

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA**

**AS INFORMAÇÕES QUE DÃO SUPORTE AO PROCESSO
DECISÓRIO E A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS QUE AS
PROCESSAM**

Max Cirino de Mattos

**Belo Horizonte
20 de outubro de 1998**

Max Cirino de Mattos

**AS INFORMAÇÕES QUE DÃO SUPORTE AO PROCESSO
DECISÓRIO E A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS QUE AS
PROCESSAM:**

**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DO
SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa da Pós-Graduação em Ciência da Informação, nível Mestrado, da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica

Orientação: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
UFMG

Belo Horizonte

Escola de Biblioteconomia

Universidade Federal de Minas Gerais

1998



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MAX CIRINO DE MATTOS
Nº DE REGISTRO 9665870

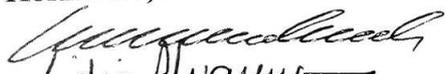
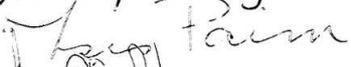
Às 14:00 horas do dia 20 do mês de outubro de 1998, reuniu-se na Escola de Biblioteconomia da UFMG a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 14/09/98, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado "As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que as processam", requisito final para obtenção do Grau de **Mestre em Ciência da Informação**, área de concentração: Produção, organização e utilização da informação e linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica. Abrindo a sessão, o Orientador, Presidente da Comissão, Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato, para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu, sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa –EB/UFMG, indicou o candidato aprovado
Profa. Iris Barbosa Goulart – Departamento de Psicologia/FAFICH/UFMG, indicou o candidato aprovado

Profa. Isis Paim – EB/UFMG, indicou o candidato aprovado

Profa. Lídia Alvarenga – EB/UFMG, indicou o candidato aprovado

Pelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO. O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar o Presidente encerrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de outubro de 1998.


Lidia Alvarenga

Isis Paim

Iris Barbosa Goulart


Prof^a Isis Paim
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação da EB/UFMG

OBS.: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo do Coordenador.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Ísis Paim, que acreditou no meu potencial e confiou parte de seu tempo no auxílio ao desenvolvimento desta dissertação, em todas as suas etapas. Sua dedicação, atenção e competência guiaram minha evolução ao longo desses dois anos.

Também dedico este trabalho a Íris Barbosa Goulart, uma pessoa que influenciou seu desenvolvimento e também o meu próprio, que foi paciente e dinâmica para ajudar-me nas diversas dúvidas encontradas nesse caminho e, ao mesmo tempo, compartilhar o desenvolvimento das idéias o mais “imagéticas” possível. Você foi e continua sendo um exemplo muito rico de vida, inclusive acadêmica, e gostaria de atribuir-lhe grande parte do resultado dessa etapa vencida de minha vida, representada por este documento.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Sibelle, pela paciência, carinho e compreensão ao longo do desenvolvimento deste trabalho;

Ao meu avô, que pelas atitudes e palavras foi, é e continuará sendo um grande exemplo de vida;

Aos meus pais, que além do exemplo aceitaram minha escolha e mudanças às vezes “incompreensíveis”;

Aos diretores e colegas da Telemig Celular, pelo apoio e abertura para o desenvolvimento deste trabalho;

Aos colegas do mestrado, que possibilitaram a ampliação de minha visão e conceitos (intelectuais e cotidianos) durante todo esse construtivo momento de troca de conhecimentos;

Aos professores da escola, que colaboraram para a construção deste trabalho, em especial aqueles que me orientaram: Ísis, Mônica, Ricardo e Íris;

Por último, mas não menos importante, a Viviany e Goreth, pelo apoio e atenção dispensados durante todo o curso.

“Quando imaginamos as mesmas coisas de maneira diferente, muito dificilmente deixamos de nomeá-las de modo diverso. Apesar de ser a mesma a natureza do que imaginamos, a diversidade de nossa recepção ao objeto, devido a diferentes constituições do corpo e devido a preconceitos de opinião, confere a cada coisa o cunho de nossas diversas paixões. E, por esse motivo, um homem deve ter cautela com as palavras quando raciocina; isto porque, além da significação do que imaginamos como sua natureza, as palavras também contêm a significação da natureza, disposição e interesse daquele que fala.”

Thomas Hobbes, *Leviathan*, 1651

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

1 – INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	15
1.2 O desenvolvimento da dissertação	16
1.3 Abordagem metodológica	18
1.4 O setor de telecomunicações	24
2 – INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO	36
2.1 A importância das informações internas nas organizações	37
2.2 Abordagens de processo decisório	44
2.3 Informação e processo decisório	50
3 – INFORMAÇÃO E PRODUÇÃO SOCIAL DO CONHECIMENTO	55
3.1 A produção social do conhecimento	56
3.2 As representações sociais e a cultura organizacional	60
3.3 O fluxo de informações e o processo de comunicação – uma introdução ao sense making	72
4 – COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	80
4.1 Coleta dos dados	81
4.2 Análise	96
4.3 Discussão	101
5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	
A – Roteiros utilizados nas entrevistas	124
B – Mapeamento dos fluxos de informações	127
C – Questionários	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Organograma da TELEMIG CELULAR na época da realização do estudo de caso	30
Figura 2 -	Necessidades de informações dos ambientes externo e interno	41
Figura 3 -	Variáveis que afetam o processo decisório	49
Figura 4 -	Variáveis que influenciam o processo decisório	52
Figura 5 -	Classificação das culturas organizacionais	69
Figura 6 -	A cultura organizacional como uma entidade	70
Figura 7 -	O processo decisório como uma cadeia de comunicação	73
Figura 8 -	Origens das informações do relatório mensal de acompanhamento	82
Figura 9 -	Roteiro para identificação da representação social do relatório, de acordo com os usuários	125
Figura 10 -	Roteiro para identificação da representação social do relatório, de acordo com os grupos que o elaboram	126
Figura 11 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “carteira”, “oferta de serviços” e “faturamento por valor de conta”	129
Figura 12 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “qualidade do atendimento”	130
Figura 13 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “disponibilidade dos serviços”	131
Figura 14 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “qualidade dos serviços disponibilizados”	132
Figura 15 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “receita”	133
Figura 16 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “planejamento financeiro” e “análise do endividamento”	134
Figura 17 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “demonstração de resultados” e “indicadores de resultados”	135
Figura 18 -	Fluxo de informações para elaboração do relatório mensal de acompanhamento - “força de trabalho” e “indicadores de força de trabalho”	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Categorias definidas para análise do conteúdo das entrevistas a serem realizadas	24
Tabela 2 –	Exemplos de cultura organizacional conforme a classificação proposta	69
Tabela 3 -	Divisões da empresa x conteúdo do relatório de acompanhamento mensal	83
Tabela 4 -	Mapeamento das categorias no processo de elaboração do relatório pelos grupos	97
Tabela 5 -	Categorias mapeadas para o processo de utilização do relatório, de acordo com os grupos	98
Tabela 6 -	Categorias mapeadas para o processo de utilização do relatório de acordo com os usuários	99
Tabela 7 –	Similaridades apontadas entre as três abordagens: <i>sense making</i> , processo decisório e representações sociais	114
Tabela 8 -	Simbologia para mapeamento do fluxo de informações	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tendência de massificação do serviço móvel celular

27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGO - Sistema computacional da TELEMIG FIXA.

CPP - *Calling Part Pay* é um modelo de cobrança onde o telefone celular paga somente as chamadas originadas.

ERB - Estação Rádio Base. É uma antena que funciona como ponto de conexão do aparelho celular à rede de telefonia.

FISTEL - taxa de fiscalização paga ao Ministério das Comunicações referente à habilitação de um aparelho telefônico (celular ou fixo).

GL - Sistema computacional da TELEMIG FIXA.

IGF - Sistema computacional da TELEMIG FIXA.

MPP - *Mobily Part Pay* é um modelo de cobrança onde o telefone celular paga as chamadas originadas e também as recebidas.

PCS - *Personnal Communication System* é uma rede de Serviços de Comunicações Pessoais que introduz o conceito de número pessoal, aliando portabilidade ao conceito já consolidado de mobilidade - é muito similar à utilização do telefone celular no Brasil.

QMC - Qualidade Móvel Celular. São índices numerados (QMC 1, QMC 2, etc.) que representam o desempenho da qualidade dos serviços prestados.

SISRAF - Sistema computacional da TELEMIG FIXA.

TELEBRÁS - *Holding* que engloba todas as operadoras estaduais de telefonia do Brasil e a EMBRATEL, operadora estatal de longa distância.

USC - Índice utilizado para medição do grau de utilização de uma ERB.

RESUMO

Em um ambiente competitivo as organizações devem responder dinamicamente aos estímulos externos, e o impacto de suas decisões configura o seu posicionamento no mercado. As decisões implementadas pelas organizações são fundamentais para a sua sobrevivência, e o gerenciamento eficaz de suas informações é um diferencial competitivo quando oferece um suporte adequado às suas decisões. A estruturação do fluxo e do conteúdo das informações internas da empresa em um Sistema de Informações ágil e seguro constitui um passo fundamental para o conhecimento das forças e fraquezas organizacionais, possibilitando trabalhá-las para a otimização do desempenho empresarial. É importante a observação das diversas interpretações possíveis em relação a determinada informação, devido a características particulares do indivíduo ou grupo que a processa, pois essa diversidade pode gerar ambigüidade – ou equivocidade - para a tomada de uma decisão. Através da análise de alguns documentos e da realização de entrevistas e observações direcionadas, realizadas em uma empresa do ramo de telecomunicações, o presente trabalho analisou o fluxo de informações que compõem um relatório de acompanhamento mensal do desempenho da empresa e o significado dessas informações para os grupos envolvidos na confecção desse relatório e para seus usuários, todos eles da alta administração. A partir da análise desse fluxo, concluímos que as interpretações dos grupos - as representações sociais - sobre as informações que dão suporte ao processo decisório podem comprometer o desempenho da empresa, face ao baixo grau de estruturação observado na veiculação dessas informações e a falta de um consenso sobre a sua conceituação. Sugerimos a estruturação de diretrizes formais que orientem os esforços organizacionais na otimização de seus fluxos de informações, atribuindo responsabilidades pelo gerenciamento do conteúdo e do acesso às informações veiculadas na empresa. A compreensão do processo de geração das representações sociais nos grupos internos das organizações permitirá uma implementação mais efetiva dessas diretrizes, além de identificar possíveis necessidades de estruturação do conhecimento organizacional.

ABSTRACT

In a competitive environment, organizations must react to external inputs dynamically, and the impact of their decisions may influence their position in the market. Organizational decisions are fundamental for their survival, and effective information management is a competitive advantage when it offers an appropriate decision support. Structuring the flow and the content of the organization's internal information in accordance with a fast and secure information system is a basic step to identify the internal strengths and weaknesses. Diverse interpretations of the same information evolve as a result of the characteristics of individuals and groups. When that happens it can introduce ambiguity or equivocality in the decision process. Based on the analysis of documents and on data collected through interviews and focused observations in a telecommunication firm, this study investigated information flows in the making of a monthly performance report. All the users of this report are members of top management. Based on the analysis of these information flows we concluded that the group's interpretations – the social representations – about the information that support their decision process can influence the firm's performance. This happens as a result of the lack of structure in the transmission of information and consensus about critical concepts. Some formal guidelines that may orient the organizational efforts towards the improvement of information flows are suggested. The assignment of roles concerning the management of access to information within the company. We also recommended that understanding the creation of social representations within the company may lead to an effective implementation of these guidelines. In addition, it would make it possible to identify potential needs of organizational dissemination of knowledge throughout the company.

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Alguns aspectos desta dissertação merecem destaque, conforme descrição nos itens a seguir.

A proposta deste trabalho teve origem na nossa atuação profissional, no desenvolvimento de projetos como analista de sistemas em empresas públicas e privadas de Minas Gerais. Essa experiência possibilitou-nos fazer alguns questionamentos relacionados ao processo decisório empresarial e às variáveis que o influenciam. Ao desenvolver projetos de sistemas, tivemos a oportunidade de conhecer diversas áreas da empresa e suas inter-relações. Verificamos, inicialmente, que as organizações são bastante complexas, e por isso aspectos de seu cotidiano escapam a uma análise de sua estrutura formal e seu funcionamento nem sempre se explica mediante uma lógica preestabelecida. Mesmo quando o planejamento é realizado numa organização, comumente ele não é seguido; além disso, em inúmeras situações, os profissionais que atuam nas diferentes áreas aplicam, no processo decisório, conceitos elaborados por eles próprios, de acordo com o seu contexto e vivência, para definir os recursos utilizados. Esta variedade de expressões que às vezes definem um mesmo objeto pode comprometer a qualidade do processo de comunicação entre as áreas, afetando o próprio processo decisório.

A compreensão dos fundamentos básicos da informação tornou-nos possível estabelecer uma ligação entre nossos questionamentos e alguns aspectos relevantes do funcionamento organizacional, principalmente em relação ao impacto da informação sobre o processo decisório e à predisposição dos indivíduos para alterar tal informação em virtude das diferenças de repertório observadas nos diferentes grupos que a processam nas organizações. A seguir, traçamos uma contextualização do processo decisório empresarial face à globalização.

1.1 Justificativa

Segundo RATTNER (1995, p. 76), “o processo de globalização, embora conduzido pela economia, deve ser apreendido, também, em suas dimensões políticas, histórico-culturais e espaciais-ecológicas.” Um mercado internacionalizado, onde a competitividade torna-se elevada e sem fronteiras, aliado a um patamar de desenvolvimento tecnológico, onde as mudanças são cada vez mais rápidas, formam um contexto em que as organizações devem responder dinamicamente aos estímulos do meio ambiente naquelas dimensões. Sob essa ótica, podemos afirmar que os processos de adaptação e sobrevivência de uma empresa, no contexto atual, estão diretamente relacionados às decisões implementadas por ela. A qualidade dessas decisões, que resulta em impactos econômicos e sociais, sofre a influência de uma série de fatores, dentre eles o comportamento dos grupos que estão envolvidos no processo decisório. Como base para o desenvolvimento deste trabalho, foi fundamental a análise na literatura das

relações entre a informação e o processo decisório, abordando as representações sociais e a cultura organizacional como elementos que impactam o processo de comunicação relativo à veiculação de informações para a tomada de decisões. Uma análise mais detalhada desses conteúdos realizar-se-á nos próximos capítulos.

1.2 O desenvolvimento da dissertação

Interessados em melhor compreender a influência do fator humano sobre as informações veiculadas em uma organização, ao longo deste curso de Mestrado amadurecemos o objetivo desta dissertação. Através das disciplinas cursadas na Escola de Biblioteconomia e na Faculdade de Ciências Econômicas - FACE - da UFMG, concluímos que um dos principais papéis da informação nas empresas é sustentar as suas decisões e daí nosso interesse pelo estudo da importância das informações para o processo decisório organizacional. Em paralelo a essa decisão, após um contato com o Mestrado em Psicologia Social, optamos pelo estudo da teoria das representações sociais e da cultura organizacional como fatores importantes no processo de comunicação empresarial.

Ao buscarmos na literatura atual os trabalhos relacionados simultaneamente à informação e ao processo decisório, notamos uma carência de publicações relacionadas a esse tema, o que acentuou nossa motivação no desenvolvimento deste trabalho. Adotamos a estratégia de dividir o tema, procurando trabalhos relacionados ao processo decisório e fazendo sua releitura a partir de conceitos da Ciência da Informação.

Notamos que a maioria das publicações consultadas a respeito de processo decisório (PEREIRA, 1997; STONER, FREEMAN, 1995; JENNINGS, WATTAM, 1994) remetiam-se aos autores clássicos¹ sobre o assunto e decidimo-nos por estudar esses autores na busca da releitura das fontes primárias do tema.

Uma análise da bibliografia relativa à informação permite notar que as informações que dão suporte ao processo decisório de uma organização podem tratar do ambiente externo ou interno. Observamos que grande parte da literatura trata das informações do ambiente externo e cita superficialmente a importância do ambiente interno². Além disso, nossa experiência demonstra que a estruturação do fluxo de informações internas é um grande problema na maioria das organizações e, em um ambiente competitivo, ela pode ser de grande importância para a redução de custos. Decidimos, então, direcionar nossos esforços na condução deste trabalho para as informações internas, isto é, as informações de uma organização que tratam de seu ambiente interno, de seus recursos, de seu desempenho; informações que são geradas pelos processos internos da organização. Neste ponto é importante lembrar que os processos internos das organizações podem utilizar-se de informações cuja fonte seja externa. Assim, definimos como nosso foco as informações de origem interna que dão suporte ao processo decisório de uma empresa e que aspectos podem influenciar o processo de comunicação interna dessas informações.

¹ Entre eles, citamos SIMON (1971), CYERT, MARCH (1963) e LINDBLOM (1980)

² Entre os autores consultados, citamos CHOO, AUSTER (1993), BARBOSA (1997), THIERAUF (1988) e LEITÃO (1993)

1.3 Abordagem metodológica

No sentido de buscarmos respostas aos questionamentos relacionados quanto à utilização da informação no contexto organizacional e às influências dos grupos que a processam, através deste trabalho propusemos a análise do fluxo interno da informação gerencial no processo decisório das organizações. Essa análise realizou-se através do desenvolvimento de um estudo de caso em uma empresa pública de telecomunicações celulares do Estado de Minas Gerais, aqui identificada como TELEMIG CELULAR. Esse setor, o de telecomunicações, especificamente no ramo celular, é representativo do contexto organizacional descrito no início desta dissertação: um mercado altamente competitivo onde a tecnologia evolui em uma velocidade muito rápida. A seguir, definimos a metodologia utilizada para tal estudo de caso.

No trato com o cotidiano da TELEMIG CELULAR, o problema que determinou a produção deste trabalho foi: como as informações internas, que vão dar suporte ao processo decisório de uma organização, são influenciadas pelos grupos que as processam?

O objetivo geral deste trabalho consistiu na investigação da veiculação de informações internas que dão suporte ao processo decisório numa organização do setor de telecomunicações, considerando a influência das representações sociais dos grupos e da cultura da empresa sobre essas informações. Especificamente, foram identificados os tipos de informações internas utilizadas no processo decisório da TELEMIG CELULAR, como são veiculadas essas informações e qual a influência das representações

sociais e da cultura organizacional sobre elas. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, que apresenta as seguintes características (LÜDKE, 1986, p. 11-13):

“ ... tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento ... os dados coletados são predominantemente descritivos ... a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto ... o “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador ... a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.”

Entendemos que, enquanto melhor forma de pesquisa qualitativa para este trabalho, o estudo de caso apresenta características específicas, a saber (LÜDKE, 1986, p. 18-20):

- a) “os estudos de caso visam à descoberta”: baseados no pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, partimos do quadro teórico descrito nos capítulos seguintes e mantivemos nossa atenção no surgimento de novos elementos importantes durante o estudo;
- b) “os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’ ”: pela posição ocupada pelo autor deste trabalho na época de sua confecção foi possível realizá-lo dentro da TELEMIG CELULAR, coletando os dados em seu ambiente natural;

- c) “os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda”: a multiplicidade de dimensões presentes no problema foram abordadas de acordo com as variáveis teóricas relacionadas ao processo decisório³;
- d) “os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação”: além das entrevistas, questionários e observações, todos os documentos cedidos pela TELEMIG CELULAR foram anexados ao trabalho e considerados no momento da análise dos dados coletados;
- e) “os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas”: no decorrer do processo foram relatadas as experiências pessoais do pesquisador para que o leitor possa associar os dados encontrados às suas próprias experiências pessoais;
- f) “os estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social”: podemos dizer que cada entrevista e cada questionário aplicado a cada grupo da empresa teve por objetivo explicitar o seu ponto de vista (do grupo), a sua interpretação sobre determinado conjunto de informações;

³ Essas variáveis serão tratadas principalmente no capítulo 2

g) “os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa”: este trabalho preocupou-se com a transmissão direta, clara e bem articulada do caso, num estilo que se aproximasse da experiência direta do leitor.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a entrevista não estruturada, que “permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas” (LÜDKE, 1986, p. 34), e a aplicação de questionários. Conforme conselho dessa autora, foi utilizado um roteiro⁴ para guiar os processos de entrevista e de aplicação dos questionários, respeitadas as particularidades do momento de sua execução. Utilizaram-se, também, documentos de utilização interna fornecidos pela TELEMIG CELULAR.

A análise dos dados coletados nas observações, entrevistas e documentos cedidos pela empresa foi realizada com base na análise do conteúdo, que, segundo BARDIN (1977, p. 31-36)

“... é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será (sic) um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações... A análise de conteúdo pode ser uma análise dos «significados» (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos «significantes» (análise léxica, análise dos procedimentos). Por outro lado, o

⁴ O roteiro foi elaborado com base no referencial teórico deste trabalho, e encontra-se no Anexo A.

tratamento descritivo constitui um primeiro tempo do procedimento, mas não é exclusivo da análise de conteúdo. Outras disciplinas que se debruçam sobre a linguagem ou sobre a informação, também são descritivas: a lingüística, a semântica, a documentação. No que diz respeito às características *sistemática* e *objectiva* (sic), sem serem específicas da análise de conteúdo, foram e continuam a ser suficientemente importantes para que se insista nelas... P. Henry e S. Moscovici dizem: tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo... A definição de análise de conteúdo dada por Berelson, à cerca (sic) de uns vinte anos atrás, continua a ser o ponto de partida para as explicações que todos os principiantes reclamam... «uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva (sic), sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas (sic) mesmas comunicações»”.

Conforme BARDIN (1977), o tipo de análise mais generalizado e transmitido, e também o pioneiro, é a análise categorial, que “pretende tomar em consideração a totalidade de um «texto», passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença ou ausência) de items (sic) de sentido.” (p. 36-37). Nessa ótica, o processo de comunicação precisa ser fragmentado em algumas categorias, que devem possuir as seguintes características:

- a) Homogeneidade: informações de uma mesma categoria devem possuir conteúdo semelhante;

- b) Exaustividade: as categorias devem esgotar a totalidade do texto;
- c) Exclusividade: uma informação não pode ser classificada em duas categorias diferentes;
- d) Objetividade: formas de categorização (classificação) diferentes devem chegar a resultados iguais;
- e) Adequação ou pertinência: as categorias devem ser adaptadas ao conteúdo e ao objetivo da análise.

Para efeito deste trabalho, adotamos uma descrição para a análise de conteúdo que condensa todas as características descritas anteriormente (BARDIN, 1977, p. 42):

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, (sic) sistemáticos e objectivos (sic) de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas (sic) mensagens.”

As categorias (indicadores descritivos) definidas para a realização deste estudo de caso encontram-se na TAB. 1 (p.24):

TABELA 1 - Categorias utilizadas na análise do conteúdo das entrevistas realizadas

Categoria	Descrição
Forma de transmissão	Meio de transmissão da informação (papel, meio magnético, verbalmente)
Grau de estruturação do processo de transmissão	Nível de formatação/estruturação na transmissão das informações
Precisão	Cuidado e exatidão na transcrição da informação (frequência de alterações na informação divulgada)
Confiabilidade	Nível de confiança do entrevistado em relação ao conteúdo da informação
Exaustividade	O quanto, na percepção do entrevistado, as informações são suficientes para a tomada de decisões
Utilidade	Percepção do entrevistado em relação ao quanto as informações são necessárias para a tomada de decisões
Velocidade de resposta	Em quanto tempo a informação está disponível para o usuário

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

1.4 O setor de telecomunicações

Em relação ao contexto do estudo de caso analisado, a importância do setor de telecomunicações pode ser resumida no seguinte trecho do Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE (BRASIL, 1997, p. 7):

“Nos últimos dois anos, consolidaram-se as tendências observadas no início da década, em direção ao desenvolvimento da Sociedade da Informação. De fato, tem se observado a tendência no sentido da construção de uma infra-estrutura de comunicações de grande capacidade e alta velocidade, apta a cursar tráfego

multimídia (voz, dados, textos, imagens e vídeo), com o que se espera o desenvolvimento de um mercado de informação eletrônica, em especial no segmento de negócios, de dimensões ainda não adequadamente estimadas. O setor de comunicações, constituído por telecomunicações, computação e entretenimento, está crescendo, em nível mundial, a cerca de duas vezes a taxa de crescimento anual do total da economia. Muitos exemplos podem ser apresentados para justificar essas taxas de crescimento. A multiplicação de número de usuários de equipamentos de informática estabelecendo conexões via Internet; transações financeiras envolvendo pequenas quantias em um caixa eletrônico ou transferências de grandes somas entre países de continentes diferentes, a telemedicina e a teleducação (sic), bem como outras aplicações de cunho social, tornam indispensável a realização de investimentos crescentes na infra-estrutura de informação.”

Conforme ampla divulgação em maio deste ano, a TELEMIG CELULAR fechou os meses de janeiro a março de 1998 com um lucro líquido de R\$ 24 milhões. Com uma receita líquida acumulada nesse período de R\$ 125 milhões, a empresa apresentou uma margem líquida de 19% e uma rentabilidade de 6% sobre o patrimônio líquido. A operadora iniciou o ano com um ativo imobilizado de R\$ 444 milhões e um patrimônio líquido de R\$ 392 milhões. Dos R\$ 44 milhões investidos no primeiro trimestre, 68% foram destinados à melhoria da qualidade da planta instalada e digitalização da rede celular em Belo Horizonte e Região Metropolitana. A TELEMIG CELULAR é reconhecida nacionalmente como uma

representante de qualidade do setor de telecomunicações. Um breve histórico da telefonia celular é feito a seguir⁵.

A utilização pioneira da comunicação móvel via rádio ocorreu em 1921, em *New York*, onde esse sistema foi adotado em viaturas da polícia. Somente em 1982 foi disponibilizado o primeiro sistema de telefonia celular, em Chicago, utilizando-se o padrão AMPS (tecnologia analógica). Em 1990 surgiu o primeiro sistema celular brasileiro no Rio de Janeiro (Telecomunicações do Rio de Janeiro - TELERJ). A TELEMIG ativou seu sistema em 1994, mesmo ano em que foi ativada em todo o Brasil a facilidade de *roaming* (utilização do aparelho celular em uma região diferente daquela em que o aparelho foi habilitado) automático. O Brasil apresenta-se como a maior área de *roaming* do mundo, isto é, a maior extensão territorial contínua em que é possível utilizar-se o telefone celular.

Ainda em 1994 foi alterado o sistema de cobrança das chamadas celulares, passando-se do modelo *Mobily Part Pay* (MPP) - onde o telefone celular paga as chamadas originadas e também as recebidas - para o modelo *Calling Part Pay* (CPP), em que o telefone celular paga somente as chamadas originadas. Nos anos de 1995 e 1996 foi mantida a tendência mundial, observada em anos anteriores, de crescimento acentuado nos mercados de serviços móveis de telecomunicações. Todas as previsões feitas por especialistas para esse mercado, especialmente em países em desenvolvimento, foram superadas. Novas opções tecnológicas, baseadas em sistemas digitais, tornaram as capacidades dos sistemas substancialmente maiores e reduziram seus custos para os usuários, além de

⁵ Esse histórico foi desenvolvido a partir de informações verbais coletadas informalmente na TELEMIG CELULAR.

adicionar segurança e inúmeras novas facilidades aos sistemas. Durante a primeira metade da década, o número de assinantes de sistemas móveis celulares no mundo teve um crescimento médio anual de 51%. Na América Latina e Caribe, esse crescimento foi de 105%, o maior já registrado em todo o mundo desde 1990, fazendo com que essa região passasse a ter a maior densidade de telefones celulares do mundo, excetuando-se as regiões desenvolvidas da América do Norte e Europa Ocidental. O GRAF. 1 apresenta uma tendência de explosão de consumo observada principalmente a partir do terceiro ano de implantação do serviço celular:

CELULARES P/ MIL HABITANTES.

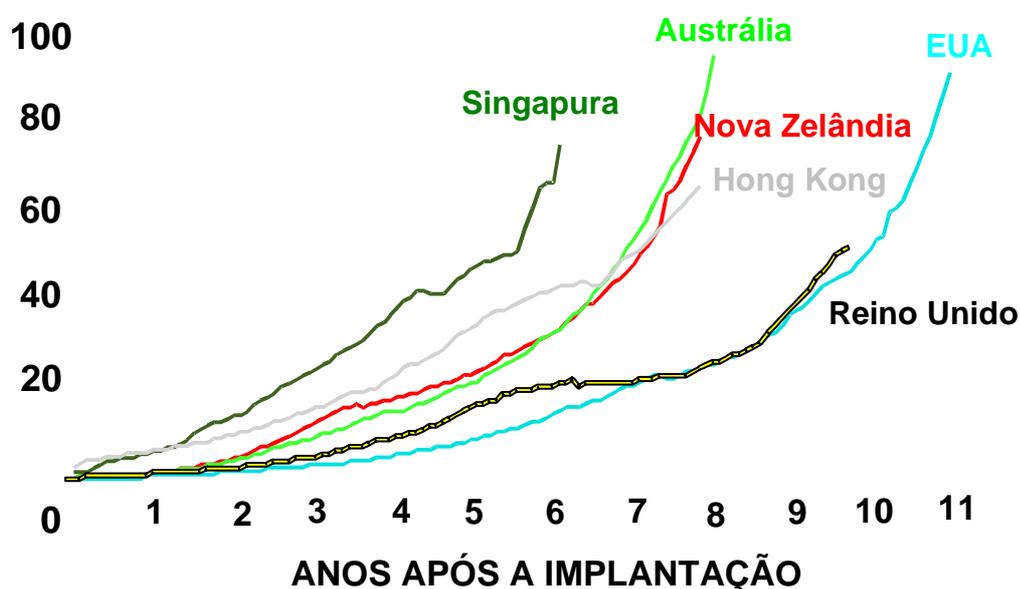


GRÁFICO 1 - Tendência de massificação do serviço móvel celular

FONTE: TELEMIG CELULAR

Em relação aos produtos e serviços, existe um movimento direcionado para a diversificação, na busca da conquista de um mercado cada vez mais exigente. Uma das inúmeras evoluções da tecnologia nesse setor é o processo de digitalização do sistema, isto é, a migração de um sistema de tecnologia analógica para outro de tecnologia digital, cujos benefícios foram enumerados anteriormente.

É importante observarmos também algumas características particulares do mercado de Minas Gerais, tanto em termos topográficos quanto culturais. Um exemplo típico da topografia mineira é a cidade de Belo Horizonte, fundada em 1897 e projetada para suportar 100.000 habitantes (no ano de seu centenário, 1997, a cidade contava com 2 milhões de habitantes), uma região montanhosa com alta concentração de edifícios, o que dificulta a propagação das ondas de rádio utilizadas pelo sistema celular. Além disso, em Belo Horizonte, a alta densidade de áreas comerciais exige uma alta disponibilidade do serviço para um número grande de usuários concentrados nessas regiões. Também a utilização dos telefones celulares em garagens, dentro de prédios e outros locais cuja estrutura sólida de concreto dificulta a transmissão das ondas de rádio. Esses, dentre outros fatores peculiares ao estado de Minas, oferecem um grande desafio à TELEMIG CELULAR, que busca soluções inteligentes e as implementa, o que pode ser demonstrado pelos seus resultados. A evolução da planta celular da TELEMIG CELULAR comporta-se conforme a tendência mundial descrita anteriormente - explosão de consumo a partir do terceiro ano de implantação: dos 42 mil telefones em 1994, chegou aos 450 mil em 1997.

Ainda de acordo com o PASTE (BRASIL, 1997, p. 9-10)

“Nos países em desenvolvimento, a carência de capitais, a baixa disponibilidade de recursos humanos qualificados, bem como o baixo atendimento ao mercado [no setor de telecomunicações], têm-se constituído no elenco de fatores fundamentais à aceleração do processo de liberalização e privatização... As novas corporações resultantes desses processos, renovadas pela administração de capitais privados, têm-se aliado a corporações de mercados já liberalizados, formando empresas globais. Essas novas empresas já estão atendendo clientes em todos os pontos do globo, utilizando o conceito *one-stop-shopping*, começando a competir com as empresas de telecomunicações tradicionais, que atuam apenas em mercados regionais ou nacionais, contribuindo para reduzir a lucratividade dessas empresas. Pelas razões apresentadas, os países estão competindo entre si por novos investimentos, visando o desenvolvimento de suas infra-estruturas de informações. Espera-se que o número de privatizações nos próximos anos seja elevado, consumindo grande parte dos capitais disponíveis no mercado internacional. Dessa forma, os países que iniciarem seus processos de abertura em prazos menores poderão ser beneficiados por uma maior disponibilidade de recursos de capital.”

Consciente desse contexto mundial, o Ministério das Comunicações conduziu o processo de privatização do setor de telecomunicações do país, cujo leilão realizou-se em julho⁶ de 1998. Assim, esse foi um ano muito importante e dinâmico para a TELEMIG CELULAR, que se constituiu como empresa do Sistema TELEBRÁS em Assembléia realizada no dia 30 de janeiro. O processo de criação e estruturação das empresas estaduais de

⁶ A TELEMIG CELULAR foi comprada pela TIW (Telesystems International Wireless) do Canadá.

telecomunicação celular contou com a ajuda de várias consultorias internacionais, entre elas a *Booz Allen* e a *McKinsey*, esta última responsável pela elaboração da estrutura organizacional comum a todas as Celulares. Decidimo-nos por um detalhamento da estrutura organizacional da empresa em um nível suficiente para a compreensão do estudo de caso realizado neste trabalho, conforme a FIG. 1:

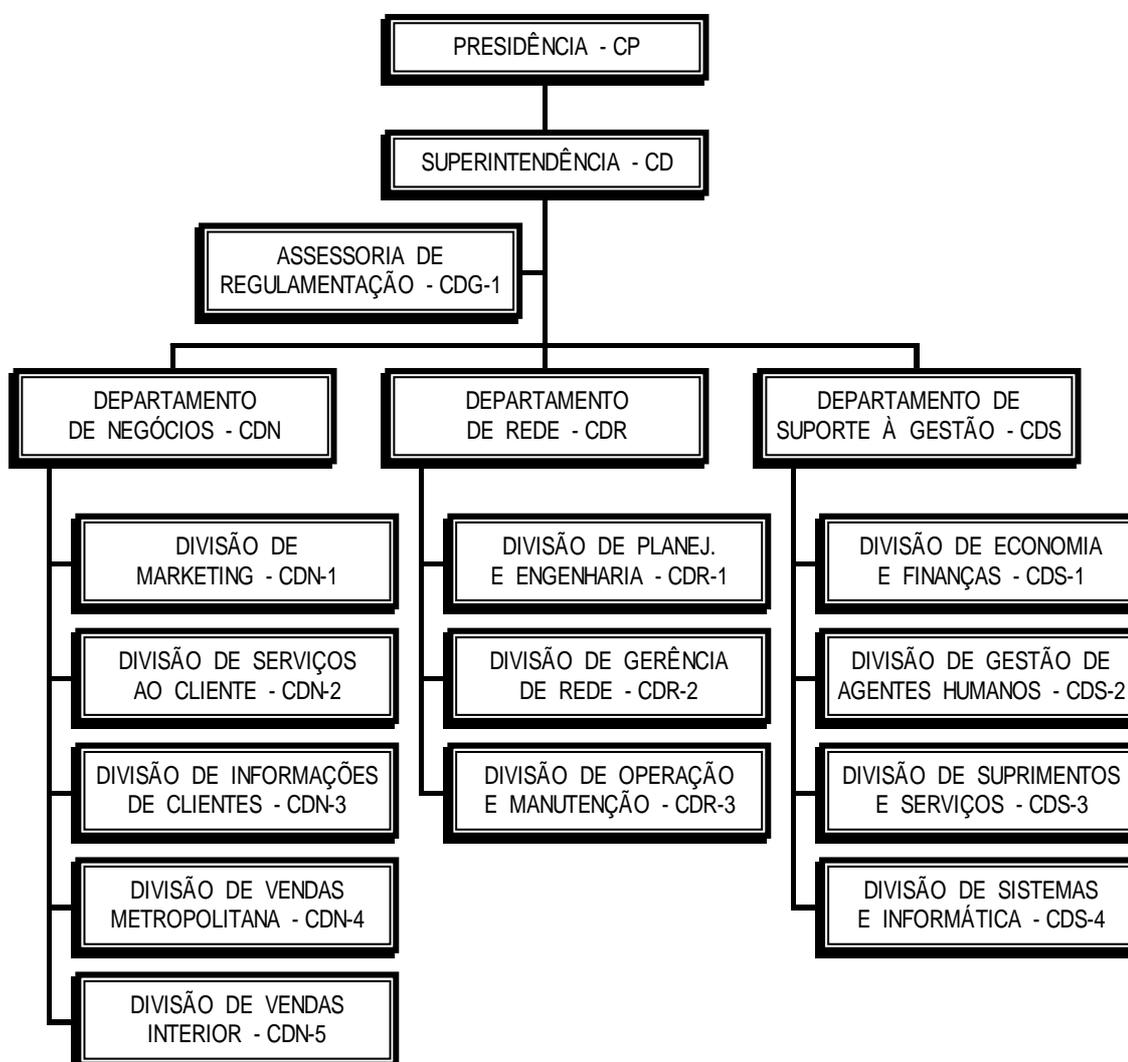


FIGURA 1 - Organograma da TELEMIG CELULAR na época da realização deste estudo de caso

FONTE: TELEMIG CELULAR

Além da constituição da empresa, outro processo interessante foi o *Due Diligence*, cujo objetivo era a disponibilização de informações para que os potenciais compradores conhecessem os ativos que estavam sendo vendidos⁷. Esse processo consistiu no levantamento de diversas informações de todas as áreas da empresa de acordo com um roteiro elaborado por outra consultoria internacional, a *Salomon Smith Barney*⁸. Além disso, a TELEMIG CELULAR desenvolve seu Planejamento Estratégico 98, preparando-se para o ambiente competitivo proporcionado pela entrada da operadora da banda B⁹ no segundo semestre do corrente ano. A TELEMIG CELULAR vive um processo dinâmico desde a sua criação, preparando-se para a concorrência direta e para a privatização. A reestruturação organizacional e o processo de *Due Diligence*, etapas importantes da privatização, colaboraram para o dinamismo desse contexto. Além disso, antecipando-se à concorrência, a TELEMIG CELULAR vem implementando várias ações de acordo com as diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico 98.

Nesse contexto, a todo momento decisões importantes devem ser tomadas, e todo o processo de coleta, seleção, análise e organização de informações para apoiar essas decisões faz parte do processo decisório da TELEMIG CELULAR, bem como o acompanhamento do resultado dessas decisões.

⁷ As informações coletadas foram levadas para Brasília e ficaram à disposição para consulta no Data-room da TELEMIG CELULAR nos meses de maio e junho de 1998.

⁸ *Salomon Brothers*.

⁹ A empresa Maxitel será a concorrente da TELEMIG CELULAR.

Um dos instrumentos utilizados pela alta gerência da empresa é o **Relatório de Acompanhamento Mensal** do desempenho empresarial, que contém informações provenientes de diversas áreas da empresa. Decidimos pela análise do processo de elaboração desse relatório pelos seguintes motivos:

- a) suas informações possibilitam um acompanhamento do planejamento da empresa comparado ao seu desempenho real, o que representa um dos objetivos¹⁰ da monitoração interna, enumerados por LEITÃO (1993);
- b) podem ser identificados os tipos de informações internas utilizadas no processo decisório da TELEMIG CELULAR, um de nossos objetivos específicos;
- c) diversas áreas da empresa participam da sua elaboração, permitindo a avaliação de outro objetivo específico deste trabalho: verificar como ocorre a veiculação das informações que dão apoio ao processo decisório na empresa;
- d) o último objetivo específico desta pesquisa, a investigação da influência das representações sociais e da cultura organizacional sobre as informações que dão suporte ao processo decisório, foi alcançado através da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, dos questionários aplicados aos grupos da empresa envolvidos na elaboração e

¹⁰ Esses objetivos são apresentados no capítulo 2 (p. 42).

utilização do relatório e dos documentos disponibilizados pela empresa;

- e) as características da pesquisa qualitativa citadas por LÜDKE (1986) foram respeitadas visto que esta dissertação investigou o fluxo das informações (o processo) internas que circulam na TELEMIG CELULAR (o ambiente natural) e que dão suporte ao processo decisório, analisando-se como essas informações são interpretadas (o “significado”) em cada área;
- f) o autor desta dissertação coordenava o processo de elaboração desse relatório, o que facilitou a identificação e o contato com os grupos para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários.

Inicialmente pensamos em entrevistar todos os usuários¹¹ do **Relatório de Acompanhamento Mensal** – o diretor-superintendente, o gerente da Assessoria de Regulamentação e os três departamentos (FIG. 1, p. 30) - e também os grupos envolvidos na sua confecção. Como o relatório apresenta um volume significativo de informações, o que poderia estender este trabalho além de nossas expectativas, e face ao grande volume de mudanças experimentado na empresa na época da realização deste trabalho, decidimo-nos pela aplicação dos questionários (Anexo C) a todos os envolvidos nesse processo¹², seja como provedores de informações para ou como usuários do Relatório. Essas informações foram analisadas e

¹¹ Grupo responsável pela análise das informações do Relatório Mensal

¹² Conforme a TAB. 3 (p. 83) apresentada no capítulo 4.

mapeadas conforme as categorias propostas na TAB. 1 (p. 24), e o resultado encontra-se detalhado no item 4.2 deste trabalho.

Para auxiliar as entrevistas e a aplicação dos questionários, foi utilizada também a **Documentação do Relatório de Acompanhamento Mensal**¹³, que apresenta um fluxo das informações para a elaboração do relatório.

O conjunto de informações estudado foi acompanhado no processo de sua veiculação, desde sua geração até sua utilização pelos gerentes. A tramitação desse conjunto de informações pelos grupos envolvidos no processo foi analisada através da técnica de análise do conteúdo, permitindo o acompanhamento das alterações da linguagem que se vão processando. Para que isso se efetivasse, foram realizadas também observações sistemáticas nos grupos envolvidos na veiculação da informação. Também foram reunidos todos os documentos relacionados ao conjunto de informações identificadas e cuja utilização tinha sido autorizada pela TELEMIG CELULAR. Além disso, as características das informações foram avaliadas em cada um dos grupos, e as possíveis variações analisadas juntamente com os resultados obtidos pela análise do conteúdo.

A comparação das representações sociais dos grupos envolvidos na confecção do Relatório com as dos tomadores de decisão (usuários) permitiu a identificação da influência dessas representações sobre as informações passadas para os decisores. Após a análise dos dados

¹³ Essa documentação foi elaborada pelo autor desta dissertação como parte do Projeto ESPERANTO, em 1997, através de reuniões com os grupos então geradores das informações do Relatório Mensal de Acompanhamento da TELEMIG CELULAR. Nas entrevistas, as adaptações necessárias foram realizadas, face às mudanças organizacionais ocorridas, e o resultado final encontra-se no Anexo B.

coletados, foram elaboradas as conclusões e recomendações deste trabalho, a partir dos resultados do estudo de caso e da fundamentação teórica estabelecida.

O capítulo 1 deste trabalho tratou de uma visão geral do assunto, da descrição da metodologia utilizada e do contexto do estudo de caso, compondo-se por esta Introdução. A segunda parte é a fundamentação teórica desta dissertação e possui dois capítulos: o capítulo 2, dedicado à revisão de literatura sobre a informação e o processo decisório, demonstra a importância das informações de origem interna para o processo decisório organizacional; o capítulo 3 trata do estudo de aspectos relevantes para a veiculação de informações, como a construção social do conhecimento, a cultura organizacional e as representações sociais, e introduz a teoria sobre *sense making*. A terceira parte do trabalho – capítulo 4 - descreve e analisa os resultados da presente pesquisa. Finalmente, a quarta e última parte – capítulo 5 - compõe-se das conclusões e recomendações sugeridas a partir deste trabalho, ou seja, da análise dos dados coletados a partir do referencial teórico estabelecido e de nossa experiência dentro da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

2. INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO

2. INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO

Dada a importância da relação entre a informação e o processo decisório para este trabalho, a seguir descrevemos os principais pontos referentes a esse assunto.

2.1 A importância das informações internas nas organizações

Vários autores têm abordado a importância da informação para o contexto organizacional. Segundo ALBERTIN (1996, p.62), “uma das armas para ganhar um avanço competitivo é o uso de Sistemas de Informação”. Para CHOO, AUSTER (1993, p.283), “a informação é processada a fim de se reduzir ou se evitar a incerteza no processo decisório” (tradução do autor), mas antes de ser processada ela deve ser selecionada. Nesse aspecto, para eles, vários critérios podem afetar a seleção e o uso de fontes de informação: se, para alguns usuários, a acessibilidade é prioritária, para outros, é a qualidade. Afirmam também que as necessidades e usos de informação devem ser examinadas, com base no contexto social do usuário, uma vez que as suas necessidades de informação variam de acordo com a sua participação em grupos sociais ou profissionais, seu passado e requisitos específicos de sua tarefa.

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

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

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

Para esses autores, “um processo de desenvolvimento estratégico de sucesso deve ter como focos também os recursos da organização (informação, capacidade técnica, atributos organizacionais, processos

internos)” (p. 12, tradução do autor) para que a empresa tenha condições de se tornar competitiva. A compatibilização entre esses recursos, as estratégias da empresa e o ambiente é um fator importante, dependente da percepção dos tomadores de decisão. Essa percepção é influenciada pela cultura da empresa, e assim pode-se dizer que o impacto da cultura na utilização eficaz dos recursos da empresa é um fator ao mesmo tempo importante e complexo¹⁴. Conforme SATHE (1985), a cultura exerce influência através dos valores e crenças que determinam a preferência por certos resultados. O autor enfatiza a coerência que deve existir entre as necessidades e o negócio da empresa, de um lado, e os valores e crenças, de outro. Se não houver coerência, as decisões poderão ser eficientes, mas não serão eficazes, isto é, poderão gerar resultados que não sejam integrados de acordo com o foco estabelecido pelo planejamento empresarial. Sendo assim, a fim de se tomarem decisões eficazes, os pressupostos culturais devem ser considerados no processo decisório. ALBERTIN (1996, p.12) afirma que

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

A cultura, as estratégias de negócio e de uso de tecnologia da informação, para esse autor, são os pontos mais relevantes na implantação de um sistema de informações. É interessante, então, que os tomadores de decisão conheçam os valores e crenças da cultura organizacional, empreendendo

¹⁴ A cultura organizacional será discutida com mais detalhes no capítulo 3.

soluções mais voltadas aos interesses da empresa. Além disso, os valores e crenças do indivíduo envolvido em um processo de decisão, independentemente de serem originados da cultura da organização atual, exercem influência decisiva na seleção e uso das informações disponíveis. De acordo com as idéias desenvolvidas por MARCHAND, HORTON (1986), pode-se dizer que a cultura da organização influi no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, na sua atuação em um processo de decisão. Assim, a análise do processo decisório deve considerar o elemento humano envolvido, seus aspectos culturais e emocionais. Dada a importância da cultura organizacional para este trabalho, o capítulo 3 fará uma análise desse tema.

Também a percepção dos executivos em relação ao ambiente externo pode afetar a estruturação interna de uma organização, e provavelmente quanto maior a distância entre o ambiente real e o percebido, maior o impacto de eventos externos na organização. Essa distância pode ser causada, por exemplo, pela insuficiência de informações relativas a qualquer dos dois ambientes (interno ou externo) - uma situação de incerteza¹⁵. O processo decisório deve, então, ser subsidiado por informações relativas aos dois ambientes, analisadas conjuntamente. A FIG. 2 (p. 41) ilustra a necessidade de informação relativa aos ambientes externo e interno dos três níveis gerenciais (operacional, tático e estratégico):

¹⁵ O conceito de incerteza será trabalhado no capítulo 3.

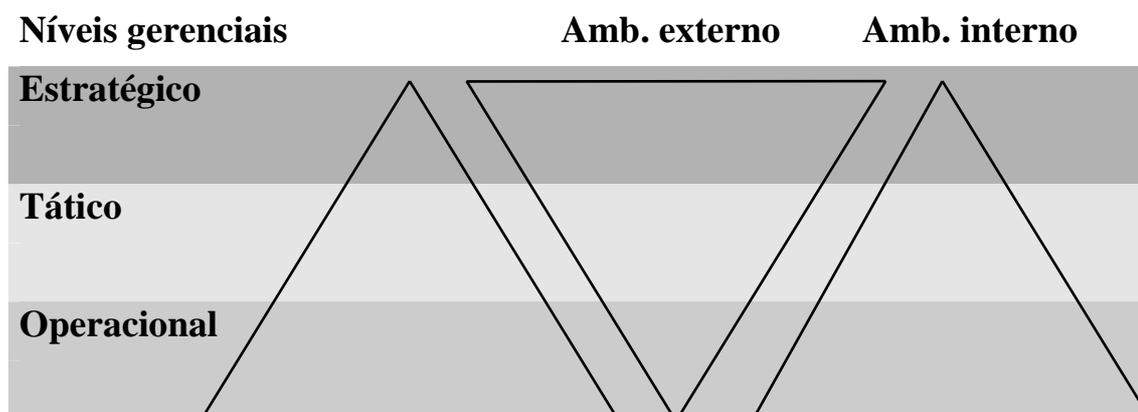


FIGURA 2 - Necessidades de informações dos ambientes externo e interno

FONTE: MATTOS, 1996, p. 6

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

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

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

“Contudo, uma interpretação mais estrita é adotada por muitos autores e por empresas que utilizam a gestão estratégica na condução de suas atividades. Essa interpretação, mais clássica, é ligada ao conceito da estratégia empresarial. Ela considera como informações estratégicas apenas aquelas que caracterizam o processo estratégico, ou seja, as ligadas ao ambiente externo e ao futuro da empresa.” (p. 121)

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

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

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

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

Analisando o conjunto de características das informações¹⁶ proposto por TAYLOR (1985), observamos que as informações internas devem ser estruturadas em um fluxo que garanta o suporte eficiente às decisões. Esse fluxo de informações estruturadas, no nosso entendimento, é um recurso vital ao processo pelo qual os problemas são identificados, as opções são elaboradas e as decisões são tomadas - o processo decisório. Nosso interesse relaciona-se à estruturação das informações internas que dão suporte ao processo decisório; para que possamos compreender melhor a estruturação desse processo, analisaremos a seguir alguns modelos propostos por autores importantes dessa área.

¹⁶ Essas características são descritas mais adiante, no item 2.3.

2.2 Abordagens de processo decisório

Para melhor compreendermos a importância da informação para o processo decisório, decidimo-nos por analisar, na literatura, algumas abordagens importantes sobre esse tema. Segundo BRAGA (1987), alguns teóricos desenvolveram modelos de tomada de decisão, outros focalizaram regras ou heurísticas para analisá-la melhor e outros se concentraram em fatores que podem afetar o processo decisório, como a divisão do trabalho, as limitações ambientais, os climas e os valores organizacionais. Conforme a autora, teóricos e pesquisadores já reconheceram as contradições existentes entre os diversos modelos e idéias sobre processo decisório. Ela afirma que as metas organizacionais, os requisitos, as limitações, os papéis e os motivos pessoais são variáveis interrelacionadas que podem ser acrescentadas à complexidade desse processo.

Vários autores clássicos são ainda muito citados hoje na literatura sobre tomada de decisão, onde cada um propõe um modelo que enfatiza características diferentes do processo decisório. Entre eles, merecem ser citados: SIMON (1971), que foi o primeiro a criticar o modelo racional; ETZIONI (1967), que apresentou o modelo de busca mista; SCHOEMAKER (1993), um dos autores que descreveram o modelo comportamental, e MINTZBERG (1985), que abordou o modelo político. CYERT, MARCH (1963) analisaram a estrutura e estratégia das decisões em uma organização encarada como coligações políticas de seus membros. Uma análise sucinta do pensamento desses autores será apresentada a seguir.

O modelo racional é um método sistemático e detalhista, útil para decisões não programadas. STONER, FREEMAN (1995) adaptaram a abordagem de ARCHER (1980) e descreveram o modelo racional composto pelas seguintes etapas: a identificação do problema; a geração de alternativas; a avaliação e seleção de alternativas e a implementação. Um problema pode ser identificado quando ocorre um desvio em relação ao comportamento passado ou ao plano atual, isto é, quando os eventos não se apresentam como foram planejados. Outra origem de um problema pode ser o desempenho da concorrência ou mesmo algum fato citado por outra pessoa. Após sua identificação, os problemas devem ser priorizados, observando-se o grau de facilidade de solução que apresentam, seu impacto a curto e longo prazos, a localização de sua origem e a atenção necessária para resolvê-los. Para que um problema seja bem definido, é importante que os objetivos da decisão sejam transparentes, auxiliando na distinção entre problema e sintoma. Na fase de geração de alternativas, são utilizadas algumas técnicas como, por exemplo, o *brainstorm*¹⁷. Ao gerar alternativas, o grupo pode recorrer às experiências passadas parecidas com a situação enfrentada no momento, fazendo analogias. Chega-se então à fase de avaliação e seleção de uma alternativa, que depende diretamente do tempo e das informações disponíveis para a sua execução, além dos interesses envolvidos. Após a determinação de qual alternativa será seguida, ocorre a fase de implementação e acompanhamento, utilizando-se técnicas de controle como a alocação de recursos e a definição de cronogramas. STONER, FREEMAN (1995) afirmam que, em relação a esse modelo, surgem algumas posturas críticas de outros autores, tais como SIMON (1971), que leva em conta o fato de que o ser humano não pode ser

¹⁷ Também conhecida como “tempestade cerebral”, é utilizada para a geração de um grande número de alternativas, sem muita preocupação com a objetividade do problema ou estratégia;

absolutamente racional, como o modelo sugere, e nem é possível se avaliarem todas as situações possíveis, por uma restrição de recursos, dentre eles e talvez principalmente, o tempo.

LINDBLOM (1980), outro autor que analisa o processo decisório, critica a abordagem seqüencial (o modelo racional), afirmando que o processo de tomada de decisão não é ordenado como essa metodologia propõe. Apesar de ser um autor clássico na área, seu estudo é mais direcionado ao processo governamental de decisão política, e tem suas raízes na obra **A riqueza das nações**, de ADAM SMITH. Juntamente com outros autores, LINDBLOM definiu o incrementalismo, um processo de aproximações sucessivas e seqüenciais a algum objetivo desejado. Essa abordagem procura adaptar estratégias de tomada de decisão às limitadas capacidades cognitivas dos tomadores de decisão e reduzir o raio de ação e o custo de coleta e computação das informações.

A abordagem de busca mista, proposta por ETZIONI (1967, p. 11), procura mesclar as metodologias racional e incremental:

“... o incrementalismo reduz os aspectos irrealistas do racionalismo, ao limitar os detalhes exigidos nas decisões fundamentais... o racionalismo ajuda a superar a tendência conservadora do incrementalismo através da exploração de alternativas de prazos mais longos.”

O modelo comportamental, que tem SCHOEMAKER (1993) como um de seus representantes mais expressivos, é especialmente importante para o campo da teoria das organizações. O autor analisa quatro abordagens sobre o processo decisório: racional, organizacional, político e contextual. Para

ele, cada uma dessas abordagens capta uma parte da complexidade das decisões. O modelo racional (unitário) é aquele em que uma pessoa busca alcançar objetivos bem definidos; o organizacional pressupõe múltiplos atores que partilham os mesmos objetivos; o político pode ser aplicado quando objetivos ou interesses individuais se tornam prioritários; o contextual, quando existem vários conflitos não resolvidos e uma baixa eficiência na coordenação das funções e problemas. O autor sugere a criação de um meta-modelo que possa contemplar os aspectos descritos separadamente por cada modelo de tomada de decisão e cita como elementos básicos desse meta-modelo a natureza do problema, as condições organizacionais (tamanho, idade, estágio de desenvolvimento) e o clima ambiental (as pressões de competição, o potencial de aprendizagem por *feedback*).

O modelo político de tomada de decisão, abordado por MINTZBERG (1985), é representado pelo sistema político das organizações. Esse sistema, para o autor, é um fenômeno inerente às organizações, que trata dos jogos de poder não legitimado, dos interesses pessoais em conflito dentro das empresas. O autor cita quatro tipos básicos de arenas políticas, classificadas de acordo com sua intensidade (intensa, moderada) e abrangência (contida, ampla), e baseado nas quais descreve o ciclo de vida do sistema político.

A obra de CYERT, MARCH (1963) é considerada um marco importante e antecedente aos estudos do processo decisório como um grande sistema de negociação política. Eles analisaram a decisão na perspectiva da organização como uma coalizão de poder. Como a organização possui

diversos grupos de interesse, internos e externos, o processo decisório reflete uma negociação contínua desses interesses para manter e reforçar a coalizão de poder. As variáveis do processo decisório analisadas tratam dos objetivos, expectativas e do processo de escolha de uma alternativa dentro da organização. Quanto aos objetivos, são consideradas as suas dimensões (o quê é importante), que são afetadas pela composição das coalizões, a divisão do trabalho no processo decisório (quem faz o quê) e a definição do problema. A mudança de pessoas numa coalizão pode alterar as considerações sobre o quê é importante, mudando a configuração dos objetivos e do processo decisório. Também é considerado o nível de aspiração, que é afetado pelos objetivos passados e pela *performance* passada da empresa e da concorrência. As expectativas são o resultado de inferências sobre as informações disponíveis. Os autores não consideraram os estudos psicológicos sobre a escolha individual, citando somente as variáveis que afetam o processo de busca de informações. Por outro lado, a escolha é um processo estimulado por um determinado problema, utiliza regras-padrão de operação e consiste na identificação de uma alternativa que seja aceitável do ponto de vista dos objetivos. Todo o processo de escolha de uma alternativa sofre influências da experiência passada e do contexto onde a decisão é tomada.

No conjunto de todos os modelos que discutem aspectos importantes na tomada de decisão, CYERT, MARCH (1963) merecem destaque pela sua descrição da estrutura, características e estratégias do processo decisório. Ao analisar a estrutura das decisões, esses autores oferecem uma base teórica adequada para a análise do processo decisório enquanto fluxo de informações, proposta central desta dissertação. A FIG. 3 (p. 49) apresenta

uma síntese das variáveis que interferem no processo decisório, conforme esses autores:

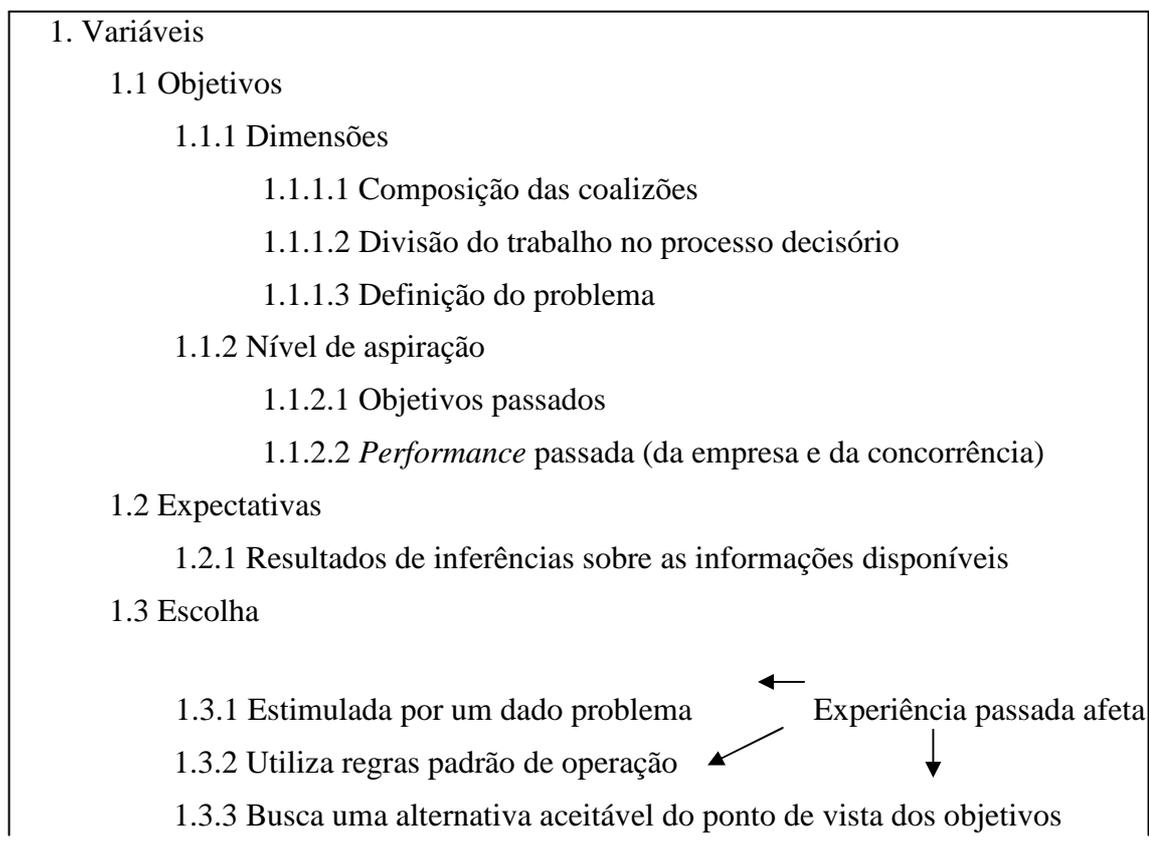


FIGURA 3 - Variáveis que afetam o processo decisório

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação, com base em CYERT, MARCH (1963)

2.3 Informação e processo decisório

Dada a importância da informação como diferencial competitivo, MATTOS (1996, p. 22) afirma que

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

O autor explicita a importância da informação para o processo decisório quando afirma que

“Todas as questões relacionadas à informação utilizada ou necessária ao ambiente organizacional interferem no processo decisório. O processo de tomada de decisão é informacional por si, dependendo e se constituindo em decisão a partir de informações geradas e captadas pela organização.” (p. 11)

TAYLOR (1985) ressalta a importância da informação para o processo decisório, considerando-a como um insumo crítico para esse processo. Ele descreve as características importantes das informações que dão suporte às decisões programadas: o formato, que se resume na forma de apresentação da informação; o acesso físico, relacionado à disponibilidade da informação; a adequação, que descreve a relação da informação com o contexto da decisão; a precisão, que mede o cuidado na transcrição das informações; a confiabilidade, que indica como o tomador de decisão se sente em relação ao conteúdo e outras qualidades essenciais da informação;

a validade, que se refere ao grau de proximidade entre a informação e a realidade que ela representa; a velocidade de resposta, isto é, em quanto tempo a informação está disponível. De acordo com o autor, é importante a redução do ruído na transmissão da informação, ou seja, deve haver a diminuição do volume de informações irrelevantes para a tomada de decisão.

BORGES (1995) também enfatiza a forte relação entre o processo decisório e a informação, descrevendo-a em cada etapa do processo: a consciência de um problema, a avaliação das conseqüências de uma alternativa e os resultados da implementação da decisão, que são altamente dependentes de um intenso fluxo de informações. Ela ainda afirma que “o sucesso de um gerente pode ser medido pela qualidade e quantidade de suas decisões, que vão depender de sua eficiência na utilização de informações” (p. 184).

As informações veiculadas no interior de uma organização podem ser imaginadas como insumos de uma cadeia de produção (intangível) que são processados em cada grupo de pessoas integrante dessa cadeia, sendo transformados (no conteúdo ou na forma) até chegar ao setor onde finalmente será tomada a decisão. No processamento específico de cada um desses grupos, as variáveis citadas por CYERT, MARCH (1963) exercem influência sobre o produto gerado por cada grupo (Informação B), ou seja, transformam a informação recebida (Informação A) de acordo com as características desse grupo explicitadas na FIG. 4 (p. 52):

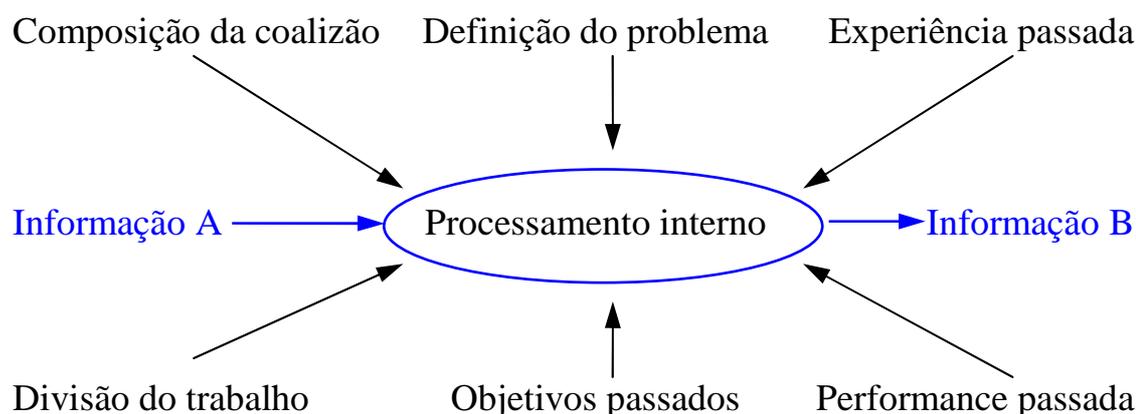


FIGURA 4 - Variáveis que influenciam o processo decisório

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação com base em CYERT, MARCH (1963)

Sendo assim, podemos dizer que cada grupo desenvolverá características peculiares para processamento das informações e seu produto final (do grupo) será influenciado por elas. Esse produto final, elaborado por um grupo que faz parte de uma cadeia em um processo decisório, poderá influenciar todo o processo, uma vez que é entrada para o processamento de um próximo grupo dessa cadeia.

De acordo com CYERT, MARCH (1963), a *performance* passada da empresa e da concorrência, bem como seus objetivos anteriores e os resultados obtidos são variáveis importantes que afetam o objetivo do processo decisório. Essas variáveis são informações produzidas pela organização no exercício de suas atividades, constituindo-se em conhecimento adquirido e acumulado ao longo do tempo. Esse conhecimento pode ser considerado um recurso crítico conforme a definição de POLLALIS, GRANT (1994), por ser único para cada organização. Torna-se importante, assim, o armazenamento dessas informações para uma posterior análise do que CYERT, MARCH (1963)

classificaram de **nível de aspiração** da empresa, ou seja, como a empresa define objetivos que, por sua vez, são determinados pelos resultados alcançados ao longo de sua história.

Outro aspecto considerado pelos autores foi a **dimensão** do objetivo definido no processo decisório. Essa variável pode ser afetada pela composição do grupo decisor na medida em que esse grupo interpreta a situação de uma maneira particular; pela divisão do trabalho ao longo do processo decisório, pois cada setor pode interpretar uma informação ou instrução recebida de formas diferentes; e, finalmente, pela própria maneira como o objetivo é definido, ou seja, como o grupo elabora esse objetivo. Esses fatores relacionam-se às diferentes interpretações e à subjetividade no tratamento das informações, e também ao próprio conceito de equivocabilidade elaborado por WEICK (1979)¹⁸.

Como as informações utilizadas no processo decisório passam por diversas instâncias da empresa, em cada uma delas tais informações são interpretadas de acordo com os valores e crenças do grupo que as processa em determinado momento. Sendo a veiculação dessas informações de um ponto a outro realizada, na maioria das vezes, de maneira impessoal, as diferentes interpretações podem comprometer todo o processo. Considerando-se que as organizações são grupos sociais e retomando as idéias de BERGER, LUCKMAN (1976), podemos afirmar que a construção do conhecimento nas empresas - ou seja, a elaboração das informações gerenciais - é fortemente influenciada pelas relações entre os seus grupos, e que a informação gerencial produzida pelas empresas é

¹⁸ A subjetividade e a equivocabilidade serão discutidas no próximo capítulo.

também informação social. Sob esse aspecto, CARDOSO (1994, p. 107) afirma que

“... podemos considerar como “social” qualquer processo de produção/organização/consumo de informação, uma vez que ele acontece entre grupos, segmentos, classes - ou seja, a geração e apropriação de informações só ocorre no âmbito da sociedade, das relações sociais.”

Por esse motivo, e considerando a multidisciplinaridade da área de Ciência da Informação, optamos pela utilização de uma abordagem psicossociológica de estudo da elaboração do conhecimento social, que consideramos mais adequada ao objetivo desta dissertação: as representações sociais, que serão tratadas no próximo capítulo.

3. INFORMAÇÃO E PRODUÇÃO SOCIAL DO CONHECIMENTO

3. INFORMAÇÃO E PRODUÇÃO SOCIAL DO CONHECIMENTO

Neste capítulo serão discutidos os principais pontos referentes às representações sociais e à cultura organizacional, conforme citado no capítulo anterior.

3.1 A produção social do conhecimento

A tomada de decisão pressupõe a busca, em diversas fontes, das informações a serem utilizadas. AGUILAR (1967), citado por CHOO, AUSTER (1993, p. 296), considerou que as fontes pessoais são muito mais importantes que as impessoais nesse processo de busca. Pela análise da literatura atual, esses autores constataram que os usuários obtêm informação através de variadas fontes formais e informais. As fontes informais, que incluem os contatos pessoais, freqüentemente são tão importantes quanto as fontes formais, como bancos de dados e bibliotecas. O processo de obtenção de informações através das fontes informais ocorre principalmente pelo uso da linguagem, que “é o mais importante sistema de sinais da sociedade humana” (BERGER, LUCKMAN, 1976, p. 56), permitindo a troca de conhecimentos (informações) entre os indivíduos e passando a ser a base e o instrumento do acervo coletivo do conhecimento. Esses autores consideram que o conhecimento é uma produção coletiva e

que a interação social desempenha um papel essencial na construção da realidade.

Analisando a literatura específica, observamos que diversos estudos relacionados à informação se referem a essa construção coletiva do conhecimento (BERGER, LUCKMAN, 1976; CARDOSO, 1994; FOSKETT, 1990). Esses estudos tratam tanto de aspectos individuais quanto coletivos que se relacionam continuamente e se alteram de formas variadas dependendo do contexto.

De acordo com o modelo de CYERT, MARCH (1963), podemos dizer que as informações que dão suporte ao processo decisório são influenciadas em seu conteúdo por algumas variáveis. Assim, dependendo da composição do grupo decisor, ou seja, da composição da coalizão, os objetivos serão estabelecidos em função de determinados aspectos. Por exemplo, um grupo com forte experiência financeira tenderá a trabalhar esse aspecto, enquanto um outro experiente em vendas priorizará outras características. Também serão influenciadas as escolhas de certas decisões em função das experiências passadas vividas pelo grupo e existirá uma forma padrão para buscar as informações necessárias. Assim, podemos concluir que as informações que dão suporte ao processo decisório estão fortemente relacionadas às características do grupo que as processa, carregando influências da experiência acumulada, do conhecimento gerado e partilhado por esse grupo.

Uma das mais recentes e importantes conclusões do estudo psicológico e sociológico dos grupamentos sociais é que o conhecimento resulta de um processo eminentemente social. Os estudos relativos a essa questão, iniciados nos anos 50 com as pesquisas sobre atitudes sociais, ganharam maior desenvolvimento por volta da década de 70 com as pesquisas sobre percepção social e, mais recentemente, têm sido denominados estudos sobre a *Cognição Social*. Foi, portanto, o aprofundamento do estudo sobre a *Percepção Social* que levou a *Psicologia Social*, na década de 70, a abordar os processos cognitivos (estudos de HASTORF, SCHNEIDER, POLEFKA, 1970).

Inúmeros pesquisadores (HEWSTONE, 1992; FISKE, TAYLOR, 1991; CHALMERS, 1994) vêm desenvolvendo trabalhos sobre *Cognição Social* nos quais se evidencia um consenso entre esses teóricos. Em primeiro lugar, os processos mentais decorrentes das informações percebidas na realidade são vistos como um processo ativo do sujeito que se desenvolve em seqüências definidas (atenção, codificação, armazenagem na memória, decodificação). Segundo, devido às limitações inerentes ao aparelho psíquico processador de informações, desenvolvemos estruturas de conhecimento relativamente abstratas, que nos permitem enfrentar a enorme variedade de estímulos e situações. No processamento da informação, podemos desenvolver estruturas cognitivas próprias, as quais transformam e processam os dados concretos e singulares que provêm do meio ambiente. Terceiro, as informações processadas na mente não são uma cópia da realidade, mas passam a ser uma construção pessoal do indivíduo, na medida em que se comprimem muitas informações e se

perdem detalhes que podem ser importantes. Logo, nosso processamento da informação está sujeito a vieses na compreensão da realidade.

Os teóricos da *Cognição Social* têm estudado amplamente as seqüências em que as pessoas processam informações (HUNT, 1977, SCHNEIDER, 1991, STEPHAN, 1985) e, de acordo com eles, existe um esquema geral que envolve três aspectos:

- a) o **processo**, que diz respeito ao fluxo seqüencial de elaboração dos elementos informativos na mente. Geralmente, o processo inclui a atenção, a codificação e a recuperação do objeto conhecido;
- b) as **estruturas**, que são as unidades cognitivas em que as informações são elaboradas, armazenadas e recuperadas na mente. Essas informações são operacionalizadas mediante estruturas abstratas que tomam a forma de esquemas, categorias, atribuições;
- c) as **operações**, que são os atos cognitivos concretos que o sujeito realiza a fim de entender seu meio social.

Assim, parece-nos relevante analisar, na perspectiva das ciências cujo objeto é o estudo do comportamento humano nos grupos sociais, de que modo o conhecimento se constrói socialmente, especialmente de que modo se constróem as representações sociais.

Segundo FARR (1996), a *Psicologia Social* apresenta, atualmente, dois enfoques, ambos de origem americana. O primeiro, predominantemente psicológico, prende-se à análise do comportamento do indivíduo enquanto membro de grupos; foi sugerido pelos responsáveis pela tradição da *Psicologia Social* americana (ALLPORT, 1924; ASCH, 1946) e tem seguidores até nossos dias. O segundo, essencialmente sociológico, releva as interações sociais processadas nos grupos como objeto de estudo. Embora tenha-se expandido na Europa, teve seu início na Universidade de Chicago, por volta da década de 40, e foi divulgado através do trabalho de MEAD¹⁹ (1981), iniciador do *Interacionismo Simbólico*. Da posição defendida por esse autor emergiram os estudos de BERGER, LUCKMAN (1976), de GOFFMAN (1983) e de outros interacionistas, que consideram o conhecimento uma produção coletiva e que a interação social desempenha um papel essencial na construção da realidade. Esse segundo enfoque firma-se hoje em todo o mundo como o mais atual, e o estudo das representações sociais, que tem merecido grande atenção dos estudiosos das cognições sociais, está associado a ele.

3.2 As representações sociais e a cultura organizacional

Numa primeira abordagem, a representação social pode ser entendida como “a verbalização das concepções que o indivíduo tem do mundo que o cerca” (LANE, 1993, p. 59). Pode-se observar que a origem das representações sociais está precisamente na interpretação da *Psicologia Social* como ciência que se deve preocupar com o coletivo e na

¹⁹ A obra de MEAD foi publicada após a sua morte, por seus alunos.

consideração do conhecimento como algo que seja socialmente produzido. Dessa forma, a linguagem, enquanto forma de conhecimento e interação social, é a principal ferramenta das representações sociais, sendo de grande importância para a análise dos processos cotidianos de troca de informações.

A teoria das representações sociais constitui uma abordagem sociológica da *Psicologia Social*, que foi iniciada por MOSCOVICI (1978) em seu estudo sobre a representação social da psicanálise. Inicialmente, as representações sociais foram objeto de estudo de DURKHEIM (1898) sob o nome de representações coletivas (mais ligadas à Sociologia), em oposição às individuais (mais ligadas à Psicologia). O conceito de representações coletivas definia entidades formadas através do tempo pela reunião de idéias e sentimentos, as quais eram autônomas em relação aos sujeitos que dela se utilizavam, isto é, não podiam ser reduzidas à soma das representações individuais. Para o autor, assim como as instituições e as estruturas, as representações sociais contêm as duas características do fato social: a exterioridade em relação às consciências individuais e a capacidade de exercer coerção sobre essas consciências individuais.

Conforme SÁ (1993), o conceito de representações coletivas de DURKHEIM tratava de um conhecimento muito amplo; não se interessava pela estrutura das representações, mas aceitava-as como formas de conhecimento que, uma vez produzido, era intraduzível a qualquer outra forma. Além disso, a concepção de representação adotada por DURKHEIM era estática, provavelmente porque explicava situações estáveis da época em que ele produziu sua obra. Ainda segundo SÁ (1993), MOSCOVICI

buscava um conceito mais dinâmico, capaz de refletir as mudanças contínuas da sua sociedade e também mais profundo, capaz de explicar a estrutura e os mecanismos internos das representações de um conhecimento específico que trata da elaboração de comportamentos e comunicação entre indivíduos.

Em sua obra, MOSCOVICI²⁰ apresenta diversas explicações do que é uma representação social. Algumas delas merecem ser lembradas:

“... é uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos.” (1978, p. 26)

“ ... trata os conteúdos do pensamento cotidiano e do estoque de idéias que dão coerência às nossas crenças religiosas, idéias políticas e às conexões que criamos tão espontaneamente quanto respiramos.” (1988, p. 214)

“... uma rede de conceitos e imagens que interagem e cujo conteúdo envolve uma continuidade de tempo e espaço.” (1988, p. 220)

“... uma rede de conceitos e imagens amarrados de diversas formas, de acordo com as interconexões entre as pessoas e a mídia que serve para estabelecer a comunicação.” (1988, p. 222)

²⁰ As citações a seguir foram traduzidas pelo autor desta dissertação.

“... possuem uma certa autonomia em nossa sociedade e são o resultado de um saber codificado que goza de uma autoridade inegável.” (1988, p. 225)

Como se pode observar, os conceitos elaborados por MOSCOVICI foram evoluindo ao longo de seus estudos. Para efeito deste trabalho, consideramos a representação social como sendo

“... uma rede de conceitos e imagens amarrados de diversas formas, de acordo com as interconexões entre as pessoas e a mídia que serve para estabelecer a comunicação.” (MOSCOVICI, 1988, p. 222)

Deve-se realçar, de acordo com o próprio autor, que essa “amarração” (grifo nosso) se produz socialmente, nas interações que se efetivam nos grupos.

MOSCOVICI (1978) também definiu alguns conceitos e processos importantes na teoria das representações sociais. Ele conceituou os universos consensuais como sendo aqueles onde estão as representações sociais, e os reificados, onde se forma a matéria prima das representações sociais - o conhecimento erudito. Os principais processos definidos foram:

- a) **objetivação**: dar materialidade a um objeto abstrato (duplicar um sentido por uma figura). Por exemplo: “Fulano tem um complexo”;
- b) **ancoragem**: fornecer um contexto inteligível a um objeto, interpretá-lo, integrá-lo cognitivamente a um sistema de

pensamento social preexistente. Por exemplo: A terapia por escuta psicanalítica, que pode decodificar algumas atitudes.

O conceito de ancoragem ainda corresponde a um processo de classificação e hierarquização. A classificação é guiada pela “lógica natural” em uso nos universos consensuais e consiste na análise do objeto em questão em relação a categorias constantes do paradigma ou protótipo escolhido pelo sujeito em sua memória. A denominação é a inserção de um objeto até então anônimo em um complexo de palavras específicas que representa a matriz de identidade cultural. Ao ser denominado, um objeto pode ser descrito e assume certas particularidades que o distinguem dos demais e o tornam uma convenção entre aqueles que o utilizam.

SÁ (1993) comenta que JODELET, a principal colaboradora e continuadora do trabalho de MOSCOVICI, considera que, pelo fato de as representações sociais serem uma forma de conhecimento, corre-se o risco de se reduzi-las a um estudo intra-individual onde o social ficaria como fator secundário; por ser uma forma de pensamento social, não devem ser diluídas nos fenômenos culturais ou ideológicos. Essa preocupação esteve presente na elaboração deste trabalho. O propósito das representações sociais, segundo SÁ (1993), é tornar familiar o que não é. Para o autor, a interpretação psicossociológica de uma sociedade pensante define os indivíduos como pensadores ativos que interagem e comunicam suas próprias representações, não se prendendo ao conceito da sociologia ou da psicologia isoladamente.

Em termos organizacionais, o estudo das representações sociais é importante para a compreensão dos processos dinâmicos de construção de conhecimento que ocorrem em empresas modernas na medida em que disponibiliza uma visão psicossociológica desses processos, contemplando variáveis tanto individuais quanto coletivas. As representações sociais, construídas no interior dos grupamentos sociais existentes nas organizações, são portadoras dos interesses específicos do grupo e não são necessariamente conscientes. Elas tratam das elaborações subjetivas criadas por esses grupos em processos cotidianos, isto é, são símbolos representativos da realidade, interpretados subjetivamente e legitimados por um grupo que os adota em suas relações interpessoais. Sendo assim, as trocas de informações nos mais diversos processos humanos estão carregadas de simbologias criadas, adotadas e modificadas em cada grupo que recebe ou transmite informações. Nesse sentido, o estudo das representações sociais é de interesse para este trabalho, já que nossa intenção é analisar de que modo a informação é afetada por elas, quando numa organização se conduz o processo decisório. Por apresentar uma forte relação com a teoria das representações sociais e conforme citado no capítulo anterior, passaremos a analisar aspectos relacionados à cultura organizacional.

SCHEIN (1991) diz que a cultura implica todos os aspectos da vida de grupo, definindo-a como sendo um modelo de pressupostos comuns básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, na medida em que esse aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos atingiram resultados satisfatórios para se tornarem válidos para o modelo; e devem ser passados

aos novos membros como a forma correta de sentir, pensar e perceber os problemas de adaptação e integração enfrentados. Esse autor descreve o processo de formação da cultura organizacional da seguinte forma: basicamente o fundador do grupo inicia o processo com suas crenças, valores e pressupostos sobre como agir e os ensina aos novos membros através de diversos mecanismos de socialização. Sua realidade básica (do fundador) passa a ser um conjunto de valores e crenças para o grupo, que tem uma escolha limitada e que passa a agir baseado nesse conjunto, podendo falhar ou não. Se o grupo falhar, não se forma nenhuma cultura; caso contrário, esse processo é repetido e os valores e crenças aprovados são perpetuados como experiências comuns validadas pelo grupo, legitimando o universo simbólico proposto. FLEURY, FLEURY (1995) enriquecem a teoria ao agregarem a idéia de que a cultura fornece formas de expressão e legitimação das relações de dominação dentro da empresa.

Outros autores também abordam a cultura como fator preponderante para o estudo das representações sociais. SATHE (1985), estudioso da cultura organizacional, adaptou um modelo proposto por Schein definindo níveis a fim de facilitar a compreensão do fenômeno: o primeiro nível compõe-se dos padrões de comportamento adotados, como a tecnologia, padrões audíveis e visíveis de comportamento e outros aspectos fáceis de serem vistos mas difíceis de se interpretarem sem percorrer os outros níveis. O segundo nível, denominado “comunicações culturais e justificativas de comportamento”, diz respeito a como as pessoas se comunicam, explicam, racionalizam e justificam o que dizem e fazem como uma comunidade - como eles dão significado ao primeiro nível. O último nível, pelo autor denominado “cultura”, é o nível mais profundo e compõe-se das idéias e

pressupostos que governam as comunicações, justificativas e comportamentos adotados.

O autor ainda define dois tipos básicos de pressupostos: o primeiro, relativo às **crenças**, que são idéias sobre o mundo e como ele funciona, dependendo da experiência do indivíduo e influenciadas também pelo julgamento dos grupos de referência importantes para ele; e o segundo, os **valores**, que se referem ao que é ou não desejável; representando as preferências por certos resultados e sendo também influenciados por grupos de referência.

Ao definir a cultura como composta por pressupostos comuns, SATHE (1985) enfatiza que são valores e crenças comuns internalizados pelos membros da organização, isto é, as pessoas não apenas têm conhecimento desses pressupostos mas se comprometem com os mesmos. O autor ainda explica que a cultura facilita comunicações, decisões, controles e também pode gerar níveis elevados de cooperação e compromisso dentro da organização. Isso é possível porque valores e crenças são compartilhados e aceitos, isto é, as pessoas possuem conhecimentos básicos sobre como e porque fazer, o que leva a uma economia dos recursos utilizados (por exemplo, tempo e dinheiro). É por isso que as culturas fortes são eficientes.

BOWDITCH, BUONO (1992) explicam que, de certa forma, a cultura organizacional é um reflexo da “personalidade” da organização e, analogamente à personalidade de um indivíduo, permite-nos prever atitudes e comportamentos. Defendem ainda que a cultura organizacional ocupa-se dos costumes, tradições e crenças compartilhados sobre a vida na organização, atuando como um determinante poderoso do comportamento

individual e grupal. Todos os aspectos da vida organizacional são virtualmente afetados, desde as formas como as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho e se vestem, até os tipos de decisões tomadas numa empresa, suas políticas, procedimentos, comunicações e considerações estratégicas. Eles ainda reforçam o caráter exclusivo da cultura e definem duas dimensões: a **subjativa**, que se refere aos padrões compartilhados de crenças e expectativas de seus integrantes, à maneira característica do grupo de perceber o ambiente da organização e seus valores, normas e papéis como eles existem exteriormente ao indivíduo, e a **objetiva**, que trata dos artefatos criados por uma organização. Algumas vezes, algo que é parte da cultura objetiva pode começar a adquirir vida própria, gerando um aumento distorcido da importância do artefato, que então passa a ser parte da cultura subjativa da organização. Esta é uma parte do modo como se criam mitos relacionados à vida da organização.

Esses mesmos autores ainda definem a cultura dominante como sendo aquela em que os valores e normas centrais são compartilhados pela maioria dos membros da organização. Apresentam também dois tipos de subculturas: a **subcultura de realce** que surge num grupo onde a adesão aos valores centrais da cultura dominante é mais fervoroso do que no restante da organização e a **subcultura ortogonal**, onde os membros simultaneamente aceitam os valores principais da cultura dominante e mais um conjunto separado de valores não conflitantes, exclusivos deles. Já as contraculturas organizacionais tendem a surgir quando indivíduos ou grupos vivem sob conjuntos de condições que eles acreditam firmemente que não lhes podem proporcionar as satisfações que esperam, ou a que estão habituados.

Os autores referem-se a uma classificação de culturas de acordo com os parâmetros “grau de risco” e “velocidade de *feedback*” do setor de atuação da organização, apresentada a seguir:

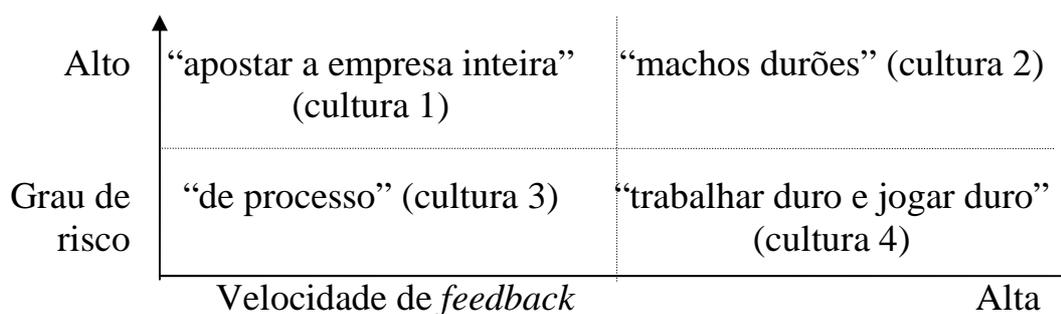


FIGURA 5 – Classificação das culturas organizacionais

FONTE: MATTOS, 1996, p. 18

A seguir, apresentam-se exemplos de setores e o fator fundamental para o sucesso de cada uma dessas culturas:

TABELA 2 – Exemplos de cultura organizacional conforme a classificação proposta

Cultura	Chave do sucesso	Exemplos
1	Atenção aos detalhes; Capacidade de lidar com a incerteza durante longos períodos de tempo.	Fabricantes de aviões.
2	Capacidade de se arriscar e conseguir.	Propaganda; Entretenimento.
3	Capacidade de administrar detalhes.	Seguros; Serviços públicos.
4	Orientação para a ação; Funcionários altamente motivados.	Vendas.

FONTE: MATTOS, 1996, p. 19

É interessante observar-se que o grau de risco tem relação direta com o ambiente externo, e a velocidade de feedback com o processo de comunicação de informações dentro da empresa.

ALVESSON, BERG (1992) referem-se a duas formas de apresentação da cultura organizacional: a primeira, como um subsistema em paralelo aos outros (técnico, administrativo, etc.) e que contém suas normas, valores e idéias básicas; a outra, retratada na FIG. 6, trata a cultura organizacional como uma entidade, ou seja, partes que não são facilmente separadas:

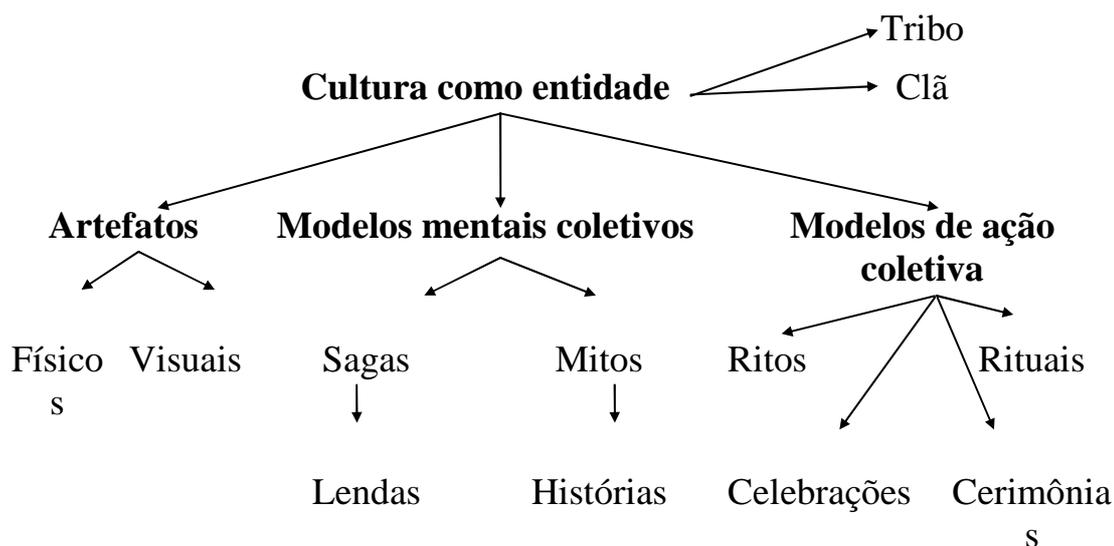


FIGURA 6 – A cultura organizacional como uma entidade

FONTE: MATTOS, 1996, p. 19

É interessante observar que os conceitos interagem, reforçando o caráter um tanto “inseparável” dos elementos da cultura organizacional. Assim, por exemplo, as lendas podem-se referir a heróis que utilizavam algum artefato ou possuíam um certo comportamento que é ressaltado nas celebrações ou rituais atuais da empresa. Isoladas ou não, reforçadas

através desses processos, as lendas poderiam acabar perdendo o seu sentido, sendo substituídas por outras.

Segundo ALVESSON, BERG (1992), os artefatos descrevem vestígios físicos de atividades humanas. Podem ser incluídos na categoria dos símbolos definida por HOFSTEDE (1994), porém é importante considerar a dificuldade em decifrá-los (SCHEIN, 1991; FLEURY, 1989), isto é, é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo. ALVESSON, BERG (1992) também definem um modelo mental coletivo como sendo a forma que permite a promoção da ordem social, sendo esta a principal função da cultura organizacional. Já os modelos de ação coletiva possuem um caráter mais estável ao longo do tempo e um conteúdo relativamente alto de simbolismos, sendo às vezes mais importantes que o instrumental utilizado.

A influência das características da cultura organizacional no processo de interpretação das informações veiculadas em uma empresa é discutida a seguir.

3.3 O fluxo de informações e o processo de comunicação – uma introdução ao *sense making*

Integrada à importância da cultura e das informações, discutida anteriormente, observamos também a influência exercida pela forma como um grupo interpreta as informações por ele trabalhadas no processo decisório. Podemos afirmar que o produto gerado por esse grupo é fruto de um processamento interno que sofre a influência das variáveis propostas por CYERT, MARCH (1963)²¹ e que tem características próprias de acordo com a composição do grupo. Assim, pode ser que o resultado produzido pelo grupo não corresponda totalmente ao resultado esperado ou planejado para esse grupo. Se considerarmos o processo decisório como uma cadeia de produção planejada, o fato de um grupo pertencente a essa cadeia gerar uma saída diferente da esperada poderá comprometer a qualidade de todo o processo - a execução pode não corresponder ao que foi planejado. Considerando-se a importância do resultado produzido por um grupo na cadeia do processo decisório, decidimo-nos por estudá-lo na busca de uma melhor compreensão da real importância do tratamento do fluxo de informações dentro de uma organização.

Ao retomarmos a noção do processo decisório como uma cadeia de produção intangível, é fácil observarmos que essa cadeia é essencialmente uma cadeia de comunicação, onde cada grupo atua como receptor, interpretador e transmissor de informações, conforme a FIG. 7 (p. 73):

²¹ Conforme a FIG. 3 (p. 49).

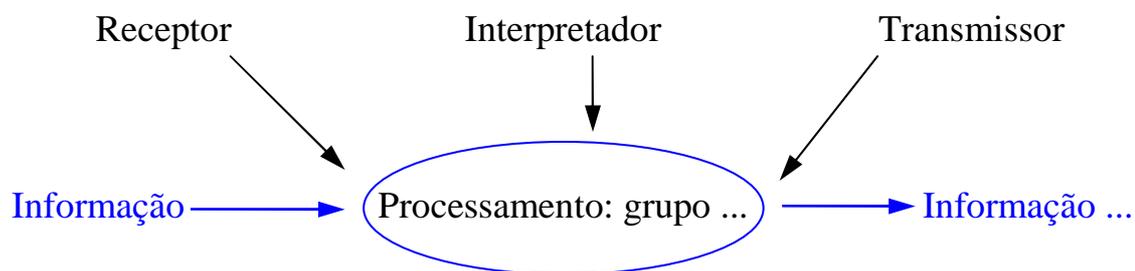


FIGURA 7 - O processo decisório como uma cadeia de comunicação

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Para efeito deste trabalho, interessamo-nos principalmente pelo produto (informação) gerado por cada grupo. Quando abordamos o fluxo de informações enquanto cadeia de comunicação, uma variável a ser considerada é a subjetividade. Como cada grupo, a partir das variáveis citadas anteriormente, gera um resultado particular no processamento das informações recebidas, existe um grau de especificidade intrínseco nesse resultado, nesse produto. Sendo esse produto insumo para um outro grupo da cadeia informacional, e considerando-se que esse mesmo produto pode assumir características peculiares de acordo com o grupo que o tenha gerado, concluímos que podem existir diferentes interpretações a respeito de uma mesma informação. Essa diversidade de interpretações possíveis ao longo da “cadeia alimentar” informacional pode distorcer o significado das informações e o tomador de decisões pode deparar-se com informações em certo sentido duvidosas. Essa é a diferença entre a incerteza e a equivocabilidade; conforme STONER, FREEMAN (1995, p. 185), a incerteza apresenta-se como uma

“condição para tomada de decisão na qual os administradores enfrentam situações externas imprevisíveis ou não têm as informações necessárias

para estabelecerem a probabilidade de determinados eventos.”

Já CHOO, AUSTER (1993, p. 283) argumentam que

“[em relação à incerteza] os administradores podem fazer perguntas e obter respostas. As organizações respondem à incerteza adquirindo informações e analisando dados. Em contraste, equivocabilidade significa ambigüidade, a existência de múltiplas e conflitantes interpretações sobre a situação da organização. Os administradores não estão certos sobre quais perguntas fazer, e se elas forem feitas, podem não existir dados para respondê-las.” (tradução do autor)

Interessa-nos o conceito de equivocabilidade, uma vez que as diferentes interpretações - representações sociais - dos grupos envolvidos no fluxo de informações podem gerar ambigüidade para a tomada de decisões.

Ao abordarmos o processo decisório como um fluxo de informações e esse como uma cadeia de comunicação, estabelecemos uma ligação com uma abordagem que trata do desenho de sistemas baseados em comunicação: *sense making*. WEICK (1995) distingue interpretação e *sense making*, considerando esse último como um processo, enquanto a interpretação está mais relacionada a um produto. Ele ainda acrescenta que *sense making* relaciona-se mais à invenção que precede a interpretação, sendo essa última mais passiva. Ao contrário do *sense making*, que analisa o processo de construção do objeto a ser analisado, a interpretação normalmente assume a evidência do objeto. Estabelecemos uma coerência entre as representações sociais e *sense making* até mesmo na literatura, pois WEICK (1995) recorre

a conceitos da psicologia cognitiva e ao próprio GEORGE HERBERT MEAD e DURKHEIM ao elaborar suas definições e explicações. Também cita CYERT, MARCH (1963) para exemplificar uma característica do *sense making*, como será mostrado a seguir. Assim, decidimo-nos pela utilização de WEICK (1979) como introdução inicial ao estudo do *sense making*, integrando as teorias de processo decisório e representações sociais presentes neste trabalho. A definição proposta pelo autor implica pelo menos sete características, descritas a seguir:

- a) ***sense making* é uma construção realizada a partir de uma pessoa que possui sua própria identidade**, sua própria interpretação sobre o fato observado, que é baseada em três objetivos básicos: a satisfação cognitiva e afetiva em relação à realidade observada, a busca de um sentimento de eficácia e competência, e a necessidade de sentir e experimentar a coerência e a continuidade. Caso alguma imagem negativa seja associada à situação experimentada, o indivíduo pode alterar sua interpretação na busca de uma acomodação em relação aos objetivos citados. Em termos organizacionais, uma empresa desenvolve sua própria identidade em relação ao seu ambiente, e seus funcionários geralmente agem de acordo com essa identidade, podendo então representar a interpretação do grupo. Quando existe uma diversidade de identidades em um grupo, a multiplicidade de interpretações pode levar à equivocabilidade, a não ser que essa multiplicidade esteja contemplada como um elemento central da identidade do grupo;

b) o conceito atual de *sense making* pode ser melhor **identificado pela propriedade retrospectiva que apresenta.**

O autor diferencia a **experiência vivida**, que define como um fluxo contínuo e integrado de **experiências**, que são partes específicas desse fluxo. Assim, a criação de sentido é um processo relacionado a uma experiência já ocorrida, que é relacionada a outras experiências passadas e registradas na memória. Essas experiências, por sua vez, podem ter sua significação alterada em função do episódio mais recentemente vivido. Dependendo das experiências anteriores escolhidas para comparação à mais recente, isto é, do tipo de atenção focado, determinado sentido é criado, e, conforme o autor, o significado não está associado à experiência, mas ao tipo de atenção que lhe é dada;

c) outra característica é definida pelo autor como *enactment*, para destacar o fato de que, na vida organizacional, as pessoas são responsáveis pela produção de parte de seu ambiente. Ele cita o exemplo da socialização de um novo membro em uma organização, quando esse experimenta os elementos culturais (ritos, mitos e artefatos) empresariais e vai-se acomodando à identidade organizacional, incorporando à sua identidade alguns pressupostos e influenciando-os (reforçando ou não) simultaneamente;

- d) apesar de sugerir uma idéia de análise individual, ***sense making* é um processo social** a partir do pressuposto de que o pensamento individual é essencialmente social. O autor cita como exemplo o processo de tomada de decisão em uma empresa, quando outras pessoas envolvidas nesse processo não se encontram fisicamente presentes, mas são consideradas e até mesmo serão comunicadas sobre a solução encontrada. Assim, ele conclui que a influência social no *sense making* não está exclusivamente relacionada à presença física de outros indivíduos;
- e) ***sense making* não tem um ponto inicial**, pois a interpretação ocorre sempre em um ponto de um processo já existente. Uma mesma situação pode ser interpretada como um problema ou uma solução, dependendo de seu contexto. Eventos passados são retomados como justificativas não porque se parecem com a situação atual, mas porque são sentidos, percebidos semelhantemente;
- f) **o foco do *sense making* é direcionado e baseado em evidências ou pistas extraídas da situação**. O controle sobre quais pistas serão usadas como referência é importante, e a partir delas serão identificadas novas evidências não explicitadas inicialmente. Assim, devemos pensar mais no processo, não somente nos produtos. O contexto, de acordo com o autor, interfere na extração e na interpretação das pistas ou evidências, e o processo de busca de informações estudado

por CYERT, MARCH (1963) é citado como exemplo da literatura onde essa questão do contexto foi abordada. A indexação, conforme o autor, refere-se ao contexto natural dos objetos e eventos, e possibilita a sua ligação, reduzindo a probabilidade da existência de múltiplas interpretações. A construção do significado da linguagem oral, então, depende da contextualização da mensagem, que consiste em particularidades como a biografia do transmissor, sua intenção e propósito atuais e a relação entre ele e o receptor. Para o autor, é necessária uma política sobre interpretação, pois as pessoas de uma organização atuam em diferentes locais, estão familiarizadas com domínios diferentes e, conseqüentemente, têm diferentes interpretações sobre uma mesma situação;

g) *sense making* é orientado pela **plausibilidade**, não pela precisão. O autor argumenta que a precisão é uma característica desejável, mas não necessária para os estudos relacionados a *sense making*. A precisão sugere um grande volume e variedade de informações, além de considerável tempo de análise - esse tempo levaria à cristalização de um conceito, sem a possibilidade do estudo de como ele foi desenvolvido. A teoria proposta trata de plausibilidade, coerência, criação, invenção e instrumentalização.

Como o objetivo deste trabalho não apresentou seu foco na teoria do *sense making*, mas ao mesmo tempo não poderíamos de referenciá-la pela sua crescente importância, apresentamos as principais características citadas por um de seus mais importantes autores: WEICK (1979). Essas características serão trabalhadas no capítulo referente às conclusões e recomendações deste trabalho, dada a sua relação com outros pontos importantes abordados: cultura organizacional, processo decisório, representações sociais e o processo de veiculação das informações.

4. COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4. COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado o processo de coleta, análise e discussão dos dados conforme a metodologia discutida no capítulo 1.

4.1 Coleta dos dados

A coleta de dados foi iniciada pelo detalhamento das informações contidas no **Relatório de Acompanhamento Mensal**, que apresenta três seções:

- a) **Perspectiva Cliente / Mercado:** avalia o desempenho da carteira de clientes da empresa, a disponibilidade dos serviços e sua qualidade;
- b) **Perspectiva Finanças:** permite o acompanhamento econômico financeiro da empresa;
- c) **Perspectiva Organização:** apresenta indicadores significativos relacionados principalmente à força de trabalho.

Esse relatório tem periodicidade mensal, apresentando a evolução dos índices ao longo do ano. É apresentado em cópias personalizadas para cada um dos usuários, em papel. A FIG. 8 (p. 82) apresenta as divisões da

empresa atualmente envolvidas na elaboração de cada seção (Perspectiva) do relatório e as páginas geradas por cada uma delas:

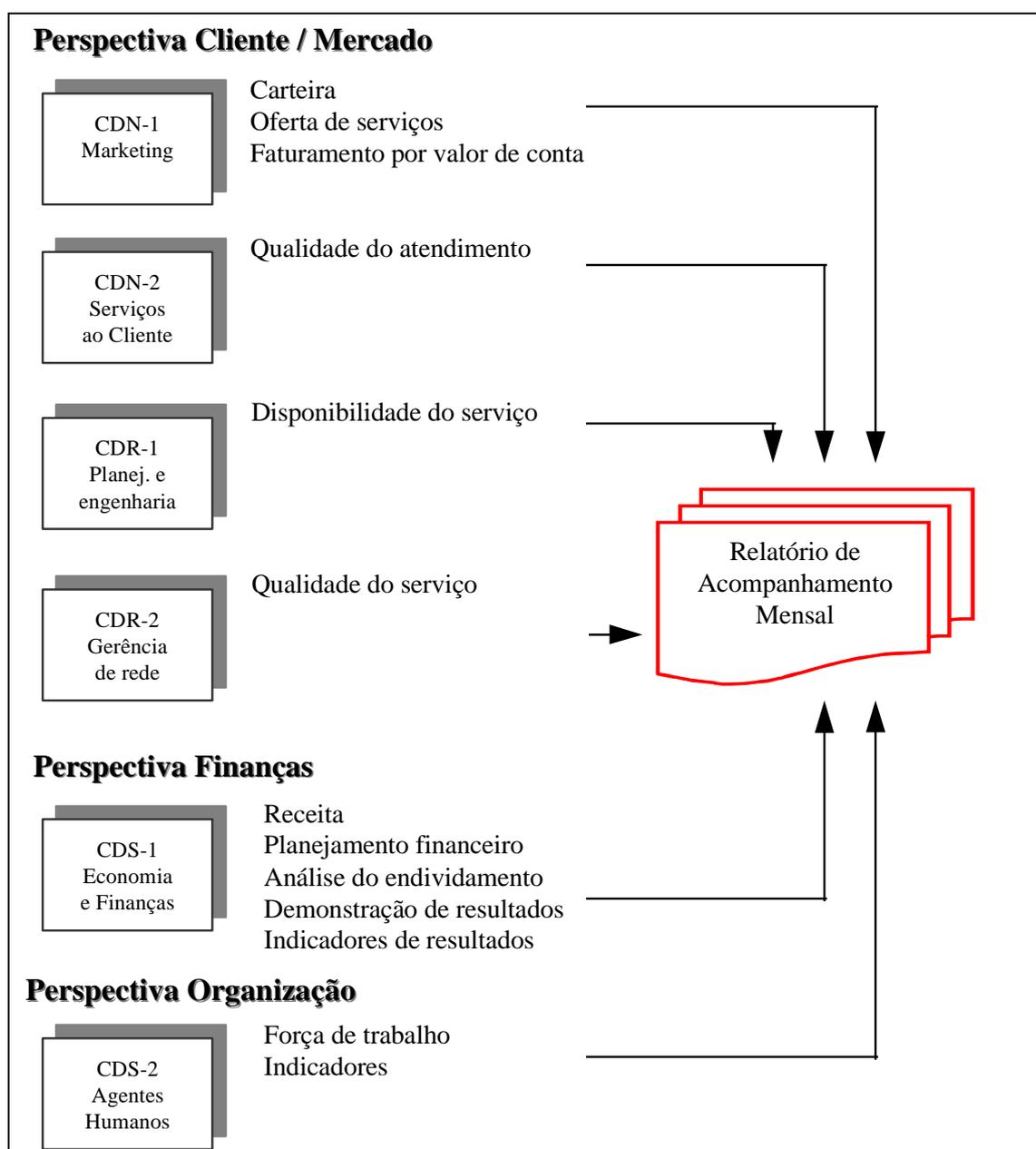


FIGURA 8 - Origens das informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Identificamos, assim, os grupos envolvidos na elaboração do relatório, conforme a TAB. 3:

TABELA 3 - Divisões da empresa x conteúdo do Relatório de Acompanhamento Mensal

Divisão	Conteúdo
CDN-1 – Marketing	Carteira
CDN-1 – Marketing	Oferta de serviços
CDN-1 – Marketing	Faturamento por valor de conta
CDN-2 - Serviços ao Cliente	Qualidade do atendimento
CDR-1 - Planej. e Engenharia	Disponibilidade dos serviços
CDR-2 - Gerência de Rede	Qualidade do serviço
CDS-1 - Economia e Finanças	Receita
CDS-1 - Economia e Finanças	Planejamento financeiro
CDS-1 - Economia e Finanças	Análise do endividamento
CDS-1 - Economia e Finanças	Demonstração de resultados
CDS-1 - Economia e Finanças	Indicadores de resultados
CDS-2 - Gestão de Ag. Humanos	Força de trabalho
CDS-2 - Gestão de Ag. Humanos	Indicadores de força de trabalho

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

A equipe responsável pela elaboração do Relatório na CDN-2 foi alterada pouco antes da realização deste estudo, e decidimos não incluir a análise da nova equipe no trabalho para evitarmos alguma discrepância em relação aos outros grupos. A equipe da CDR-2, não disponível na época da coleta de dados, também não foi incluída na amostra.

Baseados no conhecimento²² do autor deste trabalho sobre o conteúdo do relatório e o processo de elaboração do mesmo, a partir das características propostas por TAYLOR (1985) definimos as categorias (TAB. 1, p. 24) a serem utilizadas para a análise do conteúdo, que representam as características das informações constantes no relatório de acordo com a opinião de cada usuário ou grupo envolvido na sua elaboração.

Para manter a privacidade das entrevistas, assegurando o sigilo das informações, decidimo-nos pela utilização de números para identificar os sujeitos²³. Os trechos dignos de nota das entrevistas e questionários aplicados aos usuários do relatório foram selecionados a seguir, e classificados conforme as categorias definidas na TAB.1 (p. 24):

a) Exaustividade

“Penso que o Relatório contém informações relevantes e estratégicas para a avaliação da empresa. Entretanto, sinto falta de algumas informações tais como: evolução de vendas e evasão, evolução da inadimplência... análise dos principais custos da empresa...” (usuário 1)

“Entendo que seria necessário que se complementasse as informações com alguma análise sobre o resultado obtido...” (usuário 2)

“Falta uma análise das tendências dos resultados e justificativas para valores discrepantes. Esta análise

²² O autor desta dissertação coordenava o processo de elaboração desse relatório quando da realização do estudo de caso

²³ Os sujeitos foram divididos em Usuários e Provedores de informação

pode ser bastante reduzida e só para itens relevantes...
Faltam dados sobre custos por área...” (usuário 3)

b) Utilidade

“Utilizo o Relatório habitualmente. Quando o recebo faço uma leitura geral para conhecer os resultados do mês e sempre o consulto quando necessito de informações... as informações atualmente contidas no Relatório são necessárias para a avaliação do desempenho da empresa...” (usuário 2)

“O relatório é minha base para poder ter uma visão, é meu mapa de enxergar os resultados da empresa. Ele é extremamente útil, eu o carrego na minha pasta sempre. Ainda anteontem eu estava reunido com um escritório que está elaborando as informações para a SEC, que é o *Security Exchange Comition*, a CVM de Nova Iorque, e embora as discussões fossem em torno da *performance*, da análise da performance dos resultados empresariais de 1995 a 1997, muitas vezes eu tive que recorrer ao relatório para obter informações mais recentes sobre carteira e sobre receita.” (usuário 1)

c) Velocidade de resposta

“Penso que devíamos ter como meta ideal o primeiro dia do mês subsequente. E como meta desejável o quinto dia do mês subsequente...” (usuário 2)

“[O prazo para entrega é satisfatório?] Sim...” (usuário 3)

“A periodicidade mensal é boa, o que não me agrada no relatório é o defasamento entre o fim do mês e a emissão do relatório, que normalmente não tem ocorrido antes do dia 15 do mês seguinte. O ideal é que fosse no primeiro dia útil, não sei se isso é possível operacionalmente, mas, teoricamente, terminou o mês hoje amanhã eu queria estar debruçado em cima dos resultados, porque senão o sintoma, quando você vai tomar as decisões gerenciais de resultado que já passou há 15 dias, a história mudou, suas ações são menos eficazes. O ideal é que você vá tomar ações mais próximas das ocorrências, dos fatos, dos resultados, das análises. Eu acho que esse é o grande problema do relatório... Então, por exemplo, o batimento das receitas das várias operadoras brasileiras que nós temos, pessoas que usam celular no Brasil inteiro, esse processo é um processo complicado, as empresas de origem onde o cliente faz as ligações tem que retirar a fita, mandar para a Embratel, é um processo muito ruim, muito complexo, e que acaba atrasando também as informações. Aliás as informações que mais atrasam são as econômico-financeiras, em parte por isso... Realmente o maior problema seria realmente a questão do atraso.” (usuário 1)

d) Meio de transmissão

“Ainda acho bom [papel]. Mas devemos, com certeza, evoluir para outros meios (magnético, por exemplo)...” (usuário 2)

“Preferiria receber o Relatório completo em papel... pois facilita consulta e transporte...” (usuário 3)

“Papel é fundamental porque eu carrego para baixo e para cima e sempre uso como consulta...” (usuário 1)

e) Precisão e confiabilidade para tomada de decisão

“Entendo que seria necessário que se complementasse as informações com alguma análise sobre o resultado obtido, para facilitar o processo decisório com base no Relatório... Penso que o processo atual de geração, coleta e tratamento das informações não me deixa confortável para dizer que essas informações são precisas. Precisamos evoluir... algumas vezes eventuais problemas com informações põem em cheque a confiança...” (usuário 2)

“São informações que auxiliam a tomada de decisão...” (usuário 3)

“...ainda não está num estágio bom. Tem muito disse me disse e quando, normalmente eu pego o relatório e aprofundo nos números começo a questionar e realmente tem algumas inconsistências, mesmo nas informações mais elementares, como por exemplo quantos clientes temos hoje - às vezes há alguma inconsistência não significativa, mas que acaba sendo importante: 1 a 2% de imprecisão na carteira de clientes é um número razoável, é 1 a 2%, mas de uma carteira de 450.000, que chega a 8, 10 mil clientes. Tem inconsistência sim. O próprio processo como um todo ele acaba, quer dizer, não é que o relatório é inconsistente, é que o processo está inconsistente. O relatório é fruto de um processo inconsistente... O nosso processo contábil também ele é um processo que precisa ser muito melhorado e que acaba influenciando na qualidade da informação e no atraso dessas informações. Mas para se ter uma visão da empresa, apesar de alguma imprecisão, o relatório ele dá para tomar muitas medidas, dá para tomar uma série de ações...” (usuário 1)

Os trechos a seguir demonstram a consciência por parte dos tomadores de decisão sobre a influência da cultura passada na forma de apresentação das informações no Relatório:

“Voltando um pouco à questão dos custos, a organização que nós temos hoje de custos, ela é uma organização que foi concebida há mais de 20 anos no sistema TELEBRÁS para empresas de telefonia fixa. E uma empresa num outro ambiente, num ambiente monopolista, quer dizer, então quando eu vejo os novos relatórios de despesas e de custos eles não têm uma linha com a realidade da empresa. Você não vê o relatório e a partir dele você tem um retrato interessante de como a empresa está gastando e se ela está gastando adequadamente, onde ela pode ter mais condições de fazer um enxugamento. Então é preciso fazer uma reconcepção da distribuição dos custos mais alinhada com a verdade da empresa, não é a verdade de 20 anos atrás de uma outra empresa.” (usuário 1)

O questionário (Anexo C) foi enviado a cada um dos grupos responsáveis pela confecção do relatório²⁴, com uma cópia do respectivo fluxo de informações documentado anteriormente. A seguir apresentamos os principais comentários citados nas repostas emitidas pelos componentes dos grupos, classificados de acordo com as categorias estabelecidas na TAB.1 (p. 24):

²⁴ Conforme a TAB. 3 (p. 83).

a) Sobre o meio de transmissão

“As informações são recebidas através de relatórios impressos... São elaborados relatórios intermediários [em papel], de onde os dados são retirados, trabalhados e analisados... Entendo que o melhor seria poder consultar diretamente o relatório através de meio magnético... [Acho o meio papel] inadequado...” (provedor de informações 3)

“Acho que pela cultura da empresa tem de continuar sendo papel... Se não fosse papel, além de ser mais seguro...” (provedor de informações 5)

“As informações são transmitidas via papel mensalmente... baseado nessas informações eu preencho minha planilha... [Acho o meio papel] ultrapassado tecnologicamente, sendo nada confiável em termos de confidencialidade...” (provedor de informações 4)

“As informações contábeis são transmitidas através de meio magnético... as informações de marketing são fornecidas informalmente em relatório (papel)... O meio de transmissão papel deve progressivamente ser substituído pelo meio magnético que é mais rápido e confiável...” (provedor de informações 1)

“[O meio papel] não é ideal. A adoção de um sistema corporativo integrado que englobasse as funções econômico-financeiras automatizaria a elaboração do Relatório e possibilitaria a consulta na tela do computador pelo usuário que só imprimiria se necessitasse...” (provedor de informações 2)

b) Sobre o grau de estruturação da transmissão das informações

“As informações são transmitidas via papel mensalmente... baseado nessas informações eu preencho minha planilha...” (provedor de informações 4)

“... e digito essas informações de novo no meu fluxo... se fosse feito de outra forma, não precisaria redigitar tudo de novo... o balancete nada mais é que um retrabalho, ou por falta de instrumentos ou porque a gente ainda não montou uma estrutura... muito manual, arcaico, velho, antigo, muito retrabalho, e não é retrabalho uma vez só não...” (provedor de informações 5)

“O procedimento não é automático. Depende de uma pessoa coletar os dados no terminal... e de se solicitar o relatório do *mainframe*... São elaborados relatórios intermediários, de onde os dados são retirados, trabalhados e analisados...” (provedor de informações 3)

“Os procedimentos não são automáticos. Todo mês é necessário ficar cobrando das áreas envolvidas os dados necessários, além de ficar perguntando se a contabilidade do mês anterior já está fechada...” (provedor de informações 1)

“Todas as informações contidas no Relatório encontram-se dispersas em vários sistemas contábeis e financeiros – em havendo um bom sistema contábil-financeiro não haveria necessidade de redigitação desses dados, o Relatório Mensal poderia ser uma saída automática.” (provedor de informações 2)

c) Sobre a precisão e a confiabilidade

“Dentro da rotina estabelecida, não se pode afirmar que os dados são imprecisos... Diante da diversidade de informações e da quantidade de relatórios divergentes, às vezes é difícil saber exatamente qual é o melhor...” (provedor de informações 3)

“... as outras informações, eu faço uma checagem delas... dentro dessa validação surgem alguns problemas que a gente consegue resolver depois, mas tudo é depois, nada na hora... as informações são precisas pois geram um relatório diário de tudo o que foi pago e recebido... pode ser que seja lançado um código contábil no lugar errado, não que o valor seja errado, mas pode ser lançado em lugar errado por desconhecimento da estruturação... mas os valores batem, não 100%, mas é a forma mais precisa de informações que a gente tem aqui... Confio nas informações mas eu acho que tem de mudar... Para uma visão macro da empresa, as informações são excelentes: qual a participação dos impostos, o que a empresa está pagando, recebendo, gastos com pessoal, como está a arrecadação. Elas podem não estar tão precisas por causa da fonte delas, mas na apresentação elas são proporcionais, eu digo assim, proporcionalmente você tem uma idéia clara daquilo que é a informação... Sinceramente, as informações são precisas para a tomada de decisão até certo ponto. Não são suficientes, nada no mundo é 100% preciso, mas consistentes ou não. E confiáveis? (risos) não. Eu fico fazendo em nome do pai o tempo todo aqui. O relatório mostra como estamos, mas para tomar uma decisão vamos pegar um dado contábil, um balanço mais detalhado, porque hoje todas as decisões são feitas em cima dos dados contábeis.” (provedor de informações 5)

“Quase nunca as informações são precisas. Normalmente tenho que estudá-las e é muito comum ter alterações devido aos ajustes realizados posteriormente... Nem sempre confio nas informações e, as vezes, após analisá-las volto à área de origem e discuto alguns pontos com os quais acredito haver divergência... Eu acredito que o nível de precisão pode ser melhorado à medida que tenhamos informações mais rápidas e consistentes... As informações são confiáveis se levarmos em conta que trabalhamos com dados que estão disponíveis no momento. Entretanto, acredito que o nível de confiabilidade tende a ser maior quando tivermos um banco de dados mais confiável e que nos forneça informações mais consistentes e seguras.” (provedor de informações 1)

“[As informações são precisas?] Não. Os dados realizados são revistos e alterados com grande frequência, de modo que qualquer dado escrito deve ser considerado como uma aproximação... Confio [nessas informações] na medida em que eu delas necessitar apenas para verificar tendências dos grandes números. A utilização dessas informações quando há maior necessidade de precisão é temerária... [Você acha que são precisas para a tomada de decisão?] Não. Conforme exposto [anteriormente], essas informações servem para observar tendências dos grandes números, mas para a tomada de decisões é necessária uma precisão maior... os dados passados já realizados são constantemente revistos e alterados, devendo portanto sempre serem vistos como aproximações preliminares...” (provedor de informações 2)

d) Sobre a utilidade e a exaustividade

“Eu os considero [os dados] insuficientes... considerando a importância da informação...” (provedor de informações 3)

“Não são suficientes, mas ninguém demandou nada diferente. Não sei se elas estão sendo utilizadas para avaliar a empresa, eu acho que não - porque não são suficientes. Necessárias, não sei, por enquanto eu tenho quase certeza que essa análise de desempenho não está sendo feita.” (provedor de informações 5)

“As informações de receita contribuem em larga escala para avaliar o desempenho da empresa, porém, somente as receitas isoladamente não são suficientes para se medir e avaliar o desempenho empresarial...” (provedor de informações 4)

“[Você acha que são suficientes para a avaliação do desempenho da empresa?] São importantes para a avaliação mas poderiam ser ampliadas com a previsão de necessidades de recursos, por exemplo, e as possíveis fontes para suprir essas necessidades... [E necessárias?] São necessárias” (provedor de informações 1)

e) Sobre a velocidade de resposta

“A gente é muito atrelado ao fechamento da contabilidade; todas as informações que eu passo são preliminares. Não é satisfatório...” (provedor de informações 5)

“Acredito [que o prazo para os usuários é satisfatório] entretanto, considerando a importância da informação julgo conveniente uma prévia semanal para fins de agilização das ações em resposta ao futuro concorrente...” (provedor de informações 3)

“O prazo de entrega pode não estar sendo satisfatório, porém, a disponibilização da página depende de informações de outras áreas...” (provedor de informações 1)

“[O prazo de entrega é satisfatório?] Não, a defasagem entre o término do mês e a entrega do Relatório é muito grande...” (provedor de informações 2)

Também foram coletadas algumas definições de informações utilizadas pelos grupos no desempenho de suas atividades. Esses conceitos foram retirados de documentos utilizados em áreas diversas, e formam a representação social dessas informações para cada grupo. Alguns exemplos são apresentados a seguir:

a) ACESSO

“É o estabelecimento de vínculo contratual entre a TELEMIG CELULAR e o interessado em utilizar os serviços por ela oferecidos.” (documento 1)

“Modo pelo qual um assinante consegue se conectar à rede de telecomunicações. Pode ser por cabos coaxiais, fibras ópticas, ondas de rádio, via satélite, etc...” (documento 2)

b) CARTEIRA DE ACESSOS

“Número de acessos móveis celulares que estão registrados no sistema, através de contrato, gerando receita para a empresa.” (documento 3)

“Número de acessos celulares por plano de serviço registrados no sistema como terminais habilitados, estando ou não em serviço, gerando faturamento para a empresa...” (documento 4)

c) CARTEIRA DE CLIENTES

“Número de clientes cadastrados no sistema através de contrato, que possuam um ou mais acessos móveis celulares, gerando receita para a empresa.” (documento 3)

“Número de clientes da empresa cadastrados no sistema que possuam um ou mais acessos, estando em serviço ou temporariamente fora de serviço.” (documento 4)

d) TERMINAIS EM SERVIÇO

“Número de acessos móveis celulares cadastrados no sistema que estão efetivamente em serviço, ou seja, gerando tráfego.” (documento 4)

4.2 Análise

De posse das entrevistas transcritas, dos questionários devolvidos, de toda a documentação atualizada do fluxo de informações para a confecção do Relatório, das observações realizadas e dos documentos disponibilizados pela empresa, procedeu-se à análise dos dados. Esses dados foram classificados de acordo com as categorias propostas na TAB.1 (p. 24), e tal classificação foi apresentada em duas etapas:

- a) Primeira etapa: para o processo de elaboração do conteúdo do Relatório de Acompanhamento Mensal pelos grupos provedores, cujo esquema encontra-se na TAB. 4 (p. 97);
- b) Segunda etapa: para o processo de utilização do Relatório de Acompanhamento Mensal pelos seus usuários, cujo resultado encontra-se nas TAB.5 e 6 (p. 98-99).

TABELA 4 - Mapeamento das categorias no processo de elaboração do Relatório pelos grupos

Categoria	Interpretação áreas geradoras
Meio de transmissão	<p>Meio eletrônico é mais rápido e confiável;</p> <p>Melhor seria consultar em meio magnético;</p> <p>Ultrapassado tecnologicamente, sendo nada confiável;</p> <p>Pela cultura da empresa tem que continuar papel; se fosse papel seria mais seguro;</p> <p>Não respondeu;</p>
Grau de estruturação do processo de transmissão	<p>Existe necessidade de cobrança das informações; não automatizado;</p> <p>Tem sido feito um esforço para que procedimento torne-se uma rotina para os produtores de informação; por não ser automático, existe muito retrabalho na digitação;</p> <p>Não é automático, existindo relatórios intermediários de onde as informações são retiradas; existe uma diversidade de informações e relatórios divergentes;</p> <p>As informações são transmitidas via papel mensalmente; baseada nessas informações outra planilha é preenchida;</p> <p>Muito manual, arcaico, velho, antigo, muito retrabalho;</p>
Precisão	<p>Quase nunca – alterações são comuns;</p> <p>Não – os dados são revistos e alterados com frequência; qualquer dado escrito deve ser considerado uma aproximação;</p> <p>Não são imprecisos, mas insuficientes;</p> <p>Geralmente são precisos;</p> <p>São precisas, não 100%;</p>
Confiabilidade	<p>Nem sempre confia – discute divergências com a fonte; a confiabilidade pode melhorar com um banco de dados que nos forneça informações mais consistentes e seguras;</p> <p>Somente para avaliação de grandes números; se houver necessidade de precisão, a utilização das informações é temerária;</p> <p>Face à diversidade de informações e relatórios divergentes, às vezes é difícil saber qual é o melhor;</p> <p>Confia, mas por precaução fico alerta às inconsistências e informações que não me parecem normais e questiono-as;</p> <p>Confio nas informações mas eu acho que tem que mudar;</p>

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

TABELA 5 - Categorias mapeadas para o processo de utilização do Relatório, de acordo com os grupos

Categoria	Interpretação das áreas geradoras
Exaustividade	As informações são muito importantes; devem ser analisadas em conjunto com outras informações; As informações são importantes mas poderiam ser ampliadas; Os dados são insuficientes; Os dados deveriam ser analisadas levando em consideração outras informações; não são suficientes; As informações não são suficientes;
Utilidade	São bastante necessárias; São necessárias; São necessárias; São necessárias; Necessárias, não sei;
Velocidade de resposta	Pode não estar sendo satisfatório, mas depende de outras áreas; Não, a defasagem entre o término do mês e a entrega do Relatório é muito grande; Acredito que é satisfatória, mas deveria haver uma prévia semanal; Sim; Não é satisfatório, mas depende do fechamento da contabilidade;
Meio de transmissão	Papel deve ser progressivamente substituído pelo meio magnético, que é mais rápido e confiável; O ideal seria a consulta na tela com opção de impressão; O melhor seria consultar o Relatório em meio magnético; Ultrapassado tecnologicamente, sendo nada confiável em termos de confidencialidade; Pela cultura da empresa tem de continuar sendo papel; se não fosse papel, seria mais seguro;
Precisão para a tomada de decisão	Pode ser melhorado na medida em que tenhamos informações mais rápidas e consistentes; Para a tomada de decisão é necessária uma precisão maior (devem ser vistos como aproximações preliminares); As informações não são precisas; Precisas, sim; Até certo ponto;
Confiabilidade para tomada de decisão	Pode melhorar com um banco de dados mais confiável que forneça informações mais consistentes e seguras; Em termos face às frequentes alterações; Difícil diante da diversidade de informações e relatórios divergentes para geração do Relatório; Sim; Não;

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

TABELA 6 - Categorias mapeadas para o processo de utilização do Relatório de acordo com os usuários

Categoria	Interpretação dos usuários
Exaustividade	Pobre na questão de custos moldada para uma cultura monopolista; Falta análise, faltam dados sobre custos; Falta análise para facilitar a TD;
Utilidade	É extremamente útil; É útil; É utilizado habitualmente; contém informações relevantes e estratégicas para a avaliação da empresa;
Velocidade de resposta	Não agrada a defasagem, que é o grande problema; Está boa; Não agrada; ideal: primeiro dia útil; desejável: quinto dia útil;
Meio de transmissão	Papel é fundamental; Papel facilita consulta e transporte; Papel é bom – vamos evoluir para outros meios (magnético, por exemplo);
Precisão para a tomada de decisão	Inconsistentes, mas permitem a TD; Auxiliam a TD, mas as áreas devem ser consultadas sobre detalhes; O processo atual de geração, coleta e tratamento reflete imprecisão;
Confiabilidade para tomada de decisão	O processo é inconsistente; Confia; De um modo geral, confio; às vezes problemas deixam a confiabilidade em cheque;

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

O conteúdo dessas tabelas será discutido no item 4.3.

Também os diferentes conceitos elaborados pelos grupos mostraram as divergências existentes na empresa, que inclusive levam à existência de diferentes valores para uma mesma informação, pois determinado conceito, quando aplicado, calcula o resultado de forma específica, diferente das demais interpretações. Assim, torna-se comum a apresentação de dois valores diferentes para uma mesma informação, e a diferença somente pode ser encontrada quando se analisa a conceituação e a forma de coleta dos dados para composição do valor definido por cada conceito.

Como exemplo, o termo ACESSO foi utilizado ora como um instrumento legal (no documento 1), ora como meio de conexão (documento 2). Já o termo CARTEIRA DE ACESSOS foi usado para totalizar os acessos que geram receita (documento 3) ou aqueles que geram faturamento (documento 4). Nesse último caso, como o faturamento corresponde ao valor emitido na conta telefônica e a receita refere-se ao pagamento dessa conta, os clientes que estão com o pagamento da conta atrasado serão computados na CARTEIRA DE ACESSOS definida pelo documento 4, mas não na CARTEIRA DE ACESSOS definida no documento 3. Da mesma forma, o termo CARTEIRA DE CLIENTES apresentará números diferentes, uma vez que o documento 3 inclui apenas os clientes que estão gerando receita (ou seja, utilizando os serviços da TELEMIG CELULAR), mas o documento 4 considera também os acessos que estão temporariamente fora de serviço (e que provavelmente podem não estar gerando receita para a TELEMIG CELULAR).

Observamos também uma confusão generalizada principalmente para os novos funcionários, no período de socialização, quando se deparam com inúmeros termos referentes a um mesmo objeto: acesso, terminal, aparelho, contrato...

Quanto à diversidade de conceitos encontrada nos documentos analisados, observamos que os grupos, quando necessitam integrar informações, consomem boa parte do tempo discutindo sobre divergências de valores aparentemente incorretos, mas somente após o nivelamento dos conceitos utilizados esses grupos podem tentar chegar a um consenso.

4.3 Discussão

A seguir discutimos os principais pontos observados, a partir da análise de todos os dados coletados, envolvendo tanto as respostas dos usuários quanto dos grupos:

- a) Utilidade: essa foi uma característica forte apontada pelos usuários do Relatório, os quais destacaram a grande utilidade desse instrumento, apesar das inconsistências ou falhas apontadas. Verifica-se que essa concepção, construída socialmente no âmbito do grupo de usuários do Relatório, pode ser entendida como a representação social que esse conjunto de pessoas tem a respeito do mesmo;

- b) Meio de transmissão: existe uma certa noção de modernidade relacionada à tecnologia da informação, onde a utilização do meio eletrônico é associada a maior eficiência (mais rápido, mais confiável, banco de dados como solução, sinal de evolução, mais seguro, conforme citações nos questionários). Os usuários ressaltaram a importância do papel impresso como forma de apresentação, pela sua portabilidade. Nesse caso, podemos identificar duas representações sociais: uma criada pelo grupo envolvido na confecção do Relatório e que refere-se à tecnologia da informação, e outra, construída pelos usuários do Relatório, e que diz respeito ao papel impresso;

- c) Grau de estruturação do processo de transmissão: pelos dados coletados notamos um nível razoável de cobrança e validação das informações para composição das páginas do Relatório, o que impacta a precisão das informações e o tempo de resposta, ou seja, a disponibilização do Relatório. Pudemos observar, inclusive, uma certa insatisfação das áreas envolvidas com a geração do Relatório quanto à não estruturação do processo de obtenção e do fluxo das informações necessárias à elaboração do Relatório. Foi ressaltada também a cobrança de páginas do Relatório por parte de seus usuários;
- d) Precisão: o baixo grau de estruturação retratado no fluxo de informações gera, conforme os dados coletados e as observações realizadas, um trabalho excessivo de digitação, o que pode comprometer a precisão das informações do Relatório. Existe uma noção de precisão muito detalhista por parte das áreas geradoras do Relatório, mas em geral a avaliação de tendências, de grandes números foi considerada satisfatória a partir das informações apresentadas no Relatório;
- e) Confiabilidade: aparentemente, existe pouca confiabilidade nas informações, uma vez que, quando recebidas, são freqüentemente questionadas e alteradas. Essas alterações freqüentes apontam para uma instabilidade do processo responsável pela geração das informações, ao passo que o

questionamento das informações denota uma questão de duplicidade de geração das informações (para questionar um determinado valor, devem existir, no mínimo, duas opções possíveis). Essa duplicidade foi explicitada por um dos entrevistados, que qualificou a existência de “relatórios divergentes” em relação ao conteúdo. A inconsistência das informações contidas no Relatório, conforme depoimento de seus usuários, pode abalar a confiabilidade nesse instrumento;

- f) Velocidade de resposta: outra característica apontada principalmente pelos usuários do Relatório, foi a grande defasagem observada entre o fechamento do mês e a disponibilização do Relatório. Observamos uma consciência (inclusive explicitada nas entrevistas) de que o problema está na falta de estruturação do fluxo de informações. As áreas geradoras, no geral, justificam o atraso por problemas de fornecedores de informações;
- g) Exaustividade: existe uma noção de que o conteúdo do Relatório ainda não é suficiente, tanto em nível de conteúdo quanto em nível de detalhamento das informações e análise. Alguns entrevistados ressaltaram a influência da cultura monopolista sobre a formatação das informações, que devem ser modificadas e adequadas ao novo cenário enfrentado pela TELEMIG CELULAR;

- h) Custos: essa foi uma grande preocupação ressaltada principalmente pelos usuários do Relatório;
- i) Fluxo de informações: pudemos observar uma consciência quase unânime em relação à falta de estruturação do fluxo de informações como uma das principais causas dos problemas levantados;
- j) Equivocalidade: essa situação foi confirmada em algumas entrevistas e na análise dos termos retirados de alguns documentos. Durante as observações realizadas nos grupos, notamos que a falta de uma definição clara das informações utilizadas na TELEMIG CELULAR gerou situações de equivocabilidade para os grupos envolvidos. Além disso, ficou nítida a sua ocorrência em um trecho específico de uma entrevista:

“Diante da rotina estabelecida, não se pode afirmar que os dados são imprecisos... Diante da diversidade de informações e da quantidade de relatórios divergentes, às vezes é difícil saber exatamente qual é o melhor...”

Dessa forma, parece-nos que a cultura da empresa apresenta um componente de cobrança acentuado, e uma falta de organização em relação ao estabelecimento estruturado de fluxos de informação, o que ficou demonstrado em relação ao baixo grau de estruturação, confiabilidade e velocidade de resposta das informações que compõe o Relatório.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Relatório Mensal de Acompanhamento da TELEMIG CELULAR é uma forma estruturada de apresentação das informações internas, ou seja, é produto de um processo interno da empresa que consiste na consolidação de diversas informações de suas áreas. Esse processo consiste na síntese de um volume muito grande de informações operacionais, como por exemplo a evolução do número de terminais (informação do Relatório), que consolida o resultado das vendas de todos os produtos da empresa em todos os municípios atendidos e também a evasão de clientes da carteira. Essa síntese permite a redução do volume de informações para os tomadores de decisão, ponto ressaltado por TAYLOR (1985) como uma redução de ruído, importante para o processo decisório.

O Relatório representa as informações relativas ao planejamento e ao desempenho da empresa, refletindo as informações internas estratégicas, conforme a definição dada por LEITÃO (1993). Através da análise das entrevistas e questionários aplicados a seus usuários, observamos a sua importância e o fato de servir como ferramenta que possibilita a comparação das informações internas da empresa com as externas. Assim, pela percepção dos entrevistados, concluímos que as informações internas da organização são fundamentais para o seu processo decisório, analisadas em conjunto com as informações externas.

Considerando que o Relatório é fruto de uma consolidação de informações internas que dão suporte ao processo decisório, e que ele tem grande importância para os tomadores de decisão, podemos afirmar que o processo de consolidação dessas informações seja essencial para a sobrevivência da empresa em um ambiente competitivo, uma vez que as decisões são fundamentais em um contexto dinâmico. Pela análise dos dados coletados, observamos também a consciência que têm os entrevistados sobre a importância da otimização do fluxo de informações para geração do Relatório.

Notamos também, através dos dados coletados nas observações, que houve pedidos de alteração do conteúdo do Relatório. Sabemos, durante o tempo em que coordenamos o processo de elaboração do Relatório, que esses pedidos são constantes desde a sua criação (do Relatório). Esse é um fato importante, pois o dinamismo do ambiente externo exige diferentes formas de apresentação das informações internas para que seja possível sua compatibilização para análise. Por exemplo, se existe um problema em determinada regional, as informações do Relatório devem ser consolidadas por regional, pois informações gerais sobre a empresa não possibilitam qualquer tipo de análise sobre uma regional específica. Utilizando a nomenclatura adotada por LEITÃO (1993), podemos dizer que o Sistema de Informações do Ambiente Interno, então, deve estar estruturado para permitir uma rápida modificação na forma de consolidação das informações internas.

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

Essa estruturação, como foi citado anteriormente neste trabalho, permite não somente a agilidade na comunicação interna das informações, mas também uma redução de custos através da simplificação de alguns processos, reduzindo o volume de esforços desnecessários e aplicando-os a outras atividades. A preocupação com custos, explicitada inúmeras vezes pelos entrevistados, reforça a justificativa da importância da estruturação do fluxo de informações da empresa. Outro fator importante é a desmotivação observada na atual estrutura, ocasionada justamente pela falta de uma estruturação formal do fluxo de informações, que leva a muito retrabalho.

A estruturação desse Sistema de Informações pode permitir a redução da incerteza, porém existe o risco da equivocabilidade, e, nesta investigação, foi-nos possível comprovar sua ocorrência conforme demonstrado no capítulo anterior. A fim de evitarmos esse risco, devemos ter especial atenção à documentação das informações e à disseminação de conceitos comuns a toda a empresa. Esse cuidado é necessário, pois grande parte da transmissão de informações ocorre de maneira não estruturada, através da linguagem, conforme foi demonstrado na análise dos dados coletados. Além disso, um determinado grupo que processa informações é

influenciado por diversas variáveis, como a sua experiência²⁵ (do grupo), a experiência²⁶ de cada componente e suas interações, a cultura organizacional e todas as outras variáveis citadas por CYERT, MARCH (1963), MOSCOVICI (1988; 1978) e outros. No processo de comunicação com outros grupos, a existência de várias interpretações é praticamente natural caso não exista uma “Política sobre Interpretações”, conforme proposto por WEICK (1995).

Ao relacionarmos a proposta de criação dessa “Política sobre Interpretações” à afirmação de POLLALIS, GRANT (1994) de que a informação é um dos recursos críticos para o sucesso de uma empresa, acreditamos que deve haver uma preocupação maior com a disseminação de conceitos consensados entre os membros da organização. Sugerimos, então, como parte dessa “Política”, a definição, documentação e disseminação de conceitos entre todos os grupos da empresa, reduzindo a ocorrência da equivocidade, que, por definição²⁷, pode comprometer a sobrevivência da empresa. Para que possamos definir esses conceitos, a partir da definição de MOSCOVICI (1988) adotada neste trabalho e da análise do fluxo de informações para elaboração do Relatório, observamos que os meios utilizados na interação entre os grupos envolvidos não obedece a nenhum padrão, sendo a veiculação das informações realizada ora eletronicamente, ora via papel, ora por telefone. Nas entrevistas realizadas com os grupos, a insatisfação com essa desestruturação na transmissão das informações ficou evidente. De acordo com WEICK (1995), essa insatisfação pode levar a uma nova interpretação, pois

²⁵ Sob a ótica da definição proposta por WEICK (1995), que a experiência é um processo contínuo, neste caso iniciado a partir da formação do grupo.

²⁶ Sob a mesma ótica, a experiência, nesse caso, corresponde ao processo inteiro da vida individual

²⁷ Definição de WEICK apresentada no capítulo 3

compromete a construção de uma identidade entre o transmissor e o receptor da informação, a fim de reduzir-se o processo de cobrança e permitir uma continuidade do processo.

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

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

A disseminação do conteúdo do planejamento estratégico e das Diretrizes de Informações, associadas à “Política sobre Interpretações”, com as devidas restrições de segurança para cada nível gerencial, também é fundamental para que as pessoas possam centrar a seleção de informações

em uma direção convergente. Dessa forma, todos podem descartar, dentre as informações disponíveis tanto interna quanto externamente, aquelas que não são necessárias, focalizando sua atenção às informações necessárias ainda não encontradas e procurando manter o controle sobre as informações já dominadas, de acordo com as diretrizes estabelecidas. Dessa forma, podemos buscar a redução do ruído (TAYLOR, 1985) na transmissão das informações utilizadas no processo decisório.

O estudo das representações sociais das informações veiculadas pelos vários grupos internos das organizações é importante para a compreensão do próprio conceito de informação, qualidade, produtividade ou qualquer outro conceito que possa gerar interpretações diversas, de acordo com os ideais dos grupos envolvidos. Também os estudos de usuários de informação e a postura dos envolvidos com o tratamento de informações nas empresas devem levar em consideração os conceitos associados à teoria das representações sociais para uma melhor compreensão da simbologia adotada, de acordo com o repertório de cada parte envolvida no processo de comunicação das informações. Enfim, o estudo das representações sociais apresenta uma forte relação com o estudo das informações uma vez que todo o processamento destas depende das características dos grupos envolvidos e dos aspectos sociais da construção do conhecimento.

O fluxo de informações nas organizações, bem como a representação social dos diversos grupos que processam essas informações, fazem parte de um processo de construção social de conhecimento dentro das empresas. A falta de estruturação desse processo pode comprometer a

administração desse conhecimento e prejudicar o desempenho da organização.

O estudo das variadas interpretações existentes na organização sobre o Relatório permitiu-nos o estabelecimento de alguns pressupostos básicos para a continuidade desse processo de documentação e disseminação de conceitos. Esses pressupostos, assim como outros pontos teóricos de representações sociais, cultura organizacional e processo decisório apresentam uma relação interessante com as características do *sense making* apresentadas por WEICK (1995):

- a) a construção de sentido a partir de uma identidade estabelecida compara-se ao processo contínuo de negociação de interesses dos diversos grupos envolvidos no processo decisório, e também ao processo de classificação através da utilização de estruturas cognitivas abstratas. As estruturas cognitivas abstratas criadas por cada grupo para a formação e sustentação de sua identidade definem o vocabulário, os conceitos utilizados por esse grupo para sua comunicação interna. Esses conceitos são utilizados por cada grupo quando negociam seus interesses no processo decisório, e uma interpretação diferenciada pode gerar a equivocabilidade. Os valores e crenças da organização (cultura principal) ou dos grupos envolvidos (subculturas), dependendo do estágio de evolução da empresa, interferem diretamente na construção de sentido dentro da empresa;

- b) a retrospectiva representa a influência passada citada por CYERT, MARCH (1963), bem como a escolha de um protótipo ou paradigma para o processo de classificação definido por MOSCOVICI (1978, 1988). As lendas, mitos ou heróis, que pertencem ao modelo mental coletivo descrito por BOWDITCH, BUONO (1992), podem também influenciar o contexto de forma retrospectiva. Isso foi observado na forma de apresentação das informações de acordo com o modelo da TELEBRÁS;
- c) a característica social do *sense making* pode ser observada no processo decisório, uma vez que esse é conduzido de uma forma participativa dos grupos que fazem parte do fluxo informacional. As representações sociais também apresentam essa característica, dado que são construções sociais;
- d) o ponto inicial inexistente para o *sense making* é também uma característica do processo decisório e das representações sociais, uma vez que todos eles partem de um processo já existente;
- e) as pistas para o *sense making* correspondem às categorias das representações sociais, e às inferências sobre as informações disponíveis citadas por CYERT, MARCH (1963);
- f) a plausibilidade é encontrada na teoria de processo decisório ao ser considerada a solução satisfatória, pois, como no *sense*

making, a precisão demanda um volume muito grande de informações e de tempo para análise.

A TAB. 7 representa a similaridade entre os conceitos das duas principais abordagens analisadas neste trabalho (processo decisório e representações sociais) e a abordagem de *sense making* proposta por WEICK (1995):

TABELA 7 – Similaridades apontadas entre as três abordagens: *sense making*, processo decisório e representações sociais

<i>Sense making</i>	Processo decisório	Representações sociais
Construção de sentido	Negociação de interesses	Processo de classificação
Retrospectiva	Experiência passada	Escolha de um paradigma
Social	Participativo	Construção social
Ponto inicial inexistente	Ponto inicial inexistente	Ponto inicial inexistente
Pistas	Inferências	Categorias
Plausibilidade	Solução satisfatória	Percepção

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Este trabalho preocupou-se mais detidamente com a interpretação dos vários grupos de uma empresa sobre as informações internas que suportam o processo decisório. Uma questão interessante a ser aprofundada, baseada na exploração mais detalhada do *sense making*, seria o estudo de como esses grupos processam a informação e constroem a sua contribuição não somente ao processo decisório, mas a todas as atividades da empresa que trabalham com conceitos compartilhados. Enfim, sugerimos o desenvolvimento de um estudo baseado no *sense making* em como se constrói o conhecimento empresarial. Acreditamos que ao compreendermos melhor essa construção poderemos obter mais sucesso na

administração desse conhecimento, que representa a competência da empresa e possibilita a otimização do processo de adaptação da organização com seu meio, enquanto sistema aberto.

O dinamismo do ambiente globalizado representa um processo de mudança contínua e de inovações, enquanto a utilização de paradigmas que nos permitem reduzir a variedade de estímulos recebidos (entre eles, o volume de informações) relaciona-se a uma certa estabilidade. Dado que a adoção de um paradigma demanda um certo tempo, e que, simultaneamente, as mudanças contínuas sugerem a quebra de paradigmas, como filtrar os estímulos recebidos, expandindo-se a capacidade do aparelho psíquico ou criando-se estruturas abstratas flexíveis?. Talvez um estudo mais aprofundado sobre o conhecimento empresarial e a aprendizagem organizacional possa oferecer melhor compreensão sobre esse paradoxo contemporâneo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, Francis Joseph. Scanning the business environment. New York, NY: Macmillan Co., 1967 apud CHOO, Chun Wei, AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 28, 1993.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, 1996.
- ALLPORT, F. Social psychology. Boston: Houghton-Mifflin, 1924 apud FARR, Robert M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: JOVCHELOVIT, Sandra, GUARESCHI, Pedrinho (orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994
- ALVESSON, M.; BERG, P. O. Cultural phenomena in organizations. In: **Corporate culture and organizational symbolism: an overview**. Wlateral de Gruyter, Berlim. NY, 1992.
- ARCHER, Ernest R. How to make a business decision: an analysis of theory and practice. *Management Review*, v. 69, n. 2, 1980 apud STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- ASCH, S. E. Forming impressions of personality. **Journal of Abnormal and Psychology**, v. 41, p. 258-290, 1946.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 2, n. 1, 1997.
- BARDIN, Laurence. L'analyse de contenu. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Soc. Ind. Gráfica Telles da Silva, 1977.

- BERGER, Peter, LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, 1995.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Estrutura, projeto e dinâmica da organização. In: **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo. Pioneira, 1992.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, 1987.
- BRASIL. Ministério das Comunicações. Programa de recuperação e ampliação do sistema de telecomunicações e do sistema postal - PASTE. Brasília, 1997.
- CARDOSO, Ana Maria Pereira. Retomando possibilidades conceituais: uma contribuição à sistematização do campo da informação social. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 107-114, 1994.
- CHALMERS, A. **A fabricação da ciência**. São Paulo: Editora UNESP, 1994.
- CHOO, Chun Wei, AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 28, 1993.
- CYERT, Richard M., MARCH, James G. **The behavioral theory of the firm: a behavioral science-economic amalgam**. New Jersey. Prentice Hall, 1963.
- DAVENPORT, Thomas H. Saving IT's soul: human-centered information management. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 119-131, 1994.
- DURKHEIM, E. As formas elementares da vida religiosa (1912). In: GIANNOTTI, J. A. (org.) Durkheim. Coleção Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1978 apud SÁ, Celso Pereira. Representações Sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, Mary Jane (Org.). **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

- ETZIONI, A. Mixed: uma terceira abordagem em tomada de decisão. **Public Administration Review**, v. 27, n. 5, p. 385-392. 1967.
- FARR, Robert M. **The roots of modern social psychology: 1872 - 1954**. Blackwell Publishers, 1996.
- FISKE, S., TAYLOR, S. E. **Social cognition**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- FLEURY, Maria Tereza Leme O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FOSKETT, D. J. The communication chain. In: The information environment: a world view. **Elsevier Science Publishers B. V.** (North-Holland), 1990.
- FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 3. ed. rev. e aum. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.
- GOULART, Íris Barbosa, BREGUNCI, M. G. Castro. Interacionismo simbólico: uma perspectiva psicossociológica. **Em Aberto**, Brasília, n. 48, p.51-60,1990.
- HASTORF, A. H., SCHNEIDER, D. J., POLEFKA, J. **Percepção de pessoa**. São Paulo: EDUSP, 1970.
- HEWSTONE, J. **La atribución causal**. Del proceso cognitivo a las creencias colectivas. Buenos Aires: Paidós, 1992.
- HOFSTEDE, G. A cultura da empresa. **O Correio da UNESCO**, n. 6, ano 22, 1994.
- HUNT, A. **Class and class structure**. London: Lawrence and Wishart, 1977.

- JENNINGS, David. WATTAM, Stuart. **Decision-making**: an integrated approach. London: Pitman Publishing, 1994.
- KEEGAN, Warren J. Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, 1974 apud CHOO, Chun Wei, AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 28, 1993.
- LANE, Silvia T. M. Usos e abusos do conceito de representação social. In: SPINK, Mary Jane (Org.). **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico.. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, p. 118-123, 1993.
- LINDBLOM, Charles E. **O processo de decisão política**. Brasília. Universidade de Brasília, 1980.
- LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1986.
- MARCHAND, D. A., HORTON JR., F. W. **Infotrends** - profiting from your information resources. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- MATTOS, Max Cirino. **Informação, processo decisório e cultura organizacional**: fundamentos para a implementação de sistemas de informação. UFMG, 1996. (monografia, Especialização em Gestão em Informação Tecnológica)
- MEAD, George Herbert. **Selected writings**. Chicago: University of Chicago Press, 1981.
- MINTZBERG, Henry. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, p. 133-153, 1985.
- MOSCOVICI, Serge. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MOSCOVICI, Serge. Notes toward a description of social representations. **European Journal of Social Psychology**, v. 18, 1988.

- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão / Maria José Lara de Bretas Pereira, João Gabriel Marques Fonseca. São Paulo: Makron Books, 1997.
- POLLALIS, Y., GRANT, J. H. Information resources and corporate strategy development. **Information Strategy: the executive journal**, New York, v. 11, n. 1, p. 12-28, 1994.
- RATTNER, Henrique. Globalização: em direção a um mundo só? **Estudos Avançados**. São Paulo: USP, v. 9 n. 25, 1995.
- SÁ, Celso Pereira. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, Mary Jane (Org.). **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- SATHE, Vijay. **Culture and related corporate realities**. Homewood - Illinois: Richard Irwin, 1985.
- SCHEIN, E. H. What is culture? In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. **Reframing organizational culture**. Sage Publications, 1991.
- SCHNEIDER, D. J. Social cognition. **Annual Review of Psychology**, v. 42, p. 527-561, 1991.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 107- 129, 1993.
- SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- STEPHAN, W. G. Intergroup relations. In: LINDZEY, G., ARONSON, E. Handbook of intergroup behavior. **European Journal of Social Psychology**, p. 149-178, 1985.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TAYLOR, Robert S. Information values in decision contexts. **Information Management Review**, v. 1,n. 1, p. 47-56, 1985.
- THIERAUF, Robert J. **User-oriented decision support systems**: accent on problem finding. London: Prentice-Hall International, 1988.

WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. New York: Random House, 1979.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

ANEXOS

A - ROTEIROS UTILIZADOS NAS ENTREVISTAS

Os roteiros a seguir foram utilizados na identificação e caracterização das informações utilizadas em decisões organizacionais, segundo o entrevistado. Nortearam as entrevistas, não limitando-as. Seu conteúdo foi baseado nas categorias para análise do discurso detalhadas na TAB. 1 (p. 24).

Roteiro para identificação da representação social do Relatório, de acordo com os usuários²⁸

Profissional entrevistado (cargo):

Formação:

Forma de apresentação:

Acesso físico:

Adequação:

Precisão:

Confiabilidade:

Validade:

Periodicidade:

Velocidade de resposta:

FIGURA 9 - Roteiro para identificação da representação social do Relatório, de acordo com os usuários

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

²⁸ Destinado às entrevistas individuais com o Diretor-Superintendente, o Gerente da Assessoria de Regulamentação e com os gerentes dos três Departamentos

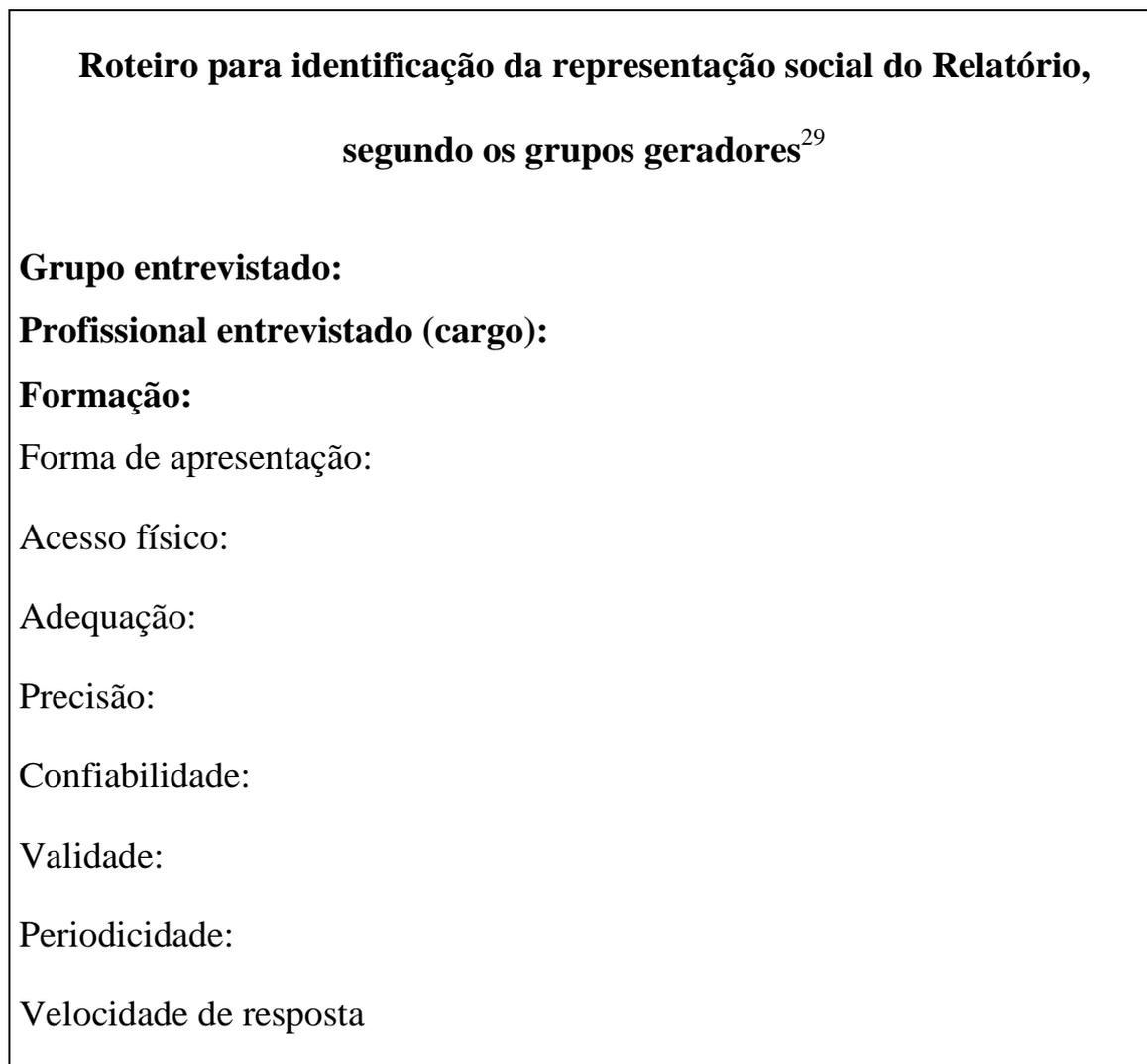


FIGURA 10 - Roteiro para identificação da representação social do Relatório, de acordo com os grupos que o elaboram

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

²⁹ Destinado às entrevistas com os grupos envolvidos na elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento da TELEMIG CELULAR

B - MAPEAMENTO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÕES

Este anexo apresenta os fluxos de informações identificados a partir da análise dos documentos³⁰, das entrevistas, observações e questionários aplicados na TELEMIG CELULAR. As siglas utilizadas encontram-se na “Lista de abreviaturas e siglas”, no início deste trabalho. O padrão para os símbolos utilizados na confecção da representação gráfica do fluxo de informações está representado conforme a TAB. 8 (p. 128):

³⁰ Documentação do Relatório Mensal de Acompanhamento, desenvolvida pelo autor desta dissertação em 1997, como parte integrante do Projeto ESPERANTO, na TELEMIG CELULAR

TABELA 8 - Simbologia para mapeamento do fluxo de informações

Símbolo	Descrição
	Área que é a origem da informação no fluxo. Pode ser também a fonte da informação.
	Documento impresso em papel.
	Conjunto de documentos impressos em papel.
	Consulta on-line em sistemas computacionais.
	Entrada de dados manual, que corresponde à digitação de dados provenientes de consultas on-line ou documentos impressos em papel.
	Base de dados armazenados em meio magnético.
	Processamento manual como cálculos e análises para adequação dos dados.

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Fluxo de informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

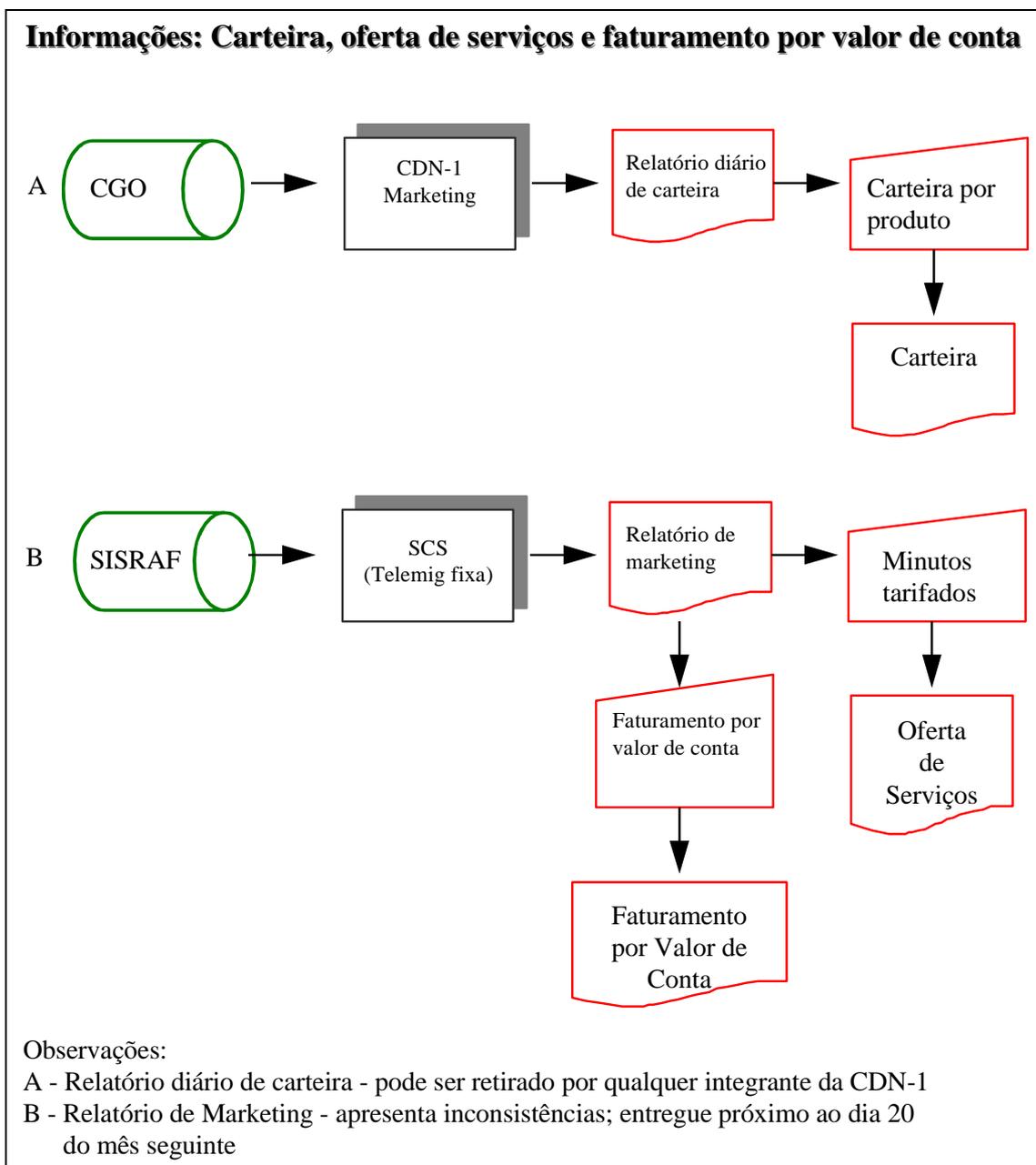


FIGURA 11 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - “Carteira”, “Oferta de Serviços” e “Faturamento por valor de conta”

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Fluxo de informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

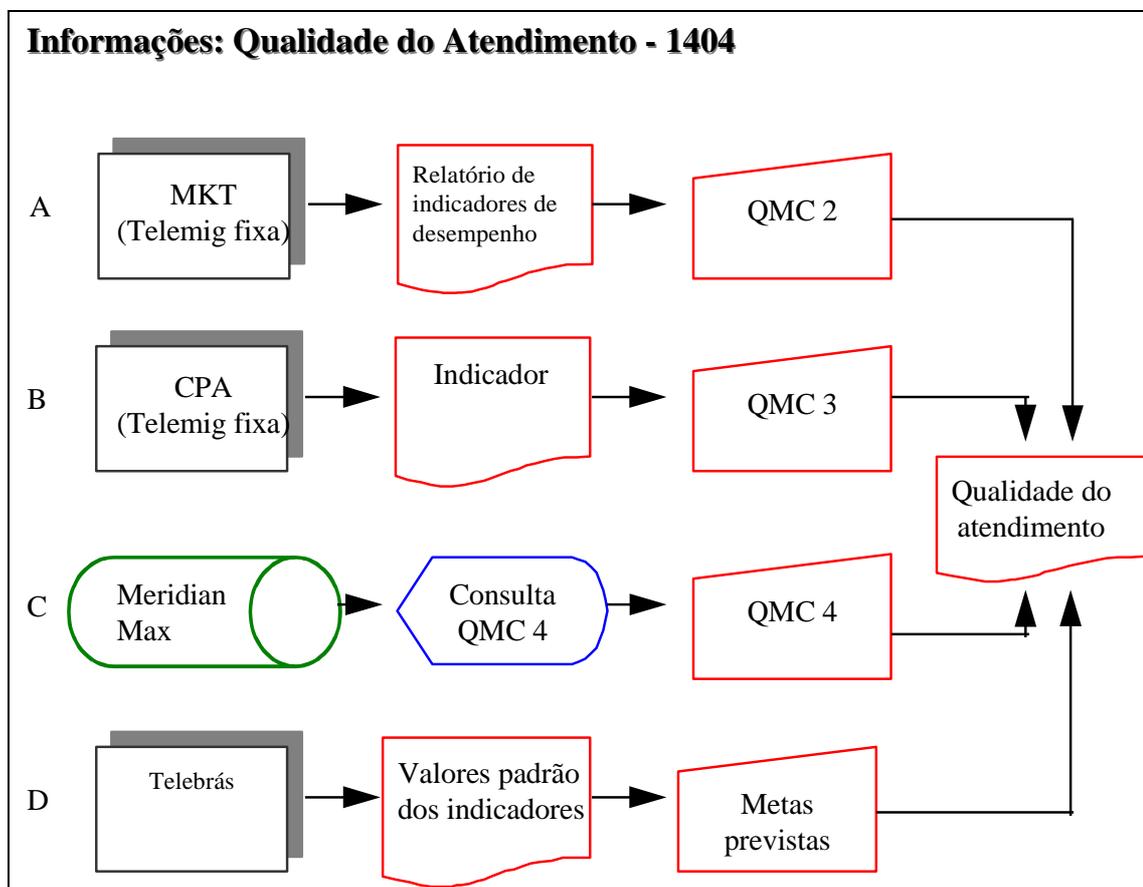


FIGURA 12 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - “Qualidade do Atendimento”

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Fluxo de informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

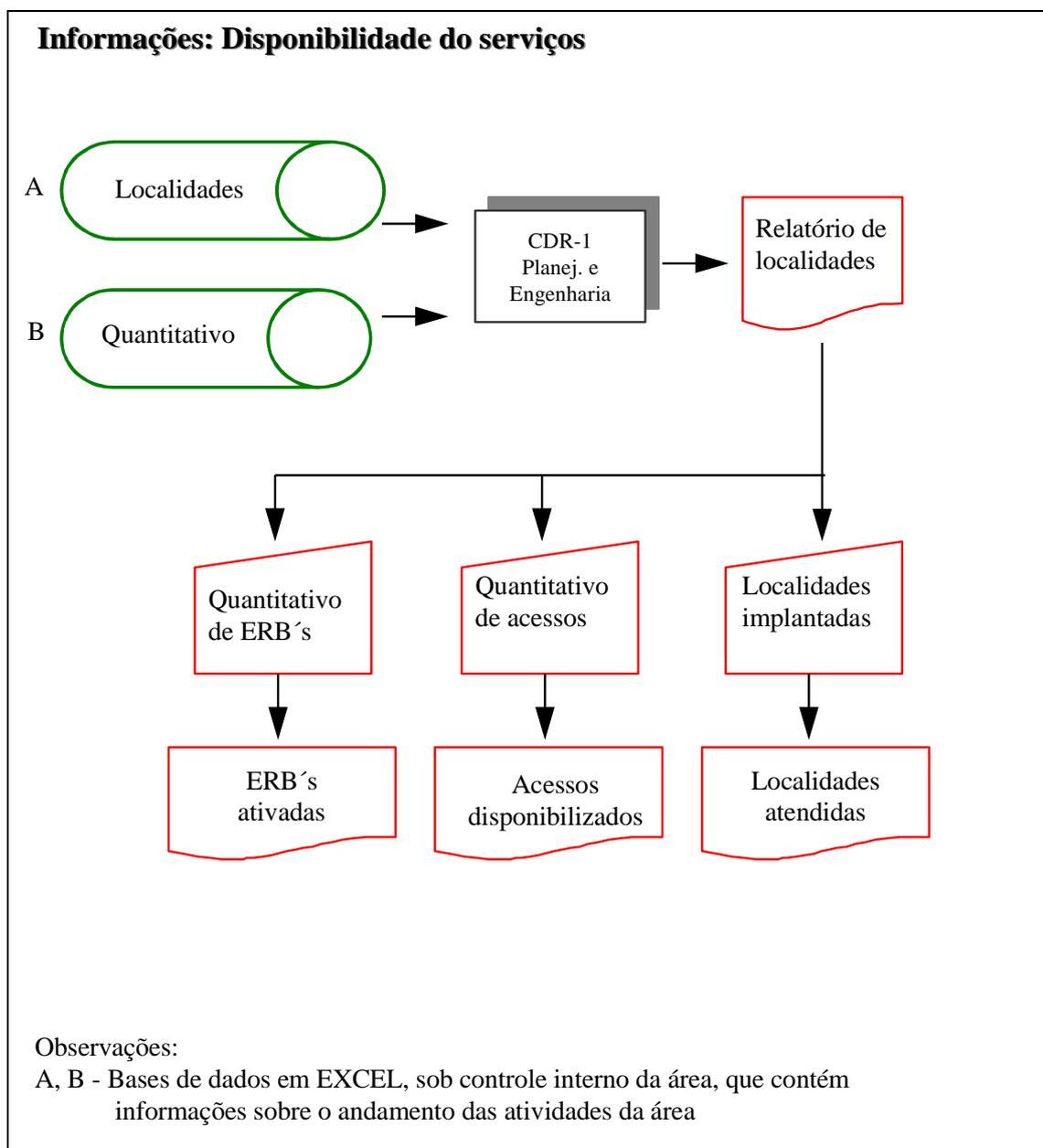


FIGURA 13 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - “Disponibilidade dos Serviços”

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Fluxo de informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

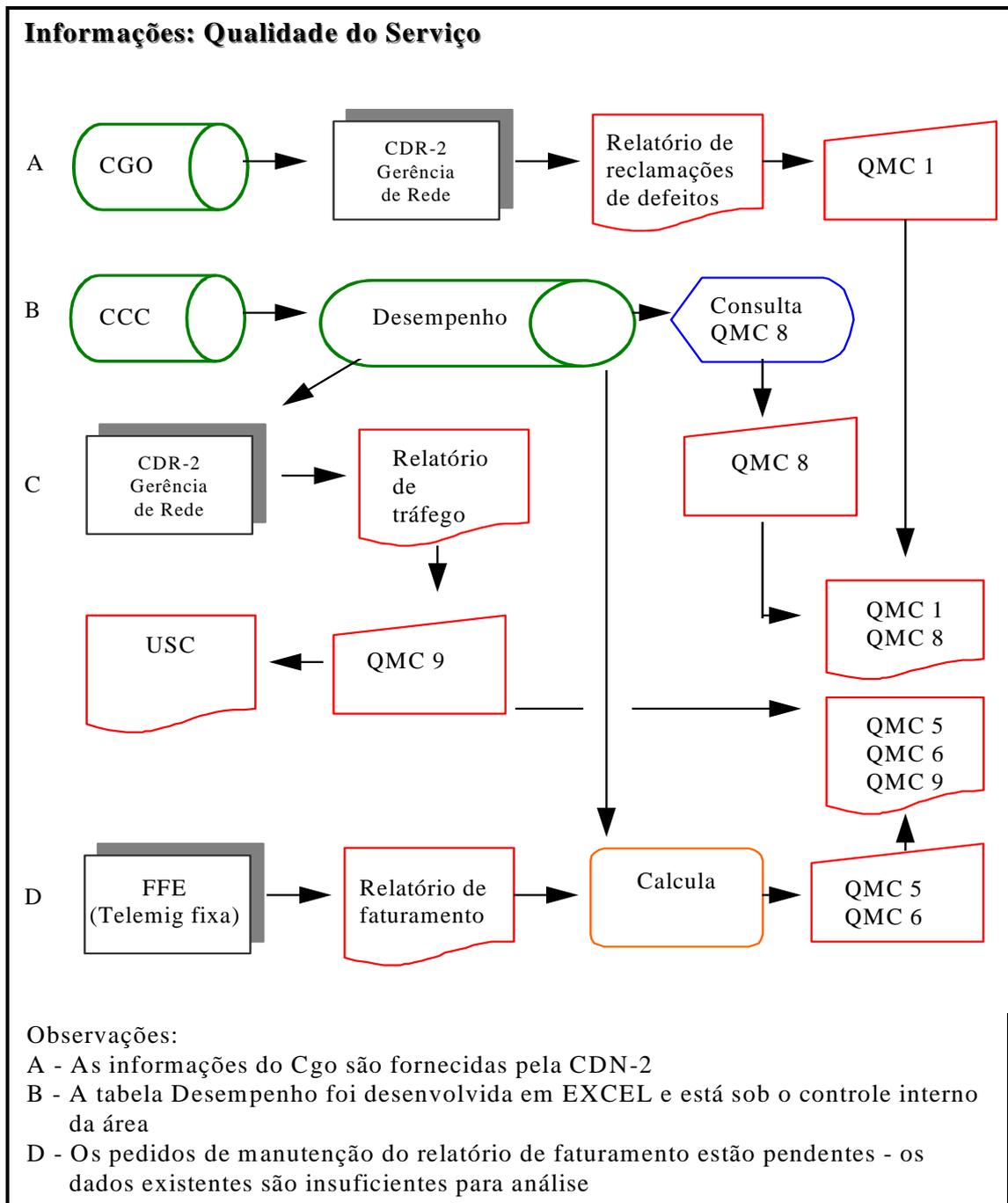


FIGURA 14 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - “Qualidade dos Serviços Disponibilizados”

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Fluxo de informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

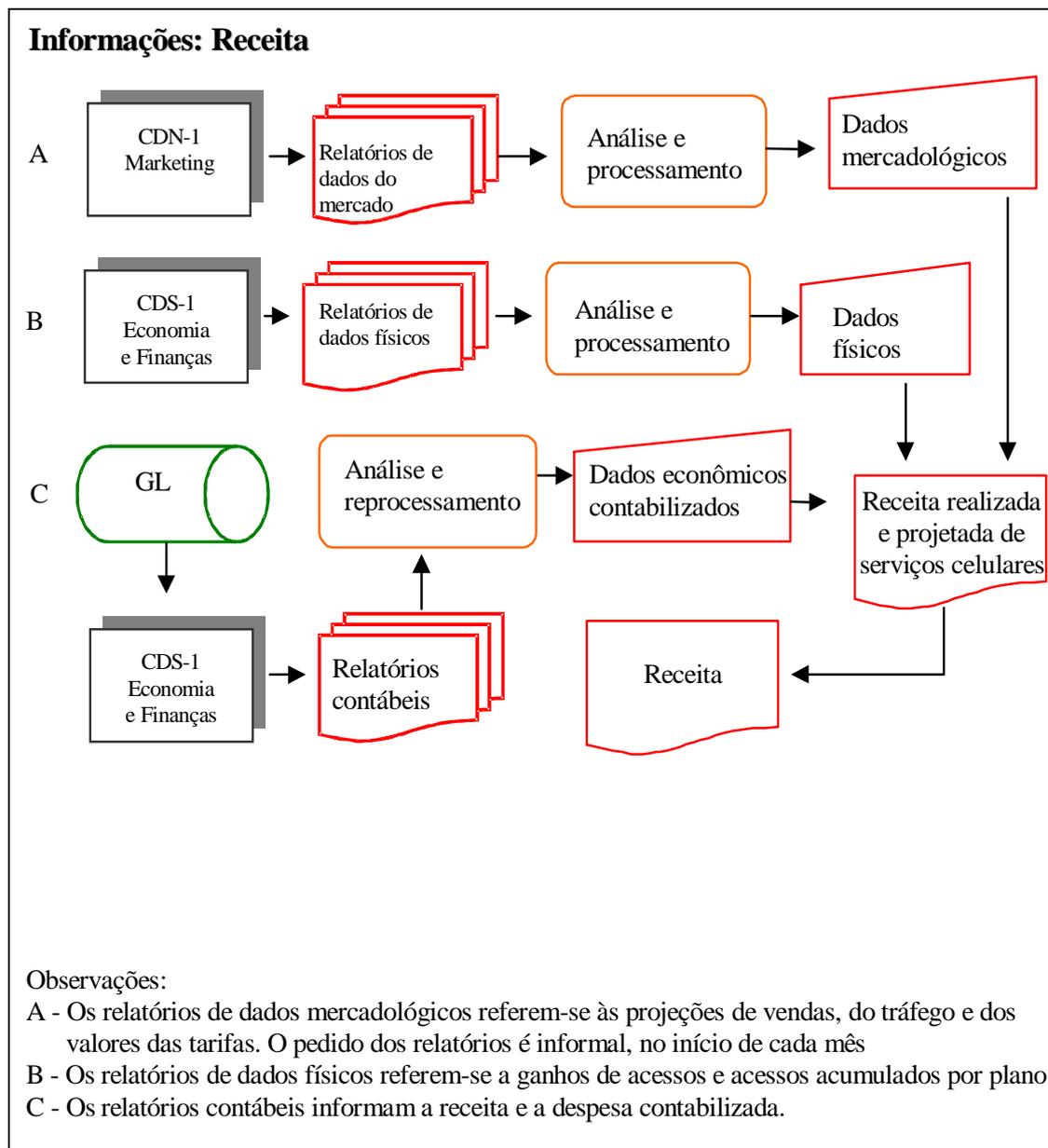


FIGURA 15 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - "Receita"

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

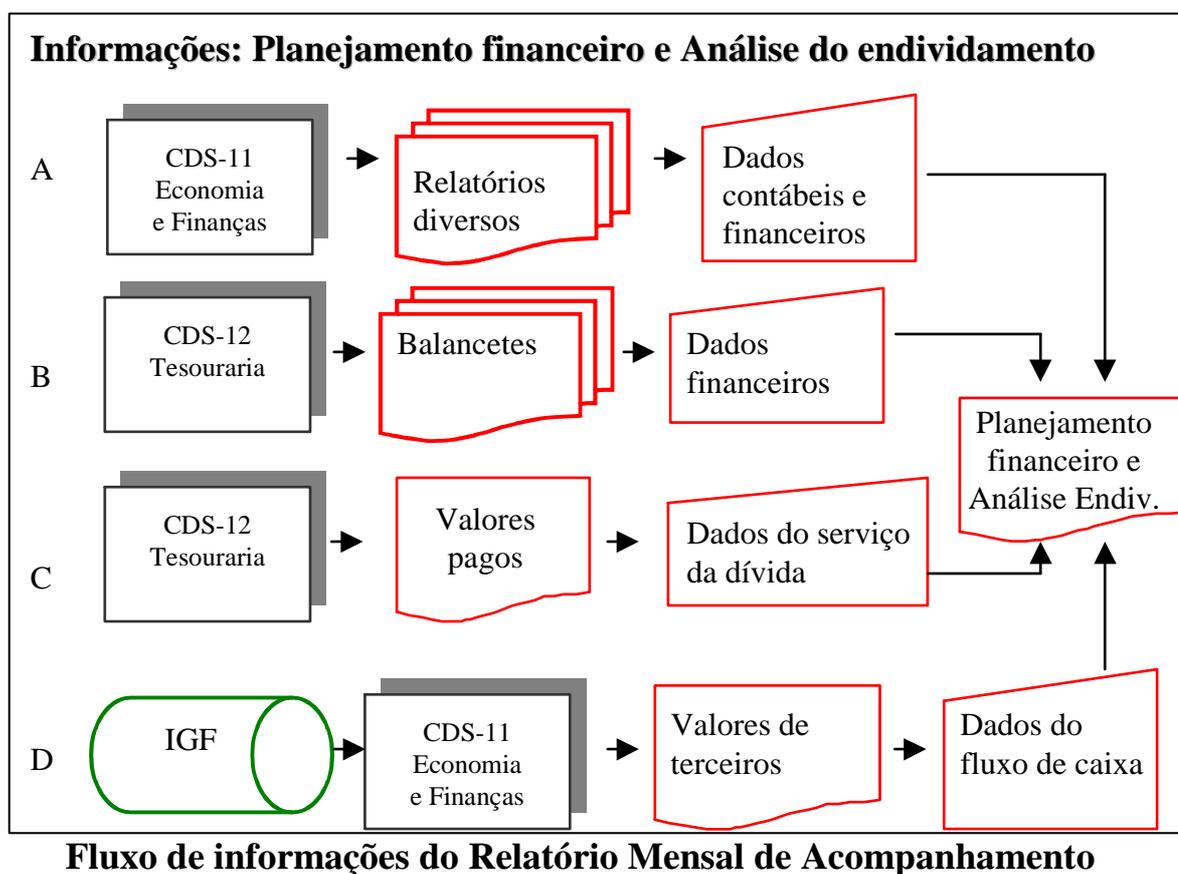


FIGURA 16 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - “Planejamento Financeiro” e “Análise do Endividamento”

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Fluxo de informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

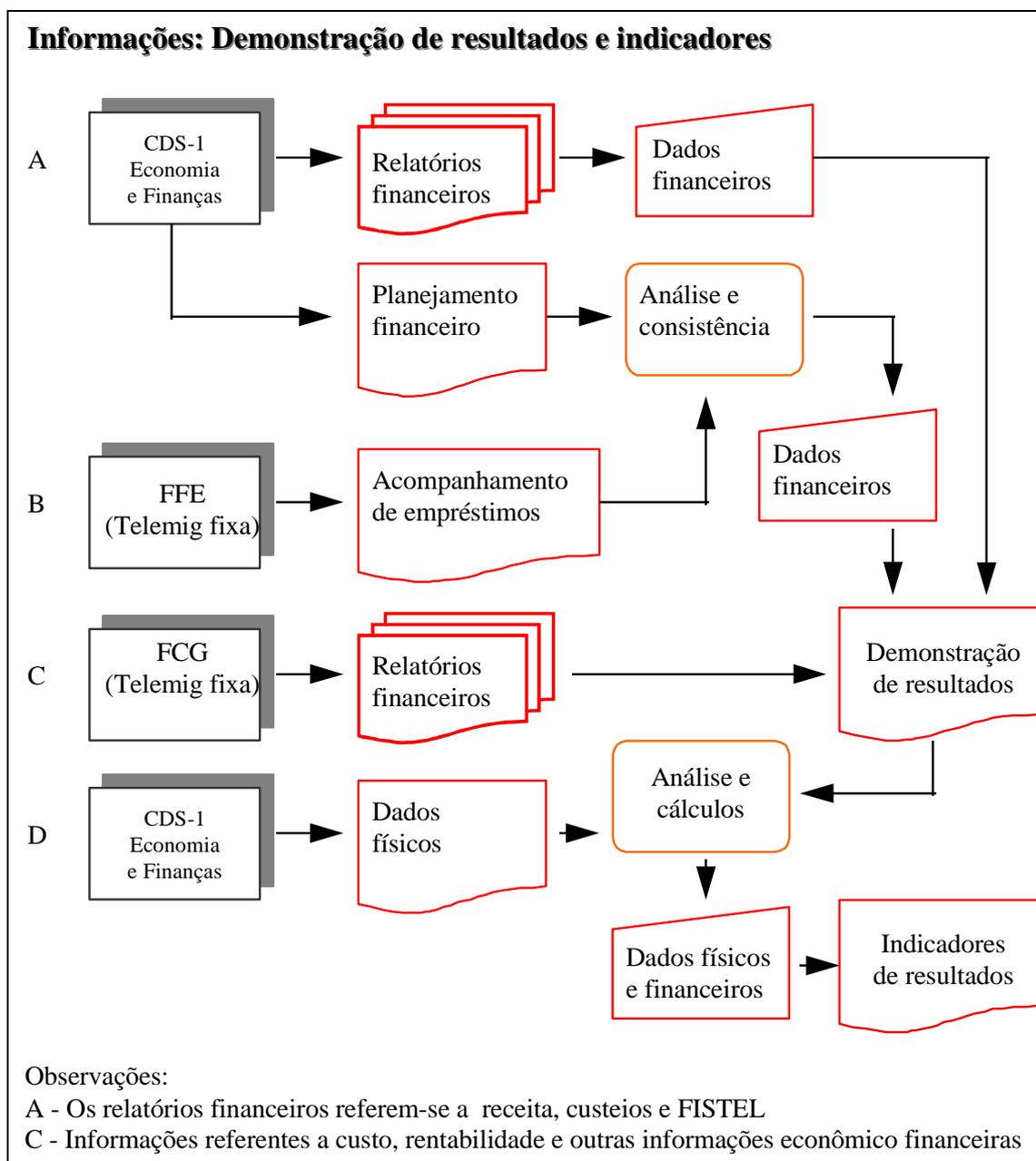


FIGURA 17 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - “Demonstração de Resultados” e “Indicadores de Resultados”

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

Fluxo de informações do Relatório Mensal de Acompanhamento

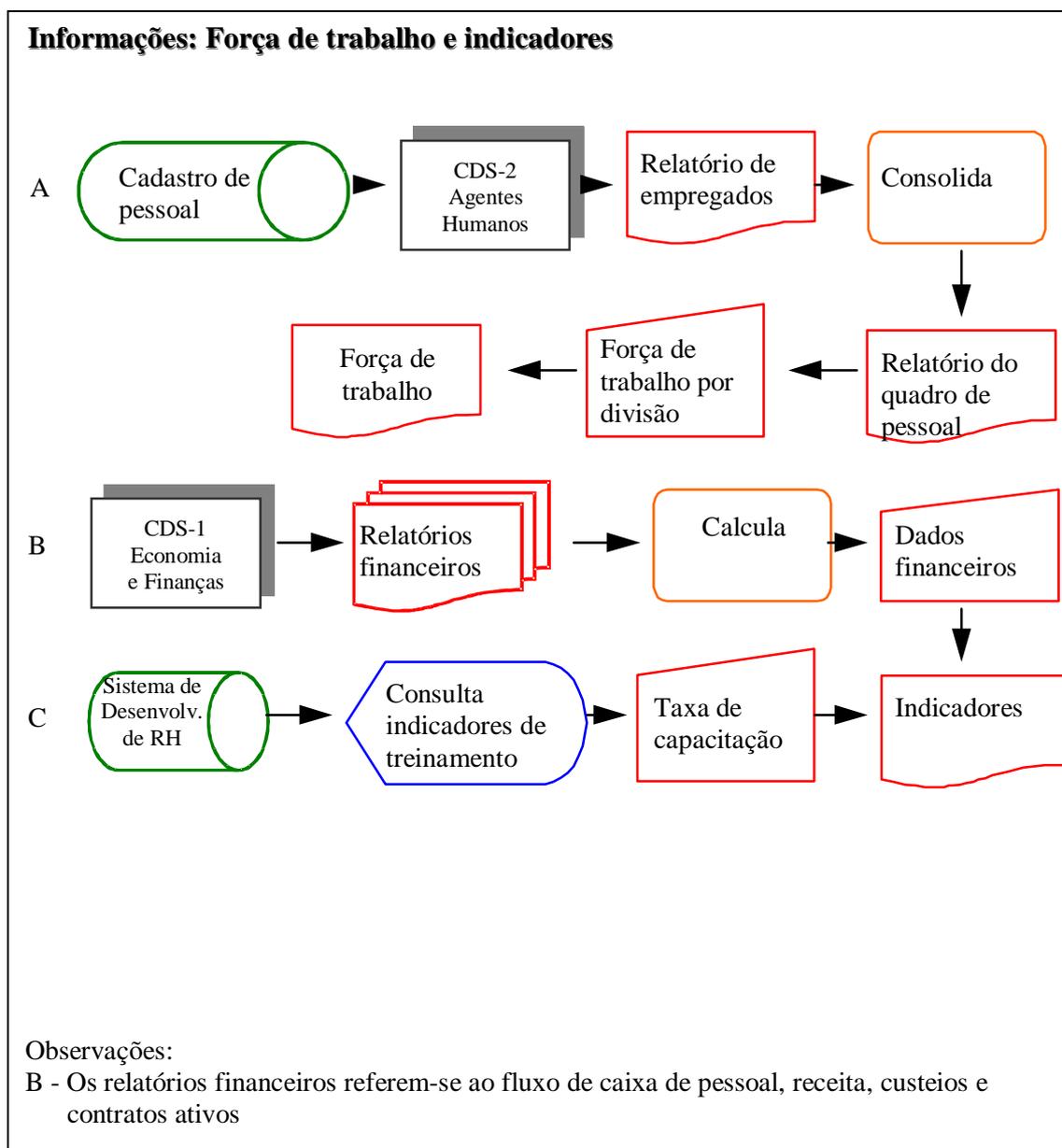


FIGURA 18 - Fluxo de informações para elaboração do Relatório Mensal de Acompanhamento - “Força de Trabalho” e “Indicadores de Força de Trabalho”

FONTE: Desenvolvida pelo autor desta dissertação

C - QUESTIONÁRIOS

Este anexo apresenta os questionários enviados aos usuários e às áreas geradoras das informações do Relatório, de acordo com os roteiros apresentados no Anexo A. A simbologia do Anexo B também foi anexada ao questionário para as áreas geradoras da informação, bem como o respectivo fluxo constante na Documentação do Relatório de Acompanhamento Mensal já citada anteriormente:

Questionário enviado às áreas geradoras de informação do Relatório

Este questionário foi elaborado para a coleta de dados de um estudo de caso que está em andamento na TELEMIG CELULAR, como parte de meu mestrado em Ciência da Informação. Como atualmente estamos vivendo mudanças constantes, a realização de entrevistas gravadas ficou prejudicada, e a opção encontrada foi a aplicação deste questionário.

As respostas devem ser validadas no grupo de sua área que participa (ou participou) da elaboração de cada página. A **identificação de cada pessoa** é importante, e ao mesmo tempo **sigilosa** – o nome somente será utilizado para contato, se necessário. Todas as referências na dissertação serão feitas em relação à área (exemplo: a CDN-33 avalia a informação X...). No questionário são sugeridas as pessoas que poderiam contribuir para as respostas.

Peço sua colaboração no sentido de responder o questionário no período mais curto possível, limitando a **entrega até o dia 26 de junho** próximo. Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos através dos telefones 956-0195 e 259-3017.

Atenciosamente,

Max Cirino de Mattos

OBS: Estarei fora da empresa entre os dias 12 e 19 de junho.

Área geradora - Identificação³¹

Nome(s):

Seção / Divisão:

Formação:

Quando entrou na Telemig?

1. Faça um breve resumo de seu histórico na empresa.

Sobre o Relatório de Acompanhamento Mensal

Para cada página da qual você participa da elaboração, responda às questões a seguir:

Sobre as informações necessárias para a elaboração da página:

2. De onde e quando chegam até você?
3. Qual o meio e com que frequência são transmitidas?
4. Esse procedimento é automático? Depende de outras pessoas? Descreva-o.
5. As informações são precisas?
6. Você confia nelas?

Sobre as informações que compõe a página:

7. Defina-as objetivamente.
8. Você acha que são suficientes para avaliação do desempenho da empresa?
9. E necessárias?

Sobre a página:

10. Validar (e, se for o caso, alterar) o fluxo das informações para a sua confecção, em anexo.
11. O prazo para entrega aos usuários, na sua opinião, é satisfatório para eles?
12. O que você acha do meio de transmissão – papel?
13. Você acha que essas informações são precisas para a tomada de decisão?
14. E confiáveis?

Comentários a respeito do processo de elaboração ou do conteúdo de cada página:

15. Livre

³¹ No caso de o questionário ser respondido por mais de uma pessoa, favor anotar a identificação de cada uma delas.

Questionário enviado aos usuários do Relatório

Este questionário foi elaborado para a coleta de dados de um estudo de caso que está em andamento na TELEMIG CELULAR, como parte de meu mestrado em Ciência da Informação. Como atualmente estamos vivendo mudanças constantes, a realização de entrevistas gravadas ficou prejudicada, e a opção encontrada foi a aplicação deste questionário.

As respostas devem ser validadas individualmente. A sua **identificação é importante**, e ao mesmo tempo **sigilosa** – o nome somente será utilizado para contato, se necessário. Todas as referências na dissertação serão feitas genericamente (exemplo: um dos usuários do Relatório avalia...).

Peço sua colaboração no sentido de responder o questionário no período mais curto possível, limitando a **entrega até o dia 26 de junho** próximo. Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos através dos telefones 956-0195 e 259-3017.

Atenciosamente,

Max Cirino de Mattos

OBS: Estarei fora da empresa entre os dias 12 e 19 de junho.

Usuário - Identificação

Nome(s):

Área:

Formação:

Quando entrou na Telemig?

1. Faça um breve resumo de seu histórico na empresa.

Sobre o Relatório de Acompanhamento Mensal

2. Com que frequência o Relatório é utilizado?
3. Você acha o conteúdo do Relatório suficiente para avaliação do desempenho da empresa?
4. E necessário?
5. Você acha que essas informações são adequadas para a tomada de decisão?
6. E precisas?
7. Você confia nelas?
8. O prazo para entrega é satisfatório?
9. O que você acha do meio de transmissão – papel?
10. E da periodicidade mensal?
11. Defina as informações mais importantes do Relatório, objetivamente.
12. Comentários a respeito do processo de elaboração ou do conteúdo do Relatório.