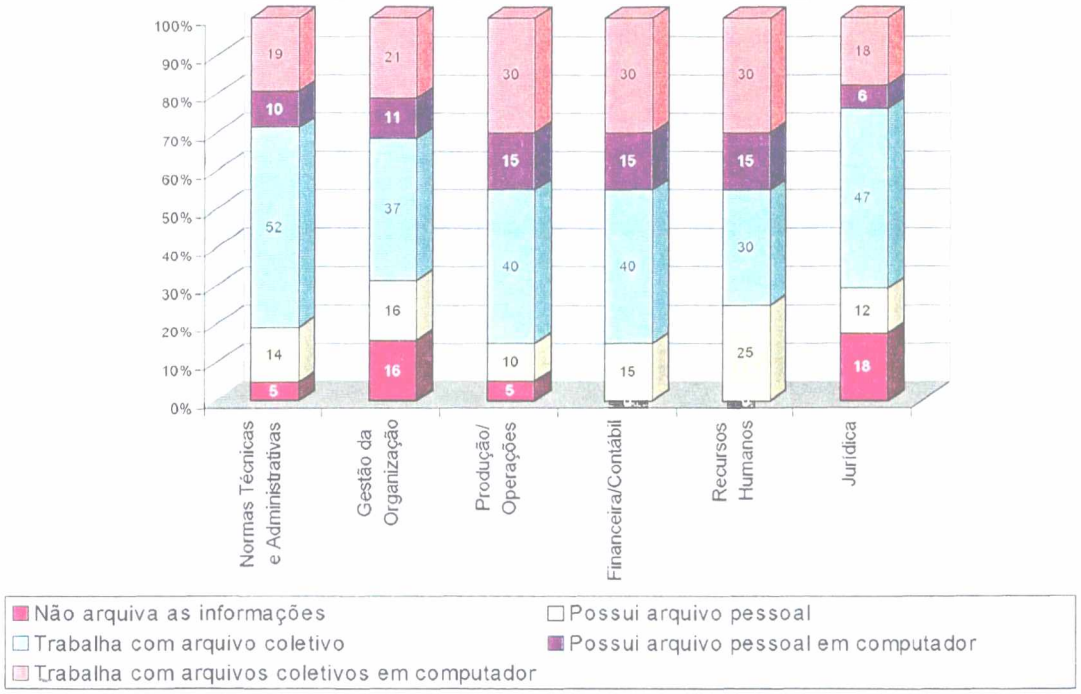


FIGURA 11 – Forma de Arquivamento das Informações Internas
Fonte: O autor, 2000.

que a maioria absoluta dos executivos arquiva as informações. As únicas áreas de informação que apresentam um percentual mais significativo de não arquivamento é a de Gestão da Organização (16%) e Jurídica (18%), o que apresenta uma coerência com as respostas dadas à forma de obtenção (item anterior) que demonstraram que a maior parte destas informações são obtidas através de contatos entre os executivos, o que dificultaria o seu arquivamento.

Entre os profissionais que arquivam as informações obtidas, um percentual médio superior a 55% entre todas as áreas de informação (Normas Técnicas e Administrativas, Gestão da Organização, Produção/Operações, Financeira/Contábil, Recursos Humanos, Jurídica) trabalha com arquivos manuais, o que pode ser explicado também pelo fato da maior parte das informações ser obtida através de fontes em papel. Entretanto, o percentual significativo de executivos que arquivam as informações em computador (mídia eletrônica) revela uma tendência neste setor.

Analisando sob o ponto de vista do compartilhamento dos arquivos,

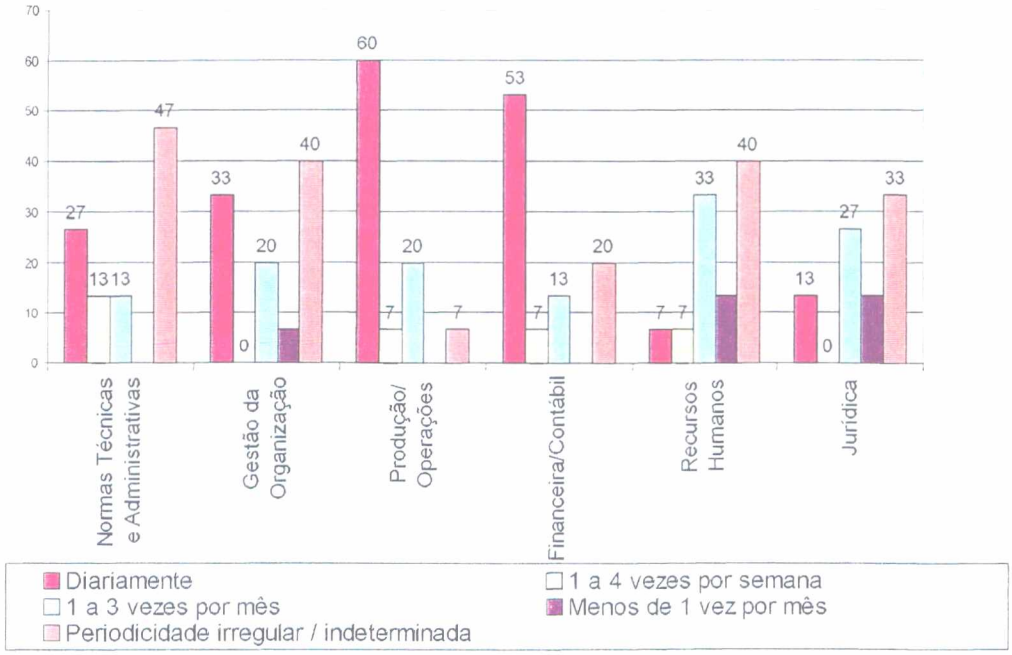


FIGURA 12 – Freqüência de uso das informações internas
Fonte: O autor, 2000.

percebe-se que a utilização de arquivos coletivos predomina sobre a utilização de arquivos individuais (média de 65% contra 27%). Tal fato, se por um lado

pode significar pouca afinidade com a busca e armazenamento de informações por parte dos executivos, por outro pode facilitar a difusão do conhecimento para toda a empresa, uma vez que a maior parte das informações poderia ser disponibilizada sem maiores esforços no que se refere à sua coleta.

Quanto à freqüência de uso que os executivos fazem das informações internas (FIG.12), podemos dividí-las claramente em dois grupos. O primeiro grupo, relativo às informações ligadas ao gerenciamento operacional, e composto pelas áreas de Produção/Operação e Financeira/Contábil, que fornece informações sobre o resultado de vendas de produtos, aplicações e resgates, taxas de aplicações nos diversos mercados etc., que, em função da característica de alta competição no setor são utilizadas diariamente em 60% e 53% dos casos respectivamente.

Já o segundo grupo é relativo a informações de suporte ao negócio (Normas Técnicas e Administrativas, Gestão da Organização, Recursos Humanos e Jurídica), tais como normas de operação, normas para contratação de funcionários, legislação de direitos do consumidor etc., que por suas características, são utilizadas sem periodicidade regular ou definida, uma vez que só são necessárias quando algum evento relativo a um destes fatos acontece.

As respostas obtidas em relação à quantidade de informações disponibilizadas (FIG. 13) apontam para uma situação de satisfação quanto à quantidade de informações que dispõe. Tal fato pode indicar que o processo de disponibilização de informações internas nas instituições financeiras esteja

amadurecido e racionalizado. Entretanto, apesar destas organizações fazerem parte de um mesmo setor da economia (Financeiro), elas apresentam estágios diversos em relação ao gerenciamento da informação. Assim, o fato dos executivos considerarem a quantidade de informações "Suficiente", pode significar na verdade que eles não apresentam visão crítica suficiente para julgar o ambiente informacional no qual estão inseridos.

Na utilização das informações por parte dos executivos, nota-se

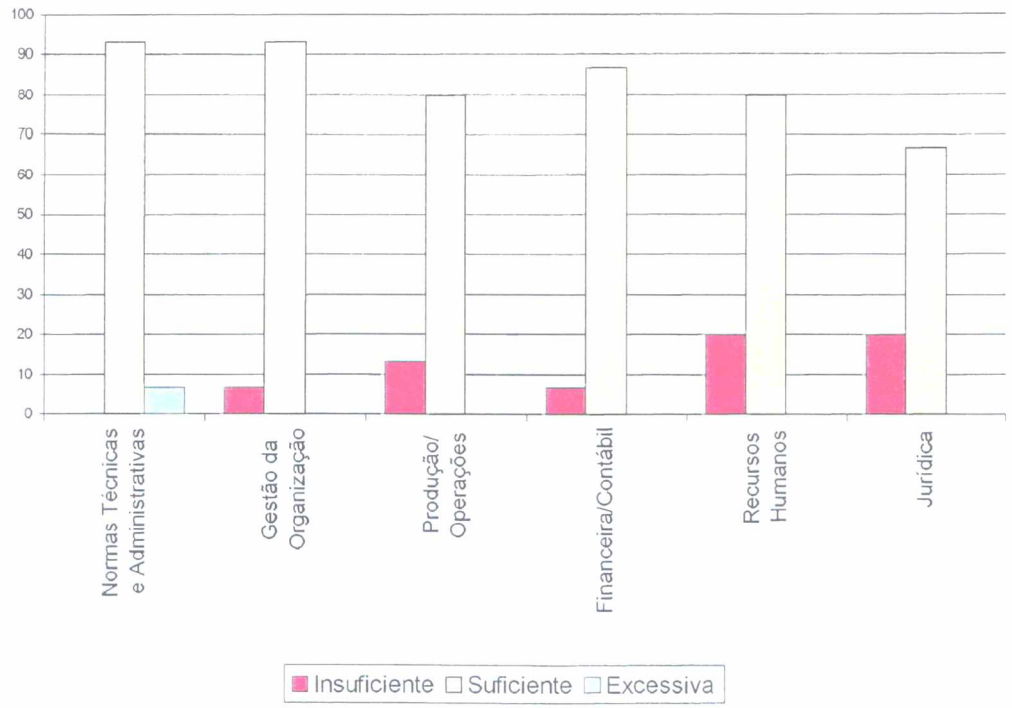


FIGURA 13 – Quantidade de informações internas
Fonte: O autor, 2000.

também uma preocupação de utilização das informações de forma mais imediatista, ou seja, o objetivo de uso das informações é propiciar análises ou subsidiar decisões que serão tomadas num espaço de tempo inferior a 30 dias. Tal fato seria influenciado pelo momento econômico pelo qual

amadurecido e racionalizado. Entretanto, apesar destas organizações fazerem parte de um mesmo setor da economia (Financeiro), elas apresentam estágios diversos em relação ao gerenciamento da informação. Assim, o fato dos executivos considerarem a quantidade de informações "Suficiente", pode significar na verdade que eles não apresentam visão crítica suficiente para julgar o ambiente informacional no qual estão inseridos.

Na utilização das informações por parte dos executivos, nota-se

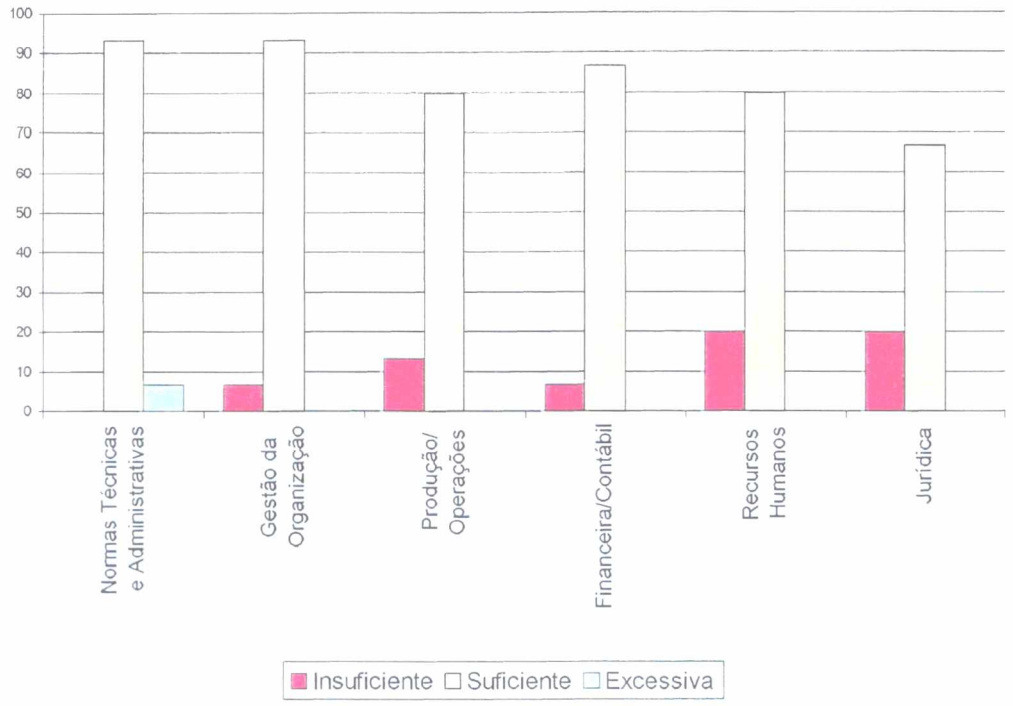


FIGURA 13 – Quantidade de informações internas
Fonte: O autor, 2000.

também uma preocupação de utilização das informações de forma mais imediatista, ou seja, o objetivo de uso das informações é propiciar análises ou subsidiar decisões que serão tomadas num espaço de tempo inferior a 30 dias. Tal fato seria influenciado pelo momento econômico pelo qual

passava o país na época em que a pesquisa foi realizada (1997), onde os ganhos com aplicações de curto prazo[6], embora menos significativos do que no início da década de 90, ainda representavam um percentual expressivo do resultado geral dos bancos.

A exceção a este comportamento pode ser observada apenas nas áreas de Gestão da Organização e Recursos Humanos, onde um percentual de 47% dos entrevistados respondeu que utiliza a informação para tomada de decisões a médio ou longo prazo, o que não deixa de ser coerente, uma vez que tais áreas não fornecem informações de características operacionais, mas sim de

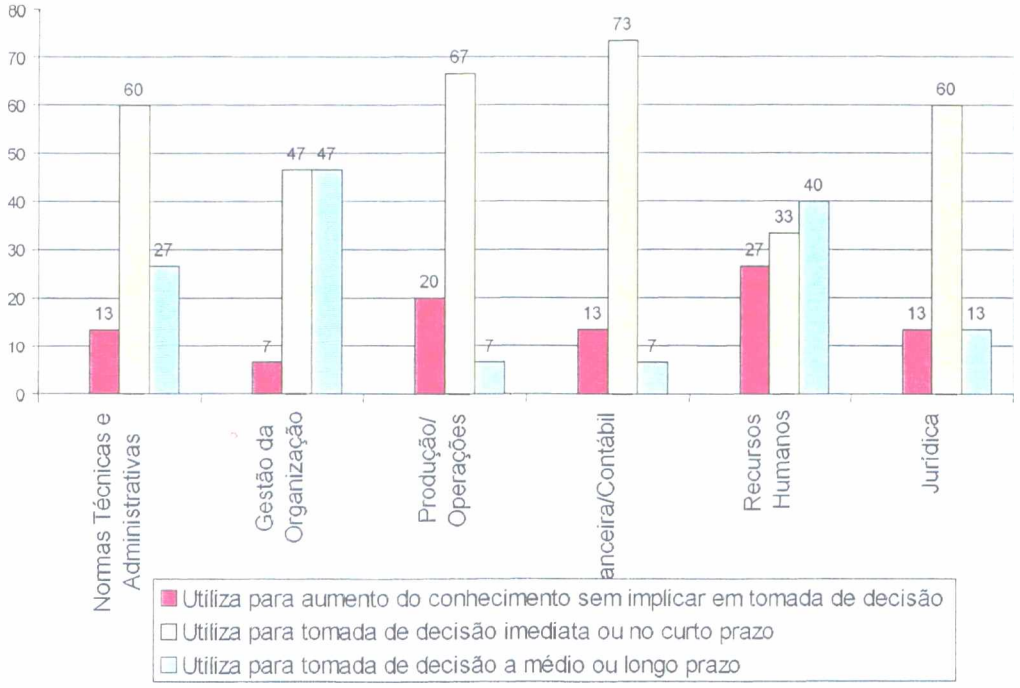


FIGURA 14 – Forma de utilização da informação interna
Fonte: O autor, 2000.

[6] Ganhos resultantes da aplicação das disponibilidades financeiras no mercado.

qualificação e apoio conceitual às decisões a serem tomadas.

Quanto à exatidão das informações recebidas, os executivos as consideram extremamente satisfatórias. Uma média percentual superior a 80% dos mesmos classifica as informações recebidas como sendo "Boa" ou "Ótima", o que pode revelar um alto nível de desenvolvimento dos sistemas de informação das instituições financeiras. Entretanto, da mesma forma como citado anteriormente neste trabalho, tal fato pode ser reflexo de uma falta de visão crítica dos executivos em relação ao gerenciamento da informação, incluindo aí aspectos específicos quanto ao tratamento dado à mesma.

TABELA 7

A Exatidão das Informações Internas

Itens de Classificação	Normas e Técnicas Administrativas	Gestão da Organização	Produção/ Operações	Financeira/ Contábil	Recursos Humanos	Jurídica
Ruim	0	7	0	0	13	0
Regular	20	13	27	0	20	20
Boa	73	60	53	60	40	53
Ótima	7	20	20	20	20	7
Total	**100**	**100**	**93**	**93**	**100**	**87**

Entre os executivos que consideram as informações como pouco exatas, 31% se concentra na área de informação de Recursos Humanos. Esta resposta pode ser confirmada, e de certa forma explicada, quando observa-se que a atualidade destas informações é criticada na pergunta a seguir.

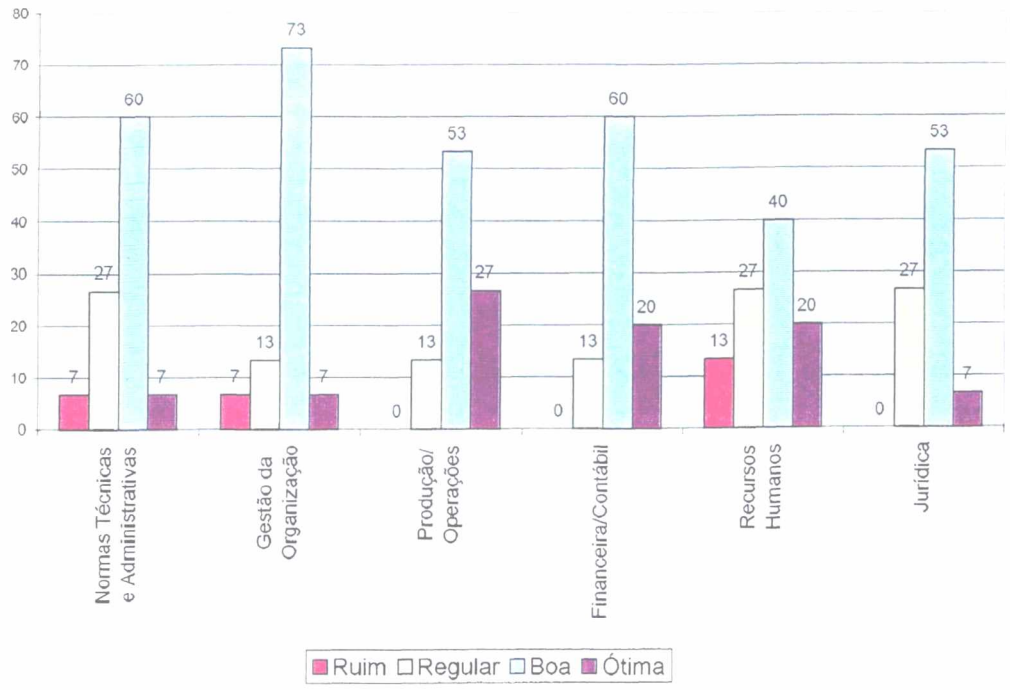


FIGURA 15 - Atualidade das informações Internas
Fonte: O Autor, 2000

Os executivos demonstraram estar satisfeitos com a atualidade das informações que recebem e trabalham (FIG. 15). A se destacar o alto percentual de "Ótimo" obtido nas áreas Produção/Operações, Financeira/Contábil e Recursos Humanos (27%, 20%, 20% respectivamente). Nos dois primeiros casos pode-se entender este alto percentual pelo forte desenvolvimento que estas áreas tiveram durante o período de inflação elevada no Brasil, onde as Instituições Financeiras obtinham parte significativa da sua receitas através das operações de tesouraria, ou seja, compra e venda de títulos públicos etc.

Igualmente criticadas são as áreas de Normas Técnicas e Administrativas, Recursos Humanos e Jurídica. Um percentual de 27% dos

executivos considera a sua atualidade apenas regular, o que provavelmente está associado à falta de manutenção e atualização da documentação sobre os processos da empresa no caso das Normas Técnicas e Administrativas. Para RH e Jurídica não foi possível com os dados do questionário entender de forma mais precisa os motivos que levaram os executivos a esta resposta, fazendo-se necessário um aprofundamento desta questão.

A relevância das informações (FIG. 16) foi considerada pelos pesquisados como boa ou ótima, o que em princípio nos leva a concluir que os sistemas de informação da Instituições Financeiras são muito bem desenvolvidos. Entretanto, tal fato pode também ser conseqüência da falta de conhecimento que estes executivos possam ter em relação ao gerenciamento de informações nas suas unidades de negócio.



FIGURA 16 – Relevância das informações internas
Fonte: O autor, 2000.

A forma de apresentação das informações (FIG. 17) foi considerada "Boa" pela maior parte dos entrevistados. Merece destaque particularmente a área "Finanças/Contábil", tendo atingido o percentual de 20% de "Ótimo".

A área Jurídica novamente foi o destaque negativo em relação à forma de apresentação de suas informações. Vinte e sete por cento (27%) dos



FIGURA 17- Forma de apresentação das informações internas
Fonte: O autor, 2000.

entrevistados classificaram a apresentação das informações jurídicas como apenas regular, sendo o maior índice entre todas as áreas de informação internas. Este resultado tem uma importância ainda maior quando analisamos o comportamento geral desta área ao longo dos demais itens de avaliação. Neste sentido, a área Jurídica apresenta um retrospecto preocupante, uma vez que também é tida como destaque negativo em relação à quantidade de informações disponíveis (20% a consideram insuficiente), em relação à sua exatidão (20% a consideram regular), em relação à sua atualidade (27% a

consideram apenas regular) e em sua relevância, onde iguais 20% a consideram apenas regular.

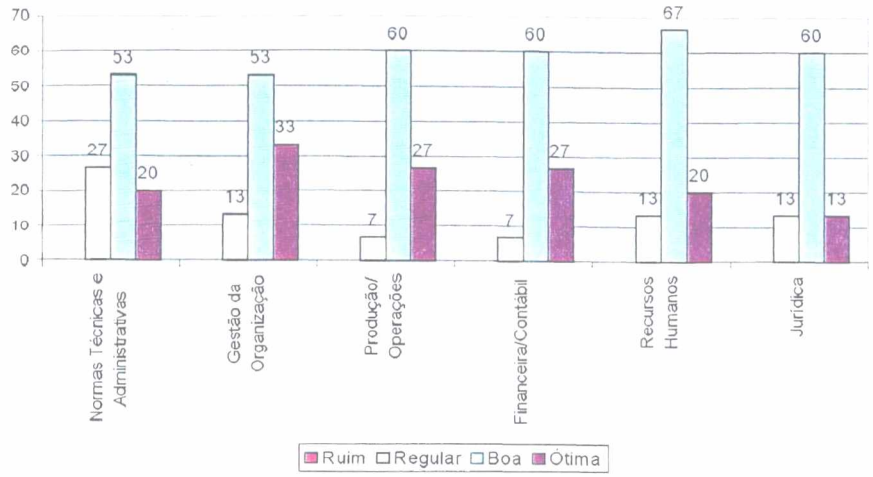


FIGURA18 - Capacidade de compreensão das Informações Internas
Fonte: O Autor,2000

A grande maioria dos entrevistados considerou a capacidade de compreensão das informações (FIG. 18) como sendo "Boa" ou "Ótima", sendo um resultado extremamente positivo, principalmente se considerarmos que a capacidade de entendimento da informação é uma das chaves para o processo de tomada de decisões.

Entretanto, analisando sob este mesmo ponto de vista, o fato de um percentual expressivo de entrevistados classificar as Normas Técnicas e Administrativas como tendo capacidade de compreensão apenas regular (27%), pode representar uma má capacidade de operacionalizar adequadamente as políticas das instituições, o que implicaria na adoção de

medidas equivocadas nas agências e desgastes no relacionamento com os clientes, o que traz outras conseqüências negativas para os bancos.

Além disso, a julgar pelos resultados da pesquisa, tem-se um indicativo de que, para que uma informação tenha uma capacidade "ótima" de entendimento, ela não necessariamente deverá ter uma forma "ótima" de apresentação (média de 23% contra 9% no segundo caso). A análise complementar deste ponto em particular através de novas pesquisas poderá contribuir para o aprofundamento desta questão.

3.4 Informações Externas

Em relação à forma de análise das informações externas, o cenário obtido apresenta-se um pouco distinto do descrito para as informações externas. As tabelas a seguir retratam a mesma pesquisa efetuada com as informações internas com as áreas externas relativas a Mercado Financeiro, Política Econômica, Política Regional, Economia Nacional, Economia/Política Internacional, Política, Consumidores/Clientes, Concorrência, Tendências Tecnológicas e Normatizações do Banco Central.

Em relação à forma de obtenção das informações (FIG. 19) constata-se aqui o mesmo percebido em relação às informações internas. Ou seja, as fontes informais de obtenção de informações por parte dos executivos, identificada no gráfico como "Cursos/Encontros de Classe/Contatos Externos", tem menos de 1/3 de participação no ambiente informacional dos executivos.

Em contrapartida, percebe-se que a principal fonte de obtenção de informações do executivo do setor financeiro são os "Jornais, Revistas, Publicações técnicas e Clippings", que na verdade são fontes formais, normalmente estruturadas, passíveis de arquivamento, tratamento e difusão.

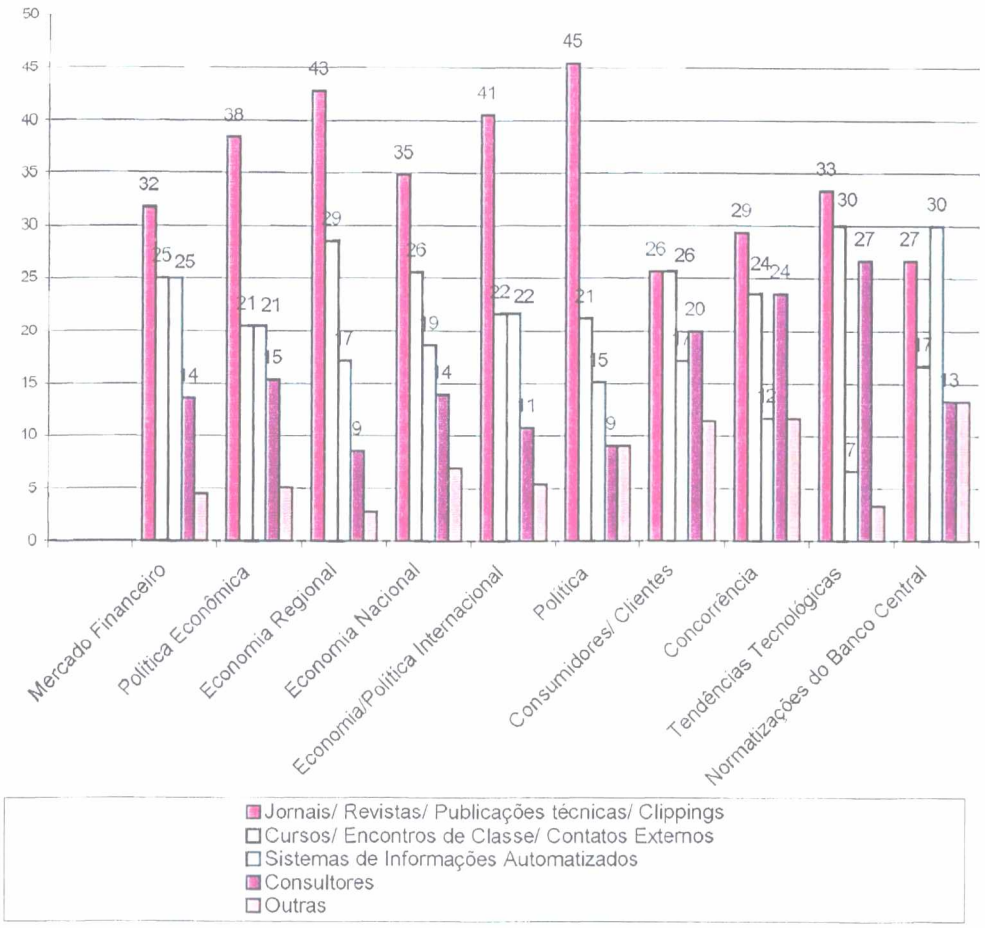


FIGURA 19 - Forma de obtenção das informações externas
Fonte: O autor, 2000.

A obtenção de informações através de "Sistemas de Informações Automatizados" também tem grande destaque entre os executivos do setor financeiro, com uma participação média de aproximadamente 20% do conjunto das informações obtidas, exceção apenas para as áreas de "Concorrência" e "Tendências tecnológicas" (12 e 7% respectivamente). Isso sinaliza para uma estrutura de tecnologia da informação (TI) mais madura e avançada do que a média dos setores da economia.

Da mesma forma, é nos setores "Concorrência" e "Tendências Tecnológicas" que os Consultores foram citados mais freqüentemente como fonte de informações (24 e 27% respectivamente). Uma explicação pode ser o fato dessas duas áreas de informação serem ainda de pouco domínio por parte dos executivos do setor e serem melhor compreendidas com a ajuda de um especialista. No caso das tendências tecnológicas, além dessa ser uma área cuja característica é a permanente inovação, lançamento de novos produtos e surgimento de novas bases tecnológicas em curto período de tempo, ela também é uma área que exige maiores conhecimentos técnicos para sua compreensão. Já em relação ao tema concorrência, deve-se considerar que no momento em que a pesquisa foi realizada, o mercado brasileiro era bem menos competitivo do que nos dias atuais. Cabe lembrar que, naquele período de transição, os bancos ainda podiam se dar ao luxo de obter grande parte de sua receita em função de ganhos inflacionários e não da intermediação financeira propriamente dita. Ou seja, naquele momento a visão sobre a concorrência tinha uma importância relativa bem inferior ao dos dias atuais, o que explicaria o menor conhecimento dos executivos sobre essa área.

O comportamento dos executivos entrevistados em relação ao arquivamento das informações externas (FIG. 20) apresenta uma característica bastante diversa se comparada às informações internas. Consideradas todas as áreas de informação pesquisadas, o percentual médio de não arquivamento

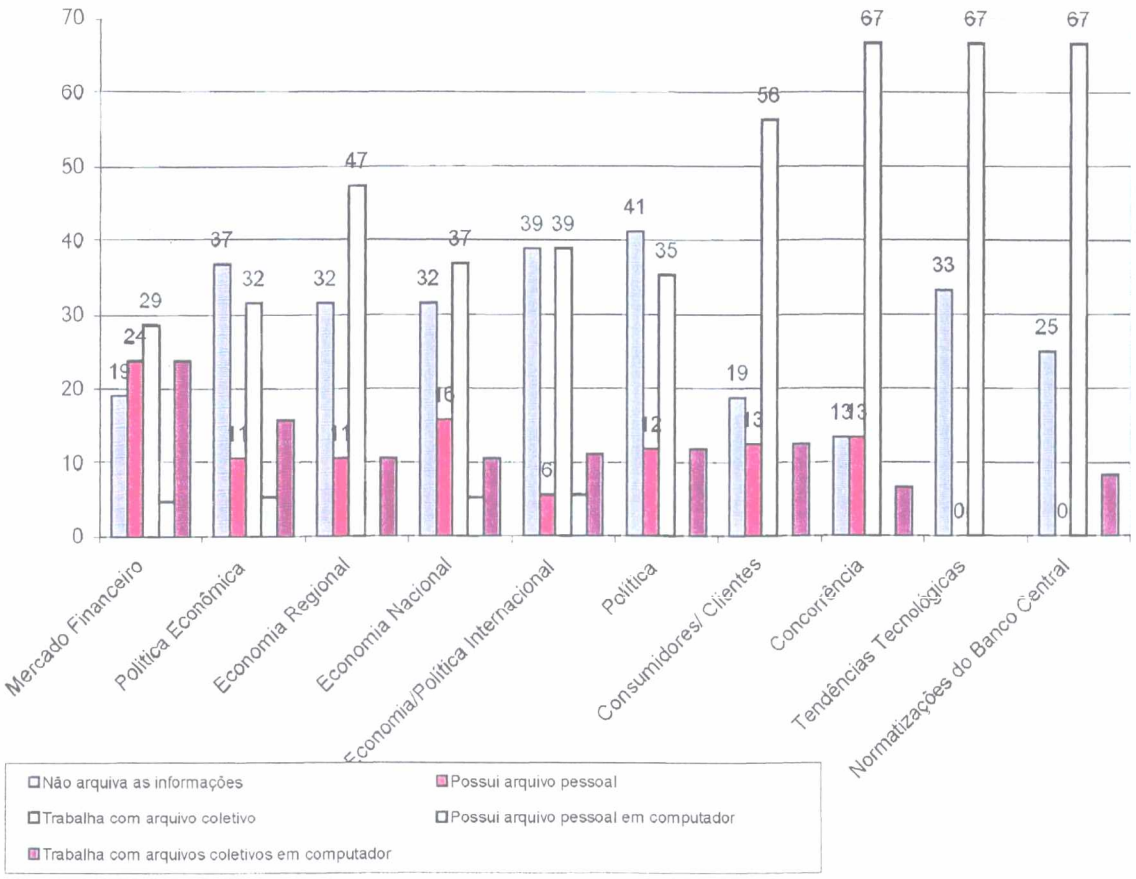


FIGURA 20 – Forma de arquivamento das informações externas
Fonte: O Autor,2000

é de aproximadamente 29% contra 7% das informações internas. A diferença significativa de comportamento nos dois casos poderia ser um indício de que os executivos apresentam uma tendência a arquivar as informações que possuem uma aplicação mais direta no seu dia-a-dia. Nesse caso, seria mais visível para os executivos a possibilidade de utilização futura de uma informação como o valor total dos depósitos em poupança ou a informação normativa dos critérios para a concessão de créditos, do que a informação sobre quais as tendências dos grupos políticos que estão no poder no país ou

dos impactos que a posse de um novo presidente nos Estados Unidos teria sobre a economia brasileira e particularmente sobre a empresa na qual trabalham.

Os executivos que arquivam as informações trabalham prioritariamente com arquivos coletivos (média de 59%) contra aproximadamente 13% que fazem uso de arquivos pessoais. A alta média de arquivamento coletivo é obtida principalmente nas área de Concorrência/Clientes, Tendência tecnológica e normatizações do Banco Central que apresentam um percentual de arquivamento da ordem de 67%.

A média de arquivamento em computador apresenta-se ainda reduzida, sendo inferior a 20% da informação coletada. O fato desse número ser pequeno, inferior inclusive ao constatado nas informações internas, pode ocorrer exatamente pelo fato dessas informações serem fruto de fontes externas à empresa, dificultando o seu arquivamento em meio magnético, visto que, na época ainda era pouco comum o processo de digitalização de imagens nas empresas brasileiras.

Em relação à freqüência de uso das informações obtidas (FIG. 21), os executivos afirmaram que, a exceção das tendências tecnológicas, fazem uso delas de forma diária.

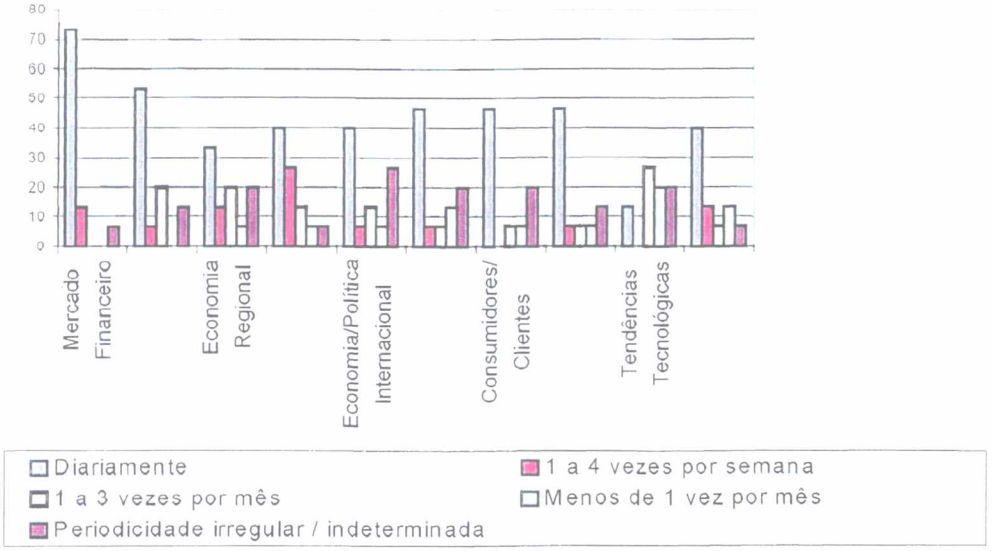


FIGURA 21 – Freqüência do uso das informações externas
Fonte: O Autor, 2000.

Essa resposta merece ser melhor investigada, uma vez que esse tipo de informações normalmente não está associado à decisões de curto prazo e sim à construção de tendências de crescimento de setores, renda etc.

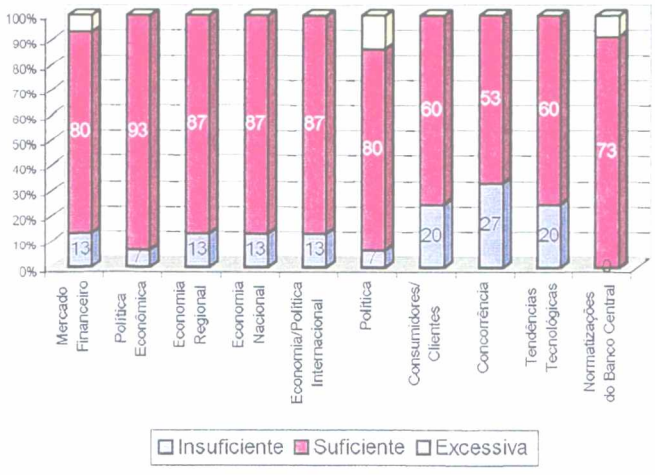


FIGURA 22 – Quantidade de informações externas recebidas
Fonte: O autor, 2000.

Já quanto a quantidade de informações recebidas (FIG. 22) em todas as áreas de informação pesquisadas os executivos informaram que o número recebido era suficiente. Tal fato pode estar ocorrendo em função dos bancos terem chegado a um entendimento de um número ótimo de informações a serem disponibilizadas a seus executivos, mas considera-se mais provável que seja fruto de um desconhecimento dos executivos em relação às informações que poderiam estar recebendo. Deve-se lembrar que, em 1997, o uso da internet para pesquisa de informações não era ainda um meio concreto de coleta de informações nos bancos.

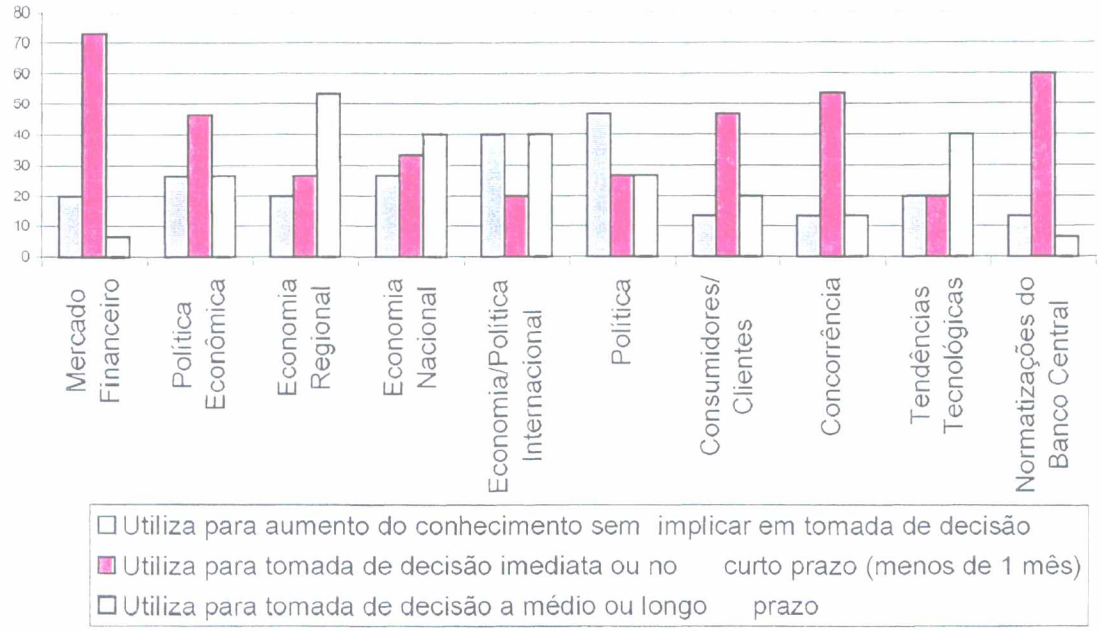


FIGURA 23 – Forma de utilização das informações externas
Fonte: O autor, 2000

No que se refere à utilização da informação (FIG. 23), percebe-se um comportamento bastante distinto entre as áreas de informação externas. Ao contrário do que foi observado nas áreas internas, onde a maioria absoluta dos

entrevistados respondeu que utilizava a informação para tomada de decisões imediatas ou de curto prazo, não há um comportamento homogêneo.

Nas áreas de "Política" e "Economia/Política Internacional" respectivamente 47% e 40% dos entrevistados, responderam que utilizam as informações para "aumento do conhecimento sem implicar em tomada de decisão", o que não deixa de ser característica desses setores, uma vez que o impacto das decisões políticas, sejam elas nacionais ou internacionais, e das mudanças na economia Internacional nem sempre geram impacto direto no gerenciamento da empresa.

Em "Economia/Política Internacional" o comportamento dos entrevistados é bastante divido. Quarenta por cento responderam que utilizam as informações para aumento do conhecimento e 40% as utilizam para tomada de decisões a médio ou longo prazo. Essas respostas acompanham a lógica das respostas fornecidas para "Economia Regional" e "Economia Nacional", respectivamente 53% e 40%. Isso pode indicar que as mudanças econômicas era acompanhadas como suporte às decisões estratégicas da empresa, o que não ocorre normalmente no curto prazo.

O mesmo comportamento é apresentado para as informações da área de "Tendências Tecnológicas". Nesse caso, até mesmo em função da especificidade técnica que estas muitas vezes possuem, esse resultado não chega a surpreender.

Já as áreas "Mercado Financeiro", "Política Econômica", "Consumidores/Clientes", "Concorrência" e Normatizações do Banco Central",

são áreas onde, a julgar pelas respostas dos entrevistados, as informações são utilizadas apenas para decisões imediatas ou de curto prazo. Para o Mercado Financeiro e Política Econômica, que envolvem mais diretamente o gerenciamento do dia-a-dia, essas respostas eram realmente esperadas. Já nos demais casos, as respostas podem revelar que as informações obtidas são utilizadas apenas para resolução de situações de curto prazo ou que exijam ações imediatas. Assim, informações (como comportamento do consumidor, tendências futuras de mercado, posicionamento da concorrência etc.) que também poderiam estar subsidiando ações de médio e longo prazo, tais como a formulação do planejamento estratégico da empresa e desenvolvimento de novos produtos, podem estar sendo utilizadas apenas para a realização de negócios com clientes no curto prazo, sem implicar em mudanças nos rumos da empresa.

Entretanto, tal uso também pode se dever ao fato desses executivos - embora sendo parte do segundo escalão da empresa - não atuarem diretamente na formulação das políticas de médio e longo prazo, cabendo a eles uma atuação mais próxima do operacional.

Quanto à exatidão das informações, entre as áreas *Mercado Financeiro, Política Econômica, Economia Regional, Economia Nacional, Economia/Política Internacional, Política e Normatizações do Banco Central*, um percentual médio de aproximadamente 64% dos executivos pesquisados classificou a exatidão das informações como "Boa" e "Ótima". A área de *Normatizações* inclusive,

mereceu destaque como maior percentual entre todas as citadas (73%), sendo 20% considerada ótima.

Esse fato, provavelmente, ocorre em função das informações contidas nas Normatizações do Banco Central serem diretamente associadas à rotina de funcionamento do sistema financeiro, tais como horário de abertura e funcionamento das agências, documentação mínima necessário a uma operação de crédito etc.

Já as áreas *Consumidores/Clientes, Concorrência e Tendências Tecnológicas*, são aquelas onde um percentual significativo das pessoas (40%, 47% e 40% respectivamente) assinalaram que a qualidade da informação é apenas "Regular". Tal fato pode se dar em função dessas serem áreas onde as informações normalmente exigem uma maior capacidade de interpretação, assim como nas áreas de *Política, Economia/Política Internacional* e *Economia Nacional* (33% de respostas "Regular" e "Ruim"), sendo menos "diretas" no seu significado.

As respostas referentes à atualidade, relevância, apresentação e capacidade de compreensão serão objeto de comentário específico no Capítulo 4 – Conclusão. Pode-se dizer que a maioria absoluta dos entrevistados está satisfeita com a qualidade das informações externas recebidas. Nesse sentido, considerando-se a média de todas as áreas de informação, a qualidade das informações foi considerada "Boa" ou "Ótima" em 67% das respostas no item atualidade, 71% no item relevância, 64% no item apresentação, chegando a 79% de satisfação em relação a capacidade de

compreensão das mesmas. Mais uma vez, a área de informação relativa ao mercado financeiro obteve os melhores resultados, estando sempre acima da média geral. Com certeza, esse resultado reflete o esforço de anos de investimento na identificação das melhores fontes de informação financeira, e nas atividades de tratamento, armazenamento e difusão dessa informações aos executivos do setor, fruto da necessidade da tomada de decisões rápidas num cenário de inflação galopante.

Entretanto, embora esse seja aparentemente um bom resultado, na verdade ele mascara uma outra realidade. Aproximadamente 25% das respostas apontam para uma qualidade "Ruim" ou "Regular" dessa informações, o que, para o uso que dela se fará (a tomada de decisões estratégicas) pode representar um grau de incerteza bem maior do que o aceitável.

4. CONCLUSÃO

Os resultados do estudo nos permitem chegar a várias conclusões interessantes a respeito do comportamento do executivo de alta administração do setor financeiro no Brasil. Em primeiro lugar, percebe-se que a mentalidade dos executivos pesquisados está muito mais voltada para o crescimento de suas instituições através do aumento de receitas, com o lançamento de novos produtos e serviços, do que de uma redução de seus custos. Isso foi demonstrado nas respostas obtidas em relação a o quê, na visão desses profissionais, torna uma informação importante: o fato dessa "possibilitar o aumento das receitas" foi apontado pelos entrevistados em 62% dos casos. A "possibilidade de redução de custos" sequer foi citada.

Esse posicionamento tem fundamento quando se percebe o potencial de crescimento do sistema financeiro junto às classes C e D, que apesar de constituírem a maioria da população brasileira, só recentemente passaram a ser "aceitas" nas agências bancárias. Entretanto, exatamente pelo fato do principal público a ser conquistado ser de baixo poder aquisitivo é que se esperaria que a preocupação com os custos fosse maior. Tal fato pode ser reflexo ainda da falta de cultura de gestão de custos que as instituições financeiras do Brasil apresentavam nos anos 80, em função do cenário de inflação elevada.

Em relação à forma de obtenção das informações internas e externas, não se reproduziram neste estudo os resultados da pesquisa de MINTZBERG (1989), realizada em 1973 e a de KATZER e FLETCHER (1992). Nelas,

constatou-se que a principal via de obtenção de informações por parte dos executivos era oral, por meio de reuniões com seus pares, contatos telefônicos, congressos etc. A pesquisa com os executivos do setor financeiro brasileiro revelou que a maior parte das informações internas é obtida via manuais e relatórios, e as informações externas são obtidas principalmente via jornais, revistas, publicações técnicas e *clippings* - todas elas estruturadas e passíveis de documentação e arquivamento por vias tradicionais.

Surpreendente, até certo ponto, esse comportamento pode se dar em função de as instituições financeiras estarem bastante avançadas, comparativamente a outros setores, no que se refere à geração de informações, permitindo aos executivos trabalharem com aquelas de que realmente necessitam. Reforça essa hipótese o fato de *Concorrência* e *Tendências Tecnológicas* serem as duas áreas de informação apontadas pelos entrevistado onde há maior contato oral para obtenção de informações, no caso, com consultores. A primeira, em função do "lucro fácil" dos tempos de inflação elevada, era uma área que contava com um volume ainda reduzido de informações. A última, em função de sua constante evolução e do pouco conhecimento dos executivos para interpretar as suas informações, pode ser melhor compreendida através do contato direto com especialistas. De qualquer maneira, a resposta dos executivos exige uma investigação mais aprofundada que possa responder se em sua prática os executivos se comportam de modo diferente do que afirmaram na pesquisa.

Já em relação à crença de que "o executivo sênior necessita de informações consolidadas, as quais são fornecidas por sistemas de

informações executivas", os resultados dessa pesquisa vão ao encontro dos apresentados por MINTZBERG (1989), que considera esse como um dos mitos que envolvem os executivos.

Das fontes de informações apontadas pelos entrevistados, o uso de sistemas automatizados só é significativo nas áreas de produção/operações, financeira/contábil e mercado financeiro. Além disso, esses resultados incluem todo tipo de sistemas utilizados, e não somente os de informações executivas. Caberia o aprofundamento dessa questão por meio de pesquisas futuras, de forma a se entender se o uso ainda reduzido dos sistemas de informações executivas se deve à sua não existência nas empresas ou à sua inadequação como suporte ao processo decisório dos executivos.

Quanto ao arquivamento, conforme relatado na análise de dados, o comportamento em relação às informações internas é radicalmente diferente daquele observado em relação às externas. Constata-se que os executivos têm o hábito de armazenar as informações internas, principalmente em arquivos coletivos, sem auxílio do computador, sendo também expressivo o percentual de executivos que possuem arquivo pessoal. Isso significa que, apesar de todo o desenvolvimento tecnológico do setor, aparentemente pouco ainda se trabalhou em relação ao processo de gerenciamento da informação. Se fôssemos analisar o estágio atual das instituições financeiras brasileiras segundo os critérios de MARCHAND e HORTON, citados por CRONIN (1990), elas estariam ainda nas primeiras fases de desenvolvimento da gerência da informação, entre a administração da documentação burocrática e o gerenciamento das tecnologias automatizadas da organização. Ou seja, existe

a geração, o armazenamento e difusão das informações para alimentar o processo decisório, mas, aparentemente, esse não é um processo gerenciado.

Essa visão é conflitante com o atual estágio da automação bancária no país, onde todas as transações nas agências e até mesmo fora delas podem ser realizadas pelos próprios clientes, sem interferência manual por parte de qualquer funcionário do banco. Nesse sentido, parece que muito se evoluiu em relação ao lado operacional da geração, armazenamento e difusão das informações, mas esse avanço ainda não se fez sentir no suporte efetivo à tomada de decisões nessas instituições, particularmente no nível estratégico.

Analisando essa característica a partir da definição de CHOO (1995) sobre a etapa de organização e armazenamento no processo de gerenciamento das informações, chegaremos à conclusão de que, embora seja louvável a disposição dos executivos de compartilhar informações, o armazenamento das mesmas sem a utilização de qualquer tecnologia automatizada é inadequado à disponibilização de informações importantes a respeito do passado e do presente da organização, afetando o seu aprendizado coletivo.

Já em relação ao arquivamento das informações externas, um percentual significativo dos convidados declarou que não as armazena (média de 29% nas diversas áreas de informação pesquisadas, contra 7% no caso das informações internas). Esse fato pode significar que as instituições financeiras, em relação ao mapeamento ambiental, não atuam ainda no que MARCHAND (1997) definiu como um processo de aprendizagem sistemática, ou uma contínua atividade empresarial preocupada em moldar o futuro. Pelos

resultados obtidos, percebe-se a não existência de envolvimento de toda a alta direção e outros níveis hierárquicos da empresa no tratamento, armazenamento e compartilhamento de informações a respeito do ambiente externo. Aparentemente, essas atividades parecem estar ligadas a uma área específica da empresa, o que justificaria uma investigação futura sobre como é realizado o monitoramento ambiental e planejamento estratégico nessas organizações.

Cabe ressaltar que, em relação ao monitoramento do ambiente, durante muitos anos a ênfase dos bancos quanto às informações externas, se deu sobre a tendência de crescimento e queda da inflação e das taxas de juros no país, o que pode ter inibido o desenvolvimento do monitoramento enquanto processo.

Pode-se constatar ainda que, diferentemente do que aconteceu com as informações internas, os executivos pesquisados utilizam as informações externas para tomada de decisões a médio/longo prazo ou as utilizam para aumento do conhecimento, sem que isso implique na tomada de decisões. A exceção a esse comportamento ocorre apenas nas áreas de mercado financeiro, consumidores/clientes, concorrência e normatizações do Banco Central, que utilizam as informações para a tomada de decisões no curto prazo. Isso pode significar que os executivos do setor ainda estão com o foco no curto prazo, como num passado recente, em que os ganhos de tesouraria garantiam os resultados dos bancos. Assim, quando o executivo não percebe a possibilidade de utilização da informação de forma imediata, ele a descarta sem armazená-la. Essa hipótese é reforçada pelo fato das áreas de informação

apontadas como tomadoras de decisão no curto prazo serem as que apresentam o maior percentual de arquivamento.

A forma de utilização das informações internas aponta para a tomada de decisões imediatas ou a curto prazo (períodos inferiores a um mês). Esse resultado não deixa de ser esperado, uma vez que essas informações estão mais ligadas ao gerenciamento operacional da empresa, servindo como suporte à gestão e avaliação dos resultados do dia-a-dia. A freqüência de uso dessas informações é majoritariamente diária ou de 1 a 4 vezes por semana, à exceção da área de recursos humanos, que apresenta periodicidade irregular no uso das mesmas.

Quanto à quantidade de informações disponíveis - tanto em nível interno quanto externo - os entrevistados as consideraram suficientes, demonstrando estar satisfeitos em relação a esse item. Nesse caso, novamente não se confirma a crença de que os executivos trabalham com uma sobrecarga de informações. Entretanto, uma análise mais aprofundada desse item pode nos levar a outras indagações. Uma delas poderia estar associada ao que DRIVER, BROSSEAU e HUNSAKER (1993) caracterizam como estilo *decisivo* do indivíduo decisor. Esses autores caracterizam os decisores enquadrados nesse estilo como indivíduos que trabalham a partir de uma quantidade mínima de informações para suportar a tomada de decisões e optam pela opção que apresente a solução mais rápida para o problema a ser solucionado. Pode-se questionar se os executivos pesquisados teriam esse estilo, uma vez que consideram a quantidade de informações suficiente e optam normalmente por decisões no curto prazo. Tal fato sugere também uma investigação mais

detalhada, que considere como são tomadas as decisões no sistema financeiro e analise a efetividade das mesmas.

Este estudo veio trazer uma luz também sobre a qualidade das informações trabalhadas pelos executivos do setor financeiro no Brasil, através da análise de sua exatidão, atualidade, relevância, forma de apresentação e capacidade de compreensão das informações. Mais uma vez, pode-se notar uma grande diferença na satisfação dos executivos, em relação às informações internas e externas.

De forma geral, os profissionais pesquisados estão satisfeitos com a qualidade das informações internas, exceto pela sua atualidade e em menor escala pela sua exatidão e apresentação. A relevância das informações foi apontada como boa ou ótima pela quase totalidade dos entrevistados e o mesmo ocorreu em relação a sua capacidade de compreensão, fator importantíssimo quando se analisa o contexto decisório.

Entretanto, a atualidade dessa informações foi o destaque negativo das respostas, principalmente nas áreas de informação relativas a recursos humanos, normas técnicas e administrativas e jurídica, que a avaliaram como ruim ou regular em 40%, 34% e 27% respectivamente. Esse é um dado preocupante, pois reflete a falta de agilidade na coleta das informações e na difusão dessas para a empresa.

Deve-se lembrar que, para o processo decisório, a falta de atualidade das informações, pode levar o executivo a tomar decisões baseados em cenários já modificados, diminuindo a sua possibilidade de acerto, ou mesmo levá-lo a não conseguir tomar decisões de forma tempestiva, em função da

ausência de informações, o que compromete o desempenho da organização. Lembrando o que afirmam JENNINGS e WATTAM (1994), a ausência de informações durante a fase de identificações de alternativa no processo decisório, impedirá a identificação de soluções anteriormente adotadas e a avaliação de seus impactos, dificultando a definição da melhor solução para o problema.

Essa situação indica a necessidade das instituições financeiras bancárias reorganizarem seus processos de gerenciamento de informações e passarem a trabalhá-los de forma efetiva. De nada adianta disponibilizar informações desatualizadas mas com excelente relevância, apresentação e capacidade de compreensão. A respeito disso, KATZER e FLETCHER (1992) afirmam que, caso tivessem de escolher, os executivos prefeririam a rapidez na obtenção da informação à sua precisão, o que demonstra bem o impacto negativo causado por esse atraso.

A solução para esse problema passa pelo que McGEE e PRUSAK (1994) definem como criação de um plano sistemático para adquirir as informações previamente selecionadas em suas fontes de origem e coletá-las eletrônica ou manualmente. CHOO (1995) explica ainda, que a necessidade desse planejamento para aquisição das informações, se dá em função da proliferação de fontes para atender à necessidade de aprofundamento de temas considerados estratégicos para as empresas, o que enfatiza a necessidade de um processo adequado e gerenciamento de informações.

Entretanto, pelo menos em relação às informações internas, essa atividade é um pouco menos complexa, uma vez que a maior parte das fontes

está na própria empresa e pode ser gerenciada por ela, bem como os demais recursos utilizados para sua coleta, armazenamento e difusão.

Quanto à qualidade das informações externas, a situação é menos favorável. Embora a maioria absoluta dos entrevistados tenha considerado a exatidão, a atualidade, relevância, apresentação e capacidade de compreensão das informações como sendo boa ou ótima, um percentual significativo dos executivos entende que, à exceção da relevância e da capacidade de compreensão, os demais itens não possuem qualidade adequada para suporte à tomada de decisões.

Consideradas todas as áreas de informações externas, o percentual médio de insatisfação fica em 33% para a exatidão das informações, 23% para a atualidade e 27% para a forma de apresentação. Significa dizer que, 1 em cada 3 ou 4 executivos toma decisões sem estar certo de ter reconhecido as opções disponíveis e sem conhecer cenários mais atuais e tendências futuras. Nesses casos, a incerteza no momento da decisão é grande, e a escolha é feita num "vôo às cegas". Como esses profissionais tomam decisões que, como afirma CARVALHO (1994), representam risco ou oportunidade para a evolução do ciclo de vida da organização, esses percentuais são considerados elevados.

Em relação à exatidão, as áreas de informação relativas à concorrência, consumidores/clientes e tendências tecnológicas chegam a apresentar 54%, 40% e 40% de avaliações consideradas "ruim" ou "regular". Num momento em que a concorrência entre os bancos nunca esteve tão alta, não dispor de informações seguras a respeito do posicionamento dos rivais ou de seus

planos de expansão futuros pode ser perigoso. O mesmo princípio vale para a relação com os consumidores e tendências tecnológicas.

Nesse sentido, deve-se considerar que a quantidade de fontes de informações externas é bem maior que as informações internas, o que dificulta a sua filtragem e seleção. Entretanto, essa característica só reforça a necessidade das empresas gerenciarem o seu processo informacional.

Quanto à atualidade das informações disponíveis, outro item questionado, somente as áreas de informação relativas ao mercado financeiro, política econômica e economia foram consideradas adequadas. Novamente, torna-se clara a tendência dos bancos naquele momento (1997) definirem e corrigirem seu "rumo" mais em função do comportamento da finanças e economia do país do que de quaisquer outras variáveis.

Quanto a forma de apresentação das informações, também com um percentual elevado de avaliações negativas, o motivo dessa insatisfação merece um estudo mais detalhado. Pode ser que a mídia em que se encontram disponíveis (como visto, os sistemas automatizados respondem em média por 20% do conjunto de informações obtidas) não esteja adequada para apoiar os executivos em processos decisórios complexos como os que estão normalmente envolvidos, abrindo espaço para a construção de Sistemas de Inteligência Empresarial que supram essa lacuna.

A ressaltar, como ponto positivo no gerenciamento da informação nas instituições pesquisadas tanto para as informações internas quanto para as externas, está o fato de ambas apresentarem facilidade para sua compreensão, simplificando o entendimento do executivo a respeito do

ambiente em que está inserido. Isso significa que, implantado um processo efetivo de gerenciamento das informações, com ações corretivas centradas nas fases de aquisição e difusão das mesmas, o nível de acertos das decisões tomadas tenderia a se elevar significativamente.

Além disso, é importante que os bancos atentem para a necessidade de se tratar o monitoramento do ambiente como um processo e percebam a necessidade de que todos os seus executivos, nos mais diversos níveis, compartilhem as informações obtidas.

Finalmente, a realização de estudos para o desenvolvimento e a implantação de um Sistema de Inteligência Empresarial que dê forma ao processo de gerenciamento de informações, envolva o ambiente interno e externo da organização e conte com informações estruturadas e não-estruturadas deve ser acelerado nas empresas do setor financeiro, ao qual são extremamente adequadas pelo fato dessas estarem se transformando cada vez mais em unidades gerenciadoras de informação.

Recomendações para trabalhos posteriores

A realização desta pesquisa permitiu a identificação de outros estudos que podem ser realizados a posteriori. Entre eles:

- *Desenvolvimento de um modelo conceitual e físico para construção de um Sistema de Inteligência Empresarial* – consiste no detalhamento de um modelo para construção de um SIE adaptado às características do setor

financeiro e com a definição de tecnologias adequadas ao seu desenvolvimento e implantação.

- *Análise do uso de informações pela alta direção de outros setores da economia* – pode ser considerado um prolongamento deste estudo, estabelecendo um comparativo entre o comportamento dos executivos do setor financeiro com executivos de outros setores, sob o ponto de vista do uso de informações.

- *Análise do impacto da entrada dos bancos estrangeiros na cultura informacional das instituições* – tem como objetivo identificar a existência de mudanças, sob o ponto de vista do processo de gerenciamento de informações, nos bancos brasileiros incorporados por bancos estrangeiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
2. ATTUCH, Leonardo. Prevenir é melhor do que remediar. **Revista Exame,** São Paulo, Edição 586, vol. 58, n. 13, p.94-95, jun. 1995.
3. BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Necessidades de informação de executivos.** Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994. (Mimeogr.).
4. BASS, Bernard M. **Organizational Decision Making.** Homewood: Richard D. Irwin, 1983. 223p.
5. CARVALHO, Walden C. [Notas de aula, Monitoramento ambiental]. 1994.
6. CHOO, Chun Wei. **Information Management for the Intelligent Organization; The Art of Scanning the Environment.** Medford: Information Today, 1995.
7. CHOO, Chun Wei. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions.** New York: Oxford University Press, 1998.
8. CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, vol. 19, n. 2, p. 195-220, set. 1990.

9. _____. The Information Society. **Aslib Proceedings,** vol. 38, n. 4, April, 1986, p. 365-383.

10. DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação; Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação.** São Paulo: Ed. Futura, 2000.

11. DRIVER, Michael J., BROSSEAU, Kenneth R. e HUNSAKER, Phillip L.**The Dynamic Decision Maker: Five decision styles for executive and business success.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993. 267p.

12. FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **A informação como ferramenta gerencial: Um telessistema de Informação em Marketing para o Apoio à Decisão.** Porto Alegre: Ortiz, 1993.

13. FURLAN, José Davi; IVO, Ivonildo da Motta. **Megatendências da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Makron Books, 1993. 88p.

14. HERRING, Jan P. Building a business inteligence system. **The Journal of Business Strategy,** p.8, May-June 1988.

15. JENNINGS, David e WATTAM, Stuart. **Decision Making: an integrated approach.** London: Pitman Publishing, 1994. 319p.

16. KATZER, Jeffrey; FLETCHER, Patrícia T. The Information Environment of Managers. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, vol. 27, 1992.

17. MARCHAND, Donald A. Informações Estratégicas. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 1997. Mastering Management, p. 3-5.

18. MARCONI, M. Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Ed. Atlas, 1982. 205p.

19. MARCONI, M. Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

20. McGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação; Aumente a competitividade e a eficácia de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994. 244p. 7ª.ed.

21. MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work.** New York: Harper and Row, 1973. 298p.

22. MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations.** New York: Free Press, 1989. 418p.

23. PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da Administração; A necessária Desorganização para enfrentar a nova realidade**. São Paulo: Ed. Harbra, 1992. 868p.

24. ROACH, Steven S. America's Technology Dilemma; A Profile of the Information Economy. **Morgan Stanley Special Economic Study**, 22 de abril de 1997.

25. SAPIRO, Arão. Inteligência Empresarial: A Revolução Informacional da Ação Competitiva. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo. Maio/Junho 1993.

26. SHULL, F. A.; DELBECQ, A.; CUMMINGS, L. L. **Organizational decision making.** New York: McGraw-Hill, 1970.

27. TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico; A opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Ed. Harbra, 1991. 199p.

28. TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 398p.

29. TYSON, Kirk W. M. **Competitor Inteligence manual and guide: gathering, analyzing and using business inteligence.** New Jersey: Prentice Hall, 1990.

ANEXO I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário

Nome da Instituição:_____
Cargo/Nível Hierárquico:_____
Área de atuação:_____
Nome:_____
Telefone de contato:_____

1) Qual a sua faixa de idade?

- ❑ Até 29 anos
- ❑ Entre 30 e 34 anos
- ❑ Entre 35 e 39 anos
- ❑ Entre 40 e 49 anos
- ❑ 50 anos ou mais

2) Qual o seu nível de instrução?

- ❑ Primário
- ❑ Secundário
- ❑ Superior incompleto
- ❑ Superior completo
- ❑ Pós-Graduação

3) No seu contexto empresarial, você considera uma informação importante quando(numere as opções selecionadas em ordem crescente de acordo com o nível de importância):

- ❑ Ela possibilita aumento de receitas
- ❑ Ela possibilita redução de custos
- ❑ Ela possibilita inovação mercadológica (novos produtos, serviços etc.)
- ❑ Ela possibilita melhoria nos controles da organização
- ❑ Outros. Especifique:_____

4) Identifique as informações INTERNAS recebidas por área de informação marcando um "X" nas opções adequadas.

Classificação	Áreas de Informação					
Itens de Classificação	Normas Técnicas e Administrativas	Gestão da Organização	Produção/ Operações	Financeira/Contábil	Recursos Humanos	Jurídica
A) Forma de obtenção da informação						
. Reuniões programadas/Contatos formais						
. Contatos informais						
. Manuais/Relatórios						
. Sistemas de informação automatizados						
. Outras						
B) Forma de arquivamento da informação						
. Não arquiva as informações						
. Possui arquivo pessoal						
. Trabalha com arquivo coletivo						
. Possui arquivo pessoal em computador						
. Trabalha com arquivos coletivos em computador						
C) Frequência de Uso (informe apenas 1 opção)						
. Diariamente						
. 1 a 4 vezes por semana						
. 1 a 3 vezes por mês						
. Menos de 1 vez por mês						
. Periodicidade irregular / indeterminada						
D) Quantidade (informe apenas 1 opção)						
. Insuficiente						
. Suficiente						
. Excessiva						
E) Forma de Utilização (informe apenas 1 opção)						
. Utiliza para aumento do conhecimento sem implicar em tomada de decisão						
. Utiliza para tomada de decisão imediata ou no curto prazo (menos de 1 mês)						
. Utiliza para tomada de decisão a médio ou longo prazo						

4) Identifique as informações INTERNAS recebidas por área de informação marcando um "X" nas opções adequadas. (continuação)

Classificação	Áreas de Informação					
Itens de Classificação	Normas Técnicas e Administrativas	Gestão da Organização	Produção/ Operações	Financeira/Contábil	Recursos Humanos	Jurídica
F) Exatidão (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
G) Atualidade (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
H) Relevância (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
I) Apresentação (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
J) Capacidade de compreensão (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						

5) Identifique as informações EXTERNAS recebidas por área de informação marcando um "X" nas opções adequadas.

Classificação	Áreas de Informação					
Itens de Classificação	Mercado Financeiro	Política Econômica	Economia Regional	Economia Nacional	Economia/Política Internacional	Política
A) Forma de obtenção da informação						
. Jornais/Revistas/Publicações técnicas/Clippings						
. Cursos/Encontros de Classe/Contatos Externos						
. Sistemas de Informações Automatizados						
. Consultores						
. Outras						
B) Forma de arquivamento da informação						
. Não arquiva as informações						
. Possui arquivo pessoal						
. Trabalha com arquivo coletivo						
. Possui arquivo pessoal em computador						
. Trabalha com arquivos coletivos em computador						
C) Frequência de Uso (informe apenas 1 opção)						
. Diariamente						
. 1 a 4 vezes por semana						
. 1 a 3 vezes por mês						
. Menos de 1 vez por mês						
. Periodicidade irregular / indeterminada						
D) Quantidade (informe apenas 1 opção)						
. Insuficiente						
. Suficiente						
. Excessiva						
E) Forma de Utilização (informe apenas 1 opção)						
. Utiliza para aumento do conhecimento sem implicar em tomada de decisão						
. Utiliza para tomada de decisão imediata ou no curto prazo (menos de 1 mês)						
. Utiliza para tomada de decisão a médio ou longo prazo						

5) Identifique as informações EXTERNAS recebidas por área de informação marcando um "X" nas opções adequadas. (continuação)

Classificação	Áreas de Informação					
Itens de Classificação	Mercado Financeiro	Política Econômica	Economia Regional	Economia Nacional	Economia/Política Internacional	Política
F) Exatidão (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
G) Atualidade (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
H) Relevância (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
I) Apresentação (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						
J) Capacidade de compreensão (informe apenas 1 opção)						
. Ruim						
. Regular						
. Boa						
. Ótima						

5) Identifique as informações EXTERNAS recebidas por área de informação marcando um "X" nas opções adequadas. (continuação)

Classificação	Áreas de Informação			
Itens de Classificação	Consumidores/ Clientes	Concorrência	Tendências Tecnológicas	Normatizações do Banco Central
A) Forma de obtenção da informação				
. Jornais/Revistas/Publicações técnicas/Clippings				
. Cursos/Encontros de Classe/Contatos Externos				
. Sistemas de Informações Automatizados				
. Consultores				
. Outras				
B) Forma de arquivamento da informação				
. Não arquiva as informações				
. Possui arquivo pessoal				
. Trabalha com arquivo coletivo				
. Possui arquivo pessoal em computador				
. Trabalha com arquivos coletivos em computador				
C) Frequência de Uso (informe apenas 1 opção)				
. Diariamente				
. 1 a 4 vezes por semana				
. 1 a 3 vezes por mês				
. Menos de 1 vez por mês				
. Periodicidade irregular / indeterminada				
D) Quantidade (informe apenas 1 opção)				
. Insuficiente				
. Suficiente				
. Excessiva				
E) Forma de Utilização (informe apenas 1 opção)				
. Utiliza para aumento do conhecimento sem implicar em tomada de decisão				
. Utiliza para tomada de decisão imediata ou no curto prazo (menos de 1 mês)				
. Utiliza para tomada de decisão a médio ou longo prazo				

5) Identifique as informações EXTERNAS recebidas por área de informação marcando um "X" nas opções adequadas. (continuação)

Classificação	Áreas de Informação			
Itens de Classificação	Consumidores/ Clientes	Concorrência	Tendências Tecnológicas	Normatizações do Banco Central
F) Exatidão (informe apenas 1 opção)				
. Ruim				
. Regular				
. Boa				
. Ótima				
G) Atualidade (informe apenas 1 opção)				
. Ruim				
. Regular				
. Boa				
. Ótima				
H) Relevância (informe apenas 1 opção)				
. Ruim				
. Regular				
. Boa				
. Ótima				
I) Apresentação (informe apenas 1 opção)				
. Ruim				
. Regular				
. Boa				
. Ótima				
J) Capacidade de compreensão (informe apenas 1 opção)				
. Ruim				
. Regular				
. Boa				
. Ótima				