

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

LEONARDO ESTEVES PESSOA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

Belo Horizonte

2013

LEONARDO ESTEVES PESSOA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira.

Belo Horizonte

2013



**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Escola de Ciência da Informação**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização \*\*\* Gestão Estratégica da Informação \*\*\* **Intitulado** \*\*\* Gestão Estratégica da Informação como Suporte ao Processo de Tomada de Decisão \*\*\*, de autoria de \*\*\* Leonardo Esteves Pessoa \*\*\*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof.Dr :

Intitulação:

---

Prof.Dr :

Intitulação:

---

Profa.Dra. \*\*\***Marta Araújo Tavares Pinheiro** \*\*\*

Coordenador(a) do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte..... de ..... de 2013

## **AGRADECIMENTOS**

\*\*\*Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado a grande oportunidade de realizar este curso e também à minha esposa pela compreensão nos momentos pelos quais eu precisei de me dedicar aos estudos.\*\*\*

## RESUMO

Esta monografia teve como objetivo principal demonstrar como a Gestão Estratégica da Informação pode influenciar positivamente no processo de tomada de decisão nas empresas. A argumentação teórica da monografia foi baseada principalmente nos modelos propostos por Davenport (1998) e outros autores relacionados ao assunto. Além da fundamentação teórica, este trabalho demonstrou por meio do Modelo Geral de Tomada de Decisão proposto por Mafra Pereira (2011) como a Fundação IPEAD (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas Administrativas e Contábeis de Minas Gerais) gerencia a informação para a tomada de decisão. Para a realização do teste do Modelo Geral de Tomada de Decisão na Fundação, foi realizada uma entrevista em profundidade com o diretor adjunto e os coordenadores da organização. Os resultados demonstraram que cada coordenação gerencia a informação para atender as necessidades específicas do seu departamento e da empresa como um todo, mas não utiliza um modelo estruturado formal de tomada de decisão, pois as decisões são tomadas conforme as necessidades específicas do momento.

**Palavras-chave:** \*\*\*Informação. Gestão da informação. Tomada de Decisão\*\*\*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Processo de gerenciamento da informação.....	17
<b>Figura 2.</b> Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação.....	20
<b>Figura 3.</b> Ambiguidade/conflito sobre objetivos X incerteza técnica.....	26
<b>Figura 4.</b> Modelo Geral de Tomada decisão Estratégica.....	27
<b>Figura 5.</b> Organograma funcional da Fundação IPEAD.....	32
<b>Figura 6.</b> Estilos de Gerencia da Informação.....	34

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Dado informação e conhecimento.....	13
<b>Tabela 2.</b> Resumo das respostas obtidas na primeira questão.....	34
<b>Tabela 3.</b> Resumo das respostas obtidas na segunda questão.....	35
<b>Tabela 4.</b> Resumo das respostas obtidas na terceira questão.....	36
<b>Tabela 5.</b> Resumo das respostas obtidas na quarta questão.....	37
<b>Tabela 6.</b> Resumo das respostas obtidas na quinta questão.....	39
<b>Tabela 7.</b> Resumo das respostas obtidas na sexta questão.....	40
<b>Tabela 8.</b> Resumo das respostas obtidas na sétima questão.....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS

- T.I** - Tecnologia da Informação;
- S.I** - Sistema de Informação;
- S.R.I** - Sistema de Recuperação da Informação;
- G.E.D**- Gestão eletrônica de documentos;
- P&D**- Pesquisa e Desenvolvimento;

## Sumário

1. Introdução .....	9
2. Os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento adotados.....	12
2.1. Tipos de informações existentes .....	13
2.2. A Gestão da informação.....	15
2.3. Organização e Recuperação da Informação .....	18
2.4. O ambiente informacional.....	19
2.5. O processo decisório.....	24
2.5.1. Modelos de decisão.....	26
3. Procedimentos metodológicos .....	29
3.1. Caracterização da empresa .....	31
4. Apresentação dos Resultados.....	34
5. Considerações finais .....	44
REFERÊNCIAS.....	46
ANEXOS .....	48

## 1. Introdução

Vivemos na era da informação e se as organizações não se estruturarem informacionalmente poderão ter perdas imensuráveis. O mercado está cada vez mais competitivo e uma forma de garantir o sucesso e a continuidade da empresa, seria aumentar a capacidade de captar e selecionar informações promissoras para o negócio. Devido a estes fatores cresce cada vez mais o número de organizações que estão investindo na gestão da informação, pois a mesma, quando bem utilizada, funciona como um conjunto de engrenagens que ocasionam a eficiência dos processos organizacionais.

A informação consistirá cada vez mais a base da competição especialmente no setor de serviços, mas também na indústria manufatureira. Os executivos de alto nível precisam começar a determinar claramente o papel que a informação vai desempenhar no projeto e execução da estratégia competitiva de suas empresas, ou se arriscarão a ficar numa posição de desvantagem perante seus concorrentes mais capacitados no que se refere à informação. (McGee e Prusak. 1994.p.17).

Uma empresa bem estruturada e munida de informações promissoras tende a se destacar das demais. Nesta corrida pela eficiência, ganho de mercado e competitividade, vão se destacar as organizações que investem em tecnologias de informação e comunicação, capital intelectual, otimização de processos e, quando necessário, quebra de paradigmas culturais.

A gestão estratégica da informação se apresenta como peça fundamental ao processo de tomada de decisão nas empresas. É a partir de uma série de indicadores confiáveis e atuais que os gestores poderão tomar decisões mais precisas e menos suscetíveis a falhas. Partindo desse pressuposto, para a organização obter um bom desempenho no mercado, precisará de informações atuais e competitivas, devendo, portanto, estruturar todos os seus processos informacionais de forma a integrar toda rede de setores e colaboradores comprometidos.

### **1.1. Objetivo geral**

Este trabalho tem por objetivo geral avaliar como a gestão estratégica da informação poderá ser bem utilizada no processo de tomada de decisão, de forma a subsidiar os gestores em seus processos decisórios, com informações mais precisas e atuais, permitindo uma melhor orientação sobre os caminhos e alternativas a seguir.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Demonstrar a importância da gestão estratégica da informação para as organizações;
- Expor as etapas e necessidades informacionais do processo de tomada de decisão;
- Avaliar como a gestão estratégica da informação poderá influenciar positivamente no processo decisório.

### **1.3. Organização do trabalho**

O trabalho está distribuído em quatro capítulos, além da introdução, que expõe a importância e atualidade do assunto pesquisado.

O capítulo dois aborda os conceitos adotados de Dado, Informação e Conhecimento; tipos de informações existentes (como informação não estruturada e estruturada, informação estruturada em papel e informação estruturada em computadores); Gestão da Informação baseada no modelo de cinco passos de gerenciamento da informação proposto por Davenport (1998); Organização e Recuperação da informação e importância do uso de um S.I (SISTEMA DE

INFORMAÇÃO) como facilitador no processo de gestão estratégica da informação; O Ambiente Informacional e o modelo ecológico de gerenciamento da informação proposto por Davenport (1998); O processo decisório e relevância para as organizações; Modelos de decisão expressos em um quadro comparativo dos modelos Racional, Político, Processual e Anárquico de tomada de decisão proposto por Choo (2003:276) Citado por Mafra Pereira (2011). Além deste quadro comparativo, também é abordado o Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte proposto por Mafra Pereira (2011) que é utilizado como base para o desenvolvimento deste estudo.

O capítulo três expõe procedimentos metodológicos sobre como a pesquisa exploratória qualitativa foi realizada e caracterização da empresa.

O capítulo quatro expõe a análise dos resultados obtidos no estudo de caso e as descobertas obtidas por meio das entrevistas em profundidade realizadas com o Diretor Adjunto e Coordenadores da Fundação IPEAD FACE-UFMG.

Por último, o capítulo cinco expõe as considerações finais e fatos relevantes observados durante o levantamento de referencial teórico e aplicação da pesquisa exploratória qualitativa.

## 2. Os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento adotados

Antes de se falar em gestão da informação e tomada de decisão, é necessário que haja compreensão sobre o que é dado, informação e conhecimento.

Segundo Moresi (2000), dados compreendem a classe mais baixa de informação e abrangem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos, digitais etc. Os dados são obtidos por meio de processos organizacionais em relação ao ambiente interno e externo. Resumindo, dados são sinais que não foram dotados de relevância ou interpretados para algum fim específico.

Segundo McGee e Prusak (1994), informação não se resume à coleta de dados, na realidade, informação é dados coletados, organizados, ordenados aos quais são atribuídos relevâncias e contexto. A informação tem caráter informativo, enquanto os dados por si só não têm essa condição. A informação tem limites, enquanto os dados são ilimitados. A informação deve ser compreendida no contexto de determinados usuários e responsáveis por decisões específicas, portanto informação é a representação de dados em uso, ou seja, dados dotados de relevância. Existem diversas definições sobre o que é o conhecimento e a que mais se encaixa na trilogia informacional seria:

Conhecimento é a informação mais valiosa e conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. Para os meus propósitos, o termo também implica a síntese de múltiplas fontes de informação. (DAVENPORT, 1998.p.19).

Este trabalho não se aprofundará na gestão do conhecimento, pelo fato de não ser esse o objeto de estudo. O termo só foi citado para que haja maior compreensão da tabela a seguir.

**Tabela 1:** Dado, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilmente estruturado</li> <li>➤ Facilmente obtido por máquinas</li> <li>➤ Frequentemente quantificado</li> <li>➤ Facilmente transferível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requer unidade de análise</li> <li>➤ Exige consenso em relação ao significado</li> <li>➤ Exige necessariamente a medição humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De difícil estruturação</li> <li>➤ De difícil captura em máquinas</li> <li>➤ Frequentemente tácito</li> <li>➤ De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: Davenport, p.18 (1998).

No próximo tópico serão abordados os tipos de informações existentes: informação estruturada, informação não estruturada, informação estruturada em papel e informação estruturada em computadores. Estes tipos de informação estão intimamente relacionadas ao dia-a-dia das organizações, independentemente do porte ou ramo de atividade.

## 2.1. Tipos de informações existentes

Para que se possa ter uma compreensão mais ampla sobre os tipos de informação é necessário que saibamos identificar a forma que a informação está disposta no meio organizacional. A partir daí, os gestores poderão nortear estratégias de utilização e modelagem da informação adequada que poderá servir de insumo no ato da tomada de decisão.

Nos ambientes organizacionais, constata-se a existência de informação estruturada e não estruturada. A informação estruturada é aquela que já foi tratada, classificada, recebeu valor agregado e que obedece a um fluxo, pode ser recuperada facilmente. Já a informação não estruturada está solta dentro da organização, seja em documentos ou no bate-papo informal entre os funcionários. Com relação a isso, pode-se dizer que na maioria das vezes os tomadores de decisão baseiam-se na informação não estruturada, devido à problemas como excesso ou defasagem da informação e principalmente pela falta de um sistema formal de gerenciamento da informação. (CHIAVEGATTO, 2002, citado por CARINA, 2007).

As empresas produzem informações não estruturadas a todo o momento e, em grande parte dos casos, torna-se impossível utilizar todas elas devido à natureza. Nas últimas décadas, os gestores passaram a se preocupar sobre como poderiam captar informações e utilizá-las para melhoria contínua dos processos organizacionais, mas, para isso, os gestores precisam criar um ambiente que seja propício à propagação da informação.

A informação estruturada e não estruturada pode ser encontrada nos seguintes formatos:

➤ **Informação estruturada em papel:** atualmente mesmo com todos os avanços tecnológicos, grande parte das organizações tem que lidar com diversos documentos e formulários essenciais às rotinas da empresa.

Registros e documentos em papel dominaram informação até muito recentemente. Essa corrente, durante a maior parte da história, foi dominada por aquilo que é agora chamado de administração de registros – definida por um gerente britânico como “o gerenciamento da informação requerida pela condução de negócios e apreendida em formas reproduzíveis”. Isso inclui a informação computadorizada (ou ao menos em fita magnética), mas o papel, evidentemente, vem sendo o meio escolhido nesses primeiros milênios da história da administração de registros. (DAVENPORT, 1998, p.30-1).

A utilização de papéis para o registro da informação é decorrente de aspectos culturais, pois muitas pessoas, mesmo com avanços tecnológicos, ainda apresentam resistência quando se fala em tecnologias e a relacionam com altos custos. É necessário que os gestores de empresas tradicionais façam uma reflexão sobre os benefícios que a tecnologia proporciona, e que para cada organização, existem tecnologias acessíveis que podem ser implantadas e os custos podem não ser tão altos.

A informação estruturada em papel, quando bem utilizada e organizada funciona como uma ferramenta gerencial de controle e acessibilidade. Diversos manuais e orientações podem ser utilizados por toda a empresa e informações importantes poderão ser propagadas através dos mesmos. Algo que pode ser um complicador para a gestão da informação é o excesso de papéis desorganizados ou sem utilidade, e, para que isso não aconteça, as organizações deverão realizar a

gestão documental por meio da estruturação de formulários, documentos, manuais e etc, que são fundamentais às tarefas do dia a dia.

➤ **Informações estruturadas em computadores:** nas últimas décadas, o mundo mudou muito. Diversos produtos se tornaram obsoletos e outros foram criados. A tecnologia proporcionou ao homem maneiras ágeis de se fazer as coisas e trouxe grandes ganhos para as empresas. Algo que demorava dias para ser realizado, agora em fração de segundos pode ser feito, por exemplo, um documento relacionado ao setor contábil que antes, devido às formas antigas de armazenamento, o funcionário poderia demorar horas para encontrar no momento de uma fiscalização, atualmente, com a utilização da tecnologia, pode ser recuperado (encontrado) rapidamente por meio de um sistema de informação.

Usar o computador para manipular a informação estruturada tornou-se abordagem mais popular, em parte por causa dos problemas associados às outras três correntes. Seus defensores acreditam que a informação pode lidar com a inundação de papel, direcionar racionalmente o uso da informação, quantificar e distribuir com facilidade o conhecimento, e talvez até mesmo cortar custos com pessoal. (DAVENPORT, 1998, p.33).

O uso do computador é essencial para a gestão da informação, pois sem ele se tornaria complicado o processo de armazenamento, recuperação, disseminação e uso da informação. Um sistema de informação estruturado conforme as necessidades da empresa proporciona melhoria contínua não só na gestão da informação, mas também em todos os processos organizacionais.

No próximo tópico será abordada a gestão da informação

## **2.2. A Gestão da informação**

A gestão da informação é crucial ao bom desempenho e sobrevivência das organizações, é por meio dela que as empresas obtêm informações relativas ao ambiente interno e externo. Todas as organizações pequenas, médias ou grandes,

geram e captam informações o tempo todo, informações relativas ao micro e macro ambiente. Todas as empresas, independentemente do porte ou ramo de atividade, geram informações, mas nem todas dão a elas a devida atenção ou, até mesmo, não sabem o valor que elas podem proporcionar.

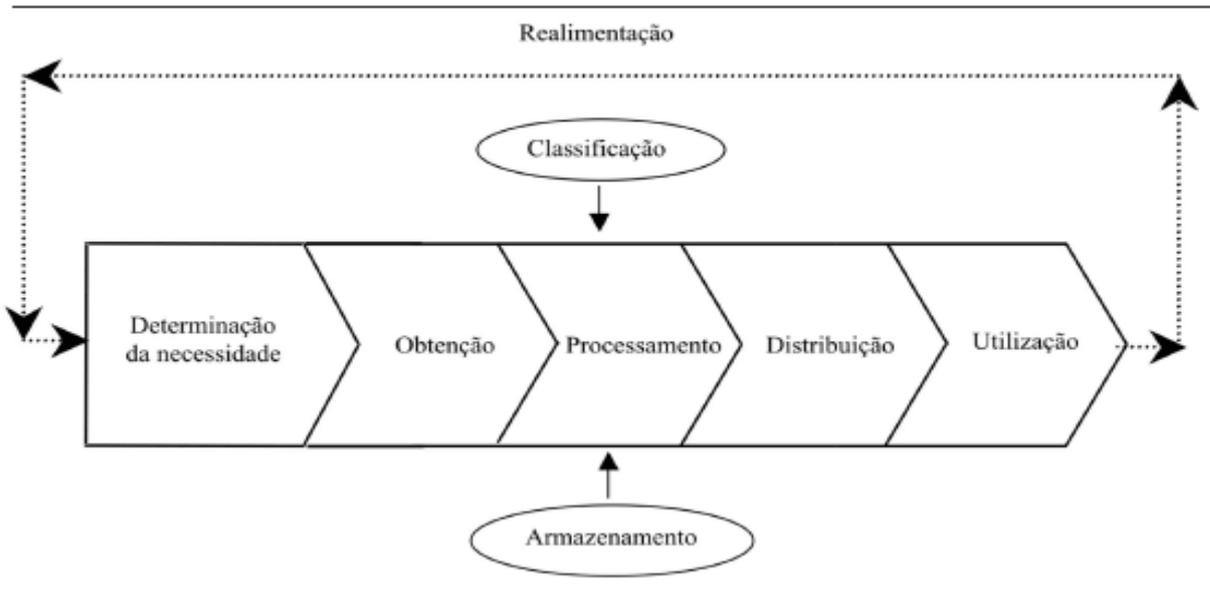
Segundo Assis (2008) a informação no meio organizacional assume uma posição cada vez mais estratégica. Ela chega a nortear o comportamento das pessoas da organização nas suas relações com os clientes, fornecedores, parceiros, etc. Devido a este fator, a gestão da informação externa à organização tornou-se elemento fundamental do mundo empresarial. O acompanhamento e compreensão de fatores como mudanças demográficas, culturais, políticas e econômicas são cruciais na adaptação e direcionamento das organizações.

Assis (2008) declara, ainda, que as informações precisam ser disponibilizadas com agilidade e de forma precisa, refletindo a situação atual do mercado e da economia local e mundial. Existe hoje, uma atenção maior com o ambiente externo, demonstrada pelas organizações modernas. Na maioria dos casos, a sobrevivência está relacionada à capacidade de gerir as informações externas coletadas, transformando-as em ação, e utilizando-as para que se enquadrem às mudanças ambientais. Neste caso, as organizações precisam considerar a coleta e análise de informações sobre diversas temáticas que abrangem mercados, clientes, fornecedores, concorrentes, tendências econômicas, financeiras, sociais, e tecnológicas, como ferramentas cruciais para a tomada de decisão e como fator intrínseco para a sua competitividade em um mercado globalizado.

Estes conceitos demonstram a importância da gestão da informação e a sua utilidade no meio organizacional. As organizações que não observam estes fatores poderão ficar ultrapassadas em relação aos seus concorrentes, pois é por meio da gestão da informação que as empresas alimentam seus diversos processos internos e interagem com o ambiente externo.

Segundo Davenport (1998), existem cinco passos que podem ser seguidos para o efetivo gerenciamento da informação.

FIGURA 1  
Processo de gerenciamento da informação



Fonte: Davenport (1998)

O primeiro passo consiste em apurar a determinação das exigências da informação, ou seja, identificar que tipo de informações os decisores realmente precisam.

O segundo passo seria a obtenção das informações que o usuário da informação necessita. Nesta fase a empresa precisa ter organizado todas as informações pertinentes a determinado setor ou à empresa como um todo. As informações podem ser obtidas por meio de sistemas que proporcionem a organização e recuperação da informação.

O terceiro passo consiste no processamento da informação, ou seja, os meios pelos quais a informação será trabalhada até que fique no formato adequado para que seja utilizada por quem está demandando a informação.

O quarto passo consiste na distribuição da informação, nesta fase, são definidos os canais de obtenção e como as informações serão disseminadas a pessoas envolvidas no processo decisório.

O quinto passo, segundo Davenport (1998), seria a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar a decisão. A utilização adequada da informação também dependerá dos aspectos intrínsecos aos usuários como: cultura, experiência, intuição etc. Por isso, antes que uma alternativa chegue ao decisor, ela precisa passar por todas as fases deste processo.

No próximo tópico serão abordados conceitos de organização e recuperação da informação.

### **2.3. Organização e Recuperação da Informação**

Para que haja uma boa gestão é necessário que a organização disponha de um bom sistema de informação que aperfeiçoe o processo de organização e recuperação da informação.

Um sistema de informação (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. (KENNETH; LAUDON 1999, p.4).

Sendo assim, os sistemas de informação são primordiais ao processo de gestão da informação e, sem eles, seria extremamente trabalhoso gerir informações, obtidas e disseminadas pelas organizações. Um sistema de informação bem estruturado aperfeiçoa todos os processos empresariais e proporciona aos gestores meios de obtenção de indicadores que poderão ser utilizados para nortear o processo de tomada de decisão.

Os sistemas de informação são implantados de acordo com as necessidades da empresa e quando se fala em informação. O ideal é que a empresa adote um SRI (SISTEMA DE RECUPERAÇÃO DE INFORMAÇÃO). Existem diversas definições de um SRI, a que mais se destaca seria a dos autores Salton e Mc Gill (1983) que definem o mesmo como um sistema que trata da representação, armazenamento, organização e acesso aos itens de informação. Esta definição

demonstra os processos pelos quais a informação é processada até que chegue ao usuário final.

A recuperação da informação em uma coleção de documentos é realizada por meio de uma estrutura de dados organizada de forma a facilitar o acesso à informação. Portanto, os procedimentos de representação, armazenamento e organização são realizados num determinado momento, anterior à sua disponibilização. (NAVES; KURAMOTO, 2006, p.120).

Antes de implantar um sistema de recuperação da informação, a organização precisa estruturar todo o fluxo informacional, pois não há como recuperar o que não está organizado.

Toda empresa, independentemente do porte ou ramo de atividade, precisa gerenciar informação, mas pelo fato de a gestão da informação ser um assunto novo, nem todas dão a devida atenção a este termo. O ideal seria que todas as organizações possuíssem um setor de informação, onde tudo o que se passa no ambiente externo e interno à empresa esteja registrado e organizado neste setor.

No dia a dia nos são impostas uma avalanche de informações de forma que não temos condições de analisar todas elas, o que se pode fazer é selecionar as que são pertinentes a determinado contexto e definir os critérios de prioridade. Fazendo assim, estaremos praticando a gestão da informação e criando um ambiente informacional que facilite o fluxo de informações pertinentes à organização.

No próximo tópico serão abordados os principais pontos do ambiente informacional.

#### **2.4. O ambiente informacional**

O ambiente informacional é composto de uma série de fatores que o influencia, dentre eles, aspectos internos e externos ao ambiente organizacional que estão intimamente relacionados ao ciclo de vida das organizações.

A gestão estratégica da informação não é algo que possui uma linearidade; o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelas variações dos ambientes de negócios interno e externo, e essas alterações exigem informações que indiquem sua natureza e intensidade e como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente à nova demanda gerada. (Valentim, et all. 2005)

Para que as empresas sobrevivam, é necessário que estejam bem estruturadas internamente e tenham boas relações com o ambiente externo. Para que estas relações internas e externas sejam de sucesso é necessário que o ambiente informacional esteja estruturado, ou seja, as etapas e processos pelos quais a informação é captada, processada e disseminada, precisam estar de acordo com os objetivos da organização e do mercado.

Segundo Davenport (1998), no contexto informacional existe três ambientes: o ambiente informacional, que pertence ao ambiente mais amplo, o organizacional e ambos são influenciados pelo ambiente externo, que compreende o mercado como um todo. Na realidade, esses três ambientes são inseparáveis, pois, mesmo que alguns gestores não observem desta forma, eles acontecem juntos em todo momento e estão interligados por fatores internos e externos ao meio.

**Figura 2:** um modelo ecológico para o gerenciamento da informação.



**Fonte:** Davenport (1998).

Para Davenport (1998), o ambiente informacional abrange seis componentes mais críticos de abordagens: estratégica, política, comportamento/cultura, staff, processos e arquitetura.

As estratégias são essenciais à sobrevivência das organizações e elas envolvem a empresa como um todo. Pensar de forma estratégica compreende pensar na empresa como um conjunto de engrenagens que dependem umas das outras e, se alguma por mais simples que seja parar de funcionar, poderá trazer grandes perdas para a organização. Por isso cabe aos gestores agir como reguladores dessas “engrenagens” ou processos organizacionais, para garantir a qualidade e proporcionar meios pelos quais a estratégia organizacional esteja de acordo com o ambiente.

Ao se falar em informação é necessário que se compreenda que a política da informação está associada ao poder que a informação bem estruturada pode exercer sobre o ambiente. E para que as informações captadas, trabalhadas e disseminadas sejam de qualidade, é necessário que as fontes sejam confiáveis e que elas sejam direcionadas ao usuário correto, pois não adianta ter uma informação competitiva se o indivíduo que a recebeu não souber utilizar o poder que ela exerce sobre o meio empresarial.

Outro aspecto importantíssimo, que não pode ser menosprezado pelos gestores, é a cultura organizacional, pois o ambiente cultural irá influenciar positiva ou negativamente o ambiente informacional se não estiver alinhado aos seus objetivos estratégicos.

Comportamentos positivos como compartilhar informação e obter conhecimento duradouro a partir dela são fundamentais e não podem ficar apenas a cargo da iniciativa de cada um. Os administradores podem usar vários tipos de incentivos, recompensas ou punições, instrução e até mesmo advertência para influenciar o comportamento informacional. Obviamente, algumas abordagens funcionam melhor do que outras. O comportamento em relação à informação, positivo ou negativo, forma a cultura informacional de uma empresa. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente, capitalizam-na nos negócios. (DAVENPORT, 1998. p.52).

Segundo Davenport (1998), as pessoas são os melhores meios de identificação, categorização, filtragem, interpretação e integração da informação. O processamento da informação não se restringe ao setor de T.I. (tecnologia da informação), mas compreende todos os indivíduos da organização. A equipe de informação da empresa precisa ter um amplo conhecimento organizacional, de forma que utilize os melhores métodos de trabalho para captar, modelar e direcionar corretamente as informações à empresa como um todo.

Em uma situação ideal, uma empresa deve ter uma visão mais ampla, definindo os processos informacionais como todas as atividades exercidas por quem trabalha com a informação. Com certeza, facilitar as muitas maneiras como os gerentes, cientistas, pessoal administrativo e contadores identificam, adquirem, compreendem e atuam sobre a informação pode satisfazer o mais ambicioso ecologista informacional. (DAVENPORT, 1998, p.53).

As organizações, além de possuírem uma equipe de informação e um fluxo informacional bem estruturado, precisam compreender claramente como cada profissional, independentemente do setor, utiliza a informação e quais são as fontes que satisfazem suas necessidades.

Cabe aos gestores da organização, proporcionar um ambiente favorável à informação, mas também, precisam saber se a informação é bem utilizada e quais são as necessidades informacionais que ainda não foram satisfeitas. Para isso, precisam dar manutenção em todos os processos informacionais desde a determinação das exigências até a utilização da informação, fazendo os ajustes necessários para que haja melhoria contínua no ambiente informacional.

Conforme Davenport (1998), o sexto componente a ser monitorado no ambiente informacional é a arquitetura da informação. A arquitetura da informação é um conceito confuso e passível de várias interpretações e significados alternativos. Ecologicamente falando, a arquitetura informacional funciona como um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização.

Um dos motivos que levam ao uso da arquitetura vem do fato que as informações normalmente encontram-se muito dispersas nas organizações.

Elas provêm de muitas fontes, são usadas para finalidades variadas, ficam armazenadas em uma diversidade de meios e formatos. Não é de surpreender que os funcionários de muitas empresas tenham dificuldade em acessar dados. (DAVENPORT, 1998, p. 201).

O mercado está cada vez mais competitivo e se os gestores gastarem boa parte de seu tempo procurando informações que deveriam estar dispostas de maneira acessível poderão ter perdas imensuráveis. Por isso, as organizações precisam estar atentas sobre quanto tempo se gasta para obter, analisar e utilizar determinadas informações.

Todas as empresas precisam estar informadas sobre o que acontece ao seu redor: de que os consumidores necessitam, o que os concorrentes tentam realizar, o que as regulamentações governamentais nos obrigam a fazer. Uma grande parte do volume informacional interno da empresa refere-se ao ambiente externo dos negócios. Esse é o terceiro e último ambiente da ecologia da informação. O qual também impulsiona nossas ações no campo da informação. (DAVENPORT, 1998, p. 247).

Falar sobre o ambiente externo é de suma importância para que se possa compreender como são obtidas as informações, sejam elas internas ou externas à empresa. O ambiente interno de uma organização é moldado de acordo com os requisitos do ambiente externo, ou seja, as organizações, além de serem bem informadas em relação ao que acontece internamente, precisam estar atentas sobre quais são as exigências do ambiente onde está inserida.

Anteriormente as empresas ditavam o que o mercado iria adquirir, mas devido à globalização, aumento da concorrência e consumidores cada vez mais instruídos e exigentes, torna-se necessário que as empresas estejam atentas às tendências do mercado. Para se manterem vivas, precisam satisfazer às necessidades conscientes e inconscientes dos consumidores, ou seja, o que sabem e não sabem que precisam.

O próximo tópico abordará conceitos relativos ao processo decisório e seus aspectos.

## 2.5. O processo decisório

Antes de tomar uma decisão, é necessário que se conheça bem o problema a ser resolvido e as fontes de informação que poderão ser utilizadas, como forma de obter possíveis soluções a determinado problema. Para que se tenha em mãos boas alternativas para a tomada de decisão, algumas fases precisam ser contempladas pelos decisores tais como: tipo de problema, identificação de alternativas, escolha da mais adequada, disseminação da decisão escolhida e por fim o *feedback* da decisão aplicada.

No fundo as decisões são tomadas em razão do seu custo e seu benefício. Na maioria dos casos, não quantificamos, nem seria fácil fazê-lo. As decisões são tomadas de forma intuitiva. Muitas vezes introduzimos aspectos subjetivos nas decisões, considerando nossa experiência, preconceitos e valores, mas, se escolhemos alguma coisa é porque, objetiva ou subjetivamente a preferimos a outra que foi preterida. Nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em nome da empresa. (LACOMBE, 2008,p. 439).

Da mesma maneira que tomamos decisões a todo tempo, nas empresas não é diferente, pois para que as mesmas continuem sobrevivendo, decisões precisam ser tomadas, e para que as decisões sejam mais assertivas, as organizações precisam ter todo um processo estruturado de gestão da informação, que possa servir como uma ferramenta alimentadora do processo decisório, munindo os decisores de indicadores relevantes que poderão influenciar positivamente na tomada de decisão.

Apesar das influências psicológicas, a informação é o insumo mais importante para as decisões. Mesmo os aspectos psicológicos são consequência, em grande parte, de informações passadas, reinterpretadas de alguma forma, consciente ou inconsciente, pelo tomador de decisões. Se tudo acontece por meio das decisões das pessoas e se a informação é insumo básico para as decisões, o gerenciamento das informações e do conhecimento por elas gerado tem importância vital para qualquer organização. (LACOMBE, 2008. p 449).

Não existem decisões com 100% de certeza, o que se pode fazer é procurar utilizar as melhores alternativas e delas escolher a que melhor se aplica a determinado contexto. Por segurança, é necessário que se tenham alternativas caso a decisão tomada não apresente o resultado esperado. No momento da escolha de alternativas, existem fatores que influenciarão diretamente como cultura organizacional, aspectos psicológicos e intrínsecos ao decisor como a intuição, experiência de vida, profissional e formação acadêmica. Estes fatos aumentam a subjetividade das decisões, por isso, não existe um padrão específico ou engessado de tomada de decisão, já que cada alternativa escolhida passará por todos estes aspectos objetivos e subjetivos até que o sucesso seja alcançado.

No próximo tópico serão abordados dois modelos de tomada de decisão propostos por Choo (2003) e Mafra Pereira (2011).

### 2.5.1. Modelos de decisão

Diversos autores demonstram modelos que poderão servir de base para a tomada de decisão, mas cabe aos usuários destes modelos saber utilizar o que melhor se adapta à sua necessidade. Para exemplificar alguns modelos de tomada de decisão, segue o quadro proposto por Choo (2003):

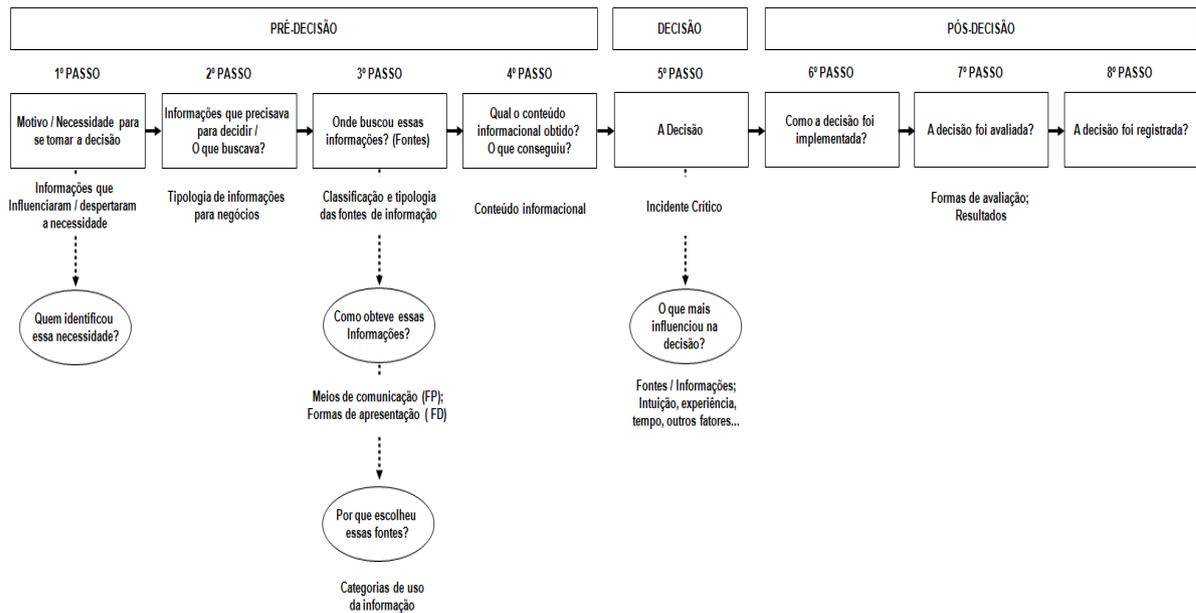
**Figura 3:** ambigüidade/conflicto sobre objetivos X incerteza técnica.

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p><b>Modelo Racional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para objetivos</li> <li>• Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho</li> </ul>	<p><b>Modelo Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e interesses conflitantes</li> <li>• Certeza sobre abordagens e resultados preferidos</li> </ul>
	Alta	<p><b>Modelo Processual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado por objetivos</li> <li>• Múltiplas opções e soluções alternativas</li> </ul>	<p><b>Modelo Anárquico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos são ambíguos</li> <li>• Processo para atingir os objetivos são obscuros</li> </ul>

**Fonte:** Choo (2003: 276). Citado por Mafra Pereira e Barbosa (2008).

Boa parte das organizações não apresenta um processo de tomada de decisão estruturado, e para que se possa identificar qual ou (quais) modelos são mais utilizados é necessário que se faça um acompanhamento de como os gestores procedem e como utilizam e manipulam informações do ambiente corporativo para que as decisões sejam tomadas.

**FIGURA 4: MODELO GERAL DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**



Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte. Fonte: Mafra Pereira, 2011.

Este é o modelo geral de tomada de decisão proposto por Mafra Pereira (2011) e pode ser utilizado por várias organizações, devido à sua eficácia quanto às etapas para se tomar uma decisão e para se obter o *feedback* da mesma.

Segundo Mafra Pereira (2011) este modelo é composto por três passos referentes ao processo de tomada de decisão: 'a pré-decisão', 'a decisão em si' e o momento de 'pós-decisão'. Sendo que o momento de 'pré-decisão' é composto por quatro passos. O primeiro passo busca identificar o motivo que despertou a necessidade de se tomar uma decisão, sendo este representado pelo tipo de informação que acionou tal processo. Neste passo também se identifica quem foi o responsável por levantar a necessidade de informação e de decisão.

O segundo passo consiste em levantar as informações necessárias para a tomada de decisão, podendo-se resultar a uma tipologia de informações para o tema pesquisado.

O terceiro passo objetiva identificar onde o usuário buscou tais informações necessárias ao processo decisório. Neste passo também acontece o levantamento das fontes de informação utilizadas e as razões para a escolha, bem como os canais de comunicação e estrutura das fontes e classificação das mesmas.

O quarto passo, ainda no momento de pré-decisão, apresenta o conteúdo informacional resultado do processo anterior, ou seja, esta é a fase final do processo de busca de informações que antecedem a decisão propriamente dita.

O quinto passo é o momento pelo qual o decisor busca identificar, dentre as fontes de informações obtidas para tomada de decisão, as que mais a impulsionaram. Além das informações mais propícias para determinada decisão, nesta etapa também são considerados aspectos subjetivos que influenciam no processo decisório, como experiência do decisor, tempo disponível para decidir, intuição, etc.

O sexto passo que está inserido no terceiro momento do modelo de decisão e propicia ao decisor o levantamento de informações sobre a decisão implementada, ou seja, é neste momento que o decisor tem o *feedback* da decisão implementada.

Já o sétimo e último passo é o momento pelo qual o decisor registra a decisão implantada, caso seja necessário ela poderá utilizada posteriormente como um facilitador em momentos decisórios futuros. O registro ou não da decisão poderá depender do grau de importância da mesma e também de aspectos intrínsecos à organização como cultura organizacional, posicionamento estratégico, estrutura organizacional, etc.

Para este trabalho será explorada a fase de pré-decisão, pois o objetivo é demonstrar a importância da gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão e não avaliar alguma decisão propriamente dita.

Para isso, a fase de pré-decisão será testada na Fundação IPEAD (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas Administrativas e Contábeis de Minas Gerais) para que se possa conhecer como se dá o processo que antecede a tomada de decisão e propor a utilização do modelo geral de tomada de decisão estratégica de forma a aperfeiçoar o processo de tomada de decisão.

No próximo capítulo serão abordados procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração da pesquisa exploratória qualitativa na Fundação IPEAD-UFMG.

### 3. Procedimentos metodológicos

Para que fosse possível exemplificar como acontece a gestão da informação e a tomada de decisão em uma organização, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa na Fundação IPEAD, onde foram realizadas entrevistas em profundidade com um diretor executivo adjunto e três coordenadores da organização. Esses respondentes estão envolvidos diretamente com a gestão da informação em seus departamentos e/ou da organização como um todo, por isso, necessitam constantemente de informações estratégicas que proporcionem maior segurança no ato da tomada de decisão.

É importante ressaltar que o modelo escolhido para a realização do trabalho de conclusão de curso foi o estudo de caso o qual, segundo Bruyne (1991), permite captar informações variadas e detalhadas sobre o objeto estudado, com o objetivo de apreender a realidade de uma determinada situação.

Para Godoy (1995), o estudo de caso é necessário quando se deseja avaliar detalhadamente um ambiente, um simples indivíduo ou uma situação específica, quando há recursos escassos de controle sobre acontecimentos estudados e quando o objeto de estudo recai sobre situações correntes que só poderão ser analisadas por meio de uma situação real.

O estudo de caso recorre a técnicas variadas de coleta de dados, como: entrevistas, observações, análise de documentos, dentre outras (BRUYNE, 1991). E segundo Dervin e Nilan (1986, p.13-6), os estudos sobre o comportamento dos usuários de informação se caracterizam por: 1) observar o indivíduo como sendo construtivo e ativo; 2) considerar o ser como sendo orientado situacionalmente; 3) visualizar as experiências do indivíduo; 4) focalizar aspectos cognitivos envolvidos; 5) analisar de modo sistemático a individualidade das pessoas; 6) empregar maior aspecto qualitativo. Com base neste último aspecto, foi utilizada nesta fase a técnica de pesquisa exploratória qualitativa para a coleta dos dados, também conhecida como levantamento de experiências (MATTAR, 1996, p. 21), por meio da realização da entrevista individual em profundidade junto aos principais coordenadores da

Fundação IPEAD. A pesquisa é exploratória pelo fato de ainda não ter sido realizado um estudo desta natureza na instituição.

Existem diversas metodologias de pesquisa e a que melhor se aplica ao estudo realizado é a pesquisa exploratória qualitativa em profundidade, pois o objetivo desta pesquisa não é levantar dados estatísticos e sim conhecer como os gestores da organização captam, selecionam e utilizam informações para tomada de decisão.

O método qualitativo é uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social. (SMITH *et al.*, 1999, p.71)

Segundo Mafra Pereira (2011) em pesquisas qualitativas o pesquisador precisa se basear em um roteiro de alternativas e conceitos que poderão ser investigados, dispostos na forma de perguntas abrangentes, e que poderão ser modificadas à medida que o estudo aponte para novas direções. A utilização de um roteiro de perguntas semi-estruturado é crucial para o direcionamento do trabalho. Além do mais, o roteiro de entrevista deve conter seções que levem aos objetivos que se pretende alcançar, permitindo, ao mesmo instante, que o respondente exponha suas opiniões e entendimentos.

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado, elaborado com o apoio do professor orientador deste trabalho, onde os entrevistados relataram como procede a gestão da informação na sua coordenação e como utilizam as informações no ato da tomada de decisão. Em se tratando da escolha dos gestores, observou-se o nível hierárquico e o nível de atribuições que cada um possui dentro da organização.

Foi adotado o método de gravação em áudio das entrevistas individuais em profundidade realizadas, com o objetivo de permitir ao pesquisador se ater, no momento de sua realização, às reações não verbais. As respostas foram transcritas na íntegra para esclarecimento de dúvidas na parte de anexos do trabalho. Após a realização das entrevistas foi elaborado um relatório e um quadro comparativo para cada resposta, também foi realizada por questão, uma análise geral das respostas

obtidas. É importante ressaltar que dos quatro respondentes somente um optou por enviar as respostas via *e-mail*. No próximo tópico será exposta a caracterização da empresa.

### **3.1. Caracterização da empresa**

A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (IPEAD) tem seu ramo de atividade principal em pesquisas aplicadas nas áreas de economia, administrativas, contábeis, demográficas e afins. É uma instituição sem fins lucrativos, credenciada pelo MEC e pelo MCT (Ministério da educação e Ministério da Ciência e tecnologia, respectivamente) como fundação de apoio à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Criada em 1948, por iniciativa de professores da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, com o apoio de instituições dos segmentos comercial, financeiro e industrial do Estado, a Fundação IPEAD possui reconhecimento nacional pelo desenvolvimento de metodologias que atendem aos mais rigorosos padrões científicos, além de produzir indicadores de acordo com critérios técnicos atualizados.

A fundação IPEAD tem como principais finalidades prestar apoio às atividades de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento institucional da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, efetuar pesquisas, estudos teóricos e aplicados, prestar serviços de consultoria e assessoria, ministrar treinamento especializado com o objetivo científico ou profissional relacionados com as ciências econômicas, administrativas, contábeis e demográficas. Em função de sua natureza estatutária e de suas finalidades, a Fundação vem sendo contratada com dispensa de licitação baseado nos termos do inciso XIII, do art.24, da lei 8.666, de 21/06/93.

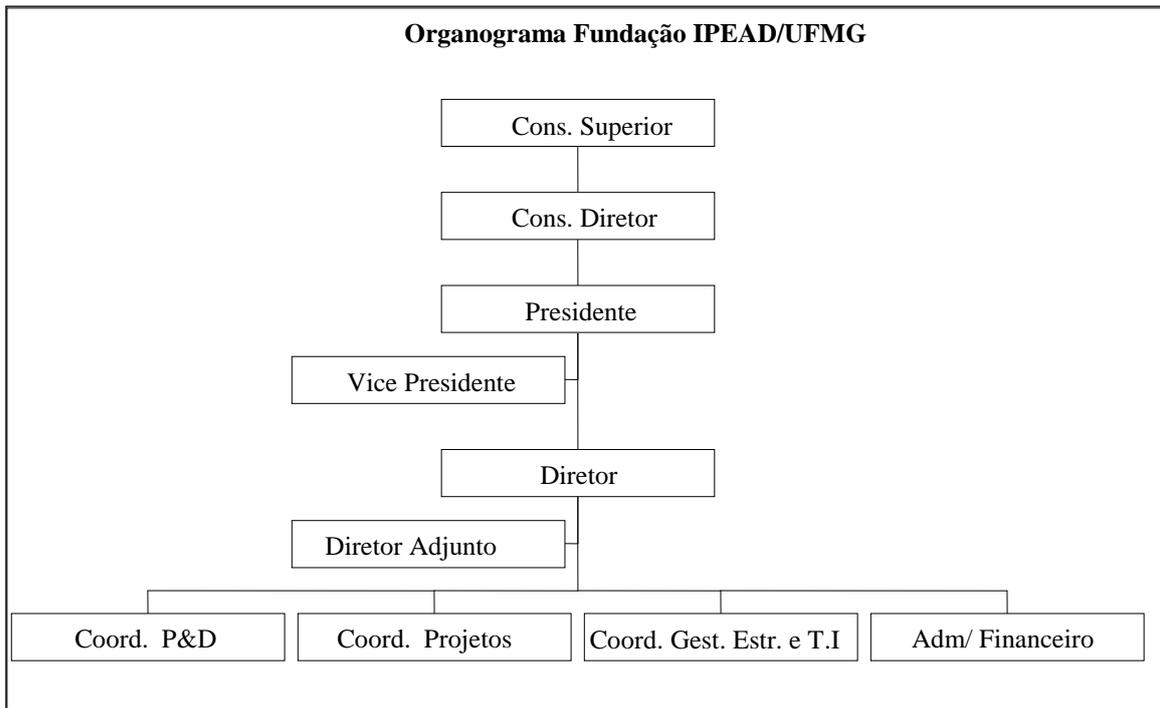
Em decorrência do reconhecimento do seu nome, a Fundação IPEAD vem atuando em cooperação com entidades nos âmbitos federal, estadual e municipal,

além de instituições privadas tais como Banco Central do Brasil, ABDI, BDMG, CREDIMINAS, CEMIG, COPASA, Correios, BHTRANS, IBGE, Fundação João Pinheiro, Fundação Zoobotânica, Hospital das Clínicas e Odilon Bheres, Imprensa Oficial de Minas Gerais, IPEA, Nações Unidas, ANVISA, Ministério do Trabalho, Plantar, Prefeituras de Belo Horizonte, São Paulo, Betim, Contagem, Jaboticatubas Itabira e Caeté, Associação dos municípios do Lago de Furnas, Sindicato das Concessionárias e Distribuidoras de Veículos de MG, Sindicato das Indústrias da Construção civil de Minas Gerais, Tribunal de Alçada, CEBRAE, Banco do Brasil e FECOMERCIO.

A Fundação IPEAD desenvolve pesquisas aplicadas tais como: IPC (Índice de Preços ao Consumidor de Belo Horizonte), Cesta Básica, Taxa de Juros, Pesquisa de Preços de Mercado (Registro de Preços), Índice de Confiança do Consumidor de Belo Horizonte (ICCBH), Sondagem de Inovação, Expectativa das Micros e Pequenas Empresas, Mercado Imobiliário, Plano Diretor e Diagnóstico Sócio Econômico.

A Fundação IPEAD possui sede administrativa no 2ª andar da Faculdade de Ciências Econômicas - Universidade Federal de Minas Gerais - campus Pampulha Belo Horizonte Minas Gerais. O Setor de Pesquisa e Desenvolvimento está instalado na Rua Rio de Janeiro nº. 441- 4º e 6º andares – Centro de Belo Horizonte. Atualmente a Fundação IPEAD tem em seu quadro funcional 47 colaboradores fixos que atuam em seus departamentos e um faturamento bruto anual de R\$ 4.400.000,00. Segue na próxima página o organograma funcional da Fundação IPEAD.

**Figura 5:** Organograma funcional da Fundação IPEAD



**Fonte:** IPEAD

No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos com o teste do Modelo Geral de Tomada de Decisão na Fundação IPEAD-UFMG.

#### 4. Apresentação dos Resultados

Neste capítulo serão abordados os resultados obtidos com a entrevista em profundidade com o diretor adjunto e os coordenadores da Fundação IPEAD. O Formulário de pesquisa contém 10 questões, sendo que as três primeiras são relativas identificação dos entrevistados, formação, e dados gerais da empresa. Os questionamentos aos entrevistados começam no terceiro bloco do roteiro de entrevista, então as questões começam a ser contadas a partir da primeira questão do terceiro bloco.

Antes da apresentação dos resultados cabe ressaltar alguns estilos de gerência da informação. Segundo McGee e Prusak (1994), em diversas organizações poderão existir gestores que utilizem mais de um estilo ao mesmo tempo, e outros, utilizam somente um deles.

**Figura 6:** Estilos de Gerência da Informação

Utopia Tecnocrática	Uma abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias.
Anarquia	Ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obter e gerenciar sua própria informação.
Feudalismo	Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral.
Monarquia	A classificação da informação e a definição de seu fluxo através da organização é feita pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar de boa vontade a informação após coletá-la.
Federalismo	Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização.

**Fonte:** McGee e Prusak.(1994).

No decorrer da apresentação dos resultados nota-se que há uma junção dos estilos federalista e feudal em boa parte das respostas obtidas no estudo de caso.

➤ **Primeira questão:** Quando surge uma situação que demanda decisão em sua atividade, existe algum processo de identificação do problema a ser resolvido, bem como das informações necessárias para sua solução?

**Diretor Adjunto de Coordenador Administrativo Financeiro:** Não há processo estruturado como sistema de "identificação" de problemas. A "solução", quando necessário, é dada com base em informações de sistema integrado de informações econômico/financeiro/contábil;

**Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia:** Não existe um processo formal de identificação do problema a ser resolvido, o que se tenta é obter o maior número de dados e informações possíveis, independente da área, para que haja uma solução. E não existe um processo formalizado de levantamento de requisitos informacionais, pois as informações são levantadas mediante demandas específicas.

**Coordenador de Projetos:** Na coordenação de Projetos são realizados levantamentos, tratamento e acompanhamento do problema a ser resolvido e onde também acontece a prestação de contas de todos os Projetos que são executados.

**Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento:** Primeiro se estuda a natureza do problema a ser resolvido e este estudo é que vai definir por onde a solução vai caminhar. Há uma sequência de etapas que vão influenciar na tomada de decisão, na coordenação de pesquisa e desenvolvimento. A primeira delas seria uma conversa com quem está demandando a pesquisa.

Tabela 2: Resumo das respostas obtidas na primeira questão

<b>Diretor adjunto e Coordenador Adm/Financeiro</b>	<b>Coordenador Gestão Estratégica e Tecnologia</b>	<b>Coordenador de Projetos</b>	<b>Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento</b>
Não existe processo estruturado, a solução é com base no S.G.	Não existe processo formal, então se obtêm informações para solução.	São realizados levantamentos e tratamentos de informações para solução.	Estuda-se a natureza do problema para definir a estratégia de solução.

Fonte: Estudo de caso

**Análise:** Na fundação IPEAD não existe um processo formal estruturado de identificação do problema a ser resolvido e para suprir esta lacuna, é realizado o levantamento de informações relativas às coordenações e da empresa como um todo para que haja solução de problemas.

➤ **Segunda questão:** Como são obtidas as informações necessárias, que poderão servir de apoio ao processo de tomada de decisão na sua atividade? Ou seja, quais fontes de informação são consultadas?

**Diretor Adjunto de Coordenador Administrativo Financeiro:** Sistema integrado como respondido acima;

**Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia:** Basicamente o banco de dados de cada área é utilizado como fonte primária de informação, onde os dados são recuperados mediante uma demanda de informação por determinado gestor. Além dos dados obtidos, são realizadas reuniões com a direção e coordenadores para que se chegue à melhor decisão e a mesma seja tomada com o menor risco possível.

**Coordenador de Projetos:** Quando a demanda de informação é identificada, são consultadas informações internas como: planilhas, contratos disponíveis no departamento jurídico, rede interna e o sistema de gestão onde é realizado o acompanhamento de Projetos. E quando se identifica a necessidade de buscar informações que estão em outra coordenação ou setor, as mesmas são solicitadas por *e-mail*. Além das fontes internas, quando necessário, são consultadas fontes externas oficiais como: sites de municípios e índices divulgados pelo IBGE.

**Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento:** As fontes de informação são das mais diversas possíveis, devido à diversidade dos Projetos, pois, cada pesquisa exige uma fonte de informação específica, seja ela fonte primária que o próprio IPEAD disponibiliza ou fontes secundárias como: estatísticas que poderão ser obtidas em sites de instituições reconhecidas.

Tabela 3: Resumo das respostas obtidas na segunda questão

Diretor adjunto e Coordenador Adm/Financeiro	Coordenador Gestão Estratégica e Tecnologia	Coordenador de Projetos	Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento
Sistema integrado	Banco de dados de cada área.	Planilhas, contratos, rede interna, sistema de gestão, <i>e-mail</i> e fontes externas oficiais.	Fonte primária que o IPEAD disponibiliza e fontes secundárias como estatísticas de instituições conhecidas

Fonte: Estudo de Caso

**Análise:** As informações para decisão são obtidas em banco de dados de cada área, planilhas, contratos, *e-mail*, intranet e sistema de gestão e fontes oficiais externas como sites de instituições específicas.

➤ **Terceira questão:** Existe algum processo estruturado de obtenção, processamento e distribuição da informação aos decisores?

**Diretor Adjunto de Coordenador Administrativo Financeiro:** Sim, como acima.

**Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia:** Apenas na área financeira, pois nesta área são gerados relatórios em determinados períodos específicos. Já nas outras áreas, os dados são levantados sobre demandas específicas.

**Coordenador de Projetos:** Para que as informações cheguem às pessoas certas e em tempo hábil, existe um mapa de acesso onde são controlados os níveis de acesso, ou seja, existe um gerenciamento do fluxo de informações que são disponibilizadas para usuários específicos. Além da gestão do fluxo de informação, existe um planejamento de disponibilização de informações para os decisores específicos. A organização e disseminação correta da informação aperfeiçoam o processo de acompanhamento de Projetos, auxiliam na obtenção do nível de satisfação dos clientes e facilita o acesso imediato a contratos firmados.

Desta forma as decisões são tomada em tempo hábil, e quanto mais rápida e fundamentada for a decisão melhor será para a empresa.

**Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento:** Antes da distribuição de informações, primeiramente são definidas as formas e como as informações serão buscadas, a partir daí é que se inicia o processo de obtenção, processamento e distribuição das informações aos decisores.

Tabela 4: Resumo das respostas obtidas na terceira questão

Diretor adjunto e Coordenador Adm/Financeiro	Coordenador Gestão Estratégica e Tecnologia	Coordenador de Projetos	Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento
Sim, para usuários específicos.	Sim, na área financeira e nas demais são realizados levantamentos específicos.	Mapa de acesso e distribuição das informações a usuários específicos.	Forma estruturada de busca e disseminação de informações pertinentes ao processo de pesquisa.

Fonte: Estudo de caso

**Análise:** As informações são buscadas conforme necessidades imediatas de cada coordenação. Já a distribuição da informação acontece de forma a subsidiar gestores específicos com informações para resolução de problemas de um determinado setor e da Fundação como um todo.

➤ **Quarta questão:** As informações obtidas durante o processo decisório geralmente são suficientes para suprir as necessidades tanto informacionais quanto de decisão em seu trabalho?

**Diretor adjunto de coordenador administrativo financeiro:** Sim, porém, em permanente processo de aprimoramento.

**Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia:** Nem sempre as informações obtidas durante o processo de tomada de decisão são necessárias para suprir as necessidades informacionais, pois, mesmo relacionando dados de diversas áreas e utilizando a experiência profissional, sempre se necessita de mais informações para suprir o processo decisório.

**Coordenador de Projetos:** Na coordenação de Projetos 99% das informações obtidas são suficientes para suprir as necessidades informacionais de tomada de decisão. As informações obtidas aumentam a segurança na tomada de decisão, segundo o entrevistado o processo de obtenção de informações eficientes e confiáveis está em aprimoramento contínuo.

**Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento:** As informações obtidas durante o processo decisório são suficientes, pois as pesquisas são realizadas por meio de um processo estruturado e, para a realização das mesmas, são consultados protocolos de pesquisas previamente estabelecidos.

Tabela 5: Resumo das respostas obtidas na quarta questão

Diretor adjunto e Coordenador Adm/Financeiro	Coordenador Gestão Estratégica e Tecnologia	Coordenador de Projetos	Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento
Sim, mas em aprimoramento.	Nem sempre, mesmo associando dados, sempre se necessita de mais informações.	99% são suficientes, mas em constante processo de aprimoramento.	Sim, os processos são estruturados e as fontes são específicas.

Fonte: Estudo de caso

**Análise:** Para os coordenadores de Projetos e P&D, as informações obtidas durante o processo decisório são suficientes. Já para o coordenador Administrativo/Financeiro as informações são suficientes para suprir o processo decisório, mas estão em processo contínuo de aprimoramento. E para o coordenador de Gestão Estratégica/T.I, nem sempre as informações obtidas são suficientes para suprir o processo decisório, pois sempre se torna necessário buscar mais informações para aumentar a segurança na tomada de decisão.

➤ **Quinta questão:** Após a tomada de decisão, existe algum processo estruturado de registro das decisões que são tomadas? Se sim, essas decisões anteriores são consultadas ou recuperadas em momentos decisórios futuros?

**Diretor Adjunto de Coordenador Administrativo Financeiro:** Sim. Na área Adm./Fin./Contábil e de RH todas as decisões são processadas e geram informações que são usadas como base para decisões futuras.

**Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia:** Nem sempre as decisões tomadas são registradas para servir de base em processos decisórios futuros, pois os dados são levantados conforme a demanda por informação pertinente à determinada situação.

**Coordenador de Projetos:** As decisões tomadas são registradas em todo momento por mais simples que sejam, os fatos são armazenados em sistema de gestão, planilhas e documento Word. E, quando necessário, estas informações são consultadas em processos decisórios futuros.

**Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento:** Na coordenação de pesquisa e desenvolvimento as decisões geralmente são pertinentes ao processo de pesquisa, sendo que, durante e após a realização das mesmas, são produzidos relatórios específicos que são armazenados na biblioteca da Fundação IPEAD, onde ficam disponíveis para consulta e poderão servir de base para tomada de decisões futuras.

Tabela 6: Resumo das respostas obtidas na quinta questão

Diretor adjunto e Coordenador Adm/Financeiro	Coordenador Gestão Estratégica e Tecnologia	Coordenador de Projetos	Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento
Todas as decisões são processadas, para ser consultadas posteriormente.	Nem sempre as decisões são registradas, informações são levantadas conforme necessidades específicas.	Decisões são registradas em todo momento em documentos e sistema de gestão.	São produzidos relatórios que poderão ser consultados futuramente.

Fonte: Estudo de caso.

**Análise:** Cada coordenação registra o que é necessário para sua gestão e as informações são levantadas conforme necessidades específicas do momento. Conclui-se que não existe um processo formal estruturado de guarda de decisão.

➤ **Sexta questão:** De forma geral, como é realizada a gestão e o direcionamento das informações na Fundação IPEAD, não só para processos decisórios, mas para os demais processos que têm a informação como insumo fundamental para sua execução?

**Diretor Adjunto de Coordenador Administrativo Financeiro:** Todas as rotinas executadas dão origem a registros em sistema integrado, que geram relatórios específicos para cada tipo de usuário.

**Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia:** De forma geral a gestão da informação na organização acontece da seguinte forma: a área financeira e contábil possui um direcionamento simples de gestão e direcionamento da informação, que são baseados em legislação, cumprimento de regras, guarda e utilização de documentos da melhor forma possível. Não existe um procedimento formal escrito de guarda de informação para tomada de decisão, ou seja, o processo é mais tácito do que formal.

**Coordenador de Projetos:** Além dos fluxos de informação pertinentes à coordenação de Projetos, existem outros fluxos de informação e níveis de acesso específicos, como forma de identificação, processamento e direcionamento correto das informações na Fundação IPEAD.

**Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento:** Na área de pesquisa o que importa é que a organização mantenha as metodologias registradas para que sejam utilizadas novamente quando for necessário.

Tabela 7: Resumo das respostas obtidas na sexta questão

Diretor adjunto e Coordenador Adm/Financeiro	Coordenador Gestão Estratégica e Tecnologia	Coordenador de Projetos	Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento
Rotinas executadas dão origem a registros em sistema integrado, que geram relatórios específicos para cada tipo de usuário.	Não existe um procedimento formal e escrito de guarda de informação para decisão, o processo é mais tácito do que escrito.	Existem fluxos de informação e níveis de acesso específicos, como forma de identificação, processamento e direcionamento das informações.	Registro de metodologias referentes ao processo de pesquisa.

Fonte: Estudo de caso.

**Análise:** A gestão da informação na Fundação IPEAD acontece de forma a atender as rotinas de trabalho de cada setor. As informações são captadas, processadas e disseminadas conforme necessidades específicas, portanto, a organização não utiliza um modelo padrão de gestão da informação que atenda todas as áreas.

➤ **Sétima questão:** Além do assunto abordado, gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão, você gostaria de sugerir outro assunto que poderia ser estudado?

**Diretor Adjunto de Coordenador Administrativo Financeiro:** Sem ocorrência.

**Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia:** A título de sugestão de estudo, o entrevistado citou a GED (Gestão eletrônica de documentos) e o mesmo ressaltou que ela auxilia consideravelmente na guarda de documentos, agiliza processos e facilita o acesso à informação, tanto para os gestores como para a área operacional. Atualmente na empresa, os dados são guardados em repositórios e com a GED os processos de guarda, recuperação e distribuição, seriam otimizados.

**Coordenador de Projetos:** Segundo o entrevistado, a título de sugestão de estudo, o assunto é o termômetro principal do rumo e desempenho de uma instituição. É necessário que haja medidas que proporcionem o tripé da informação

(informação certa na hora certa e ao menor custo possível). Para as empresas, não é interessante ter um sistema de gestão oneroso, que não proporcione fácil acesso à informação.

**Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento:** Para efeito de estudos futuros é necessário que se avalie melhores meios de registro, *know how* e desenvolvimento de metodologias de pesquisa que poderão ser utilizadas em momentos oportunos.

Tabela 8: Resumo das respostas obtidas na sétima questão

Diretor adjunto e Coordenador Adm/Financeiro	Coordenador Gestão Estratégica e Tecnologia	Coordenador de Projetos	Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento
Sem ocorrência	GED (GESTÃO ELETÔNICA DE DOCUMENTOS)	Informação certa, na hora certa e ao menor custo possível.	Reafirmou as respostas anteriores

Fonte: Estudo de caso.

**Análise:** A título de sugestão de estudo o coordenador de Gestão Estratégica e T.I citou a GED (gestão eletrônica de documentos) como forma de otimização dos processos de guarda, recuperação e distribuição de documentos. O coordenador de Projetos sugeriu que outros estudos poderiam aprofundar em medidas que proporcionem o tripé da informação (informação certa, na hora certa e ao menor custo possível).

## 5. Considerações finais

Após entrevistar os gestores da Fundação IPEAD, pode-se observar que a gestão estratégica da informação está em processo de ascensão, pois, mesmo não existindo um setor específico que é responsável por gerir informações, cada departamento possui uma forma de gerenciar informações, de forma estruturada ou não, conforme as necessidades imediatas de cada indivíduo.

No momento das entrevistas observou-se que cada gestor utiliza as ferramentas disponíveis de armazenamento, processamento e distribuição de informações pertinentes ao fluxo de trabalho de seu setor ou da organização como um todo. Quando as informações obtidas não são suficientes, outras fontes internas ou externas são consultadas, como forma de aumentar o grau de certeza e o nível de confiabilidade, para se tomar decisões mais precisas.

As informações recuperadas, gerenciadas e disseminadas em cada departamento, de forma estruturada ou não, em grande parte dos casos citados, são suficientes para alimentar o processo de tomada de decisão. Além das informações obtidas, são realizadas reuniões para que se possa ter maior número de informações promissoras possíveis, fazendo com que as decisões sejam tomadas com maior credibilidade e segurança.

Na organização não existe um processo estruturado de tomada de decisão, na realidade da Fundação IPEAD, as decisões são tomadas conforme a necessidade e natureza do problema a ser solucionado, onde os gestores são munidos de informações promissoras decorrentes da organização e recuperação de informações, pertinentes ao ambiente interno e externo da organização.

O interessante é que os gestores reconhecem a importância do assunto abordado, pois no momento das respostas, demonstraram suas experiências com assunto e relataram como procedem para buscar e tratar as informações que utilizam no dia a dia para a tomada de decisão. Além de responder o que foi perguntado, alguns gestores explanaram sobre o assunto, deram exemplos de gestão da informação e expressaram conceitos relativos à gestão da informação para a tomada de decisão. Esta demonstração da visão gerencial sobre o assunto

proporcionou maior entendimento em relação ao que foi estudado no referencial teórico do trabalho e como a aplicação dos conceitos funciona na prática de uma organização. Dentre as sugestões, a que mais se associa à teoria abordada na monografia, foi o termo citado pelo coordenador de Projetos: “é necessário que haja o tripé da informação: informação na hora certa, no tempo certo e ao menor custo possível”.

Além do coordenador de Projetos, outros também relataram exemplos significativos de organização, recuperação e disseminação da informação, sendo que, um dos conceitos mais frisados foi o de conseguir a maior quantidade de informações promissoras possíveis para a solução do problema. Na realidade da Fundação IPEAD, primeiramente os coordenadores se organizam informacionalmente para alimentar o processo de tomada de decisão. Todas as decisões são tomadas com base em informações selecionadas conforme a demanda informacional e a natureza do problema a ser resolvido.

Cada coordenação exerce de forma estruturada, ou não, a gestão da informação para tomada de decisão. E as decisões relativas à organização como um todo são tomadas em conjunto em que os coordenadores de cada área se reúnem com a diretoria e buscam soluções para determinado problema ou estratégia a ser implantada.

Para aprimorar a gestão da informação e o processo de tomada de decisão, nota-se que seria necessária a padronização de todos os processos informacionais e decisórios da organização. Uma forma eficiente de fazer esta otimização seria a implantação do “MODELO GERAL DE TOMADA DE DECISÃO” proposto por (Mafra Pereira, 2011).

De uma forma geral, o objetivo do trabalho foi alcançado, pois a proposta inicial era demonstrar a importância da gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão e conhecer como esses conceitos se aplicam na prática de uma organização. Também é importante ressaltar que este trabalho de conclusão de curso não esgota todas as possibilidades de estudo referentes à área de gestão da informação para tomada de decisão, mas pode ser usado como um direcionador pra estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, Wilson Martins. **Gestão da informação nas organizações**. Belo Horizonte. Editora Autentica 2008.
- BEUREN, Maria Ilse. **Gerenciamento da Informação**. São Paulo. Ed Atlas, 2000.
- BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CARINA, Paula (2007). **Na Era da Informação**, análise crítica do artigo - A gestão da informação e o processo decisório na administração municipal de Belo Horizonte- Disponível em <[http://naeradainformacao.blogspot.com.br/2007\\_07\\_01\\_archive](http://naeradainformacao.blogspot.com.br/2007_07_01_archive)> <[http://www.ip.pbh.gov.br/ANO2\\_N2\\_PDF/ip0202chiavegatto.pdf](http://www.ip.pbh.gov.br/ANO2_N2_PDF/ip0202chiavegatto.pdf)>
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo. Editora Futura, 1998.
- DERVIN, B., NILAN, M. Information Needs and Uses. In: WILLIAMS, M.E. (org.). **Annual Review of Information Science and Technology**, v.21, p.3-33, 1986.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- IPEAD. Disponível em: < [www.ipead.face.ufmg.br](http://www.ipead.face.ufmg.br) > Acesso em 5 fev. 2013.
- KENNETH, C. Laudon; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação Com Internet**, Rio de Janeiro. Editora LTC. 1999.
- LACOMBE, Francisco, et all. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva 2008.
- MAFRA PEREIRA, Frederico César. **Comportamento Informacional na Tomada de Decisão**. Tese – Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- McGEE, James, et all. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1994.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Delineando o Valor do Sistema de Informação de Uma Organização**. 2000. Artigo – Ciência da Informação, UnB, Brasília, 2000.
- NAVES, Madalena Martins Lopes; KURAMOTO, Hélio (Org.). **Organização da informação: princípios e tendências**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2006.

SALTON, G.; MCGILL, M. J. **Introduction to Modern Information Retrieval**. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1983.

SMITH, M. E.; THORPE, R.; LOWE, A.. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Atlas, 1999.

VALENTIN, Marta, et al. Artigo - **Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão**. Revista de ciência da informação, Universidade Estadual de Londrina, 2005.

**ANEXO (1)**

**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Escola de Ciência da Informação**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Tema da monografia: Gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão.

<b><u>1º BLOCO: O INDIVÍDUO</u></b>
-------------------------------------

**A. Dados e características pessoais e profissionais**

1. Sexo; idade.
2. Nível de instrução / área de formação.

<b><u>2º BLOCO: O CONTEXTO ORGANIZACIONAL</u></b>
---

**B. A empresa e o mercado de atuação**

3. Estrutura funcional (cargos executivos e de gerência), nº de empregados / porte; faturamento anual.

<b><u>3º BLOCO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO</u></b>
--

4. Quando surge uma situação que demanda decisão em sua atividade, existe algum processo de identificação do problema a ser resolvido, bem como das informações necessárias para sua solução?

*(Ou seja: Existe levantamento dos requisitos das necessidades informacionais que deverão ser atendidos/supridos?)*

5. Como são obtidas as informações necessárias, que poderão servir de apoio ao processo de tomada de decisão na sua atividade? Ou seja, quais fontes de informação são consultadas?

*(Observar se as decisões são apoiadas em informações internas e/ou externas, e se também é levado em consideração o conhecimento empírico/experiência pessoal dele e de outros decisores/gestores da empresa antes de se tomar determinada decisão)*

6. Existe algum processo estruturado de obtenção, processamento e distribuição da informação aos decisores?

7. As informações obtidas durante o processo decisório geralmente são suficientes para suprir as necessidades tanto informacionais quanto de decisão em seu trabalho?
8. Após a tomada de decisão, existe algum processo estruturado de registro das decisões que são tomadas? Se sim, essas decisões anteriores são consultadas ou recuperadas em momentos decisórios futuros?
9. De forma geral, como é realizada a gestão e o direcionamento das informações na Fundação Ipead, não só para processos decisórios, mas para os demais processos que têm a informação como insumo fundamental para sua execução?
10. Além do assunto abordado: gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão, você gostaria de sugerir outro assunto que poderia ser estudado?

## **ANEXO (2) Entrevistas na íntegra (redigidas conforme as pessoas se expressaram)**

### **1. Entrevista com o Diretor Adjunto e Coordenador Administrativo Financeiro**

**Idade:** 66 anos;

**Nível de instrução / área de formação:** Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais (1976), especialização em Auditoria Externa pela Universidade Federal de Minas Gerais (1977), ex-sócio de empresa de Auditoria e Consultoria, professor aposentado da Universidade Federal de Minas Gerais, foi diretor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (1994 a 2000) e presidente do Conselho de Curadores da UFMG (1994 a 2000).

Observação: Relatório das respostas obtidas por email (somente para este respondente).

Segundo o entrevistado, não existe um processo estruturado de “identificação” de problemas. A “solução”, quando necessária, é dada com base em informações do sistema integrado de informações econômico/financeiro/contábil que são consultadas e distribuídas aos decisores. As informações obtidas durante o processo decisório são suficientes, porém passam por um processo permanente de aprimoramento.

Em se tratando do registro das decisões o entrevistado relatou que na área administrativo-financeira/contábil e de RH, todas as decisões são processadas, gerando informações que são utilizadas como base para decisões futuras. Sendo assim, todas as rotinas executadas dão origem a registros em sistema integrado, que geram relatórios específicos para cada tipo de usuário.

### **2. Entrevista com o Coordenador de Gestão Estratégica e Tecnologia**

**Idade:** 33 anos;

**Nível de instrução \ área de formação:** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2001), MBA em Gestão Estratégica - Gestão

de Negócios pela Universidade Federal de Minas Gerais (2004), Pós Graduação em Gestão de Projetos - IETEC (2005).

4. Quando surge uma situação que demanda decisão em sua atividade, existe algum processo de identificação do problema a ser resolvido, bem como das informações necessárias para a sua solução?

Olha, processo formal não, tenta sempre obter o maior número de dados possíveis sobre o problema independente qual área seja, seja na área financeira, área técnica, área de pesquisa, tem a demanda a gente procura obter o maior número de dados das coisas que a gente tem. Mas a gente não tem um processo formal. Nem todas as informações são formalmente guardadas para esse fim não.

Conseqüentemente como a gente não tem isso formalizado, a gente não tem esses requisitos estabelecidos não, é a gente... A parte mais estruturada seria, por exemplo, a parte contábil nela, se sabe que pela legislação baseado nela, a gente precisa guardar. Lá sim a gente até tem todas as normas, todas que precisam guardar e por quanto tempo, mas em todas as áreas a gente tenta guardar tudo o que a gente julga necessário. Mas às vezes nem sempre é útil e às vezes nem sempre é o suficiente.

5. Como são obtidas as informações necessárias que poderão servir de apoio ao processo de tomada de decisão na sua atividade? Ou seja, quais fontes de informação são consultadas?

Bom, a gente tenta, e basicamente nos nossos bancos de dados. No caso cada um na sua área, a gente tem bancos de dados tanto na área de pesquisa, banco de dados na área financeira, banco de dados na área pessoal. E então os dados que a gente consegue trabalhar são estes que agente guarda nesses bancos de dados.

É, com certeza e não só a minha decisão, minha própria, mas a gente tenta tomar uma decisão colegiada, ou seja, a gente sempre discute entre os coordenadores com a direção para não ser uma decisão de uma pessoa só.

6. Existe algum processo estruturado de obtenção, processamento e distribuição de informação aos decisores?

É... Apenas na área financeira, na área financeira a gente tem o nosso sistema, nosso banco de dados no sistema financeiro e nele a gente já tem os relatórios já postos e com a rotina com seus, com sua programação. Quais são os relatórios que são mensal e quais são os relatórios que são trimestrais. Somente nesta área todas as outras informações vai sobre demanda mesmo, então precisa descobrir, saber ou pesquisar sobre um determinado problema ou situação, a gente faz um levantamento de dados sobre demanda.

7. As informações obtidas durante o processo decisório geralmente são suficientes para suprir as necessidades tanto informacionais quanto de decisão em seu trabalho?

Não, nem sempre. Tem caso em que vejo os dados que a gente tem, mesmo juntando eles com experiência ou discussão a gente ainda fica na dúvida pelo que às vezes é arriscado dependendo da situação ou às vezes aguardar ou obter mais dados.

8. Após a tomada de decisão, existe algum processo estruturado de registro das decisões que são tomadas? Se sim, essas decisões anteriores são consultadas ou recuperadas em momentos decisórios futuros?

Não, a gente não costuma não é muito insípido Leonardo, é as poucas vezes que são demandadas, mesmo assim, no tempo em que estou aqui, a gente nunca recuperou decisão antiga não.

9. De forma geral, como é realizada a gestão e o direcionamento das informações na Fundação IPEAD, não só para processos decisórios, mas para os demais processos que têm a informação como insumo fundamental para sua execução?

De forma geral eu posso dividir em duas áreas, é nossa área meio que seria parte financeira, parte contábil e a gente tem um direcionamento e é mais simples porque é baseado em legislação e a gente tem que cumprir as regras e tem que enquadrar pra cumprir elas. E a gente tenta enquadrar e usar as informações na melhor forma possível e a gente tem com relação à informação nossa tarefa que é distribuir a informação e nesse caso aqui os processos decisórios são: a gente é mais usado, é com que posso dizer... Essa palavra por falta de costume é um procedimento como que deve ser feito a transição disso, como vai ser a guarda

disso sem mais até hoje a gente não fez o procedimento formal e escrito, ele é mais rápido e mais fácil do que o formal.

10. Além do assunto abordado: gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão, você gostaria de sugerir outro assunto que poderia ser estudado?

Olha, eu acho muito interessante a GED (A GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS) que vai ajudar muito nessas áreas que a gente não, hoje não tem, é que seria a guarda de processos escritos, a guarda de documentos a facilitadora. Facilita muito o acesso a documentos e você começa a criar mais informações, tanto pra a gestão, quanto processo decisório, quanto a parte operacional também. Eu hoje, a gente guarda, tenho a informação numérica, banco de dados e essas coisas e com a gestão eletrônica de documentos se passa a ter acesso a outros tipos de informação que seria mais difícil como formulários que são guardados em arquivos, isso seria mais fácil o acesso.

### **3. Entrevista com o Coordenador de Projetos**

**Idade:** 36 anos

**Nível de instrução / área de formação:** Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (1999), Especialista em Gestão Estratégica em Finanças pelo CEPEAD/UFMG (2001), Mestre em Administração de Empresas com Ênfase em Finanças (2005). Atualmente é Professor Universitário da Faculdade Pitágoras. Tem experiência na área de Administração e Economia, com ênfase em Administração Financeira e Gestão Econômica.

4. Quando surge uma situação que demanda decisão em sua atividade, existe algum processo de identificação do problema a ser resolvido, bem como das informações necessárias para sua solução?

Quando surge uma situação que demanda uma decisão, e..., nós temos sim, estou respondendo pela coordenação de Projetos tá, o que é coordenação de Projetos: nós trabalhamos, tratamos na maioria dos casos prestamos conta de todos os Projetos que o IPEAD executa e administra, lembrando que, é... O IPEAD fundação de apoio, trata da parte de administração de Projetos que são Projetos de

apoio à universidade, o IPEAD instituto de pesquisas trata da execução de Projetos, e nós mais que executamos, administramos os Projetos que são as áreas que vocês atuam, e, em ambas as modalidades, quando identificamos a demanda por tomar uma certa decisão, tem sim o processo de identificação do problema a ser resolvido esse processo seria o que? Um *chek-list* alguma coisa assim? Quando eu preciso de informação na minha coordenação eu busco em planilhas, sistema de gestão e quando eu preciso de informações que estão em outra coordenação como financeiro, jurídico, eu busco de forma formal por meio de *e-mail*, mensagem rápida em outros indivíduos da nossa corporação, então, identificado o problema pra resolvê-lo eu busco informações e a maioria das informações estão na coordenação de Projetos e as que não estão eu busco de forma formal via *e-mail*.

5. Como são obtidas as informações necessárias, que poderão servir de apoio ao processo de tomada de decisão na sua atividade? Ou seja, quais fontes de informação são consultadas?

Eu acho que respondi um pouco na questão anterior, eu consulto as informações das quais temos competência registradas em planilhas ou em ferramentas de acompanhamento, nós buscamos direto nessas ferramentas e as informações que estão na competência de outras coordenações e departamento e recebo geralmente em formato de planilhas em Excel, na maioria, mas nem todas porque muitas informações jurídicas vem em forma de redação com entendimentos e referencial jurídico. Voltando na questão 4 cabe ressaltar que, existe um esforço à gestão da informação no sentido de tornar o acesso mais rápido e prático, quando de forma antecipada já identificamos que são informações estratégicas para outros setores, por exemplo no departamento jurídico. No passado já identificamos que as informações do departamento jurídico são crucias para o pleno cumprimento dos faturamentos, ou seja, o departamento tem que cobrar o contrato estabelece forma de departamento, forma de cobrança então o departamento jurídico precisa de informação e também existe uma área comum na rede onde todos os que precisam desta informação podem acessar, é uma área comum na rede, então é disponibilizada a informação para descartar a necessidade de email ou de outros pedidos, então só lembrando, deveria ter tratado isso na questão 4. Mais ou na 5, tem essa disponibilidade, então todas as informações identificadas na coordenação que são estratégicas para outros setores, essa informação é disponibilizada e

preparada para acesso para aqueles que precisam, então assim a gente faz um mapa de acesso identificamos quais as áreas precisam acessar certas informações visando a não poluir determinadas áreas com informações desnecessárias para um usuário que não precisa dela. Da mesma forma as informações que eu trabalho são disponibilizadas para um profissional que precisa dela, então eu tenho acesso ao local às informações que eu preciso, um profissional que não precisa das informações que eu gerencio ele não está programado para acessar as informações exatamente pela questão de não deixar acesso demais para quem não necessitam.

Eu... Então, vai aí uma coisa adicional, para tomada de decisão eu não te perguntei em que nível, por exemplo, a renegociação de contrato, a repactuação de valores a gente precisa de decidir de certa hora de como vamos solicitar essa repactuação e essas informações nós buscamos o que estabelecido no contrato e se estabelece algum índice do IBGE, eu tenho que ir ao IBGE e analiso, trabalho o histórico do índice e vejo qual é o acumulado e utilizo essa informação. Então eu busco informações externas, fontes oficiais. Outro exemplo de busca de informação externa para tomada de decisão é quando vamos analisar um futuro cliente, nós vamos ao site do município, o site da associação onde está inserido, para buscar informações para a gente tomar decisão sobre o que oferecer e como oferecer, qual o serviço adequado para ele, verificamos a localização e outros fatores. Então buscamos informação em fontes externas também, mas fontes oficiais.

6. Existe algum processo estruturado de obtenção, processamento e distribuição da informação aos decisores?

Eu acho que é um pouco que eu falei na questão 5 existe sim um processo estruturado de obtenção de informação e existe um planejamento de disponibilização de informação aos decisores específicos, então é aquilo que eu comentei, como por exemplo: a coordenação de Projetos que administra todos os Projetos e que trata de acompanhar recebimentos, acompanhar o andamento, ver se um projeto é superioritário ou se ele for deficitário em algum momento, acompanhar se os relatórios e se o conteúdo está atendendo ao que foi projetado para ser entregue, avaliar um pouco não de um nível formal, mas com uma certa satisfação do contratante. Então eu preciso de informações do contrato o tempo todo, a coordenação tem acesso rápido à todos os contratos assinados, se um contrato

gerou 4 aditivos eu tenho acesso aos 4 aditivos e ao contrato, é..então isso demonstra que existe um processo estruturado de pensar a necessidade da informação para as diferentes coordenações e planejar a distribuição das informações de uma forma prévia, por exemplo, eu não preciso solicitar ao departamento jurídico que me envie um contrato e se eu preciso de tomar uma decisão rápido, eu preciso de uma informação rápida, e na administração de empresas nós sabemos que quanto mais rápido e mais fundamentada for a tomada de decisão melhor será para a empresa, porque se formos muito morosos nisso ou se pode tomar a decisão mais para frente ou perdermos o momento da decisão, custo de oportunidade, perdas.

Existe sim um processo estruturado de tomada de decisão e se for uma informação que é o outro lado da obtenção em último caso se for uma informação que até então não tínhamos previsto que era uma informação estratégica para outros setores, temos aí meios oficiais de comunicação interna muito ágil também, muito ágil.

7. As informações obtidas durante o processo decisório geralmente são suficientes para suprir as necessidades tanto informacionais quanto de decisão em seu trabalho?

Sim, normalmente 99% das informações são necessárias para suprir e interessante é o nível de, eu diria de credibilidade de refino dessas informações de forma que a gente tem tomado decisões com muita segurança e tomar decisão com segurança envolve também a qualidade da informação, a forma com que a informação é disponibilizada, o momento em que ela é disponibilizada e como que eu acesso essa informação, então isso também tem propiciado. O sistema de gestão da Fundação IPEAD está em um processo continuado de aprimoramento exatamente das informações gerenciais.

8. Após a tomada de decisão, existe algum processo estruturado de registro das decisões que são tomadas? Se sim, Essas decisões anteriores são consultadas ou recuperadas em momentos decisórios futuros?

E no nosso, na minha coordenação que eu respondo, a gente tem o hábito de registrar muita coisa e a maioria dos registros quando não é no sistema de

gestão do IPEAD como um todo, é em termo de planilhas, documento Word onde a gente trata de fatos relevantes ou em termos de planilha com abas e com comentário, onde a gente tem registrado sim, a título de exemplo a gestão de Projetos, por exemplo: exige da gente o registro muito eficiente porque todo dia nós precisamos de fazer revisão, recompor valores orçados no passado, que por questões diversas vão sendo alterados, porque uma coisa é o orçado e outra coisa é a realidade. Você sabe, você é administrador e sabe muito bem disso. Então constantemente a gente precisa estar comparando o projetado com a realidade e adequando a necessidade de alteração, porque acontece ao longo do tempo. Eu preciso ver o passado como foi, o que aconteceu no intervalo, para eu fazer as devidas adequações e deixar as informações registradas ali de forma cronológica e bem atualizadas, para que eu reaver aquele projeto de forma muito rápida e com conhecimento do que se adéqua aquela história, o que aconteceu naquele projeto, para eu poder responder durante as adequações o que seria interessante para o IPEAD e para o usuário do serviço.

Se você não registra, você fica dias e dias e dias, isto é quando você consegue rastrear porque você não registrou. Eu acho que foi, eu acho que não foi, nossa... Tem que registrar mesmo. Eu devo de registrar até as coisas que aparentemente são banais, sabe? Vou dar exemplo: tal dia eu tomei esta decisão com base no tal período, na tal informação e aguardar prosseguimento do processo. A partir de tal é rápida e positiva.

9. De forma geral, como é realizada a gestão e o direcionamento das informações na Fundação IPEAD, não só para processos decisórios, mas para os demais processos que têm a informação como insumo fundamental para sua execução?

Eu penso que a gente promove sim esta gestão. É direcionando as informações estratégicas para as áreas estratégicas, que é um pouco daquilo que eu disse: de forma prévia é feito um mapa do fluxo das necessidades das informações e de forma que este mapa não seja poluído com excesso de informações de áreas que não precisa ou excesso de fluxo, quando na verdade poderia fazer um fluxo mais enxuto, menos complexo. Então eu penso que é sim uma gestão e com um direcionamento das informações estratégicas nas áreas estratégicas, não só para a

tomada de decisão mais para nível de complemento mais de acompanhamento e conhecimento. Agora, eu participo da formatação desses mapas e desses fluxos, eu entro naqueles fluxos onde a minha coordenação está inserida. Eu sei que existem outros fluxos onde não envolve informação da minha coordenação, mas eu sei que existe esses outros fluxos no IPEAD, não respondo por eles, mas eu sei que existe.

10. Além do assunto abordado: gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão, você gostaria de sugerir outro assunto que poderia ser estudado?

Eu acho que este é um assunto macro neste tema, eu acho que a gestão estratégica da informação é o termômetro principal aí da, do rumo do desempenho da instituição. É, e sempre que estou discursando nesta linha toda a sugestão que dou ou todo o processo que nós criamos ou reformulamos é baseado no seguinte princípio: eu preciso da informação certa, na hora certa e ao menor custo possível. Eu consigo não só dar este tipo de informação, mas eu consigo ver isto como, eu vejo, é neste simples tripé em tudo aí. Se eu atender bem este tripé eu acho que eu, eu não estou muito fora da gestão estratégica da informação. Então eu preciso da informação certa, na hora certa, ao menor custo possível.

Eu, eu também, o extremo seria eu não ter a gestão da informação, ou seja, eu não tenho a informação certa, muito menos na hora certa e também eu tô até tendo custo e não tenho informação. O outro extremo seria eu ter uma ótima gestão, mas ela ser muito onerosa. Onerosa em termo de dispêndio e oneroso em termos de custo de oportunidade, ou seja, gasta tempo dos gestores atrás daquela informação. Isto mostra que de gestão não tem nada né! Tem só tentativa da informação. A gestão envolve aí, conjugar estes, estes fatores, e sempre tento nas reuniões colocar as minhas, as nossas sugestões, deslumbrando as respostas lá na pauta. E a resposta, é nos precisamos de respostas a qualquer momento. Tripé: informação certa, na hora certa e ao menor custo possível. Eu acho que a gente tem primeiro campos que eu, que minha área entra, tem uma atenção continuada nesse processo, beleza?

#### 4. Entrevista com o Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento

**Idade:** 65 anos

**Nível de instrução/área de formação:** Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (1972), especialização em Engenharia Econômica pelo Instituto de Engenharia Econômica e Administração (1974), especialização em Economia Regional pela Universidade Federal de Minas Gerais (1976), Master of arts em International Affairs (major: economics; 1st minor: industrial and systems engineering; 2nd minor: political science) pela The Ohio University (1981), Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2006) e professor aposentado da Universidade Federal de Minas Gerais. Tem experiência em Engenharia Econômica, Métodos Quantitativos Aplicados à Economia e à Administração e Metodologia de Pesquisa.

4. Quando surge uma situação que demanda decisão em sua atividade, existe algum processo de identificação do problema a ser resolvido, bem como das informações necessárias para sua solução?

Sim, a primeira coisa que se faz é estudar a natureza do problema e o estudo da natureza do problema que vai definir por onde a solução vai caminhar.

5. Como são obtidas as informações necessárias, que poderão servir de apoio ao processo de tomada de decisão na sua atividade?

É... Na minha atividade, há, tem uma sequência de etapas, a primeira delas é geralmente as pesquisas são sobre demandas, né. As pesquisas do IPEAD são sobre demandas, então a primeira etapa é conversar com quem tá demandando pra estudar a natureza da demanda dele. E na sequência é que o IPEAD constitui a equipe que vai trabalhar na pesquisa e verifica onde é que ele vai buscar a informação. Então tem essa sequência inteira de etapas, até desencadear a pesquisa propriamente dita.

As fontes de informação como as pesquisa do IPEAD, são variadas né, nós temos pesquisas de tudo o que é natureza, as informações, as fontes de informações são as mais diversas possíveis, porque os Projetos, as pesquisas são muito diversificadas. Então em cada pesquisa, tem sua fonte de informação própria. Então não dá para ter uma fonte única que responda todas as pesquisas do IPEAD.

Cada pesquisa tem que ser estudada em si mesma. E aí é que vai ver onde vai buscar a fonte; ou é fonte primária, ou seja, o próprio IPEAD colhe o dado com ele mesmo, ou então, estatística nas diversas fontes, sai dos diversos institutos todas as estatísticas possíveis.

6. Existe algum processo estruturado de obtenção, processamento e distribuição de informação aos decisores?

É... Como as pesquisas no campo, no meu campo específico de pesquisa e as informações não são passadas *a priori*, elas são buscadas, os próprios da pesquisa, no caso eu sou o coordenador da pesquisa. Eu é que junto, estudo com a minha equipe onde é que as informações vão ser buscadas e aí sim, tem todo o plano pra ir buscar essas informações.

7. As informações obtidas durante o processo decisório geralmente são suficientes para suprir as necessidades tanto informacionais quanto de decisões em seu trabalho?

Sim, porque a pesquisa, quando ela é estruturada. No caso de pesquisa quando ela é estruturada se define todo o plano amostral, as variáveis que são necessárias para trabalhar as pesquisas, elas são previamente definidas, ou seja, eu entendo de pesquisas como se fosse um protocolo de pesquisa e com base nesse protocolo de pesquisas que o IPEAD procura as informações. E aí sim, as informações em geral é que são, é colhida, aí sim são suficientes, porque elas decorrem de um plano previamente estabelecido para as pesquisas.

8. Após a tomada de decisão, existe algum processo estruturado de registro das decisões que são tomadas? Se sim, essas decisões anteriores são consultadas ou recuperadas em momentos decisórios futuros?

É em pesquisa, no caso de pesquisa, que é o produto que o IPEAD, oferece, o produto desta pesquisa é depois transformado em relatório, esses relatórios estão na biblioteca do IPEAD, estão disponíveis para quem quiser consultar. Então esses relatórios é que são... Representam o produto final da pesquisa, e são sempre disponíveis para qualquer decisão a respeito de pesquisa semelhante e etc.

É... Quando a nova pesquisa que é demandada é para o IPEAD. E são semelhantes à pesquisa que nós já fizemos então é claro que a gente aproveita e consulta os documentos e relatórios relativos à pesquisa anterior. Porque aí a gente já tem o plano amostral consolidado e metodologia consolidada. Então esta é a única fonte útil para as pesquisas posteriores.

9. De forma geral, como é realizada a gestão e o direcionamento das informações na Fundação IPEAD, não só para processos, mas para os demais processos que tem a informação para insumo fundamental para a sua execução?

É, em primeiro lugar. É quando um projeto de pesquisa é demandado para IPEAD em geral se assenta com o cliente e o coordenador de pesquisa e o coordenador de Projetos pra discutir com o cliente a natureza do projeto, o tipo de demanda, a partir daí o coordenador de pesquisa mostra sua equipe e passa a montar o plano amostral e desenvolver a pesquisa propriamente dita que é e são produzidos relatórios e esses relatórios são enviados aos clientes. E depois a pesquisa é consolidada nos documentos, que é armazenada na biblioteca do IPEAD.

10. Além do assunto abordado: gestão estratégica da informação como suporte ao processo de tomada de decisão, você gostaria de sugerir outro assunto que poderia ser estudado?

Na área de pesquisa, especificamente, o que importa e o que é importante é que a empresa mantenha as metodologias que ela desenvolve que o instituto desenvolveu. Que essas metodologias sejam registradas, que estejam em algum lugar pra sempre que necessário em Projetos semelhantes, que quem quer que esteja coordenando o setor de pesquisa possa se utilizar aquele *Know how* já desenvolvido e consolidado pela instituição. Então o importante é registrar tanto eletronicamente como até em papel com é o caso dos relatórios que estão na biblioteca. Para quem lê os relatórios possam não apenas ser consultados eventualmente, como também se possa conhecer a metodologia que foi utilizada para que eventualmente possa ser utilizada novamente quando isso for possível.