

ADRIANA CONCEIÇÃO LISBÔA DE SOUZA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DAS
DECISÕES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO NA
COMPANHIA DE HABITAÇÃO DO ESTADO DO
PARÁ - COHAB/PA**

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

Co-orientador: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2015

ADRIANA CONCEIÇÃO LISBÔA DE SOUZA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DAS
DECISÕES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO NA
COMPANHIA DE HABITAÇÃO DO ESTADO DO
PARÁ - COHAB/PA**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 05/06//2015, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº208/2015, de 06 de Maio, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Mário Fernando Carrilho Negas

Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2015

EPÍGRAFE

A persistência é o menor caminho do êxito.

(Charles Chaplin)

DEDICATÓRIA

Dedico a minha amada mãe, por ter me dado à vida, por ter me dado a base para que eu chegasse onde estou, e por todos os ensinamentos e valores transmitidos.

Amo-te mãe! Obrigada por tudo!

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar o dom da vida, força, proteção e coragem para enfrentar mais uma batalha.

À minha mãe, pela dedicação diária e apoio incondicional.

Aos meus irmãos Andréa e André, obrigada pela confiança e apoio depositado em mim, aos meus sobrinhos que amo imensamente Carolina e Jesu Neto.

À memória de minha avó, Rosilda Mutran Lisbôa, que me amou muito e sei que ainda cuida de mim por onde quer que esteja.

Ao meu namorado Adriano, um agradecimento especial pelo apoio, força transmitida ao longo deste trabalho e compreensão nesse momento de ausência devido aos estudos e leituras.

Aos dirigentes e colegas de trabalho da Companhia de Habitação do Estado do Pará, por dedicarem uma parte do seu tempo, me ajudando nesta trajetória, prestando informações sobre a realidade institucional.

Ao meu orientador Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto pela orientação e apoio na realização desta dissertação.

E a todos que, direta ou indiretamente, me incentivaram e me apoiaram, tornando possível a conclusão desta dissertação.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar como a Companhia de Habitação do Estado do Pará - COHAB realiza a gestão da informação na tomada de decisões gerenciais, identificando possíveis fragilidades gerenciais que podem dificultar a política habitacional no Estado do Pará. Tendo como objetivos específicos: descrever o perfil dos gestores, analisar a gestão da informação, o método de disseminação da informação, a forma de armazenamento/guarda das informações e ainda identificar o processo de tomada de decisão gerencial. No que se refere à metodologia aplicada trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, o tipo de pesquisa utilizado, quanto aos meios, foram bibliográficos, documental e de campo. O universo da amostra constitui 18 (dezoito) sujeitos que desempenham o cargo de gestão na Companhia, tendo como instrumento para a coleta de dados o questionário aplicado através de entrevistas. As análises de dados foram tratadas estatisticamente através do Pacote Estatístico SPSS 19.0, e na analítica o teste Qui-quadrado. Realizadas as análises necessárias, percebe-se que os sistemas de informação, disponibilizados pela Companhia, não são explorados em toda sua capacidade e as conclusões levantadas no estudo auxiliarão no sentido de contribuir para melhoria da gestão da informação na tomada de decisões gerenciais na COHAB/PA.

Palavras-chave: Gestão, Gestão da Informação, Tomada de Decisão Gerencial.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate how the General Housing Company of the State of Pará - COHAB/PA performs the management of information in managerial decision-making, identifying potential managerial weaknesses that can hamper the housing policies in the State of Pará. Having as specific objectives: describe the profile of managers, analyze the management of information, the method of dissemination of information, the form of guard/storage of information and identify the managerial decision-making process. As regards the methodology applied is a case study with a qualitative approach, the type of research used, as to the means, were documentary and bibliographic field. The sample universe is 18 (eighteen) subjects who play the management position in the company, and as an instrument for data collection the questionnaire applied through interviews. Data analyses were treated statistically through the Dissemination Package SPSS 19.0, and the Chi-square test. Carried out the necessary analyses, one realizes that the information systems, provided by the company, are not explored in all its ability and the conclusions.

Keywords: Management, Information Management, Managerial Decision Making.

ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CGFEHIS	Conselho Gestor do Fundo
CI	Ciência da Informação
COHAB	Companhia de Habitação do Estado do Pará
ConCidades/PA	Conselho Estadual das Cidades do Pará
DL	Decreto Lei
FEHIS	Fundo Estadual de Habitação de Interesse Social
FNHIS	Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social
GI	Gestão da Informação
IPVC	Informações Para Vantagem Competitiva
PEHIS	Plano Estadual de Habitação de Interesse Social
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEHIS	Sistema Estadual de Habitação de Interesse Social
SI	Sistemas de Informação
SIG	Sistemas de Informação Gerencial
SNHIS	Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social
TI	Tecnologias da Informação

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Processo administrativo	7
--	---

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectiva da informação como sistema dinâmico	19
Figura 2 - Níveis de responsabilidade	21
Figura 3 - O fluxo de informação numa organização.....	22
Figura 4 - Fluxos internos e externos de informação	24
Figura 5 - Etapas do fluxo da informação	25
Figura 6 - O processo de gerenciamento da informação	26
Figura 7 - Tarefas do processo de gerenciamento de informação.	27
Figura 8 - Modelo de representação do fluxo da informação.....	28
Figura 9 - Prevalência amostral quanto ao gênero	55
Figura 10 - Prevalência amostral quanto ao grau de instrução.....	56
Figura 11 - Prevalência amostral quanto à ocupação funcional.....	56
Figura 12 - Prevalência amostral quanto à condição do contrato funcional.....	57
Figura 13 - Prevalência amostral relativa ao conhecimento dos processos estratégicos e operacionais da Companhia.....	62
Figura 14 - Prevalência amostral relativa aos tipos de processos que lhe são mais informados para suas atividades.....	63
Figura 15 - Prevalência amostral relativa aos fatos dos sujeitos disseminarem as informações dos processos da Companhia entre seus colaboradores.....	64
Figura 16 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos transmitirem as informações da mesma forma a todos os seus colaboradores.....	64
Figura 17 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem ter uma visão sistêmica da Companhia.	65
Figura 18 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem que a Companhia tem softwares de controle de processo.....	65
Figura 19 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem que os processo internos são integrados desde a sua criação até o seu destino final.	66
Figura 20 - Prevalência amostral relativa ao fato de como os sujeitos consideram a gestão da informação na Companhia é Clara.	66
Figura 21 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem se a gestão da informação na Companhia é acessível a todos.....	67
Figura 22 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos já terem ido buscar a informação em outro setor da Companhia.	67
Figura 23 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos usarem algum instrumento de medida de desempenho para mensurar e analisar os resultados obtidos.	68
Figura 24 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos usarem os sistemas de informação disponíveis na Companhia.	68
Figura 25 - Visão dos sujeitos acerca de como melhorar o fluxo de informações dentro da Companhia.	70
Figura 26 - Visão dos sujeitos acerca dos veículos usados para disseminar a informação dentro da Companhia.	72

Figura 27 - Visão dos sujeitos acerca dos veículos mais usados para disseminar a informação junto a sua equipe de trabalho dentro da Companhia.....	74
Figura 28 - Forma como os sujeitos armazenam as informações da Companhia.....	77
Figura 29 - Prevalência amostral relativa ao fato de que os sujeitos ao surgir um problema no trabalho, procuram saber a causa e o possível impacto.....	82
Figura 30 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos usarem alguma técnica de abordagem para descobrir as causas do problema e resolvê-lo.....	82
Figura 31 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, depois da decisão tomada, terem o costume de pensar por um tempo se foi a melhor decisão.	83
Figura 32 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, quando tem seus planos falhos, se tem planos de contingência prévios para resolver o problema.....	83
Figura 33 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, se ficam sem saber o que resolver primeiro quando dois problemas simultâneos ocorrem.....	84
Figura 34 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, acharem que grande parte dos problemas tem causas de difícil identificação.	84
Figura 35 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, mesmo em projetos futuros, costumam tomar decisões antecipadas.	85
Figura 36 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, mesmo que trabalhem com afinco, sempre surgem novos problemas aparentemente sem solução no trabalho.	85
Figura 37 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, normalmente analisarem os problemas em equipe para resolver em seu departamento ou setor de trabalho.	86
Figura 38 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, ao tomarem uma decisão, se baseiam em que aspectos.	86
Figura 39 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, após terem tomado uma decisão, costumam assumir o risco individualmente.	87
Figura 40 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos entenderem que diariamente tem muitas atividades prioritárias a executar.....	87
Figura 41 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, em geral, acharem fácil tomar decisões.	88
Figura 42 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos confiarem nas informações que recebem.	88
Figura 43 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos consideram que as informações chegam a tempo para suas tomadas de decisão.	89
Figura 44 - Forma como os sujeitos buscam as informações para tomar suas decisões na Companhia.	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Função desempenhada pelos gestores.....	54
Tabela 2 - Gestão da informação na COHAB.....	58
Tabela 3 - Fluxo de informações na Companhia.....	69
Tabela 4 - Veículos de comunicação utilizados pelos gestores.....	71
Tabela 5 - Veículos de comunicação utilizados pela equipe de trabalho.....	72
Tabela 6 - Armazenamento/guarda das informações	75
Tabela 7 - Processo de tomada de decisão gerencial.....	77
Tabela 8 - Busca das informações para tomada de decisões	89

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
I. Objetivo Geral	3
II. Objetivos Específicos	3
III. Justificativa e/ou Motivação	3
IV. Estrutura da Dissertação	5
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA	6
1.1. Gestão	6
1.2. Gestão Pública	11
1.3. Gestão da informação	15
1.4. Tomada de decisão gerencial	30
1.5. Sistemas de Informação (SI)	36
1.6. Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) nas Tomadas de Decisões	41
CAPITULO II - METODOLOGIA	48
2.1. Tipo(s) de Estudo(s)	48
2.2. Lócus da Pesquisa	49
2.3. População/Amostra	49
2.4. Critério de Inclusão e Exclusão	50
2.5. Coleta de Dados	50
2.6. Tratamento e Análise de Dados	51
2.7. Risco e Benefício	51
CAPITULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
3.1. Dados de identificação do entrevistado	53
3.2. Gestão da Informação	58
3.3. Veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação	70
3.4. Armazenamento da informação	75
3.5. Processo de Tomada de Decisão Gerencial	77
CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ÍNDICE REMISSIVO	100
APÊNDICES	I

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	I
APÊNDICE II – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO	VI
APÊNDICE III – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA	VII
APÊNDICE IV – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS	VIII

INTRODUÇÃO

O século passado trouxe grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas para as organizações. Por isso, os gestores tiveram que repensar suas atuações no mercado empresarial. Uma delas foi conceituar a informação e o conhecimento como elementos vitais para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas.

Atualmente, a chamada Era da Informação e do Conhecimento, o assunto informação e processo decisório tem adquirido importante espaço alusivo aos argumentos associadas à gestão das organizações. Por esse motivo, é adequado elucidar alguns termos, que se correlacionam e apresenta com mais compreensão a função da informação no processo de tomada de decisão. No que se refere à Gestão da Informação, podemos citar:

“Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes”. Valentim (2014, p.4).

Percebe-se que os Sistemas de Informação (SI) não são explorados em toda sua capacidade. O mais comum é utilizar estas ferramentas apenas no apoio às atividades operacionais, como: vendas, controle de estoque, caixa, etc. Existem diversos sistemas de informação que sustentam não só as atividades operacionais rotineiras, automatização de tarefas, controle interno, mas também como uma ferramenta para uma tomada de decisão gerencial.

Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 3), afirma que a Gestão da Informação (GI) evoluiu, nos últimos anos, decorrendo de “uma atividade meramente operacional, nos tradicionais serviços de informação, para uma função estratégica dentro das organizações”. Por contemplar a questão estratégica do uso – num sentido amplo – da informação, a gestão da informação é de enorme destaque, assim sendo “essencial para o desenvolvimento da organização”.

A quantidade de informações tem aumentado muito seu volume e tem se tornado cada vez mais importante, bem como se transformou no produto mais reconhecido no mundo organizacional. Para Moresi (2000, p.24), “o valor da informação é uma função do contexto

da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões”. Concordando com o autor acima McGee e Prusak (1995, p. 24): afirma “[...] estamos cercados de dados, e as organizações estão repletas de dados que poderiam se tornar informação valiosa para algum usuário diante de um problema decisório”. Ou seja, a gestão da informação conduz os gestores na fase da tomada de decisão.

Para Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 3):

“Para que uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva algumas atividades, dentre as quais: prospectar/monitorar informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem); tratar informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação); usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema)”.

Nos últimos anos a administração pública e privada foi obrigada a investir cada vez mais na área da gestão da informação (GI), devido a grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Na administração privada a GI é considerável como um recurso estratégico, possibilitando melhorar a concorrência imposta pelo mercado, em consequência aumentando os lucros. Já para a administração pública, busca-se nessas novas ferramentas de gestão eficiência e qualidade nos serviços prestados a população.

Para Choo (2003): “o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente”.

I. Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é demonstrar como a COHAB/PA realiza a gestão da informação para tomada de decisões gerenciais, identificando possíveis fragilidades gerenciais que podem dificultar a política habitacional no Estado do Pará. Assim como, constatar se as informações chegam até os indivíduos que precisam delas para tomar decisões no momento e na hora certa.

II. Objetivos Específicos

- Especificar o perfil dos gestores que atuam na COHAB/PA;
- Analisar como os gestores utilizam a gestão da informação na companhia;
- Verificar como é utilizado o veículo de comunicação na disseminação da informação, na COHAB/PA;
- Analisar de que forma é gerado o armazenamento/guarda das informações.
- Identificar o Processo de Tomada de Decisão realizado pela Instituição;

III. Justificativa e/ou Motivação

A Companhia de Habitação do Estado do Pará (COHAB/PA) atua como principal responsável pela execução da Política Habitacional de Interesse Social no Estado. Esta companhia tem como objetivo a redução do déficit e da inadequação habitacional, privilegiando o segmento social com renda mensal de até três salários mínimos, no âmbito do Estado do Pará. (Relatório de Gestão, 2013, p. 5).

A temática proposta é relevante no propósito de pesquisar acerca da gestão da informação (GI) na tomada de decisão gerencial, especificamente em relação à discussão da análise da gestão na Companhia de Habitação do Estado do Pará – COHAB/PA, como fonte de pesquisa para todos os colaboradores que trabalham na companhia, bem como servidores do estado do

Pará e acadêmicos que tenham interesse no assunto. Escolheu-se este tema a fim de analisar e viabilizar o acesso do decisor à informação, partindo do pressuposto que a informação é o insumo básico para qualquer processo decisório. Devido à grande contribuição que a tecnologia da informação (TI) pode favorecer as empresas, quando utiliza como mecanismo de apoio à gestão para os dirigentes das organizações.

Em uma organização com amplo volume de informações, como a COHAB, é fundamental saber distinguir as informações conceituadas como relevantes, válidas, confiáveis para posteriormente tratá-las de forma correta e aplicá-las para dar suporte ao processo decisório.

Os seguintes fatores foram relevantes na escolha da temática:

- pelo compreensão de que, levantar a concepção dos gestores, poderá contribuir para a melhor compreensão do processo decisório na companhia;
- pela preocupação da autora, que é parte integrante da companhia pesquisada, em verificar como a informação está ou não sendo tratada e utilizada no processo decisório da organização;
- pela preocupação da autora, que vem da área que reconhece a importância da função da informação, não absolutamente direcionado ao uso da informação para fins gerenciais, acreditando que o uso apropriado da informação pode, realmente, colaborar com os gestores no processo de tomada de decisão, na COHAB/PA.

A importância deste estudo faz-se, pela:

- A inexistência de avaliação e pesquisa das ações em gestão que auxiliem o processo na tomada de decisões, na companhia;
- Possibilidade de reflexão por parte dos gestores, da COHAB/PA, acerca do assunto proposto;
- Expectativa de colaborar com a habitação e com novas pesquisas.

IV. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em três capítulos, além da presente introdução que:

- Mostra as razões da temática, relata à problemática e a justifica, definem-se os objetivos do estudo: geral e específicos, e por fim o percurso expositivo/organização do trabalho.

Capítulo I - No primeiro capítulo será feito uma revisão da literatura, identificadas como se lê na sequência:

1.1. Gestão → será abordada a conceituação da gestão, bem como um breve resumo histórico;

1.2. Gestão Pública → este tópico é relevante, haja vista que a COHAB/PA refere-se a uma empresa do governo estadual que presta serviço público, ou seja, baseia-se no interesse da população, a COHAB/PA tem como missão “*Executar a política habitacional do estado, contribuindo para a qualidade de vida da população, em especial a de baixa renda*”. (Relatório de Gestão, 2013, p. 8).

1.3. Gestão da informação → trata-se do fundamento entre a gestão estratégica e a tecnologia da informação nas organizações. Transformando a informação recebida em conhecimento, auxiliando o processo para tomada de decisão.

1.4. Tomada de decisão gerencial → neste subcapítulo será exibido o processo de avaliação e decisão entre diversas alternativas, atingindo o objetivo esperado.

1.5. Sistemas de Informação (SI) → trata-se da ferramenta que possibilita um melhor planejamento, organização, coordenação e o controle de suas operações.

1.6. Sistemas de Informação Gerenciais (SIG) → refere-se ao instrumento disponível aos gestores com o propósito de atingir metas e melhorar o processo para tomada de decisões gerenciais.

Capítulo II - No segundo capítulo serão discutidos acerca da metodologia aplicada à pesquisa, subdivido em: Tipos(s) de estudo(s), lócus da pesquisa, população/amostra, critérios de inclusão e exclusão, coleta de dados, tratamento e análise de dados, risco e benefícios.

Capítulo III - No terceiro e último capítulo serão apresentados e discutidos os resultados, respectivamente, demonstrando por meio de respostas apresentadas pelos entrevistados aos questionários.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Gestão

Para Chiavenato (2004, p.2):

“A vida inteira de uma pessoa se desenvolve no interior de uma organização. Comenta que as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se, são tratadas e morrem no interior de organizações. Porém, cada organização possui características particulares, sendo muito diferentes em sua essência, em seu tamanho, em sua cultura e até mesmo em seus objetivos. Assim sendo, temos dois tipos de organizações: organizações lucrativas (indústrias) e não lucrativas (igrejas, exército, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais, dentre outras).”

A administração mostra-se em um campo complexo do conhecimento e com muitos desafios, considerando-se que essa complexidade cresce pela carência que as organizações possuem para serem administradas. As organizações são formadas por recursos humanos e não humanos, e ainda, são impreterivelmente heterogêneas e diversificadas. Uma coisa é certa, qualquer a atividade seja qual for à organização devem ser planejadas, estruturada, dirigidas e controladas. Em qualquer organização teremos a presença de pessoas e outros recursos materiais, financeiros, físicos, tecnológicos e mercadológicos. As pessoas dependem das organizações e estas resultam das tarefas das pessoas.

Todas as organizações devem ser administradas conforme suas características, tamanho e complexidade de suas operações, havendo sempre diversas maneiras de administra-las em consequência de suas peculiaridades e funções. A administração é significativa para a permanência e a sobrevivência das organizações, constituindo o sucesso ou insucesso das mesmas.

“Dessa forma, a Administração trata do planejamento, da organização (estrutura), do controle e da direção de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorra na organização”. (Chiavenato, 2004, p.2)

Quadro 1 - Processo administrativo

1. Planejamento	2. Organização
- Estabelecer objetivos e missão; - Examinar as alternativas; - Determinar as necessidades de recursos; - Criar estratégias para o alcance dos objetivos.	- Desenhar cargos e tarefas específicas; - Criar estrutura organizacional; - Coordenar as atividades de trabalho; - Estabelecer políticas e procedimentos; - Definir a alocação de recursos.
3. Direção	4. Controle
- Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais; - Estabelecer comunicação com os trabalhadores; - Apresentar soluções nos conflitos; - Gerenciar mudanças.	- Medir o desempenho; - Estabelecer comparação do desempenho com os padrões; - Tomar as ações necessárias para melhoria do desempenho.

Fonte: Chiavenato (2004)

➤ Breve resumo histórico

Ferreira (2013, p. 17) afirma que um dos pais da administração científica, é o americano Frederick Winslow **Taylor (Teoria Mecanicista)**, no final do século XIX e início do século XX. Taylor certifica que é necessário para qualquer projeto empresarial ou qualquer atividade executada pela empresa, que se deva ter um apoio de todo o decorrer do processo de gestão até ao produto final, ou melhor, é essencial planejar/estruturar para se atingir os objetivos propostos. Segundo Training Journal (janeiro 2005) cita que Taylor acreditava que todo compromisso de trabalho passava pelo Gestor/Administrador e que os funcionários apenas teriam de executar o que foi estabelecido, popularmente conhecido como a “Teoria Mecanicista”, ou seja, do ponto de vista de Taylor, era que o trabalhador tinha apenas a função de exercer a tarefa determinada, fundamentando o máximo de produção possível sem desperdiçar nada de tempo e ainda, eliminando a ociosidade operária, bem como reduzindo os custos de produção, ainda assim destacando a melhor relação custo/benefício, sustentava também a concepção de que a gestão deveria fazer com que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, defendia também que o trabalhador tinha que se especializar em uma única

atividade, garantindo com isso que a produção não pare e não fique prejudicada. Numa outra perspectiva, o trabalhador podia ter competências, entretanto se não produzisse bastante não era necessário para a empresa, outro ponto de vista de Taylor, o trabalhador só era remunerado à custa de sua produção, ou melhor, segundo Taylor pagava-se ao trabalhador de acordo com a sua produção (pagava à peça) e o trabalhador só podia dispor com o salário proporcional ao seu desempenho sem qualquer margem para proventos ou outras compensações. Taylor destaca a divisão da mão (trabalhadores) do cérebro (administradores), argumentando a necessidade de um trabalho mecânico e simples de produção. Porém, ele verificou que o sistema de gestão da época continha muitas falhas, entre elas: a falta de padronização dos métodos de trabalho, o desconhecimento dos administradores do serviço dos operários e a método de pagamento utilizado nas empresas.

Ferreira (2013, p. 17) Seu trabalho foi dividido em dois períodos:

- **1º período de Taylor:** racionalização do trabalho dos operários das fábricas da época.
- **2º período de Taylor:** definição de princípios de administração aplicáveis em todas as situações do cotidiano da empresa.

Ainda nos dias atuais pode-se averiguar que existem comportamentos conhecido como Taylorismo, mesmo que aperfeiçoado de modo a conceder maiores e melhores condições no trabalho.

Para Chiavenato (1999) Henri Fayol foi quem aprimorou o conceito clássico, onde deduz que o gestor é estabelecido pelas suas funções dentro da organização; e, é a esse indivíduo que cabe a percepção dos objetivos determinado pela organização. Desempenhando, por intermédio do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, com o propósito de atingir os objetivos. Assim sendo, pode-se entender que sendo o gestor, a pessoa responsável pelos planos estratégicos e operacionais que considera ser mais eficazes para atingir os objetivos, compreende as estruturas e apontam as regras, políticas e métodos mais correto aos planos desenvolvidos e, por fim, realiza e organiza a execução das atividades por intermédio de um determinado tipo de supervisão (ou liderança) e de controle. Os gestores normalmente empregam técnicas já conhecidas e ratificadas cientificamente, para efetuar as funções previamente descritas.

Por outro lado Training journal (janeiro 2005) cita que existe, porém a teoria desenvolvida pelo Henri Fayol que restringia da teoria de Taylor, famoso como Teoria Anatômica ou “Teoria Clássica da Administração”, ou ainda Fayolismo. Segundo Fayol o procedimento de chefia fundamenta-se em dirigir e conduzir a empresa para atingir os objetivos propostos. Fayol vai bem além que Taylor na medida em que determina que a função Administrativa dependa de todos os níveis hierárquicos da empresa e não, somente, dos seus níveis mais elevados. Com isso, cria-se uma situação de identificação do trabalhador com a própria empresa, visto que a empresa deixa de ser um lugar onde a pessoa vai deixar o seu “suor” em troca de salário no final do mês, ou seja, o trabalhador passa a ter um papel ativo dentro da organização, permite ao trabalhador expor sobre aquilo que pensa ser melhor para o funcionamento da empresa e permite ainda ao trabalhador ter a possibilidade de ascender profissionalmente dentro da organização e o próprio trabalhador pode tomar isso como um estímulo e terá atitude diferenciada, a de zelar pelo bem-estar do seu emprego assim como do primordial que é a produção e geração da riqueza. Fayol demarca-se realmente de Taylor ao determinar cinco funções de gestão: Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Com esses itens esboçar-se aquilo que se considera como sendo o esqueleto de um processo de gestão, contudo Fayol foi mais longe ao expor 14 princípios básicos, complementando os princípios classificados por Taylor fazendo referência a: “divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais (ao interesse geral), remuneração, centralização (ou descentralização), linha de comando (hierarquia), ordem, equidade, estabilidade dos funcionários, iniciativa, espírito de equipe”.

Para Chiavenato (1999)

“A função administrativa distingue-se claramente das outras cinco funções essenciais. É necessário não confundi-la com a direção. Dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções essenciais”. (Fayol, 1960. P. 13).

Conclui-se que os dois estudiosos sobre o assunto, tanto o Taylor como Fayol tem pensamentos diferentes no que se refere ao método de como fazer a empresa funcionar e gerar lucros, todavia eles possuem o mesmo ponto de vista, quanto a: competência dos

trabalhadores, qualidade no exercício das funções, até porque a empresa com fins lucrativos só se sustentando riquezas e o trabalhador tem que entender estes valores.

➤ Conceito de Gestão

“[...] até os dias de hoje ainda não foi possível se encontrar uma definição concreta, para o conceito de *gestão* que seja aceita universalmente. Por outro lado, embora a gestão tenha evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso de que ela deva incluir obrigatoriamente, um conjunto de tarefas que procuram garantir a eficiência e a eficácia de todos os recursos disponibilizados pela organização. Sendo o gestor alguém pertencente à organização e que a ele compete a execução das tarefas confiadas à gestão, torna-se agora mais fácil encontrar um conceito que o identifique.” Nunes (2007).

Ferreira (2013, p. 17) conceitua que o tema Gestão é escasso no que se refere à sua definição, pois não existe unanimidade acerca da definição, contudo, é comum dizer que esta área tem tido uma evolução enorme ao longo dos últimos anos, o que determina alcançar os objetivos organizacionais. Apesar de que a gestão ter evoluído muito nos últimos anos, pode-se afirmar que se trata de um conjunto de tarefas que procuram garantir a eficiência e a eficácia de todos os recursos concedidos pela organização.

Para Pianchão (2013, p.04) Eficiência é conseguir o máximo rendimento dos recursos (fazer as coisas bem). Eficácia é atingir os objetivos propostos (fazer as coisas certas). Este mesmo autor define gestão “[...] como o processo de tomada de **decisão** de como afectar **recursos** limitados entre usos alternativos de modo à otimizar determinados **objectivos**.” Pertencendo aos gestores o dever de garantir o aperfeiçoamento do desempenho das organizações derivado das tomadas de decisões racionais e baseado na coleta e tratamento de dados, informações importantes, para o contentamento dos interesses de todos os seus colaboradores, proprietários e para a satisfação da sociedade em geral, ou de um grupo em particular. Já Marques (2012, p. 3) “[...] definem gestão como a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas actividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente. Naturalmente que a definição de gestor, quem gere, está explícita nesta definição e é quem coordena e supervisiona o trabalho de outros para que as suas actividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente”. É inexequível efetuar alguma atividade ou projeto empresarial, sem que seja planejado e/ou estruturado com os meios para alcançar os objetivos.

“Somente na segunda fase da era industrial, surge o que se conhece como modelo de gestão. Segundo Agrassio Neto e Abreu (2000, p. 163), ‘[...] foi somente em 1903 que surgiu o

primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria’. Desde então, em função de mudanças ambientais, estes modelos têm evoluído.” Pianção (2013, p.15)

1.2. Gestão Pública

“O Brasil durante o processo de evolução da sua administração, vivenciou modelos operacionais diferentes que surgiram sucessivamente ao longo do tempo, considerando as áreas públicas de serviços patrimonial, burocrático e gerencial, sem que qualquer uma das áreas citadas, tenha entretanto sido ignorada até o presente, seja pelos administradores públicos, ou mesmo pelos cidadãos comuns que nas suas reivindicações, acessam o Estado visando atendimento às suas necessidades.” Para Góes (2013, p. 25).

O desenvolvimento urbano e econômico de uma cidade é de responsabilidade da *Administração Pública* ou *Gestão Pública*. As pessoas que trabalham na *Administração Pública* são chamadas de Funcionárias Públicas ou Servidoras Públicas. “Os serviços públicos são o conjunto de atividades e obras pelas quais o Estado atende os interesses gerais, satisfazendo às necessidades coletivas.” (Menezes, 2005).

Costa (2012, p. 32): “O conceito de gestão pública na linguagem dos governantes foi um processo que exigiu e exige uma mudança na forma de ver a relação entre Estado e cidadão.” Observando que a administração pública tem conhecimento prático ou subjetivo, o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, assim como das pessoas coletivas e públicas, assim como as autarquias locais, que asseguram às carências coletivas diversas, assim como a segurança, a cultura, a saúde e da vontade da sociedade. A expressão “Gestão Pública” é atual, ela consta de procedimentos da administração do setor público, originário do setor privado. Abrangem diversos campos, como: Gestão de Recursos Humanos, Financeiras, Materiais e Serviços, Marketing, entre outras. Tem a finalidade do constante crescimento urbano e econômico de uma sociedade. Para se alcançar a eficiência na gestão administrativa de uma cidade é necessário assegurar a organização na gestão, estabelecer missões para o desenvolvimento que se espera para se cumprir a gestão eficiente e eficaz. É fundamental para uma gestão pública de qualidade que os processos fundamentem a vontade da sociedade, focando bons resultados.

Para Batista K. (2012, p. 25) “Sabe-se que a gestão pública brasileira sempre foi objeto de discussão e questionamento, principalmente no que tange aos aspectos quantitativos e

qualitativos dos serviços públicos oferecidos à sociedade.” O Brasil passou por mudanças, reformando seu modelo de gestão pública para primeiro atender à sociedade, pois demandava melhor funcionamento nos serviços públicos. Este mesmo autor informa que, de acordo com Conti (2010, p. 27,28) para atingir sua eficiência devemos nos preocupar com: a transparência, (na designar recursos e os seus resultados), a transmissão de instrumentos da gestão privada para a gestão pública, o crescimento da eficiência e eficácia dos órgãos do Estado, melhor elaboração nas decisões estratégicas do governo, a descentralização, a ética e o profissionalismo dos servidores públicos, treinamentos e cursos de especialização para os servidores do governo, a competitividade com o enfoque no cidadão. O autor comenta ainda que, é importante desmembrar a administração entre os níveis estratégicos e operacional, cada um com suas competências. O primeiro possui a incumbência política, pois estabelece as diretrizes do que fazer, e o outro determina o que fazer.

Para atingir melhor este processo, precisamos primeiramente explicar o modelo de gestão pública que conforme Vendramini (2007, p.2) é: “[...] o conjunto de práticas administrativas postas em execução pela direção de uma organização para atingir seus objetivos”. Assim sendo, a partir de seu conceito podem variar de acordo com cada organização, já que vão depender das finalidades e objetivos descritos por cada uma das instituições públicas.

➤ MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

Pianchão (2013, p.17) A administração pública brasileira foi evidenciado por três diferentes representações:

- ✓ **Patrimonialismo** → os empregos e benefícios vêm do Estado, normalmente está relacionado a ganhos pessoais. De acordo com Paula (2005, p. 106) “A herança cultural contribuiu para que a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público se tornassem traços distintivos da administração pública brasileira [...]”.
- ✓ **Burocrática** → defende o benefício público, destacando aspectos formais, administrando processos de decisão, a submissão, administração dos procedimentos, cumpri rigorosamente a hierarquia e formalidade organizacional.
- ✓ **Gerencial** → reexamina o modelo burocrático, porém destaca o preceito da eficiência. Reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços públicos, beneficiando a sociedade. A Administração Pública Gerencial deve buscar resultados, confrontando-se ao pensamento do formalismo e da inflexibilidade da burocracia convencional. A

administração voltada para a sociedade é o modelo fundamental de administração pública gerencial. Este modelo foi provocado pelo modelo de administração privada, no entanto permanece o foco no interesse público. Neste modelo, a principal característica é a qualidade dos serviços prestados a sociedade e o controle social da gestão.

A evolução da administração pública ocorreu devido à crise ao cidadão. Pois, as pessoas que utilizavam os serviços públicos estavam insatisfeitas com a qualidade no atendimento prestado à sociedade. Exigia-se cada vez mais melhoria na qualidade do atendimento, tornando um elemento primordial para a administração pública no Brasil e no mundo. A administração pública busca resolver esses problemas constantemente, chamando a sociedade para o centro das atenções e preocupações. Além disso, a administração pública inquieto com o cidadão é apoiada atualmente pelo crescimento tecnológico que oferecem ferramentas para melhorar a qualidade no atendimento. O crescimento da tecnologia, redes e *softwares*, e nas telecomunicações trazendo muitos benefícios para essa mudança do modelo administrativo.

Costa (2012, p. 32) O art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, data em 5 de outubro de 1988, referencia alguns princípios que orientam a gestão pública:

- Legalidade: associada à gestão pública em toda a sua ação/atividade, dela não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor;
- Impessoalidade: a toda a ação/atividade de gestão pública dirigida a toda a sociedade, sem a limitação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza;
- Moralidade: todos os atos, as ações e atividades públicas devem obedecer aos princípios morais;
- Publicidade: diz respeito à obrigatoriedade da divulgação de todos os atos da administração pública;
- Finalidade: impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público;
- Continuidade: os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param;
- Indisponibilidade: o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores;

- Igualdade: todos os cidadãos são iguais diante da lei e, assim sendo, na presença da administração pública.

O principal objetivo da gestão pública é em defesa do interesse da população, baseado nos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. É certo que toda a população deseja que o serviço público seja setor eficiente, rápido e de boa qualidade. Assim sendo, é preciso conhecer os problemas da cidade para poder revolvê-lo por meio de uma organização na administração da cidade. A administração pública do Estado (conjunto de órgãos e pessoas jurídicas) tem como função assegurar serviços em benefício da coletividade como segurança, cultura, saúde e o bem estar da população.

A Gestão pública mostra claramente a atuação do administrador, dando-lhe o direcionamento no trato das políticas públicas e na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Um bom planejamento de gestão pública deve-se procurar a perfeição de valores, comprovando resultados, procurando a qualidade de vida do cidadão: analisando a demanda (necessidade da população) e administrando os recursos (muitas vezes escassos).

Carvalho Filho (2009) “O verbo administrar significa gerir, zelar, indicando uma ação de governar, dirigir ou supervisionar. Já o adjetivo público - que acompanha o substantivo administração - faz referência a algo que está ligado ao Poder Público, bem como à coletividade em geral, significando, portanto, um interesse da sociedade”. Já para Matias-Pereira (2010, p. 51), “A Administração Pública pode ser entendida como a atividade concreta e imediata que o Estado realiza para garantir os interesses coletivos, apoiada num conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas das quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Governo, administração pública e gestão são nomes que são trocados, apesar de terem conceitos diversificados. Pianchão (2013, p.17):

- “Governo é a direção soberana das negociações públicas, constituído de poderes e órgãos, que determinam a gestão na condução dos negócios públicos.”
- “O autor traz a evidência mais completa em se tratando da relação governo e Gestão Pública: “O governo, ao estabelecer, dentro de seus mecanismos de gestão, os principais objetivos e metas, garante a sua execução de uma forma planejada, voltada para sua forma de atuação e de intervenção”. (Santos, 2009, p.16)”.

Administração Pública ou Gestão Pública é a união de órgãos criados para atingir os objetivos e metas do Governo, exercendo atividades em favor da sociedade.

1.3. Gestão da informação

O aperfeiçoamento teórico e prático da Gestão da Informação (GI) é em consequência das contradições de estudiosos e profissionais de diversas áreas como: Negócios e Gestão, Sistemas de Informação, Tecnologia da Informação (TI) e Comunicação, Administração Pública, Comunicação, Biblioteconomia e Ciência da Informação. Em decorrência, inúmeras abordagens retratam a compreensão da situação de onde elas originaram.

Nesta seção será exposto um estudo do surgimento da Gestão da Informação e apresentar algumas abordagens voltadas ao gerenciamento da informação organizacional.

➤ Desenvolvimento e definições

Para Maceviciute e Wilson (2002) argumentam que a Gestão da Informação é decorrência direta das ideias da Sociedade da Informação e da informação como recurso fundamental para o desenvolvimento de novas indústrias nas décadas de 1970 e 1980. Naquele momento, assim como os governos quanto às instituições possuíam a vontade de entender os seus recursos de informação, bem como, os custos com sua aquisição, armazenamento, manipulação e uso. Como resultado dessas preocupações, surgiu então a disciplina de Gestão da Informação. Na compreensão desses dois autores, mais três ocorrências auxiliam também para o surgimento da Gestão da Informação como área de pesquisa:

- “- O conceito de informação de sistemas de informação tornou-se mais importante, ampliando a atenção para a recuperação da informação.
- Certificou-se que os sistemas eficazes têm que ser criados para atender as necessidades dos usuários das informações e que a informação pratica-se na forma mais adequada e organizada de maneira mais acessível.
- Política de informação e estratégia de informação transformou em pontos chaves e foram ratificadas as aspirações de se criar políticas e estratégias, a nível nacional, local e organizacional”. Ainda Maceviciute e Wilson (2002).

Detlor (2010) concorda com os autores acima, afirmando que o conceito de gerenciar informação como um recurso organizacional surgiu no final dos anos 1970 com a criação, pelo Governo Americano, do Ato de Redução da Burocracia (US Paperwork Reduction Act), popularizando o termo Information Resources Management (IRM), em português “Gerenciamento de Recursos de Informação”, como sinônimo de gerenciamento de dados e informação. Entretanto, como ressaltado pelo autor, na prática essa forma está mais para o gerenciamento de dados do que de qualquer outro tipo de informação (como documentos ou relatórios, por exemplo). Ainda o mesmo autor coloca que esse é um termo amplo com vários significados e interpretações, cujo uso é frequentemente intercambiado com “gestão de recursos de informação”, “gestão de TI” ou “gestão de políticas e padrões de informação”. O autor propõe a seguinte definição para Gestão da Informação:

“Gestão da informação é o gerenciamento dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem, e usam informação. O objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações a acessar, processar e usar informações de maneira eficiente e eficaz. Ao fazer isso, ajuda as organizações a operarem de forma mais competitiva e estrategicamente, e ajuda as pessoas a realizarem melhor suas tarefas e a se tornarem mais bem informadas”. (DETLOR, 2010, p. 103).

Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 3), “alertam para o fato de que a gestão da informação (GI) evoluiu, nos últimos anos, passando de ‘uma atividade meramente operacional, nos tradicionais serviços de informação, para uma função estratégica dentro das organizações”. Por notar que a questão estratégica do uso – na percepção abrangente – da informação, a gestão da informação possui um papel importante, sendo essencial para o desenvolvimento da organização, de acordo com Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 13). Os autores reforçam que, “para que seja praticada uma estratégia de gerenciamento da informação de forma eficaz, deve-se considerar nesse processo, a supervisão e direcionamento do método de obtenção, filtragem, análise, difusão/comunicação e uso da informação.” O responsável por esta área deve aplicar toda a expertise e competência para referir-se de forma satisfatória o recurso mais valioso da empresa: “*A Informação*”.

Muitas organizações já reconhecem o valor potencial da informação e a necessidade de constatar quais são os seus recursos de informação e quais os custos associados com a aquisição, armazenamento, processamento e uso dessa informação. Reconhece também que, a importância do gerenciamento da informação assim como qualquer outro recurso crítico da

organização (pessoas, equipamentos, capital, por exemplo) como meio de convertê-la em um ativo estratégico que possa trazer vantagens competitivas para a organização. Segundo Detlor (2010).

Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 5), “a Gestão da Informação é um processo que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações”. Este procedimento não considera apenas o formato ou o meio em que a informação está registrada. O propósito principal da GI está em fazer com que a informação seja restaurada de forma eficaz e em tempo hábil, ajudando o processo de tomada de decisão, em consequência que, de acordo com McGee e Prusak (1995, p. 109) “poucas organizações têm conhecimento das informações que já possuem e das que precisam”.

Não existe conformidade a respeito do processo de gestão da informação nas organizações, mas há igualdade de opiniões que os empregados das organizações são processadores da informação e que os sistemas e a estrutura da organização contribuem neste processo. É importante adotar um modelo de processo de gestão da informação, pois diminui as diversas interpretações nas informações recebidas e incrementar para uso na organização. Tal modelo deve atender a habilidade das organizações atribuindo atividades para favorecer a gestão como um todo. No intuito de facilitar a administração de uma organização normalmente costuma-se dividi-la em departamentos, porém devemos ter cuidado com a manipulação e integração das informações. Resolve-se este problema com: reuniões frequentes, acompanhamento de relatórios diariamente e constante revisão do planejamento.

A gestão da informação é percebida como a gestão produtiva de todos os recursos de informação relevantes para a organização, com recursos internos e externos à tecnologia de informação (TI). A gestão estratégica e a TI nas organizações busca primeiramente levantar qual a informação que interessa à empresa, para depois, definir processos, identificar fontes, modelar sistemas. E a TI é o caminho para conduzir a informação em novos moldes, facilitando o fluxo das informações e transformando a sua integração mais eficiente (com menos tempo e recursos) e facilitando, por conseguinte, a tomada de decisão. Uma gestão é considerada integrada, caso seus departamentos tenham um fluxo transparente de informações, que resultem em melhorar a integração e o inter-relacionamento entre os setores/departamentos, o controle das operações, a manipulação das informações, o processo de tomada de decisão, apropriando a tecnologia para facilitar os negócios da organização.

Para Cassarro (2011, p. 34-35), genericamente “informação é um fato comunicado”. A informação, em uma companhia, promove a organização de dados (fatos e números)

adaptando-se de modo inteligível a uma determinada pessoa. Para termos informação necessitamos primeiramente compilar, reunir fatos e números, os quais, corretamente preparados, nos permite executar uma dada informação. Explica também a diferença entre ‘dados’ e ‘informações’: onde os *dados* são itens básicos da informação, antes de ser processadas por um sistema. Já as *informações* são os relatórios, os resultados do processamento dos dados. Registra-se o sistema com os dados e as informações são produzidas, saem do sistema, seja este manual ou computacional.

Detlor (2010) chama a atenção para um outro aspecto da GI, muito mais voltado para o lado humano do que para a resolução de problemas técnicos:

“O desafio do gerenciamento agora está menos relacionado com as atividades de colecionar, armazenar e disseminar informações e mais sobre colocar maior ênfase na gestão das atividades que fazem mudanças nos padrões de comportamento de clientes, pessoas e organizações, e nas informações que leva à mudanças na forma como as pessoas usam a informação”. (Detlor, 2010, p. 106).

➤ **Necessidades de Informação**

Segundo Euclides (2007) Os princípios teóricos e conceituais das necessidades de informação na área da Ciência da Informação visa definir os antecedentes e as concepções na atualidade, assim como o avanço das abordagens cognitiva e sócio-cognitiva. O objetivo é desenhar uma visão da pesquisa na área e facilitar um maior entendimento no que se refere às necessidades de informação. “Entende-se por necessidade de informação aquela que é comunicada pelo usuário a partir de uma representação, constituída de termos, geralmente em linguagem natural, que após serem traduzidos para a linguagem documentária dos sistemas de informação, irão compor a estratégia de busca.” Apesar da sua origem, o conceito da necessidade de informações englobou uma dimensão bem maior no desenvolvimento do próprio campo da Ciência da Informação, e nas últimas décadas esse campo de investigação vem se ampliando, obtendo uma maior compreensão do conceito e aprofundamento do seu papel nas áreas de organização e recuperação da informação. Este é o entendimento ao examinarmos que as necessidades de informações desempenham os principais campos de

pesquisa que, conforme com Belkin (1978) e ratificado por Ingwersen (1992), são os de maior responsabilidade para a área da Ciência da Informação:

- “1. [transferência] informação em sistemas de comunicação cognitivos e humanos: opera com a transferência formal e informal de informação;
2. A ideia de informação desejada: procura entender a geração e desenvolvimento das necessidades de informação dentro da sociedade;
3. A efetividade de [sistemas de] informação e transferência de informação: estuda métodos e tecnologias que podem melhorar o desempenho e a qualidade da informação em dos sistemas de informação;
4. A relação entre informação e gerador: ligada à área anterior, trabalha com abordagens teóricas e empíricas da indexação e classificação e com as medidas de distribuição da produção em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento);
5. A relação entre informação e usuário: estudo da relevância, uso e valor da informação”.

Para Montana e Charnov (2010, p. 429):

“A informação é necessária aos negócios modernos porque ela propicia uma importante vantagem competitiva. Esse concerto de informação é conhecido como IPVC ou informações para vantagem competitiva. Organizações de negócios que não tomam medidas efetivas para adquirir e usar informações estão correndo o risco de extinção. Os sistemas de informação precisam ser flexíveis para se adaptarem à mudança nas circunstâncias”.

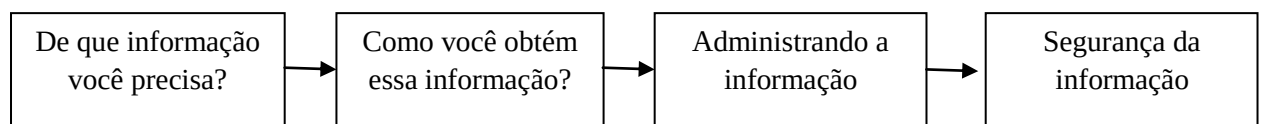


Figura 1 - Perspectiva da informação como sistema dinâmico

Fonte - Montana e Charnov (2002)

Essa perspectiva dinâmica da informação dentro da moderna organização de negócios leva a uma visão igualmente dinâmica dos processos de aquisição, administração e segurança com relação à informação organizacional. É evidente que a primeira etapa é a determinação das necessidades de informação do gerente ou da organização. Para Montana e Charnov (2010, p. 429).

Bastos (2005, p. 20) informa que:

“Apesar de toda evolução do acesso à informação, proporcionado pelas tecnologias de informação e comunicação, continua sendo primordial um estudo sobre as necessidades de informação do indivíduo na sociedade, pois a maioria não possui repertório suficiente e adequado para receptor e processar o excesso de informações, e atuar como cidadãos na sociedade”.

Com isto, ressaltamos que o crescente desenvolvimento da ciência e da tecnologia, unidos a uma grande concorrência do mercado, transforma a informação no principal insumo das organizações, resultando um dos fatores de sucesso para qualquer empresa ou instituição. Todo este crescimento tecnológico tem um impacto enorme nos processos de geração, armazenamento, recuperação e disseminação da informação. Esse crescimento informacional tem como característica a grande quantidade de informações fornecidas e disponibilizadas por inúmeras atividades, complicando a organização e o tratamento dessa informação. Como consequência, a recuperação de informações relevantes, estratégicas, para a solução de determinado problema ou necessidade, transforma-se num grande desafio para pesquisadores e profissionais da área.

Para Gouveia e Ranito (2004, p. 17):

“Quando um indivíduo se torna consciente de que não sabe algo que lhe possa ser útil conhecer, foi definida uma necessidade de informação. Desta forma, entende-se por utilidade a necessidade de suporte de tomada de decisão ou a ação.

- Dada a existência de uma necessidade de informação, o primeiro passo é verificar a existência da informação;
- Se a informação existe, o passo seguinte é obter a informação;
- Assim que esta for obtida, o indivíduo deve ser capaz de entender”.

Nem toda a informação consiste a mesma significância ou prioridade para cada indivíduo e para a organização. Assim, teremos diferentes níveis de decisão. É possível, conforme a natureza da sua prática, diferenciar três níveis de aplicação dos recursos de informação e dados, a que também estão associados diferentes níveis de controle. Os níveis de responsabilidade: operacional, tático e estratégico (figura 2).



Figura 2 - Níveis de responsabilidade

Fonte – Gouveia e Ranito (2004)

Cada indivíduo tem de garantir que os dados e a informação que necessita para a tomada de decisão estejam acessíveis, e que a informação seja de qualidade e entendível pelo indivíduo.

Conclui-se, que não é só classificar e tratar a informação, todavia essa informação deve ser comunicada e disseminada para a geração de um novo conhecimento. Por este motivo, podemos reconhecer que conceitos como informação e conhecimento são extensivamente abordados nas literaturas atualmente.

➤ Fluxo da Informação

Em uma gestão organizacional a informação é um recurso valioso. O fluxo da informação (interna e externa) precisa ser tratado, organizado, distribuído e compartilhado, para se tornar eficaz e eficiente. Bem como, o uso da informação deve ser contínuo e confiável para se auferir os objetivos e metas de uma organização. O acesso à informação, a habilidade de obter conhecimento e saber aplicá-los valoriza a competitividade no mercado. Atualmente, as ferramentas de comunicação utilizadas são redes de comunicação e sistemas tecnológicos que aproximam empresas, clientes e fornecedores com custo mais baixo.

Para Gouveia e Ranito (2004, p. 18) “O fluxo de dados numa organização pode ser caracterizado pelo agrupamento de dados e informação de modo a satisfazer os diferentes processos de tomada de decisão na organização, quer internamente, quer na sua relação com o exterior, considerando os diferentes níveis de responsabilidade”. Conforme mostra a figura abaixo:

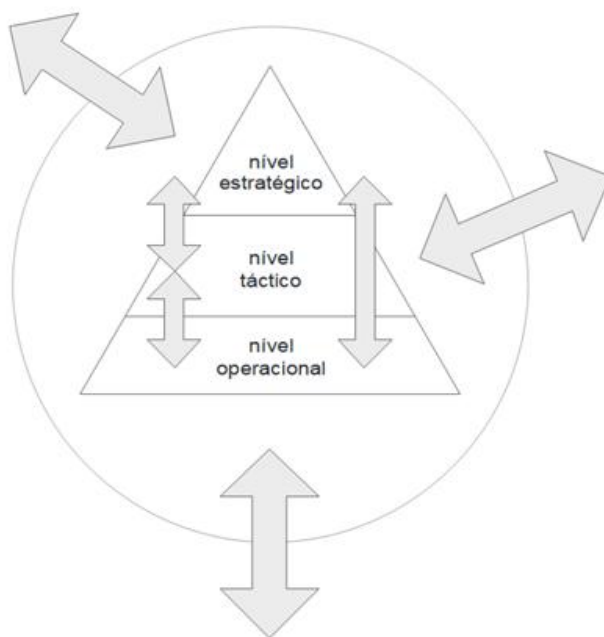


Figura 3 - O fluxo de informação numa organização

Fonte - Gouveia e Ranito (2004)

Diante da necessidade de assegurar que a informação esteja acessível a quem ela necessita é crucial considerar um fluxo de informação, onde dados e informação são depositados, processados, e comunicados com base em diferentes prioridades. É adequado elucidar preferência de tratamento de informação e assegurar os canais fundamentais para

encaminhar dados e informação. Conforme essas prioridades e para garantir o seu fornecimento aos decisores é possível efectuar uma divisão do fluxo por níveis de responsabilidade. Considera-se que para cada nível, a informação possui particularidade e sentido diferentes em termos de audiência, do seu alcance temporal e da sua complexidade.

Para Gouveia e Ranito (2004):

“**1) Nível estratégico:** informação bastante elaborada que suporta decisão de longo prazo, orientada para os decisores de topo;

2) Nível tático: responsável pela afectação de recursos e pelo estabelecimento do controle e da gestão de médio prazo. O grau de complexidade é mediano, se comparado com a informação de nível estratégico, mas superior se comparado com o nível operacional;

3) Nível operacional: nível de controle e execução de tarefas específicas de curto prazo em que assenta a atividade da organização. O grau de complexidade é pequeno, mas constitui a fonte básica, geradora da informação que flui na organização”.

Para Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 86) “A gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas das quais os fluxos informacionais são responsáveis.” Já Castells (2001, p. 501) informa que:

“Fluxos não representam apenas um componente da organização social: é a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade.”

O autor diz ainda que o fluxo da informação deve ser analisado por dois critérios: o da tecnologia e o da Ciência da Informação (CI). Os fluxos em relação à tecnologia proporciona aos usuários o acesso à informação da melhor forma possível, porém na área da Ciência da Informação (CI) cita-se à qualificação da competência dos usuários, garantindo a assimilação dos conteúdos informacionais. A informação atribuirá gerenciamento por meio do estabelecimento de fluxos informacionais adequados à organização. Dessa maneira, é fundamental afirmar os modelos de gestão da informação embasados pelos fluxos informacionais e suas etapas. Cada organização explana um modelo de fluxo de informação para responder suas necessidades.

Para Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 86), são cinco fluxos oportunos à organização, solidificados através dos modelos de gestão da informação fundamentado nos fluxos informacionais:

1. Fluxos internos e os fluxos externos da informação

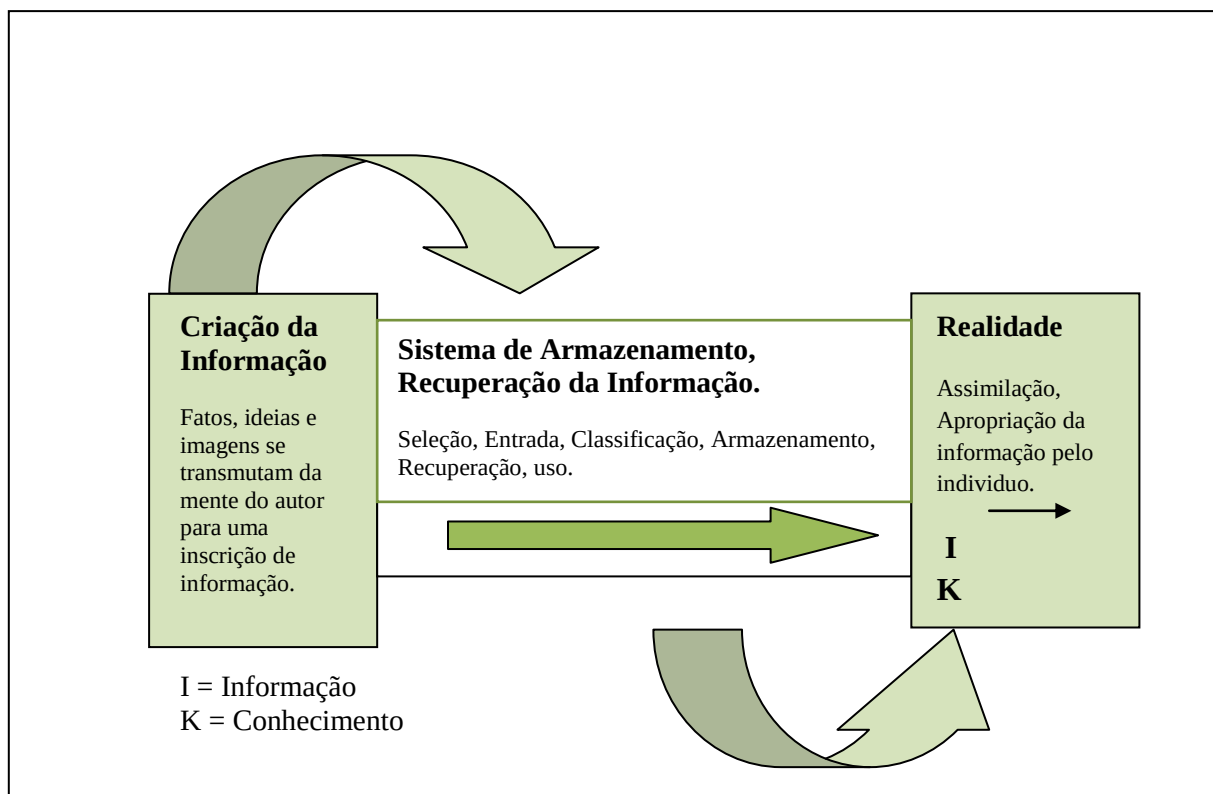


Figura 4 - Fluxos internos e externos de informação

Fonte - Smit e Barreto (2002)

Os autores acreditam que os fluxos de informação traspassam em dois níveis: o interno e o externo. Segundo Smit e Barreto (2002, p. 16), [...] os fluxos internos de informação, cujo movimentam os elementos de um sistema que se coordena para sua organização e controle. [...] O fluxo da informação de segundo nível são aqueles que ocorrem nas bordas do fluxo interno, de seleção, armazenamento e recuperação da informação. Os fluxos externos são aqueles que modificam um acontecimento raro e notável entre a linguagem, suas inscrições e o conhecimento refinado pelo receptor em sua realidade. É interessante informar que o fluxo interno tem um entendimento prático e de caráter organizacional, consentindo a tomada de decisões, isto é, “é o mundo do gerenciamento e controle da informação” (Smit e Barreto (2002, p. 16).

O primeiro discorre do fluxo de concepção da informação, alterando-se em seleção, entrada, classificação, armazenamento, recuperação e uso da informação. Onde a informação é distribuída. No segundo fluxo ocorre a alteração da informação em conhecimento. No terceiro e último, ocorre a criação e o registro do autor da informação. A informação se expressa em dois níveis: os fluxos internos e dos fluxos extremos de informação.

Fluxo interno → ação e organização a ser baseada no processo de controle e tomada de decisão;

Fluxo externo → atribui à concepção das ações propostas pelo nível interno.

2. Etapas de Fluxo da informação

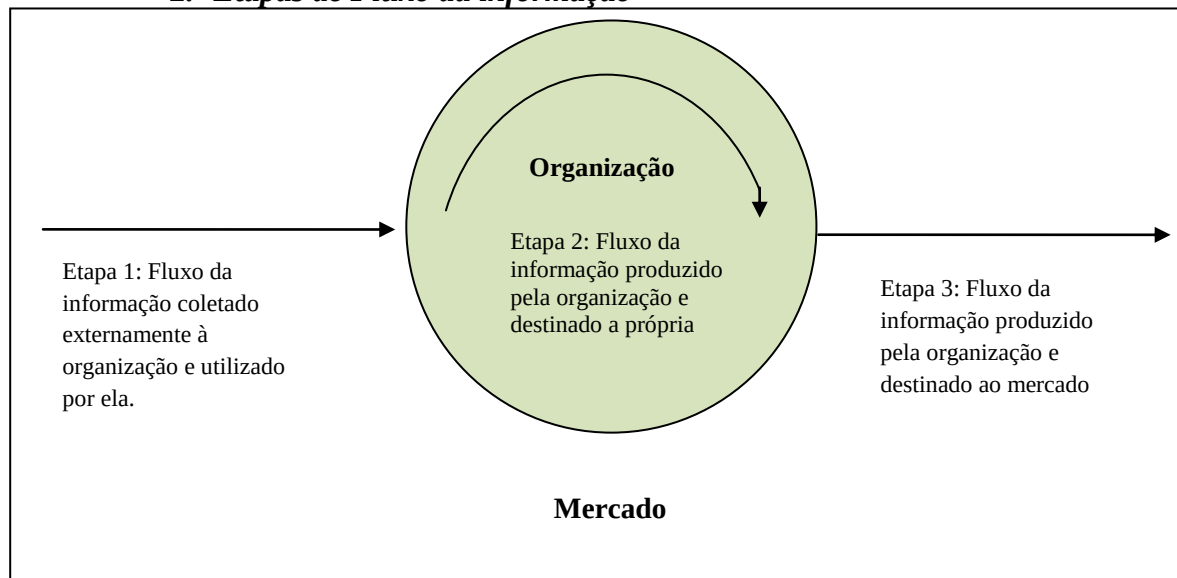


Figura 5 - Etapas do fluxo da informação

Fonte - Modificado de Lesca e Almeida (1994)

Etapa 1: refere-se ao estágio do fluxo da informação que chega do ambiente externo e é aproveitado pela organização;

Etapa 2: remete-se à criação da informação, atribuindo à sua própria produção;

Etapa 3: a informação é executada e disponibilizada ao mercado (clientes, fornecedores, concorrentes).

3. O processo de gerenciamento da informação

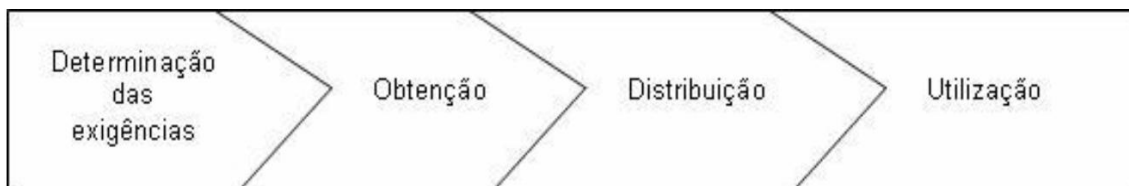


Figura 6 - O processo de gerenciamento da informação

Fonte - Davenport (1998)

Para Davenport (1998, p. 178) “o passo um do processo parece assim a mais subjetiva das atividades, sendo impossível, para qualquer grupo externo à função, compreender de que tipo de informações um gerente realmente precisa”.

O segundo passo, chamado de obtenção de informações, demanda das informações necessárias. Para o autor (1998, p. 181) informa que “[...] o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua”. Este passo consiste na exploração das informações (de forma eficiente), bem como a formatação e estruturação das informações. Onde a organização deve administrar os documentos que manipula e estruturá-los, para posteriormente, formatá-los.

O terceiro passo do recurso de gerenciamento da informação segundo Davenport (1998, p. 189) viabiliza que “a distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam. Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva [...]”. Ou seja, as informações são acessadas e disseminadas para os membros da organização.

O último passo apontado por Davenport (1998, p. 194) remete-se “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana”. Ou melhor, a utilização da informação, concede-se ao emprego da informação acessível aos usuários da organização.

Ao final da elucidação de Davenport (1998) acerca dos passos do gerenciamento da informação, o autor adverte para a verdade de que o fluxo da informação precisa ser coordenado de forma ativa pelos gestores da organização.

4. Tarefas do processo de gerenciamento de informação.

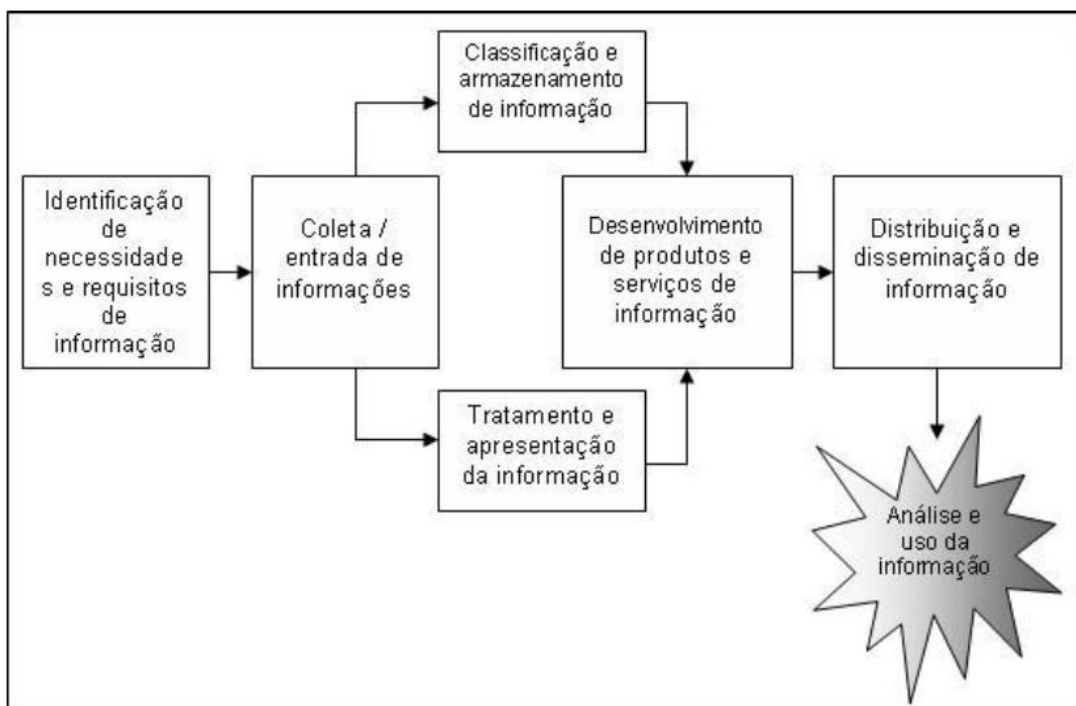


Figura 7 - Tarefas do processo de gerenciamento de informação.

Fonte – McGee e Prusak (1995)

O quarto modelo de gerenciamento da informação debatido é o de McGee e Prusak (1995) conforme a figura 7.

A primeira tarefa deve-se primeiramente identificar as necessidades e requisitos de informação e a segunda é coleta/entrada de informações. Para estes autores estas são as essenciais tarefas, porém algumas vezes negligenciadas pelas organizações. Na primeira etapa há três aspectos fundamentais para McGee e Prusak (1995):

- “1) Variedade necessária: significa que o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar;
- 2) As pessoas não sabem o que não sabem, isto é, “profissionais da informação precisam ter conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou sua organização”;
- 3) Aquisição/coleta de informação que deverá inserir “um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente”.

A tarefa posterior é chamada de classificação/armazenamento e tratamento/apresentação de informação. Estas duas tarefas surgem a partir da anterior.

Na tarefa seguinte McGee e Prusak (1995, p. 119) apontam que “é geralmente nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo”. Trata-se do crescimento de produtos e serviços de informação com a possibilidade do usuário auxiliar no processo.

A tarefa final do processo de gerenciamento de informação de McGee e Prusak é chamada de “distribuição e disseminação da informação”. Para os autores (1995, p. 124) “ao dedicar-se a essa tarefa, os profissionais que se integrarem ao processo com um entendimento rico e profundo das necessidades de informação de indivíduos-chave, divisões, ou mesmo em toda a empresa, incorporam a ele um valor substancial”.

Completando as etapas de gerenciamento de informação, McGee e Prusak (1995) destacam que várias organizações que investiram em informação naufragaram, uma vez que os gestores da informação não estavam a par de suas funções, ou melhor, o gerenciamento da informação não era considerado como de valor estratégico por todos da organização.

5. Modelo de representação do fluxo da informação – Beal (2008)

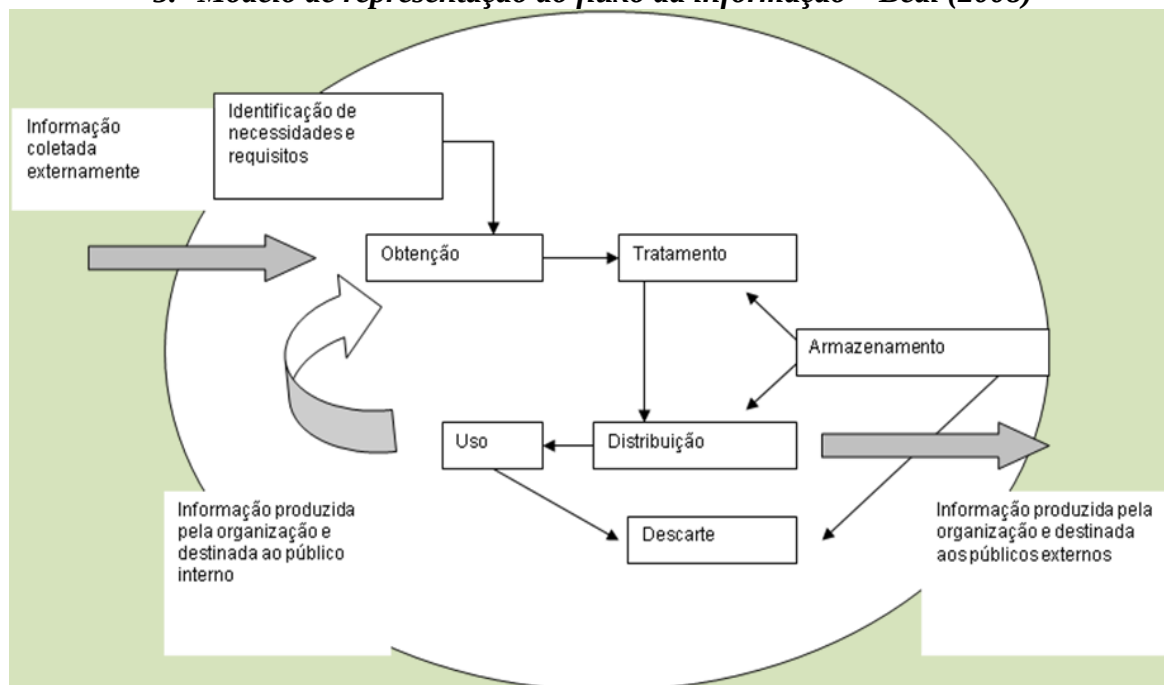


Figura 8 - Modelo de representação do fluxo da informação

Fonte - Beal (2004)

Este modelo de representação de fluxo da informação evidencia a informação em um cenário de captação e produção de informação.

No primeiro momento, a informação é coletada fora. Em seguida, serão executadas sete etapas que irão auxiliar o fluxo da informação. E enfim, serão oferecidas ao público externo.

As sete etapas são compostas por:

Etapa 1: a *identificação das necessidades e requisitos necessários* para aplicação da informação. Nesta etapa é produzida a informação.

Etapa 2: a *obtenção* da informação. Aquisição da informação que serão concebidos as atividades de criação, recepção e captura de informação, proveniente de fontes externa ou interna, em qualquer mídia ou formato.

Etapa 3: o *tratamento* torna a informação acessível e fácil de ser acessada pelos usuários.

Etapa 4: a *distribuição* de informação objetiva atender às necessidades dos usuários, internos e externos.

Etapa 5: o *uso* a informação é considerada na prática pelos usuários.

Etapa 6: o *armazenamento* é a guarda dos dados e das informações, atribuindo o uso e reuso das informações, tanto pra usuário interno quanto externo.

Etapa 7: o *descarte* da informação proporciona a eliminação das informações desnecessárias, concedendo espaço e velocidade de acesso às informações. Segundo Beal (2004), esta etapa é importante para aperfeiçoar a Gestão da Informação.

Não basta ter tecnologia avançada sem feedback e interação humana para realimentar a comunicação. O feedback provoca mudanças de atitudes, comportamento, ideia e cultura. Fornece informações sobre sua gestão e atuação, ajudando pessoas ou grupos a aprimorar o funcionamento dentro de uma organização.

1.4. Tomada de decisão gerencial

A habilidade de tomar decisões é fundamental no campo da Administração das organizações. Para Chiavenato (2004, p. 255) processo decisório é o caminho mental que o gestor utiliza para chegar a uma decisão.

“A decisão ocorre sempre quando nos deparamos com cursos alternativos de ação, ou seja, quando podemos fazer algo de duas ou mais maneiras diferentes. Essa encruzilhada de alternativas conduz à necessidade de decisão. Quando só existe uma única maneira para fazer algo, não há decisão a tomar”. (Chiavenato, 2004, p. 252).

Para Montana e Charnov (2010, p. 87) Tomada de decisão trata-se da “Sequência de eventos empreendida pela administração para solucionar algum problema gerencial, um processo sistêmico que segue uma sequência de identificação de problemas, geração de soluções alternativas, análise das consequências, seleção e implementação da solução, avaliação e *feedback*.”

A tomada de decisões é efetuada em todas as circunstâncias no cotidiano humano. É uma ação humana e comportamental! Tomamos decisões desde o acordar, na escolha do que vestir, o que almoçar e muitas outras coisas, o indivíduo deve decidir inúmeras vezes por dia. É claro, existem decisões mais complicadas do que outras em razão de possíveis consequências. De forma geral, a tomada de uma decisão procura sempre entender o problema e analisá-lo para depois resolvê-lo. Numa organização a todo instante uma decisão precisa ser tomada, e para tanto se precisa de mais informações para tomá-la, isso ocorre normalmente quando estamos perante um problema que exhibe mais de uma alternativa de resultado, mesmo quando para solucioná-lo, apresentamos apenas uma opção, poderemos ter a possibilidade de adotar ou não essa opção. Todo este procedimento de escolher o caminho mais acertado, também é denominado como tomada de decisão.

Para Cassarro (2011, p. 40) o tomador de decisão deve explorar as circunstâncias, pois o ambiente e as condições interferem no processo decisório. Se você tem conhecimento e experiência, possivelmente tomará boas decisões. Afinal, você é vítima da sua própria formação. A natureza das decisões possui muitos aspectos e modifica-se constantemente.

Cândido; Valentim e Contani (2005, p. 2) afirmam que:

“[...] as organizações devem gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento da tomada de decisão; de que para assegurar sua sobrevivência, crescimento e evolução, uma organização não pode se descuidar da sinergia entre os diferentes setores, bem como do compartilhamento da informação gerada internamente, visando a fluxos dinâmicos e acessíveis; de que é indispensável que sejam utilizadas ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo que possam contribuir para a seleção e filtragem da informação mais adequada à tomada de decisão. O conceito denota a importância do gerenciamento eficaz da informação para melhorar as decisões a serem tomadas pelas organizações”.

A tomada de decisão é o processo fundamental para solucionar um problema, no qual diversas opções são tomadas para se obter o melhor resultado para as organizações, considerando as condições reais e ideais. Muitas organizações conceituam a tomada de decisão a tarefa mais importante de um gestor, pois o controle da gestão preocupa-se essencialmente com o grau de eficiência e eficácia com que os recursos são aplicados e com a qualidade das atividades. Os sistemas de informação têm colaborado os gestores na comunicação e disseminação das informações, ainda que, esses sistemas são limitados no assessoramento ao processo decisório gerencial.

Para Oliveira (2010) “São vários os componentes que compõe o processo decisório, como as condições de incerteza, riscos, os objetivos em que se almeja alcançar, a melhor estratégia, entre outros.” E ainda classifica o processo decisório em sete fases, sendo elas:

- “1) Identificação do problema: consiste em identificar o cenário em que a organização se encontra;
- 2) Análise do problema a partir da consolidação das informações sobre a situação, devendo o mesmo ser tratado como um sistema, considerando as ameaças e oportunidades;
- 3) Estabelecimento de soluções e alternativas para a resolução do problema;
- 4) Análise e comparação das soluções alternativas através do levantamento das vantagens e desvantagens de cada opção;
- 5) Seleção de caminhos e procedimentos mais adequados, conforme critérios preestabelecidos, mediante o conhecimento das vantagens e desvantagens dessas opções;
- 6) Implantação da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas;

7) Avaliação da alternativa selecionada, através de critérios aceitos pela organização, em que a tal deverá fornecer resultados a serem avaliados”. Para o mesmo auto (2010).

Os autores divergem a respeito da quantidade de fases de um processo decisório. Deste modo, deixa-se claro que a tomada de decisão é o processo imprescindível para atacar um problema, onde se possui diversas opções de escolhas para se gerar os mais adequados resultados para as organizações, sendo apontada, em muitas empresas, como uma das mais valiosas tarefas realizadas pelos gestores. E ainda é a transformação das informações decompostas em ação. As disputas no mercado levam os administradores a obter informações que desempenhem a real situação das organizações, para que o processo decisório seja desempenhado de forma eficaz, para atingirmos aos resultados propostos.

Segundo Cassarro (2011, p.41), também concorda com modelos para a tomada de decisão, afirmando que possibilitem simular o que conseguiria ocorrer SE determinadas variáveis viessem a acontecer. Podendo fazer o controle contínuo, analisando resultados obtidos e aqueles que eram previstos, caso preciso, se proceda a correção de desvios de repente aconteça. São importantíssimas as informações em cada fase do processo de tomada de decisões.

Leal (2011, p. 24) Em todas as fases e atividades no processo decisório é importantíssimo o uso das informações válidas e relevantes, para escolher a melhor conduta administrativa. A tomada de decisão é a habilidade que necessita de firmeza ou determinação na solução de problemas ou para um planejamento bem sucedido. Envolvendo mais que uma seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases:

- 1) Diagnóstico → identificar e apurar o problema;
- 2) Descoberta → explorar alternativas;
- 3) Análise → comparar e escolher a melhor alternativa.

Sendo assim, o processo de tomada de decisão se associa com a teoria da liderança. Assim, a história retrata a essência da liderança. Onde estudos mostram que o líder deve reconhecer o trabalho de todos, destacando o que foi realizado e proporcionando um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Pretendendo alcançar resultado positivo tanto pessoal quanto econômico.

Para Montana e Charnov (2010, p. 87):

“Uma análise das funções da administração revela que praticamente todo gerente, não importa qual seja seu título oficial, toma decisões durante a realização de seus trabalhos. Isso coloca a *tomada de decisões* como função comum dos gerentes. Alguns autores têm até empregado a expressão *tomada de decisões* em vez de gerente”.

Com este mesmo pensamento Góes (2013, p. 24) afirma que:

“Cabe aos gestores, portanto, garantir a otimização do funcionamento das organizações decorrentes das tomadas de decisões racionais e fundamentadas na coleta e tratamento de dados, informação relevante e, por essa via diversa, contribuir para o seu desenvolvimento, para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores, proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral, ou de um grupo em particular”.

Conhecer o funcionamento e a realidade de uma organização é importante para que um gestor conquiste os objetivos planejados, alcance os resultados e combata problemas. Deste modo, uma escolha ou decisão de qualidade está alicerçada no uso correto da informação na tomada de decisão.

Turban; Rainer e Potter (2005, p. 358) “Um modelo (na tomada de decisão) é uma representação simplificada, ou uma abstração da realidade”. Estes mesmos autores ratificam que “Uma decisão se refere a uma escolha feita entre duas ou mais alternativas. As decisões são tomadas continuamente tanto por indivíduos quanto por grupos”. Eles ainda afirmam que é árduo adquirir bons procedimentos administrativos sem dados válidos e relevantes. E que as informações são fundamentais em todas as fases e atividades no processo decisório. E que uma decisão de qualidade está fundamentada na exatidão da informação na tomada de decisão. Porém, constantemente as decisões são tomadas sob pressão de tempo.

Chiavenato (1999) descreve os elementos do processo decisório:

- “1. O tomador da decisão: é a pessoa ou grupo de indivíduos que faz uma escolha dentre vários cursos de ações disponíveis.
2. Objetivos: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar por meio de suas ações.
3. O sistema de valores: são os critérios de preferências que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.

4. Curso de ação: são as diversas sequências de procedimento que o tomador de decisão pode escolher.
5. Estados da natureza: são aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão e que afetam sua escolha de cursos de ação. São fatores ambientais fora do controle do tomador de decisões, como as condições de certeza, risco ou incerteza.
6. Consequências: representam os efeitos resultantes de um determinado curso de ação e de um determinado estado da natureza”.

A decisão pode ser revelada coerente quando o tomador da decisão se sustenta de forma oportuna para selecionar a melhor opção. A organização deve oportunizar um ambiente favorável que incentive as atividades. Quando se adquire um elevado nível de resultados em uma decisão tomada podemos afirmar que existe eficiência na conduta do tomador de decisões.

“Torna-se necessário recordar que “gerente” é a pessoa a quem pagamos para que TOME DECISÕES, se possíveis acertadas. Quer dizer, o gerente deverá decidir, mesmo com a possibilidade de errar. Sua função é esta!”. (Cassarro, 2011, p. 40) Se não for para tomar decisões, não haverá motivo para termos gerentes em nossas empresas.

O que devemos entender por “gerente”? Toda pessoa com poder de decisão dentro da organização! Já Drucker (1986) define: “Gerente é a pessoa que possui autoridade formal para fazer ou mandar fazer alguma coisa e que tenha poder de mando sobre uma ou mais pessoas”. A ação gerencial é constantemente determinada a mover pessoas e, com isso, atingir metas e resultados.

Gestores que utiliza prática diretiva têm as seguintes características: inflexível à imprecisão e procura racionalidade. São eficientes e lógicas. Porém, sua obsessão por eficiência faz com que tomem suas decisões, aplicando poucas informações e estimando poucas alternativas. Estes gestores tomam decisões depressa e só pensam no curto prazo. Por outro lado, gestores com desempenho analítico é mais versátil à imprecisão, busca mais informações e alternativas que as do estilo diretivo. Os gestores com características analíticas tomam decisões com cautela, lidam melhor com novas situações e apreciam muitas alternativas. Tem perspectiva de longo alcance, são ótimos para descobrir soluções criativas para os problemas, trabalham bem em equipe, são preocupados com a comunicação e evitando conflitos, e são receptivos a sugestões de sua equipe.

Conclui-se que as decisões devem ser tomadas com exatidão e agilidade, pois o bom funcionamento das organizações descende da qualidade de sua gestão. Desta forma, as tomadas de decisão procedem do potencial dos gestores em eleger pela alternativa mais adequada para atender às necessidades organizacionais.

1.5. Sistemas de Informação (SI)

“Com a crescente concorrência global, as empresas terão cada vez mais necessidade de informação, tanto do mercado, quanto a respeito dos planos e intenções de consumidores e dos competidores. A informação também propicia à empresa um profundo conhecimento de si mesma e de sua estrutura de negócios, facilitando o planejamento, a organização, a gestão e o controle dos processos.” Rezende e Abreu (2006, p.109)

Cassarro (2011, p. 25 e 26) comenta dois conceitos:

- Conceito global (genérico), propício para todo sistema físico, material, etc:

“Sistema é um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um dado objetivo”;

- No campo empresarial, diz que:

“Sistema é um conjunto de funções logicamente estruturadas, com a finalidade de atender a determinados objetivos”.

Desta forma, podemos dizer que toda empresa é um sistema, um grande sistema, um macrossistema. Uma empresa sozinha é uma estrutura estática. O que lhe dá movimento é o conjunto de sistemas de informações, proporcionando o planejamento, a organização, a coordenação e a gerência de suas operações. O conceito de sistemas é muito mais amplo do que as pessoas visualizam. A maioria imagina que sistemas são apenas sistemas computacionais que automatizam tarefas rotineiras.

Batista E. (2012, p. 51) diz que:

“Um sistema de informações não é composto apenas de computadores, ele apenas é a ferramenta mais eficiente para manipular todos os dados gerados na organização. Será bem implantado e integrado caso a organização se preocupe com o produto direto com base em três perspectivas, que são: organização, tecnologia e pessoas”.

Não basta ter diversos computadores e um sofisticado software de mercado para que tenhamos um sistema de informações automatizado e satisfaça todas as necessidades de uma organização. Os computadores e seus periféricos (acessórios) servem apenas para armazenar, processar, distribuir e comunicar as informações produzidas do dia a dia. E o software sozinho é causador unicamente para administrar o processamento do computador, fazer crescer a produtividade das atividades rotineiras, tarefas sem responsabilidades no que se refere à tomada de decisão gerencial. Quando nos referimos a sistemas de informação o sentido é bem amplo, pois se refere à tecnologia, processamento organizacional, práticas, transações e políticas geradoras de dados. Ou melhor, pessoas que irão fazer uso das informações!

Para Laudon & Laudon (2010), sistemas de informação: “pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o centro de uma organização”. Ao analisar o sistema de uma empresa e suas atividades, pode-se determinar sua conceituação, bem como seus elementos que são agrupados (todos os departamentos (interno) e o mercado em que atua (externo)). Sistemas de informação (SI), sendo um subsistema da empresa, define-se como todo e qualquer sistema que tenha dados ou informações de entrada que tenham por fim gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades. Independentemente do tamanho ou porte de uma empresa diariamente gera-se um grande volume de dados: produção, vendas, recebimento, etc... Entende-se como dado ou atributo tudo que é gerado no dia a dia de uma empresa. Porém, os dados só tem valor se forem organizados e classificados conforme a necessidade para suprir um objetivo específico chamado de *informação*.

Rezende e Abreu (2006) afirma que “Pode ser definido como processos de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporciona a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados”. Já O’Brien (2013), expande um pouco mais o seu conceito e afirma que um SI é um sistema que coleta recursos de dados como entrada e os processa em produtos de informação como saída. Um SI origina-se dos recursos humanos (os usuários finais e especialistas em TI), de *hardware* (máquinas), *software* (programas), dados (banco de dados e bases de conhecimento) e redes (meios de comunicações e apoio de redes) para exercer uma ação de entrada, processamento, produção, armazenamento e controle que transformam recursos de dados em informações, estes são os cinco recursos básicos do SI. Uma

considerável atividade dele é o controle de seu desempenho. Logo, deve-se fornecer *feedback* sobre suas atividades de entrada, processamento, saída e armazenamento.

Dessa forma, entende-se que sistemas de informação devem dar toda a base às fases do processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como garantir a integração entre essas fases que dependem entre si, já que o atrelamento entre o planejamento, a execução e o controle é efetuada por intermédio da informação. De acordo Laudon & Laudon (2010), um SI pode ser conceituado como um agregado de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribuem informações designado a ajudar a tomada de decisões, a administração e ao controle, esses sistemas também ajudam os gerentes e trabalhadores a averiguar problemas, enxergar assuntos complexos e criar novos produtos.

Deste modo, considerando a concepção de cada autor, pode-se proferir que os SI colhem dados, os processam e dão ao usuário os resultados. Porém, compete ao usuário alimentá-lo com os dados precisos para o processo se fazer de maneira completa. Em seguida, ainda é função do usuário conhecer os resultados gerados pelo aplicativo, e elucidar de que forma as informações poderão melhor ajudar. Além disso, de acordo com esses autores, entre os benefícios que as empresas buscam obter através dos SI estão suporte à tomada de decisão; valor ao produto (bens e serviços); melhor serviço e vantagem competitiva; produtos de melhor qualidade; possibilidade de negócios e expansão da rentabilidade; mais segurança nas informações, diminuição de erros, mais precisão; aperfeiçoamento nos sistemas; eficiência, eficácia, efetividade, produtividade; carga de trabalho reduzida; redução dos custos e desperdícios; controle das operações, dentre outros.

Sistemas de informação são compostos por:

- *Entrada de dados* → inclusão dos dados gerados na organização;
- *Processamento* → transformação dos dados em informação úteis para o processo de tomada de decisão gerencial;
- *Saída de dados* → saída de tudo que foi processado. É a base para a tomada de decisão gerencial e estratégica. Alguns dados poderão retornar à entrada no sistema para uma *realimentação* para refinar e avaliar os dados de entrada.

A coleta de dados de vários sistemas tem de ser administrado por uma estrutura considerável para armazenar um volume razoável de informações, processar rapidamente e disponibilizá-las para qualquer pessoa autorizada. Esta estrutura trata-se de um conjunto de

equipamentos e ferramentas interligados por redes de computadores que permitem o fluxo das informações. Obtendo resultados como consultas e relatórios que satisfaça as necessidades dos gestores.

Para Rezende e Abreu (2006), um sistema de informação “Pode ser definido como processos de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporciona a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados”

A vantagem dos sistemas de informação é que várias partes trabalham juntas visando um objetivo comum, tornando o fluxo das informações mais confiável e menos burocrático.

Principais vantagens:

- *Otimização do fluxo de informação permitindo maior agilidade e organização;*
- *Ganho de produtividade;*
- *Maior integridade e veracidade da informação;*
- *Maior estabilidade;*
- *Maior segurança de acesso à informação.*

Já Laudon & Laudon (2010), sustentam que, sistema de informação “é um produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas”, devendo interagir para que o sistema atinja os objetivos propostos.

Segundo Siqueira (2005):

“Sistemas de informações de qualidade é um desafio, e deve ser levada em consideração no momento em que ele está sendo projetado. Para que seja composto um sistema de qualidade algumas características genéricas devem abrangê-lo, como:

- a) Utilidade: antes de qualquer coisa um sistema tem que ser útil e potencialize o negócio da organização, ajudando direta ou indiretamente a atingir metas e objetivos;
- b) Funcionalidade: deve obrigatoriamente satisfazer às necessidades a qual se destina, está ligada também a geração de resultados corretos, interagindo com outros sistemas correlatos e primando pela segurança;
- c) Confiabilidade: Deve apresentar um número reduzido de falhas e quando elas aparecerem, devem ser resolvidas de forma transparente e sem perda de informação;

- d) Usabilidade: Deve ser fácil de aprender e manusear. Conceitos simples de serem entendidos, ergonômicos e levar em consideração características motoras do trabalho humano;
- e) Eficiência: Seus benefícios devem ser economicamente viáveis, gerando vantagem competitiva para a organização;
- f) Manutenibilidade: Deve ser analisável quando necessitar localizar falhas e remover defeitos;
- g) Portabilidade: Deve ser de fácil adaptação a diversas plataformas e ambientes”.

Ainda segundo o autor estas não são as únicas propriedades necessárias para se garantir qualidade a um sistema de informações. De uma forma geral é preciso definir as dimensões e hierarquia da qualidade conforme cada sistema, especialmente no que se refere ao processo de tomada de decisão.

1.6. Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) nas Tomadas de Decisões

“Um sistema de informações gerenciais (SIG), que faz parte da área empresarial chamada de Tecnologia da Informação (TI), é abrangente e produz todas as informações necessárias para todos os níveis da organização. Para ser uma ferramenta útil, a informação deve ser completa, acurada e apropriada para a tarefa e para a pessoa à qual ela é entregue, e ela deve ser entregue com pontualidade. As informações fornecidas devem corresponder às necessidades para a tomada de decisão”. Montana e Charnov (2010, p. 431).

Para que uma empresa se torne cada vez mais competitiva no mercado a capacidade diária de dados necessita estar em um nível de atualização tal que permita aos tomadores de decisão a definição de estratégias apoiada em informação confiável e o mais condizente possível com o acontecimento. Caso os dados não sejam atualizados as informações tornam-se impróprias em pouco tempo, a velocidade de desatualização das informações é elevada para serem seguras a uma decisão inoportuna. Os sistemas de informação são instrumentos facilitadores para obter dados e para a correta disponibilização no momento certo para a pessoa certa.

Batista E. (2012, p. 23) afirma que “A grande meta da sociedade é reunir todas as fontes de dados e informação existentes e organizá-las, tendo em vista tornar acessível todo dado desejado na mesma velocidade em que é necessário aos tomadores de decisão em qualquer atividade”. Para uma organização colocar-se em uma posição de destaque no mercado é preciso profissionais que tenham conhecimento em TI e que complemente este conhecimento com as táticas de gestão e os processos de tomada de decisão. Ter conhecimento de informática significa conhecer hardware, software (básicos e aplicativos), as telecomunicações (redes e internet), os processos de armazenamento dos dados e as transformações das informações (gerenciamento de banco de dados).

Os gestores têm grande dependência do recurso de informação. A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, e os sistemas de informações (SI) devem ser configurados de forma a suprir às necessidades informativas de seus usuários, bem como agregar conceitos, políticas e procedimentos que estimule o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. As informações extraídas dos sistemas de informação geram indicadores. Estes indicadores é o alicerce para o processo de tomada de decisão.

“Os dois maiores problemas empresariais para as tomadas de decisão podem ser resumidos no fato de que nem sempre as informações estão disponíveis para o nível tático da organização; e o grande prejuízo para a organização está na rapidez com que as informações se desatualizam”. Ainda Batista E. (2012, p. 32)

A empresa depende de informações precisas e confiáveis para tomada de decisão. Por isso, buscam-se mecanismos para auxiliar os profissionais de TI a definir a melhor forma de estudar as informações, tornando-a importante para os proprietários e gestores de empresas. Pois, não é necessário apenas controlar a informação operacional, isto é, aquela que elucida o funcionamento interno de uma empresa. É de suma importância coletar e controlar informações disponíveis no mercado. Bons sistemas de informação podem aperfeiçoar os processos nas organizações, bem como trazer benefícios aos recursos humanos, reduzindo carga de trabalho. “Os sistemas de informação são uma das principais ferramentas disponíveis para que gestores atinjam metas corporativas como excelência operacional, desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhorar à tomada de decisão e conquista de vantagem competitiva”. (Laudon & Laudon, 2010).

Cassarro (2011, p. 40 - 41) afirma que “[...] sistemas gerenciais de informações aqueles sistemas que permitem adequado planejamento, organização, realização, coordenação e controle do ciclo gerencial”.

Todo sistema é formado por dois grandes conjuntos de informações: as operativas e as gerenciais. O primeiro independe das pessoas (ex. gerar uma nota fiscal, na ocasião de uma venda, seja qual for o chefe do faturamento), as gerenciais são muito influenciadas pelas pessoas que ocupam estas posições. Os sistemas de informações gerenciais são pessoais, ao contrário dos operativos. Uma coisa pode-se afirmar, sistemas de informação dão sustentação à tomada de decisão, processo de gestão, planejamento, execução e controle, e ainda deve orientar os gestores na averiguação e prevenção de problemas, não somente na organização como um todo, mas também em cada área de responsabilidade, juntando diversos recursos como o humano, físico e tecnológico transformando dados em informações. A informação deve ser compreensível para o gestor, e os sistemas de informações devem suprir às necessidades de seus usuários, apoiar os gestores na tomada de decisão, dar o adequado apoio às fases do processo de gestão, planejamento, execução e gerência, bem como afirmar a integração entre essas fases que são muito relacionados entre si, em razão da união entre o planejamento, a execução e o controle é realizado através da informação.

A gestão de empresas apresenta dois itens básicos para a tomada de decisão: canais de informação e a rede de comunicação. O primeiro reporta-se à posição ou onde serão adquiridos os dados (origem) e o segundo trata-se da integração e da colaboração (como buscar as informações) existentes para disponibilizá-las para quem precisa.

Para Oliveira (2010):

“ainda pode-se usar uma lista de benefícios dos SIG em uma organização, para o executivo poder entender ainda mais a sua importância. Vamos descrever algumas dessas importâncias:

- Melhoria nos acessos às informações, pois as informações estão todas ali, guardadas e protegidas na máquina, e disponíveis a qualquer momento para consulta;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos, com as informações, a empresa saberá os gostos e preferências dos clientes, adequando-se ao seu estilo e cultura. Também pode fazer uma ligação entre empresa e fornecedor, facilitando e agilizando pedidos;
- Melhoria nas tomadas de decisões, devido às informações mais rápidas e precisas, ou seja, sendo alimentado de maneira correta, dará informações concretas e de fácil entendimento;
- Melhor interação com os fornecedores – Pedidos na quantidade necessária, e entregues no tempo em quem forem solicitados;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas – Diminuindo o trabalho de análise que anteriormente, era feita de forma defasada, através de papeladas, que ocasionavam estresse nos colaboradores, entre outros benefícios”.

Desse modo, determina-se que o destaque dos sistemas de informações procede além do que se poderia conceber, como apenas coletor de dados e conversor de informações. A poder da informação é uma particularidade de deixar produtos e serviços oportunos para a organização.

Os Sistemas de informação estimulam mudanças na estrutura das organizações, experimentando gestores, abrangendo a visão da organização, por meio da transição de informações entre os diversos departamentos. Os gestores necessitam cada vez mais de ferramentas de TI para dar suporte: ao amplo volume de informações disponíveis, a necessidade de tomar decisão, acesso às informações remotas, reunir colaboradores e informações em diferentes lugares para tomada de decisão. As informações gerenciais dão aos líderes e responsáveis a probabilidade de tomar decisões, essas informações, segundo Cassarro (2011), mostram uma diversidade chamada de “atributos técnicos”, que são por ele determinados conforme sua importância:

- Valor de sua oportunidade em comparação a vantagem que ela proporciona: a organização tem custos a cobrir para que uma determinada informação alcance o tomador de decisão. Desta forma, se o benefício conseguido com a decisão que decorreu desta informação for igual ou menor a seu custo, é declarada que esta não se faz essencial para a organização;
- Oportunidade: sendo escolhida uma alternativa num determinado momento, a decisão terá um valor máximo; posteriormente, por algum tempo, ela terá algum valor e, finalmente, não terá valor algum, apenas custo;
- Correção: as informações gerenciais não têm obrigatoriedade de serem exatas, pois, para que isso aconteça, é necessário certo tempo para serem geradas; assim, é primordial que elas sejam corretas e acessíveis no momento desejado, refletindo a realidade do ambiente;
- Relevância ou significado: as informações podem ser categorizadas em níveis de importância para as tomadas de decisão. O administrador emprega as informações mais apropriadas em cada situação, sempre admitindo uma margem de risco no processo decisório;
- Comparação e tendência: é indispensável à comparação entre o desempenho real, o estimado e sua variação, e se possível indicar os problemas ocorridos, para que se consiga descobrir a origem do desvio e corrigi-lo;
- É evidenciada a importância da utilização, pelos administradores e responsáveis, dos sistemas de informação gerenciais (SIG), que proporcionam a eles o exato comando, controle e coordenação do decurso gerencial.

“Nota-se que um sistema de informação gerencial dá um apoio imensurável ao empresário, pois eles têm todas as informações necessárias para dar base às decisões tomadas pelo responsável. Partindo disso, Melo (2006) diz que há necessidade de que o processo de tomadas de decisão seja baseado em sistemas de informações gerenciais, pois tais sistemas, dentro de um processo decisório estruturado e disciplinado e com as adequadas informações gerenciais, levam à segurança que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisão para a organização”. Cabral (2013, p. 27)

Considerando o que já foi apresentado, alguns atributos credenciam um sistema de apoio ou não à decisão, pode-se relatar que, os sistemas de informação gerencial é um contribuinte de um administrador no processo de tomada de decisão. E a informação é de

grande importância para que a decisão seja adequada no ambiente a qual a empresa esta firmada.

Efetivamente, a tomada de decisão estará ativa em todas as atividades do gestor, executando-se o planejamento, a administração dos processos e estruturas, organizando pessoas e grupos, e coordenando as ações. Assim, os gestores aproveitarão os sistemas de informação para auxílio na tomada de decisão de forma eficiente e apropriada, podendo se adiantar, e reprimir problemas futuros.

➤ **Tratamento, arquivamento, recuperação e troca de informações**

Para Cassarro (2011, p. 45), a diferença entre informações internas e informações externas é: a primeira é produzida nos diversos sistemas da empresa e ao cumprimento das funções gerenciais – são chamadas informações internas. Já as informações externas provêm de sistemas de fora da organização, bem como das instituições públicas e privadas com as quais a empresa mantém contatos ou realiza negócios. O maior problema que os sistemas de informações gerenciais enfrentam é em estruturar essas informações, arquivá-las e recuperá-las – ou seja, disponibilizando-as em qualidade e no tempo requerido. Infelizmente, encontra-se um enorme volume de informações que em nada facilita o trabalho gerencial.

Nonato e Lima (2008, p. 197), afirmam que: “[...] a informática provocou muito mais do que uma revolução nas formas e nos métodos de geração, armazenamento, processamento e transmissão da informação. A mudança do texto do suporte impresso para o suporte eletrônico criou grande mudança no modo como organizamos e acessamos a informação”. Devido haver muita documentação sendo gerada de modo tão rápido acarreta um transtorno à recuperação dessas informações. O acesso aos numerosos bancos de dados e suas bases de dados, aumenta de forma significativa, a qualidade das pesquisas, já estas bases concedem diferentes pontos de acesso à informação. Concordando com os autores Lopes (2002) afirma que ao realizarmos um acesso a uma base de dados, evidentemente, se deseja encontrar dados essenciais à necessidade informacional do usuário e evitar a recuperação de dados desnecessários.

Cassarro (2011, p. 51), ilustra que “Um sistema de informação é composto por um conjunto de dados que entram no sistema (entradas) e outros mais mantidos em arquivos e/ou

tabelas e sobre os quais aplica-se uma rotina de trabalho, um processamento, de modo a obtermos informações de saída (impressas ou não)”.

Os ‘dados’ ingressam no sistema (derivado das entradas e /ou de arquivos/tabelas). Daí surgiu o nome: processamento de dados. Resultando em informações como: listagens, relatórios, gráficos, mapas, demonstrativos, telas, etc. Costuma-se utilizar dois nomes para os dados mantidos em arquivo: arquivo e cadastro (em inglês: *file* e *mainfile*). Existe diferença entre arquivo e cadastro: *arquivo* contém dados produzidos pelas operações básicas do sistema, as operações do sistema e cadastro contém os dados mais ou menos fixos de cada sistema. A constituição tanto por arquivos quanto por cadastrados denominou-se de banco de dados (“data bases”), em razão da evolução da capacidade de armazenagem. Idem (2011, p. 52), afirma que um dos conceitos de banco de dados é “Uma reunião, um agrupamento de dados, organizado de modo lógico tal que permita atender às necessidades (de informações) operacionais e gerenciais de uma empresa”. Os bancos de dados podem ser acessados de duas formas: hierárquica e relacionalmente. A primeira apoia uma estrutura de dados, no esquema de um organograma empresarial, de uma hierarquia, e o acesso dos dados, a pesquisa, quase sempre apenas poderá ocorrer descendo sequencialmente, este tipo de banco de dados chega a armazenar mais dados, porém seu acesso é mais demorado. Já os bancos de dados relacionais possibilitam que se “navegue” de um para outro com maior facilidade, permitindo acessos laterais e mais rápidos. A tecnologia evolui muito depressa e o método de armazenamento de dados se multiplica de modo geométrico.

Segundo Lopes (2002) Os sistemas de recuperação da informação conhecido também como de bancos de dados, permitem projetar estratégias de pesquisa com um nível maior de dificuldade abrangendo diversos conceitos numa mesma estratégia. A expressão elucida o processo onde o usuário transforma sua necessidade de informação em uma listagem de citações de documentos que envolvem informações que lhe sejam pertinentes. A assiduidade das palavras no texto e a exclusão de palavras de pouco destaque eram o embasamento dos primeiros sistemas de recuperação. Ou seja, ao se fazer uma pesquisa em uma base de dados, obviamente, se espera encontrar documentos importantes e oportunos à necessidade informacional do usuário e impedir a recuperação de documentos desnecessários. Para que isso ocorra o usuário necessita executar movimentos e operações táticas limitando ou aumentando resultados alcançados. Não existem estratégias fixas para se executar o processo de recuperação de informações.

Choo (2003) atesta que “as organizações que trabalham baseadas no conhecimento possuem informações que a tornam bem informada e capacitada de percepção e discernimento para tomadas de decisões. É o que os autores denominam de inteligência organizacional, ou seja, informações de relevância para o processo decisório”. Ainda segundo Choo (2003), a forma como a informação é distribuída ou disseminada pode influenciar no conhecimento sobre os processos.

Alves (2011, p. 31) “Os tipos de troca de informação surgem, seja pela necessidade ou vontade do ator envolvido ou pelo intercâmbio com outros agentes, criando uma relação dinâmica e multi-direcional ativada conjuntamente.”. Ou seja, a troca de informação nas organizações ocorre conforme a disposição, propósito ou vontade de cada um, com o intuito de atender suas vontades pessoais e/ou da organização. Ainda o mesmo autor (2011, p. 31) “Dentro da área da Ciência da Informação, compartilhar é normalmente associado aos termos informação ou conhecimento para designar as trocas de informação entre os indivíduos detentores de determinada *expertise*”.

Conclui que as organizações precisam desenvolver uma nova cultura de tratamento das informações e acompanhar as mudanças tecnológicas, para atender as expectativas de seus clientes. Estas mudanças refletem no dia a dia das atividades, resultando no gerenciamento e monitoramento das informações organizacional, auxiliando o processo de tomada de decisões. É necessário gerar, acessar, analisar e compreender conjuntos de dados e informações, para uma gestão eficaz numa sociedade marcada pelo conhecimento.

CAPITULO II - METODOLOGIA

2.1. Tipo(s) de Estudo(s)

Esta dissertação utiliza o método de estudo de caso para a obtenção dos seus objetivos. Além do método estatístico, que se utiliza das probabilidades da teoria estatística para explicar a realidade.

O estudo tem como objeto a pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e documental. Aprofundando os conceitos, define-se pesquisa de campo como aquela cujo objetivo é conseguir informações e/ou conhecimentos a respeito de um problema para o qual se procura uma resposta, ou ainda, de uma hipótese que se queira comprovar, e mais além, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles, como define Marconi & Lakatos (2010).

Os mesmo autores também comentam que “pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”, desta forma, é importante para o desenvolvimento desta pesquisa a qualidade do acervo utilizado.

A pesquisa documental foi realizada através de estudos dos documentos fornecidos pela instituição, como: relatório de gestão, estatuto, regimento interno, procedimentos operacionais e manuais da companhia. Para Santos (2000) “A pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza (pintura, escultura, desenho, etc), notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos”.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa. Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008) “Para estudos em Administração de Empresas, essa conceituação pode ser adaptada. Conservando a idéia de que a pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenômenos, em Administração ela pode ser associada com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento”.

2.2. Lócus da Pesquisa

A Companhia de Habitação do Estado do Pará – COHAB/PA, cuja criação foi autorizada pela Lei Estadual nº 3.282, de 13 de abril de 1965, é uma sociedade de economia mista, regida pela Lei das Sociedades por Ações. A COHAB/PA está localizada na Região Metropolitana da cidade de Belém do Pará, na Passagem Gama Malcher, No. 361, Bairro Sousa, Belém – Pará – Brasil.

2.3. População/Amostra

A seleção da amostra é composta por pessoas que estão ocupando cargo de gestão na COHAB/PA e que tem capacidade para desempenhar o que é proposto pelo trabalho. O universo da pesquisa constitui 18 (dezoito) sujeitos, sendo eles:

- ✓ 05 (cinco) membros da Diretoria Executiva, composto por:

Diretor Presidente, Diretor de Política Habitacional, Diretor Técnico, Diretor de Relações com o Cliente, Diretor Administrativo e Financeiro.

- ✓ 13 (treze) membros com cargo de Gerente Estratégico, constituído por:

Gerente Estratégico De Política Habitacional, Gerente Estratégico De Tecnologia Da Informação, Gerente Estratégico De Projetos, Gerente Estratégico De Gestão De Obras, Gerente Estratégico De Trabalho Técnico Social, Gerente Estratégico Relações Comerciais, Gerente Estratégico De Gestão De Créditos, Gerente Estratégico De Gestão De Pessoas, Gerente Estratégico De Logística, Gerente Estratégico Econômico e Financeiro, Unidade Estratégica De Desenvolvimento Institucional, Unidade Estratégica De Fomento Habitacional, Unidade Estratégica Do Programa Cheque Moradia.

A população selecionada para a pesquisa deu-se pelo motivo dos gestores serem os principais atores no que compõe a gestão estratégica da companhia e por meio dos resultados dos questionários será possível elucidar o objetivo deste estudo.

2.4. Critério de Inclusão e Exclusão

Engloba-se no perfil da amostra o sujeito que atua como gestor na companhia estudada, isto é, são pessoas responsáveis por tomar decisões na instituição. Para a exclusão da amostra estão os critérios da não aceitação em participar da pesquisa por parte do gestor.

2.5. Coleta de Dados

O mecanismo de coleta de dados foi executado em apenas uma fase nos meses de Dezembro/2014 e Janeiro/2015, tal mecanismo foi utilizado para o levantamento dos dados através de um questionário estruturado aplicado pessoalmente aos gestores da companhia, sempre obedecendo à disponibilidade de horário previamente agendado, de acordo com a disponibilidade de cada gestor, a fim de não atrapalhar a realização dos trabalhos na companhia. Alcançando-se um retorno de 18 questionários, ou seja, 100% do total dos questionários previstos. Podemos afirmar que a totalidade dos questionários aplicados são válidos para a pesquisa.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 48), “questionário refere-se a um meio de obter respostas a questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”. De acordo com Marconi e Lakatos (2001), “o questionário é um instrumento de pesquisa, constituído por uma série de perguntas que podem ser respondidas sem a presença do pesquisador”.

O questionário foi dividido em cinco blocos: Dados de identificação do entrevistado; Gestão da Informação da COHAB/PA; Veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação; Armazenamento da Informação; Processo de Tomada de Decisão Gerencial.

- O primeiro bloco do questionário, nomeado de Dados de identificação do entrevistado, foi composto por oito questões. Tais questões servem de identificação do gestor.

- O segundo bloco, designado de Gestão da Informação da COHAB/PA, foi constituído por treze questões. As variáveis foram preparadas para analisar o processo de Gestão da Informação utilizada pela companhia. As questões desse Bloco foram consolidadas nas discussões teóricas de Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 5) acerca da caracterização da Gestão da Informação em uma organização.

- O terceiro bloco, titulado de Veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação, foi formado por duas questões. Estas questões foram colocadas para identificar de que maneira é realizada a disseminação da informação na Instituição.

- O quarto bloco, chamado de Armazenamento da informação, foi constituída por duas questões. Estas questões foram preparadas para analisar de que forma é gerado o armazenamento/guarda das informações.

- O quinto e último bloco, foi nomeado Processo de Tomada de Decisão, formado por dezesseis questões. Estas questões foram montadas para identificar o Processo de Tomada de Decisão realizado pela Instituição. Os quesitos deste bloco foram firmados de acordo com a teoria de Montana e Charnov (2010) que descreve o Processo de Tomada de Decisão em uma organização.

2.6. Tratamento e Análise de Dados

Os dados estatísticos da pesquisa foram apresentados através de tabelas e figuras e o tratamento estatístico dos dados foi realizado através do Pacote Estatístico SPSS 19.0, onde se adotou a estatística descritiva (média e desvio padrão) para caracterização do tempo de experiência no trabalho dos sujeitos da amostra, e os índices absolutos e relativos para caracterizar os dados qualitativos, e a estatística inferencial através do teste do Qui-quadrado para comparar a prevalência nas variáveis qualitativas. Adotou-se um nível de significância para as inferências estatísticas de $p \leq 0,05$.

2.7. Risco e Benefício

Os riscos predominantes oriundos da execução da pesquisa, relacionado à companhia pesquisada foi à exibição destes à sociedade, com suas vulnerabilidades administrativas e de gestão. Contudo, estes riscos foram diminuídos pelo pesquisador, garantindo a total privacidade da companhia. Um risco adicional estava pautado à exibição da identidade dos sujeitos provenientes da informação, assegurando-se através do pleno sigilo de suas identificações.

Os benefícios oriundos da pesquisa são importantes à sociedade, uma vez que as informações obtidas e as questões levantadas decorreram conclusões importantes, que seguramente podem servir e contribuir na questão da gestão da informação, na tomada de decisões e certamente na revisão do processo de gestão desta Companhia, já que será concedido um relatório a respeito do que foi constatado na pesquisa.

CAPITULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados ocorre alicerçada na literatura científica específica, todavia em consenso com o objetivo principal que é demonstrar como a Companhia de Habitação do Estado do Pará – COHAB/PA realiza a gestão da informação na tomada de decisões gerenciais. Foi demonstrada, na revisão de literatura, a importância da informação para as organizações e o processo de tomada de decisão gerencial, como descrito por Batista E. (2012), Cassarro (2011), Laudon & Laudon (2010), Choo (2003), Chiavenato (1999 e 2004) e Turban; Rainer e Potter (2005).

3.1. Dados de identificação do entrevistado

Objetivo específico: identificar o perfil dos gestores da companhia

A amostra investigada foi constituída por 18 sujeitos com $8,87 \pm 9,56$ anos de experiência funcional, onde o que mostrou menor tempo de experiência foi de 0,17 anos e o de maior tempo de experiência, 38 anos.

A tabela 1 mostra as características relativas à função exercida pelos sujeitos da amostra da pesquisa, através dos índices absoluto e relativo, além da comparação das prevalências através do teste do Qui-quadrado.

Tabela 1 - Função desempenhada pelos gestores

Características descritivas da amostra quanto as variáveis relativas a função desempenhada (absoluto e relativo) pelos sujeitos, e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência		Qui-quadrado	
			χ^2	p
	Masculino	Feminino		
Gênero	6 (33,3%)	12 (66,7%)	2,00	0,18
	Superior Completo	Pós-Graduação	Mestrado	
Grau de Instrução	8 (44,4%)	9 (50,0%)	1 (5,6%)	6,33 0,04*
	Diretor Executivo	Gerente Estratégico		
Ocupação Funcional	4 (22,2%)	14 (77,8%)	5,56	0,02*
	Efetivo	Cargo Comissionado		
Condição Contratual	15 (83,3%)	3 (16,7%)	8,00	0,01*

Como se pode constatar na tabela 1, a discreta maioria da amostra foi constituída por sujeitos do gênero feminino, quando se comprovou uma prevalência significativamente maior de sujeitos com instrução equivalente ao nível superior ou com pós-graduação, ocupantes do cargo de gerente estratégico e efetivo da instituição investigada.

A tabela 1, nos resultados obtidos pela pesquisa a maioria da amostra foi constituída por sujeitos do gênero feminino (66,7%), porém este resultado não é significativo do ponto de vista estatístico. Verificou-se entre os entrevistados que o tempo de cargo gerencial na companhia varia muito entre 02 meses a 38 anos. Verificou-se uma prevalência significativamente maior de gestor com grau de instrução com nível superior (44,4%) ou com pós-graduação (50%). Bem como, ocupantes do cargo de gerente estratégico (77,8%) e condição contratual sendo efetivo (83,3%) na companhia. No que diz respeito à ocupação funcional pode-se observar a significativa maioria com pessoas ocupando cargo de gerentes estratégicos (78%). No que diz respeito à condição do contrato funcional se pode observar a significativa maior prevalência de funcionários efetivos do órgão investigado (83%). Quanto

ao número de funcionários efetivos ocupando cargo gerencial na Companhia, se justifica pelo fato do ingresso funcional ocorrer através de concurso público.

Na figura 9 se pode observar a discreta maior prevalência de sujeitos do gênero feminino do que masculino, o que ocorreu em 67% da amostra.

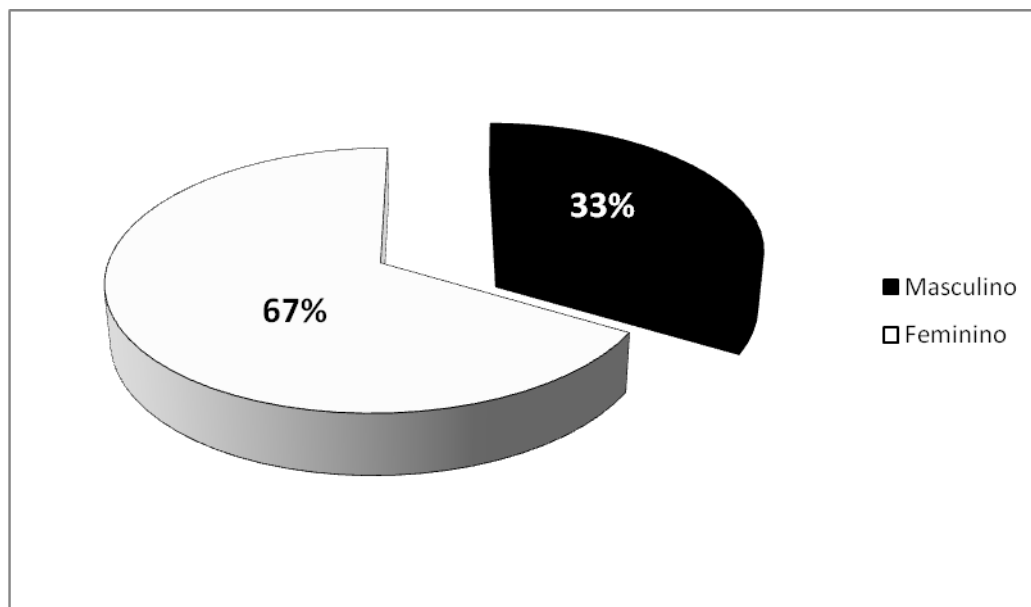


Figura 9 - Prevalência amostral quanto ao gênero

No que diz respeito ao grau de instrução dos sujeitos da amostra, na figura 10 se pode observar a significativa maior prevalência de sujeitos instruídos com o grau superior completo (44%) ou pós-graduados (50,0%).

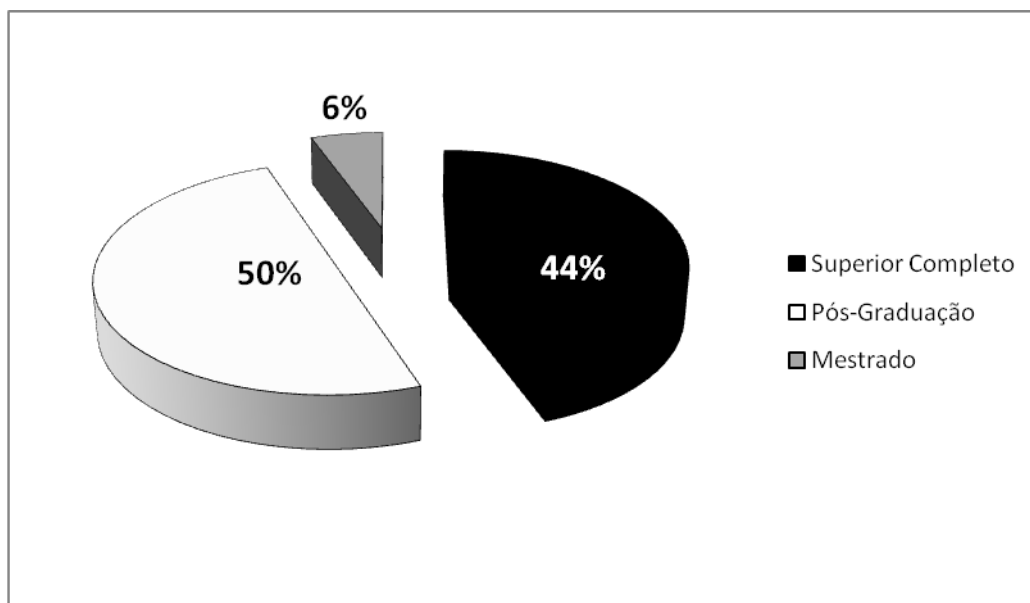


Figura 10 - Prevalência amostral quanto ao grau de instrução.

Com relação à ocupação funcional dos sujeitos da amostra, na figura 11 se pode observar a significativa maior prevalência de sujeitos ocupados como gerentes estratégicos (78%).

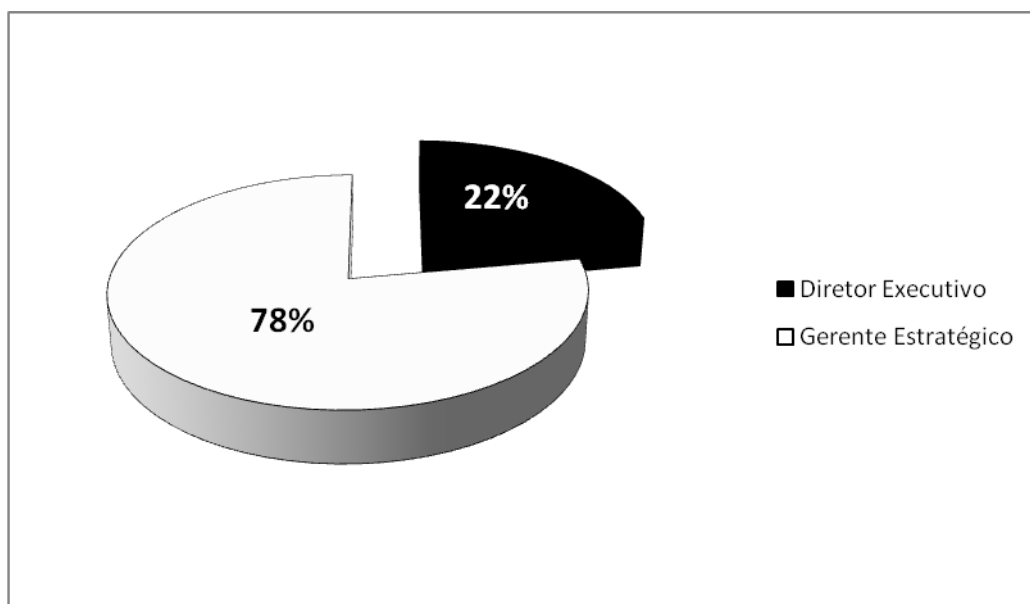


Figura 11 - Prevalência amostral quanto à ocupação funcional.

No que diz respeito à condição do contrato funcional dos sujeitos da amostra, na figura 12 se pode observar a significativa maior prevalência de funcionários efetivos do órgão investigado (83%).

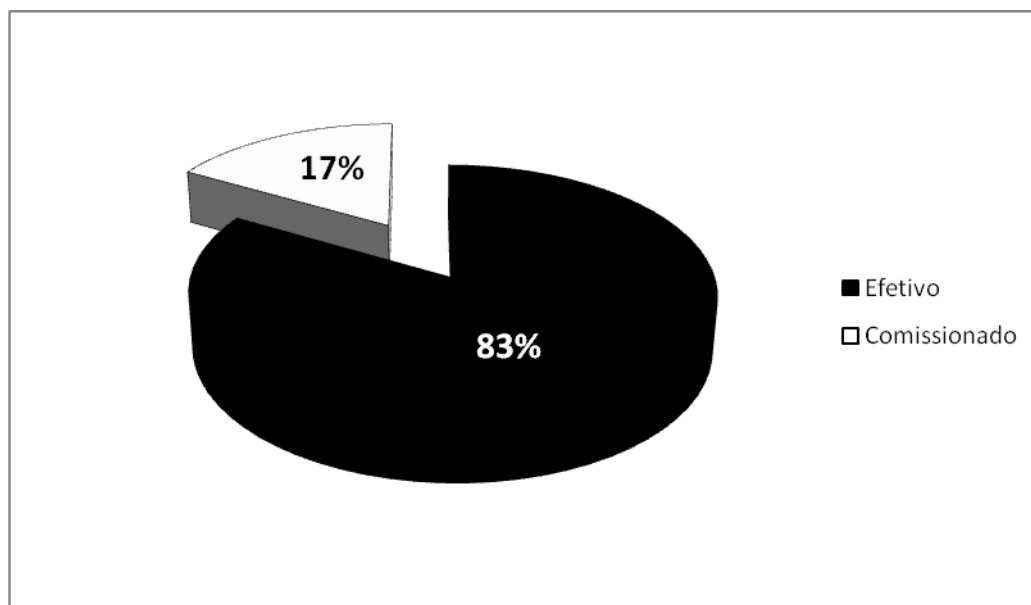


Figura 12 - Prevalência amostral quanto à condição do contrato funcional.

3.2. Gestão da Informação

Objetivo específico: analisar o processo de Gestão da Informação utilizada pela companhia.

A tabela 2 mostra os aspectos relativos à gestão da informação na COHAB, Pará, através da prevalência (absoluto e relativo), além da comparação dessas prevalências através do teste do qui-quadrado.

Tabela 2 - Gestão da informação na COHAB

Características descritivas da amostra quanto as variáveis relativas à gestão da informação (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência			Qui-quadrado	
				χ^2	p
Conhece os processos estratégicos e operacionais?	Sim	Não	Em Parte		
	3 (16,7%)	2 (11,1%)	13 (72,2%)	12,33	<0,01*
Quais processos são mais informados a você nas suas atividades diárias?	Estratégicos	Operacionais	Ambos		
	2 (11,1%)	5 (27,8%)	11 (61,1%)	7,00	0,03*
Você dissemina informações dos processos da Companhia entre seus colaboradores?	Sim	Não	As Vezes		
	15 (83,3%)	0 (0,0%)	3 (16,7%)	8,00	0,01*
Você transmite a informação da mesma forma a todos os seus colaboradores?	Sim	Não	As Vezes		
	7 (38,9%)	5 (27,8%)	6 (33,3%)	0,33	0,85
Você considera ter uma visão sistêmica da Companhia?	Sim	Não	Em Parte		
	10 (55,6%)	1 (5,6%)	7 (38,9%)	7,00	0,03*
A Companhia tem software(s) de controle de processos?	5 (27,8%)	5 (27,8%)	8 (44,4%)	1,00	0,61
Os processos internos são integrados, da criação-geração até o destino final?	Sim	Não	As Vezes		
	0 (0,0%)	13(72,2%)	5 (27,8%)	3,56	0,06
A gestão da informação é clara na Companhia?	Sim	Não	As Vezes		
	0 (0,0%)	13(72,2)%	5 (27,8)%	3,56	0,06

A gestão da informação é acessível a todos?	Sim	Não	As Vezes		
	4 (22,2%)	9 (50,0%)	5 (27,8%)	2,33	0,31
Você já precisou buscar a informação em outro setor?	Sim	Não	As Vezes		
	18 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	---	---
Você usa algum instrumento de medida de desempenho para mensurar e analisar resultados?	Sim	Não	As Vezes		
	11 (61,1%)	3 (16,7%)	4 (22,2%)	6,33	0,04*
Você usa os sistemas de informação disponíveis na Companhia?	Sim	Não	As Vezes		
	11 (61,1%)	5 (27,8%)	2 (11,1%)	7,00	0,03*

Na tabela 2 se pode observar no que diz respeito à gestão da informação na COHAB, Pará, que a discreta maioria da amostra transmite a informação da mesma forma a todos os seus colaboradores, afirma que parcialmente a Companhia tem software(s) de controle de processos, que os processos internos não são integrados, desde a sua criação-geração até o destino final, que a gestão da informação não é clara na Companhia, nem tampouco é acessível a todos.

Se pode verificar ainda que todos os sujeitos investigados demonstraram já terem precisado buscar a informação em outro setor da companhia para agilizar as decisões.

Observou-se ainda que a maioria significativa dos investigados demonstrou conhecer parcialmente os processos estratégicos e operacionais, que ambos os tipos de processos, operacionais e estratégicos lhe são informados na companhia, que dissemina as informações dos processos da Companhia entre seus colaboradores, que se considera ter uma visão sistêmica da Companhia, que usa algum instrumento de medida de desempenho para mensurar e analisar os resultados, e que usa os sistemas de informação disponíveis na Companhia para o seu trabalho.

Na tabela 2, observou-se que a maioria dos gestores não conhecem os processos estratégicos e operacionais como um todo, o que indica que a informação não tem funcionado de maneira a permitir tal conhecimento pela maioria dos que dela necessitam. Acerca deste resultado Montana e Charnov (2010, p. 429) afirma que a informação é essencial ao mercado atual porque ela assegura uma considerável vantagem competitiva. Porém contraditoriamente a questão anterior, a maioria dos entrevistados (61,1%) afirma que tanto os processos

estratégicos, quanto os operacionais são informados diariamente. A compreensão e divulgação dos processos precisam ser estendidas, devido ao grau de importância e necessidade da informação. É importante afirmar que é preciso levar a todos os gestores e colaboradores da companhia, o conhecimento dos processos, mas isso não acontece em 100% dos casos, entretanto muitos ainda os desconhecem. Esse desconhecimento representa diretamente a hesitação perante uma decisão e contribuem para que as decisões não sejam eficazes ou positivas. Assim sendo, eleger como divulgar a informação, examinando a prática de cada colaborador, seus comportamentos preferências são particularidades importantes para obter a fluidez e veracidade da informação.

Para Cassarro (2011), de uma maneira geral “informação é um fato comunicado”. Foi constatado que a maioria dos gestores (83,3%) transmite as informações sobre os processos da companhia entre seus colaboradores. Mas, ainda 16,6% ainda não faz isto, o que leva a observar que gestores não adotam a mesma forma de dissemina das informações.

A maioria dos entrevistados considera ter uma visão sistêmica da Companhia (55,6%), porém pode-se dizer que o número obtido ainda é limitado, pois todos os gestores deveriam conhecer os processos da Companhia como um todo, quer dizer, ter o conhecimento do todo, facilitando a análise ou a intervenção no mesmo. Complementando Cassarro (2011) sustenta que um SIG - Sistemas Gerenciais de Informações - disponibiliza um adequado planejamento, uma organização, uma melhor administração, uma boa ação e um maior controle nas fases gerencial. Se o planejamento não é disseminado, certamente os gestores não poderão auxiliar na sua implantação. Apesar da maioria (44,4%) achar que a companhia disponibiliza software(s) para controlar seus processos, informa ainda que estes processos não são integrados.

Para Montana e Charnov (2010, p. 431) um SIG - sistema de informações gerenciais - pertence à esfera empresarial da Tecnologia da Informação (TI), é amplo e fornece todas as informações essenciais para todas as categorias da organização. Para ser um instrumento vantajoso, a informação deve ser completa, aprimorada, pertinente para a tarefa, para as pessoas que necessitam dela, e ainda precisa estar disponível com assiduidade. “As informações geradas devem condizer com a precisão para a tomada de decisão”. Concordando com os autores Choo (2003) assegura que o desenvolvimento de produtos deve atender não somente à necessidade de informação do usuário, mas principalmente a necessidade de informação para o desenvolvimento das atividades, diante dessa afirmação é salutar conhecer todos os processos da empresa.

Foi constatado pelos entrevistados que a gestão da informação não é clara e nem tampouco acessível a todos. Isto requer cuidado, pois tal resultado encontra respaldo que aponta que as conversas informais e reuniões são ferramentas que não alcançam todos os envolvidos no processo, pela necessidade de se criar produtos e serviços de informação. Esta questão é importante e requer cautela e preocupação (clareza e a obtenção da informação), portanto se os dois não estiverem introduzidos no processo não existe tomada de decisão que se estabeleça de maneira clara e acessível ao público alvo, prejudicando os resultados e a gestão dos líderes. A resposta para este problema na opinião de Cassarro (2011, p. 25), seria adotar sistemas de informação que possibilite agrupar funções racionalmente estruturadas, com a finalidade de atender os objetivos estabelecidos. Concordando com o autor acima Laudon & Laudon (2010) ratifica que os SI - sistemas de informação - são um dos principais instrumentos acessíveis para que gestores alcance seu objetivo corporativo com elevado grau operacional, expandindo novos produtos e serviços, melhorando a tomada de decisão e conquistando vantagem competitiva.

O resultado da pesquisa revela que todos os gestores (100%) necessitam procurar informações em outro setor da companhia para apressar as decisões, por que ela não está acessível no momento certo. O atraso no acesso a informação é um dos pontos que pode prejudicar o processo de tomada de decisão. Observando este resultado, o armazenamento da informação precisa ser feito de maneira eficaz para assegurar que a informação esteja acessível em tempo hábil.

Para Laudon & Laudon (2010), os sistemas de informação podem ser determinado como um aglomerado de componentes conectados que: coleta (ou recupera), confere, guarda e dissemina informações, designando apoiar a tomada de decisão, a administração e o centro de uma organização. Apesar disso, uma coisa satisfatória ficou constatada na maioria dos respondentes que afirmam utilizar algum instrumento de medida de desempenho para mensurar e analisar os resultados. Relacionado a isto, Choo (2003, p. 407) fala que “a seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização”. Os gestores (61,15%) na sua maioria afirmam que utilizam, diariamente, os sistemas de informação disponíveis na Companhia.

Cassarro (2011, p. 51) concorda com os autores acima e comenta que um SI - Sistemas de Informação - é uma combinação de dados que são cadastrados no sistema e guardados em

arquivos e/ou tabelas e, posteriormente, combinando instruções de atividades (processamento), de modo a alcançarmos os resultados (impressos ou não).

Já Choo (2003, p. 408) difere do autor anterior, pois afirma que “mais do que qualquer fonte impressa ou banco de dados eletrônico, as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas em qualquer organização”.

Na figura 13 se pode observar a prevalência significativamente superior de sujeitos que conhecem apenas parcialmente os processos estratégicos e operacionais da Companhia.

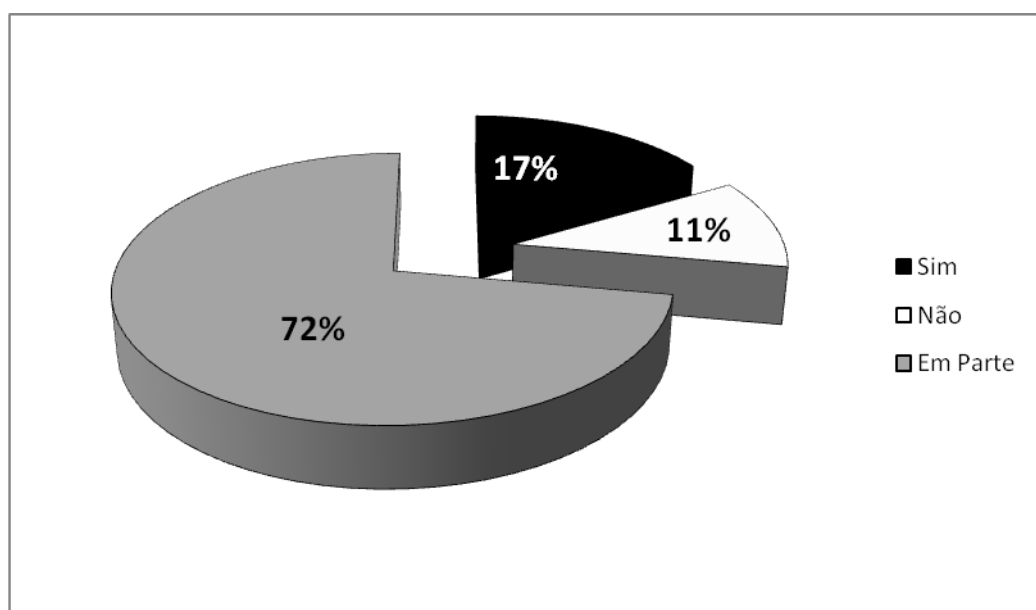


Figura 13 - Prevalência amostral relativa ao conhecimento dos processos estratégicos e operacionais da Companhia.

Na figura 14 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que recebem ambos os tipos de processos, estratégicos e operacionais para a realização de suas atividades na Companhia.

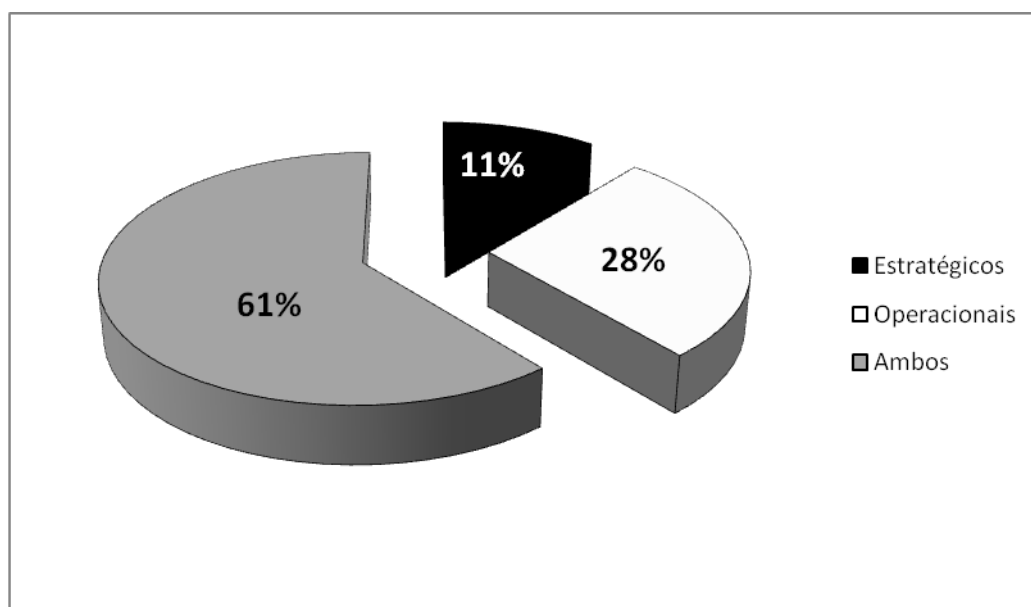


Figura 14 - Prevalência amostral relativa aos tipos de processos que lhe são mais informados para suas atividades.

Na figura 15 se pode observar a prevalência significativamente superior de sujeitos que disseminam as informações dos processos da Companhia entre seus colaboradores.

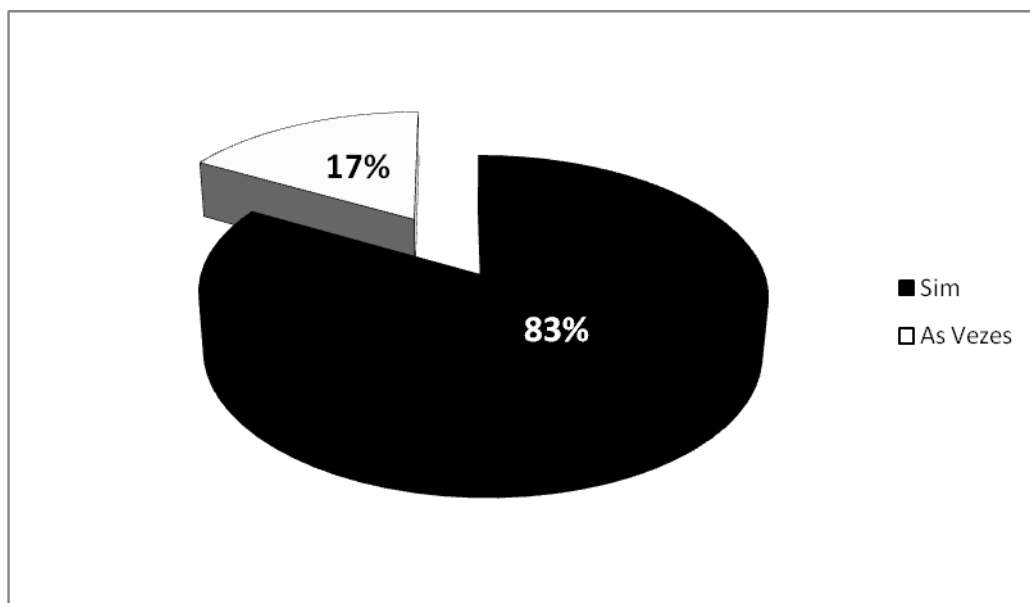


Figura 15 - Prevalência amostral relativa aos fatos dos sujeitos disseminarem as informações dos processos da Companhia entre seus colaboradores.

Na figura 16 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que transmitem as informações dos processos da Companhia da mesma forma a todos os seus colaboradores.

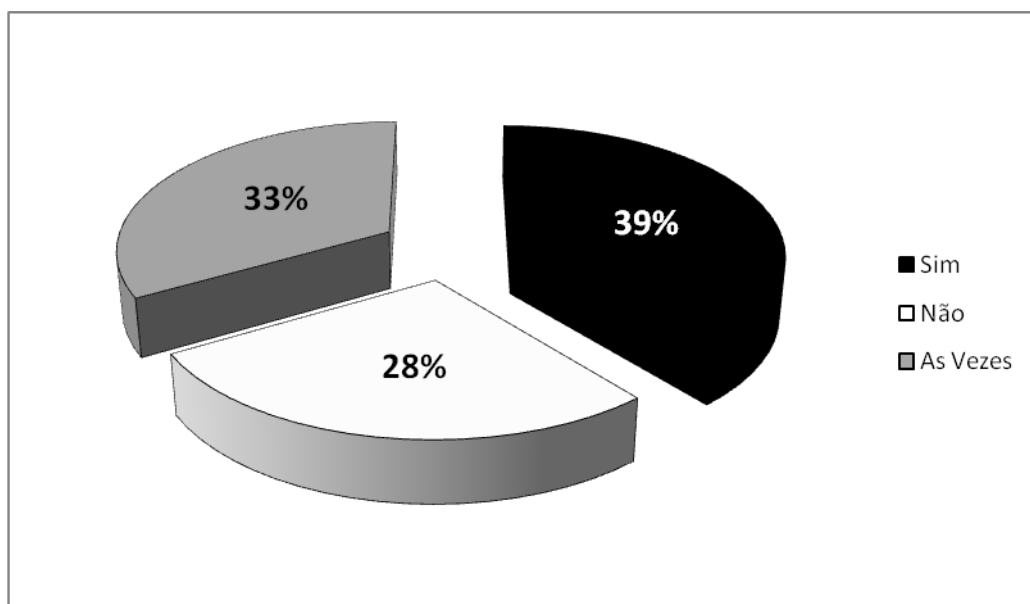


Figura 16 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos transmitirem as informações da mesma forma a todos os seus colaboradores.

Na figura 17 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que consideram ter uma visão sistêmica da Companhia.

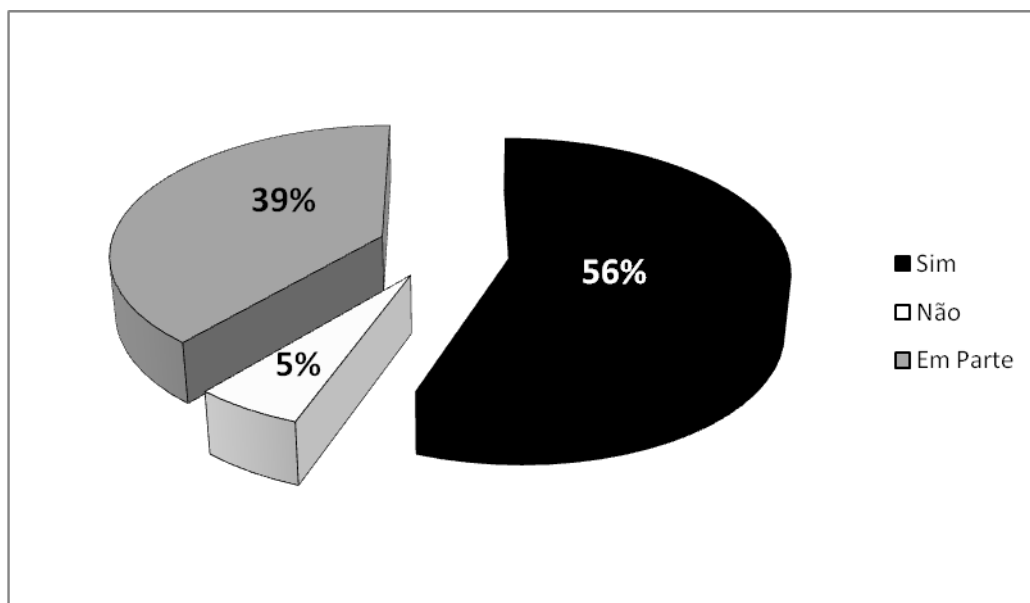


Figura 17 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem ter uma visão sistêmica da Companhia.

Na figura 18 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que consideram que a Companhia tem apenas parcialmente softwares para serem usados no controle dos processos.

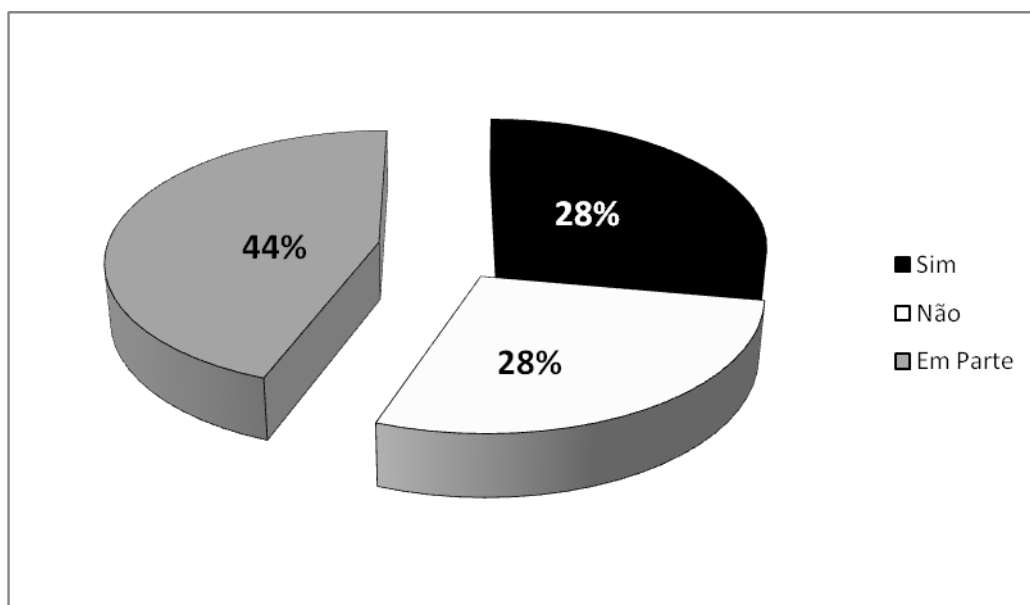


Figura 18 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem que a Companhia tem softwares de controle de processo.

Na figura 19 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que consideram que os processos internos da Companhia não são integrados desde sua criação até o seu destino final.

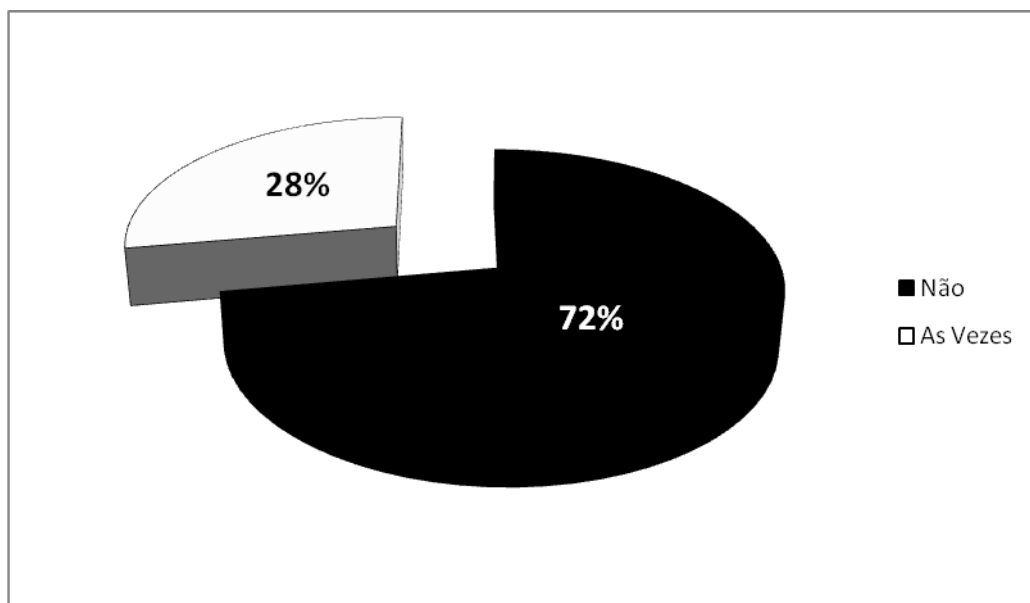


Figura 19 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem que os processo internos são integrados desde a sua criação até o seu destino final.

Na figura 20 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que consideram que a gestão da informação na Companhia não é clara.

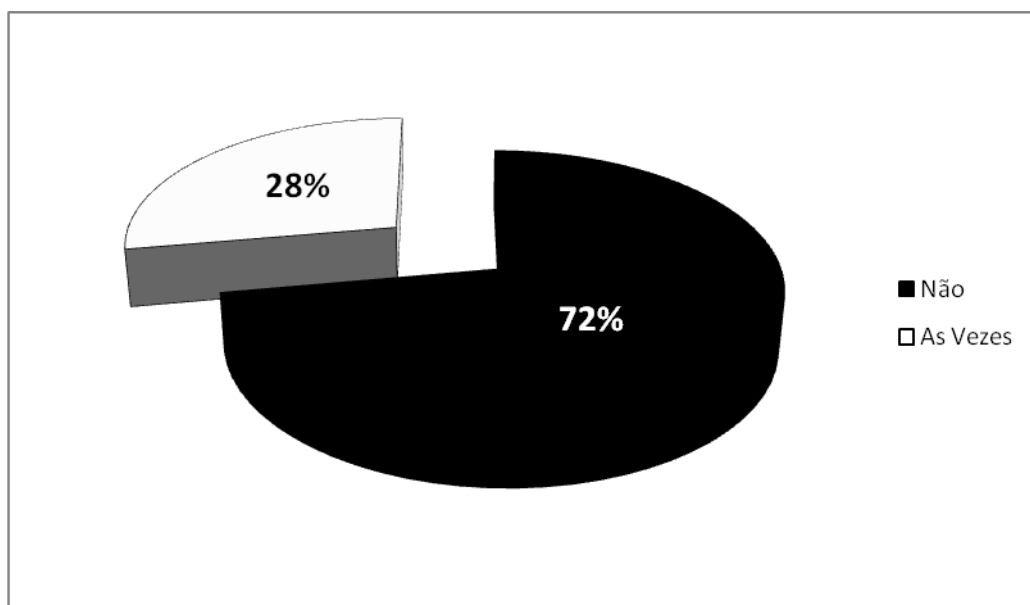


Figura 20 - Prevalência amostral relativa ao fato de como os sujeitos consideram a gestão da informação na Companhia é Clara.

Na figura 21 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que consideram que a gestão da informação na Companhia não é acessível a todos.

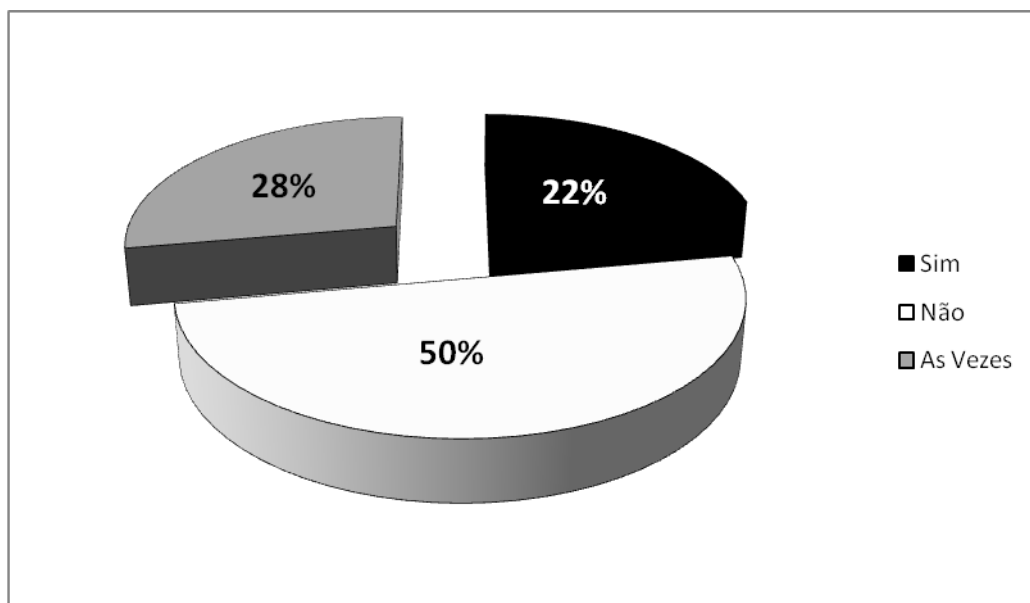


Figura 21 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos considerarem se a gestão da informação na Companhia é acessível a todos.

Na figura 22 se pode observar que todos os sujeitos da amostra já necessitaram de ir buscar a informação em outro setor da Companhia.

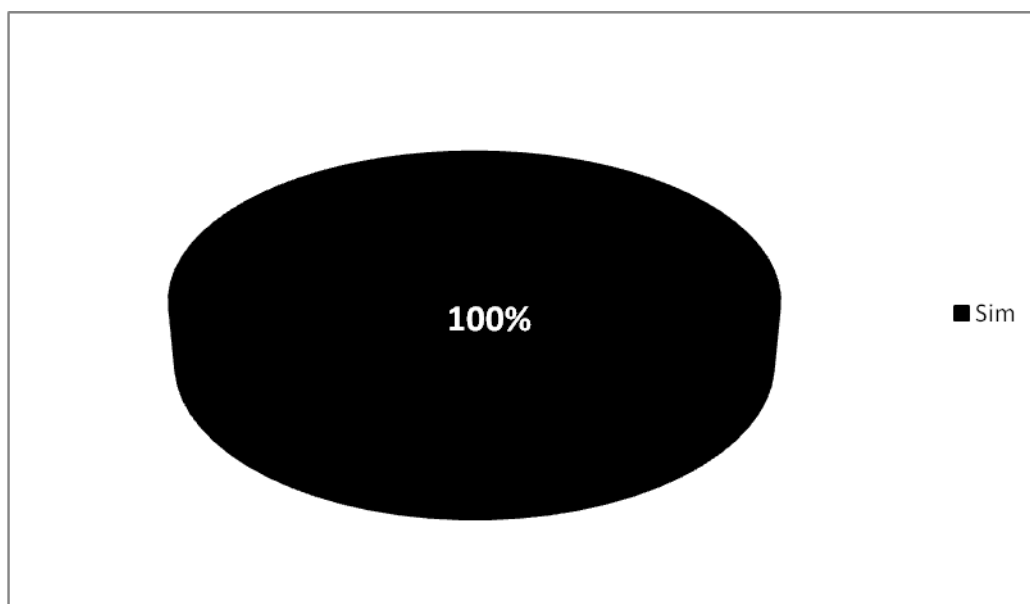


Figura 22 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos já terem ido buscar a informação em outro setor da Companhia.

Na figura 23 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que usam algum tipo de instrumentos para medir os níveis de desempenho no trabalho.

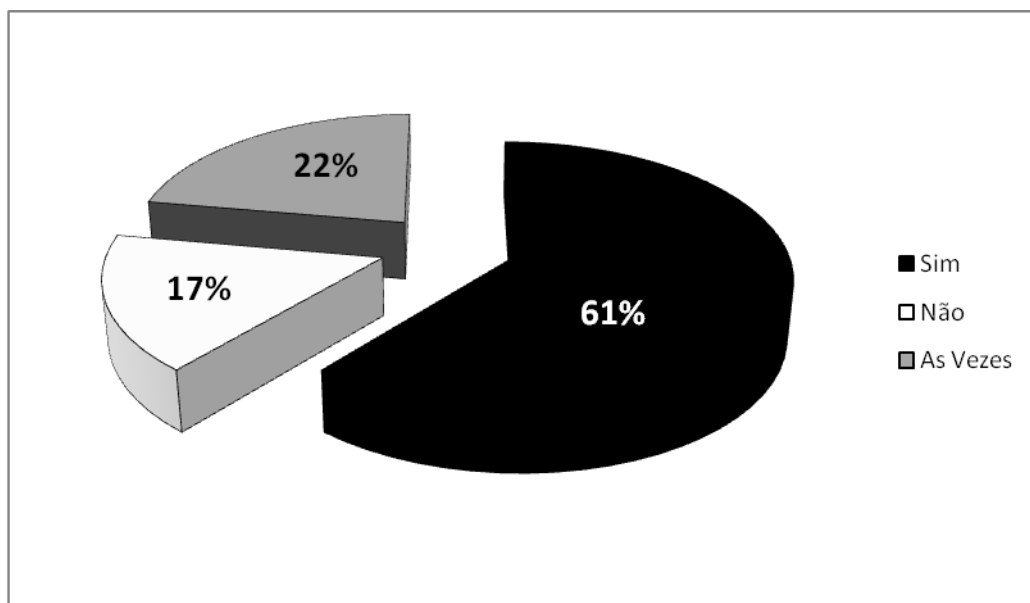


Figura 23 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos usarem algum instrumento de medida de desempenho para mensurar e analisar os resultados obtidos.

Na figura 24 se pode observar a prevalência discretamente superior de sujeitos que usam os sistemas de informação disponíveis na Companhia.

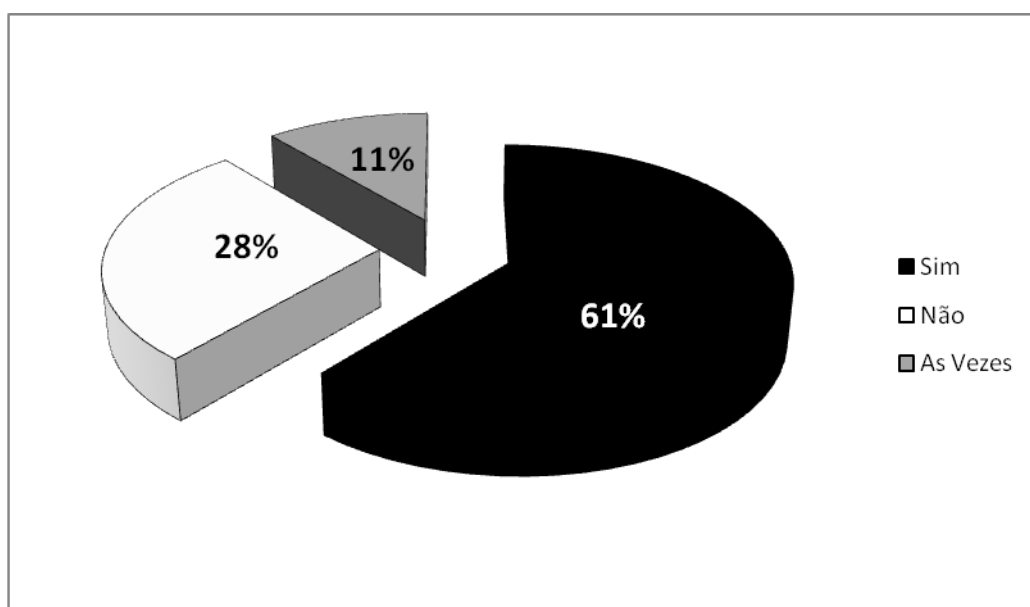


Figura 24 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos usarem os sistemas de informação disponíveis na Companhia.

Na tabela 3 se pode observar a percepção dos sujeitos do como melhorar o fluxo de informações dentro da Companhia, através dos índices absoluto e relativo, bem como da comparação das prevalências das respostas através do teste do qui-quadrado.

Tabela 3 - Fluxo de informações na Companhia

Percepção da amostra quanto ao que considera que pode melhorar no fluxo de informações na Companhia (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência		Qui-quadrado	
			χ^2	p
	Sim	Não		
Linguagem	9 (50,0%)	9 (50,0%)	0,00	1,00
Forma de Disseminação	11 (61,1%)	7 (38,9%)	0,89	0,35
Periodicidade	9 (50,0%)	9 (50,0%)	0,00	1,00
Forma de Acesso	10 (55,6%)	8 (44,4%)	0,22	0,64
Outros	4 (22,2%)	14 (77,8%)	5,56	0,02*

Na tabela 3 se pode constatar que a maioria significativa dos sujeitos investigados considera não haver outro fator, diferente dos indicados na pesquisa, a ser usado para melhorar esse fluxo de informações internas.

É possível constatar ainda que a discreta maioria dos sujeitos considera a forma de disseminação da informação e a forma de acesso a ela, como fatores a serem melhorados internamente. Se verificou equilíbrio absoluto entre os que consideram que sim e não, a linguagem e a periodicidade podem ser melhoradas.

Como se pode verificar na figura 25, a amostra investigada percebe a necessidade de uso de diferentes estratégias para melhorar o fluxo de informações na Companhia, sem que se identifique aquela forma, que nas suas opiniões é a mais prevalente.

Na tabela 3, quanto à necessidade de uso de diferentes estratégias para melhorar o fluxo de informações na Companhia, a aquisição da informação somente estará bem alicerçada se abranger todas as áreas da Companhia. É possível constatar o equilíbrio na opinião dos gestores quanto à linguagem e a periodicidade utilizada na companhia, considerando sim e não como alternativas, ou seja, 50% acredita que a linguagem e a

periodicidade utilizada sejam satisfatórias enquanto os outros 50% acham que precisa melhorar. A maioria dos gestores informou que a forma de disseminação da informação (61,1%) e a forma de acesso (55,6%) a ela como fatores a serem melhorados internamente. Como se pode analisar percebe-se a utilidade de diferentes estratégias para melhorar o fluxo de informações na Companhia, sem que se mencione aquela forma, que nas suas opiniões é a mais predominante.

Embora a maioria, dos entrevistados, mostrou-se favorável as questões que relacionadas aos processos de Gestão da Informação (GI) propostos por Choo (2003), até este momento não existe, formalmente, uma estratégia de GI determinada pela COHAB/PA. O diagnóstico destes resultados fundamenta a necessidade de prover investimento na criação de produtos e serviços de informação que assegurem mais acesso e segurança do que é disseminado, avaliando as qualidades que acrescentam valor à informação e que auxiliarão o processo de tomada de decisão.

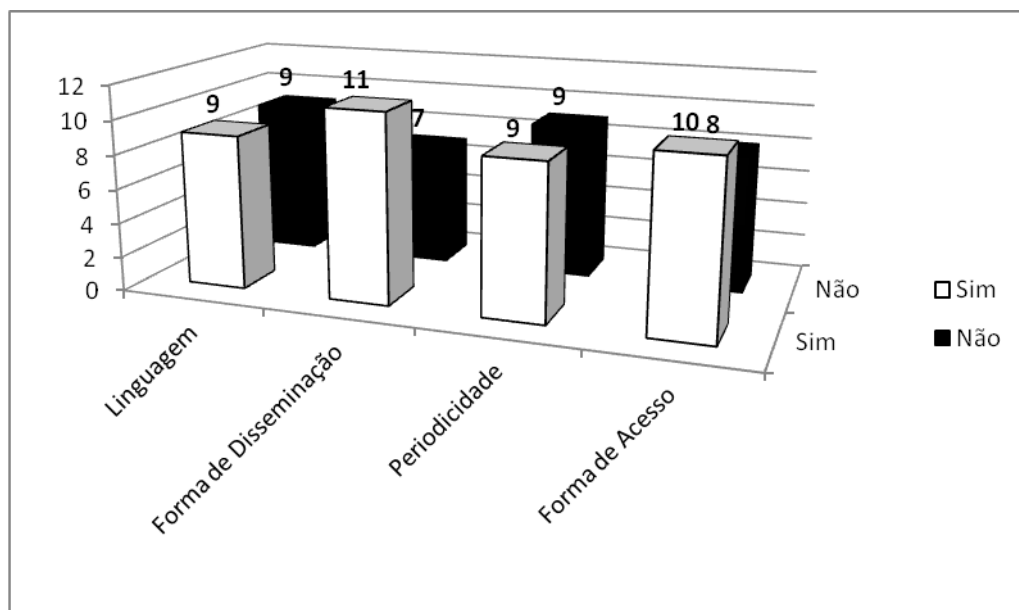


Figura 25 - Visão dos sujeitos acerca de como melhorar o fluxo de informações dentro da Companhia.

3.3. Veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação

Objetivo específico: Verificar como é utilizado o veículo de comunicação na disseminação da informação, na COHABA/PA.

A tabela 4 mostra as características da amostra, no que diz respeito aos veículos de comunicação utilizados pelo sujeito na disseminação da informação (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Tabela 4 - Veículos de comunicação utilizados pelos gestores

Características descritivas da amostra quanto as variáveis relativas aos veículos de comunicação utilizados pelos sujeito na disseminação da informação (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência		Qui-quadrado	
			χ^2	p
	Sim	Não		
Correio Eletrônico	13 (72,2%)	5 (27,8%)	3,56	0,06
Reuniões	16 (88,9%)	2 (11,1%)	10,89	<0,01*
Conversas Informais	13 (72,2%)	5 (27,8%)	3,56	0,06
Outros	1 (5,6%)	17 (94,4%)	14,22	<0,01*

Na tabela 4 se pode constatar que a maioria significativa dos sujeitos investigados aponta as reuniões como principal forma de comunicação interna, enquanto a discreta maioria aponta o correio eletrônico e as conversas informais para esse fim.

Verificou-se, na tabela 4, como é utilizado o veículo de comunicação na disseminação da informação, na COHABA/PA, quanto aos métodos pelos quais os gestores mais transmitem a informação para os seus colaboradores, ocorreu à preponderância de reuniões (88,9%), constatando-se o equilíbrio na opinião dos gestores quanto à ferramenta de Correio Eletrônico (72,2%) - (chamada de *Expresso* - ferramenta usada para receber e enviar e-mail), seguida de conversas informais (72,2%).

Como se pode verificar na figura 26, a amostra investigada percebe que é principalmente através de reuniões que é feita disseminação das informações dentro da Companhia.

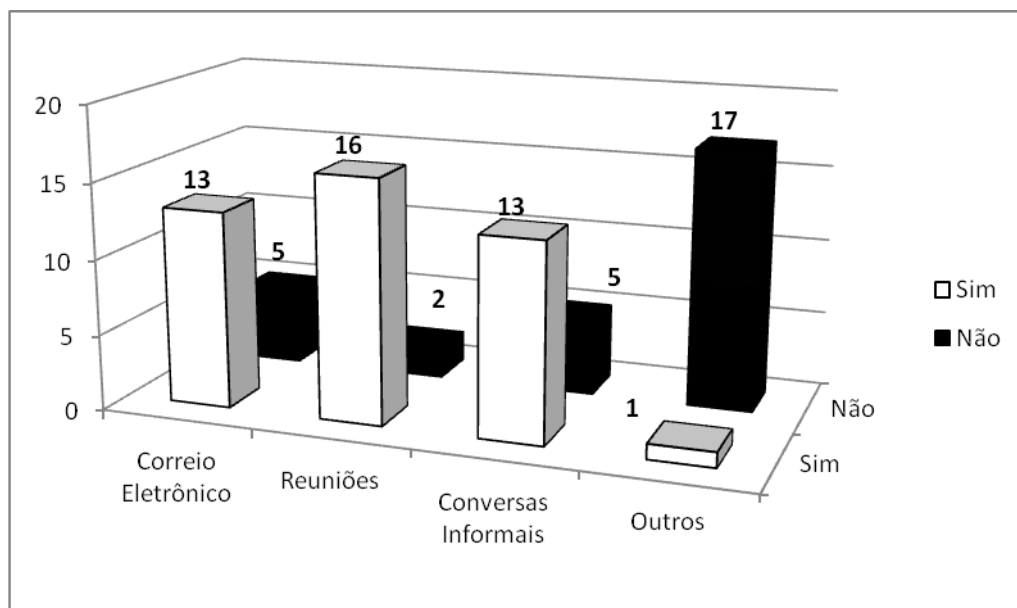


Figura 26 - Visão dos sujeitos acerca dos veículos usados para disseminar a informação dentro da Companhia.

A tabela 5 mostra as características da amostra, no que diz respeito aos veículos de comunicação mais utilizados pelo sujeito na sua equipe de trabalho, na disseminação da informação (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Tabela 5 - Veículos de comunicação utilizados pela equipe de trabalho

Características descritivas da amostra quanto as variáveis relativas aos veículos de comunicação mais utilizados pelo sujeito na sua equipe de trabalho na disseminação da informação (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência		Qui-quadrado	
	Sim	Não	χ^2	p
Correio Eletrônico	11 (61,1%)	7 (38,9%)	0,89	0,35
Reuniões	8 (44,4%)	10 (55,6%)	0,22	0,64
Conversas Informais	12 (66,7%)	6 (33,3%)	2,00	0,16
Outros	2 (11,1%)	16 (88,9%)	10,89	<0,01*

Na tabela 5 se pode constatar que a discreta maioria dos sujeitos investigados aponta que o correio eletrônico e as conversas informais são a forma principal de comunicação usada dentro de seu setor de trabalho na Companhia, enquanto a discreta maioria aponta não usar as reuniões para tal fim. A maioria significativa não aponta nenhuma outra forma de comunicação usada no seu setor de trabalho.

Na tabela 5, constatou-se que o veículo de comunicação na disseminação da informação usado pelos colaboradores (membros da equipe de trabalho), também são as conversas informais (66,7%), seguida pela ferramenta de Correio Eletrônico – Expresso (61,1%), corroborando-se um equilíbrio estatístico. O Expresso é o instrumento de comunicação oficial adotado pela companhia e esta ferramenta é disponibilizada a todos os funcionários. A proximidade dos gestores com os colaboradores é confirmada quando se verifica que a ferramenta mais aplicada pelos colaboradores são as conversas informais, seguidamente pelo Correio Eletrônico. Este resultado alerta para a veracidade da informação e recomenda uma averiguação voltada para a falta de criação de produtos e serviços de informação.

Segundo Choo (2003), a forma como a informação é distribuída ou disseminada pode influenciar no conhecimento sobre os processos. Fica perceptível que há boa proximidade e diálogo entre os gestores e seus colaboradores; isto é um ponto positivo levantado pela companhia, que reforça os laços entre colaboradores e gestores, mas que deve ser feito com cuidado para que a informação não se converta em boatos ou informações distorcidas. Além da confirmação de que as reuniões e as conversas informais com os colaboradores são ferramentas aplicadas para disseminação da informação, um ponto torna-se receoso: a veracidade da informação. É preciso monitorar a informação e buscar nas fontes a sua veracidade; dessa forma, é possível evitar que a informação seja prejudicada, arruinando a sua confiança. Diante do exposto, é importante ponderar que a administração da informação deve ser vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação num ciclo contínuo.

É unânime entre os autores pesquisados que: tecnologia rebuscada, sistemas de informação bastante complicados e onerosos serão desnecessários, se as pessoas não se comprometerem com o compartilhamento de informações, com o intuito de estimular transformação comportamental, por conseguinte na organização.

Como se pode verificar na figura 27, a amostra investigada aponta que a principal forma de disseminação das informações dentro da Companhia no seu setor, é através de conversas informais e do uso do correio eletrônico.

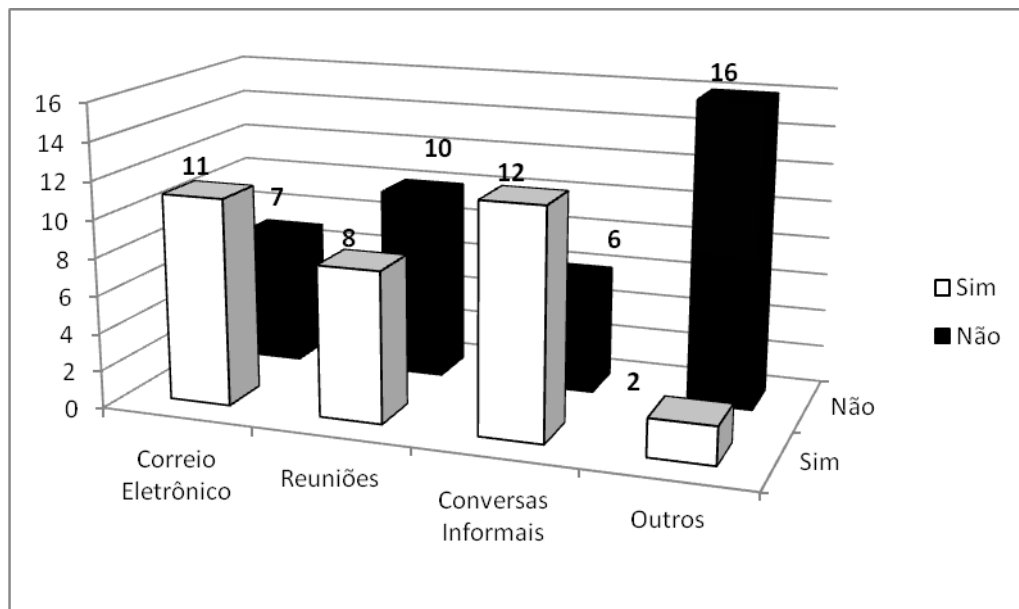


Figura 27 - Visão dos sujeitos acerca dos veículos mais usados para disseminar a informação junto a sua equipe de trabalho dentro da Companhia.

3.4. Armazenamento da informação

Objetivo específico: analisar de que forma é gerado o armazenamento/guarda das informações.

De acordo com as respostas da amostra na questão: **Você armazena/guarda as informações recebidas ou transmite para posterior consulta ou comprovação?** Foi verificado que todos os sujeitos, 100% realizam esta ação.

A tabela 6 mostra os aspectos relativos ao arquivamento das informações, na questão: **De que forma você armazena/guarda as informações da Companhia?** através da prevalência (absoluto e relativo), além da comparação dessas prevalências através do teste do qui-quadrado.

Tabela 6 - Armazenamento/guarda das informações

Características descritivas da amostra quanto as variáveis relativas ao arquivamento da informação, para a questão: **De que forma você armazena/guarda as informações da Companhia?** (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência		Qui-quadrado	
			x ²	p
Não tenho hábito de armazenar/guardar informações	Sim ---	Não 18 (100,0%)	---	---
Correio Eletrônico (email)	14 (77,8%)	4 (22,2%)	5,56	0,02*
Computador que você utiliza na Companhia	16 89,9%	2 11,1%	10,89	<0,01*
Computador Servidor da Companhia	12 66,7%	6 33,3%	2,00	0,16
Mídia removível	12 (66,7%)	6 (33,3%)	2,00	0,16
Outros	3 (16,7%)	15 (83,3%)	8,00	0,01*

A tabela 6 mostra que todos os sujeitos investigados tem o hábito de armazenar as informações de trabalho de alguma forma. A maioria significativa da amostra os armazena no

correio eletrônico, no computador da própria Companhia, ou em uma outra forma. A discreta maioria dos sujeitos os armazena no computador servidor da Companhia e em mídia removível.

Na tabela 6, todos os gestores (100%) afirmaram ter o hábito de armazenar ou arquivar as informações de trabalho de alguma forma, informações transmitidas ou recebidas.

Segundo Choo (2003) a forma como a informação é armazenada ou arquivada reproduz como a organização compreende e retrata o seu ambiente. Os meios de armazenamento ajudam na busca e acesso à informação. Pois, as formas de armazenamento auxiliam no resgate e no acesso. Uma questão é certa: se a informação é coletada, ela deve ser armazenada em algum lugar.

Segundo Cassarro (2011) “[...] qualquer que seja a forma de armazenagem, a tecnologia utilizada, aos dados arquivados, ou são relativos às transações de um dado sistema (arquivo) ou aos dados básicos, mais ou menos permanentes, necessários à adequada operação daquele sistema (os cadastros)”. Os entrevistados nesta questão tiveram a possibilidade de assinalar mais de uma alternativa. Responderam principalmente, no computador da companhia (89,9%), através de correio eletrônico (77,8%) ou em alguma outra forma, como por exemplo, mídia removível (66,7%). Apesar da totalidade da pesquisa afirmar que executa o processo de armazenamento, eles afirmam já ter precisado buscar em outros setores porque a informação não chegou a tempo hábil. Compreende-se que existe uma divergência, isso porque provavelmente a informação não esteja sendo armazenada/guardada de forma a facilitar a sua busca.

Para Choo (2003) o acesso/busca é mais importante que a qualidade. Conseguir localizar a informação ajuda na rapidez e na transparência da informação e favorece todo o processo de comunicação interna.

Como se pode verificar na figura 28, a amostra investigada se mostra em sua totalidade adepta ao arquivamento das informações da Companhia, principalmente no computador da Companhia e através de correio eletrônico, formas de prevalência significativamente superiores entre os sujeitos investigados.

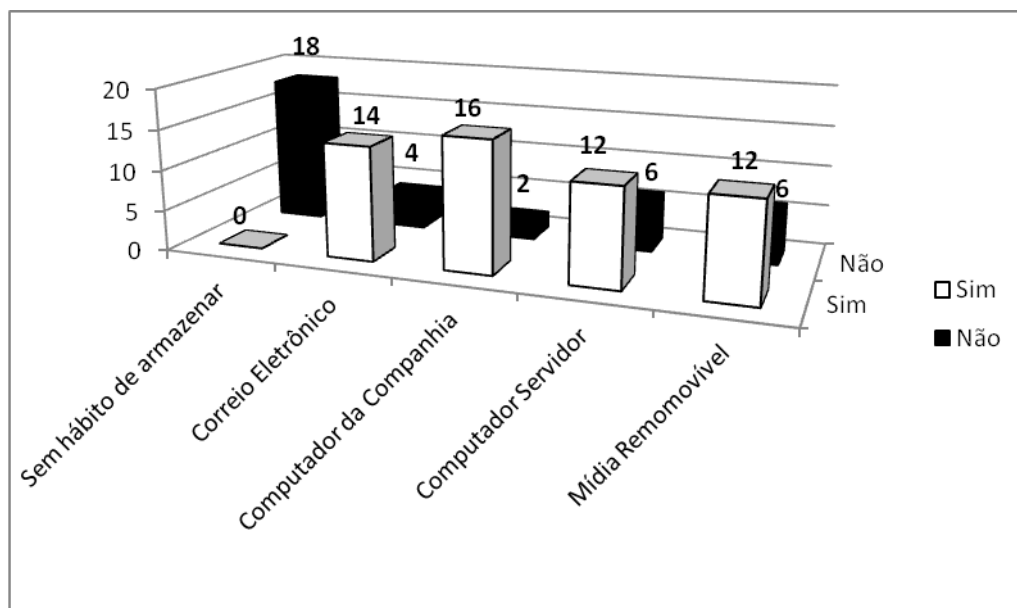


Figura 28 - Forma como os sujeitos armazenam as informações da Companhia.

3.5. Processo de Tomada de Decisão Gerencial

Objetivo específico: Identificar o Processo de Tomada de Decisão realizado pela Instituição

A tabela 7 mostra os aspectos relativos ao processo de tomada de decisão gerencial (absoluto e relativo), além da comparação dessas prevalências através do teste do qui-quadrado.

Tabela 7 - Processo de tomada de decisão gerencial

Características descritivas da amostra quanto as variáveis relativas ao processo de tomada de decisão gerencial gestão da informação (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência			Qui-quadrado	
	Sim	Não	As Vezes	χ^2	P
Ao surgir um problema no trabalho, você procura saber a causa e o possível impacto?	18	---	---	---	---
	100%				

Você usa alguma técnica de abordagem para descobrir as causas do problema e resolvê-lo?	15 83,3%	---	3 16,7%	8,00	0,01*
Depois da decisão tomada, você costuma pensar por um tempo se foi a melhor decisão?	10 55,6%	6 33,3%	2 11,1%	5,33	0,07
Caso o seu plano falhe, tem planos de contingência prévios para resolver o problema?	11 61,1%	3 16,7%	4 22,2%	6,33	0,04*
Quando surgem dois problemas simultâneos, você fica sem saber qual resolver primeiro?	---	14 77,8%	4 22,2%	5,56	0,02*
Você acha que grande parte dos problemas tem causas de difícil identificação?	---	14 77,8%	4 22,2%	5,56	0,02*
Mesmo em projetos futuros, você costuma tomar decisões antecipadas?	15 73,3%	3 26,7%	---	8,00	0,01*
Mesmo que trabalhe com afinco, sempre surgem novos problemas aparentemente sem solução no trabalho?	8 44,4	2 22,2	8 44,4	4,00	0,14
Normalmente você analisa problemas em equipe para resolver em seu departamento ou setor de trabalho?	15 83,7%	---	3 16,3%	8,00	0,01*
Ao tomar uma decisão, você se baseia em quais aspectos?	Técnico 11 (61,1%)	Emocional ---	Ambos 7 (38,9%)	0,89	0,35
Uma vez tomada a decisão, você assume sozinho o risco da decisão perante a diretoria da empresa?	Sim 16 88,9%	Não ---	As Vezes 2 11,1%	10,89	<0,01*
Diariamente há muitas atividades prioritárias a executar?	8 44,4%	1 5,6%	9 50,0%	6,33	0,04*
De um modo geral você acha fácil tomar decisões?	5 27,8%	8 44,4%	5 27,8%	1,00	0,61
Você confia nas informações para a tomada de decisão?	5 27,8%	13 72,2%	---	3,56	0,06

Você considera que as informações para a tomada de decisão chegam a tempo hábil?	---	9	9		
		50,0%	50,0%	0,00	1,00

A tabela 7 mostra, no que diz respeito ao processo de tomada de decisão gerencial, que todos os investigados, ao surgir um problema no trabalho, procuram saber a causa e o seu possível impacto.

Nela ainda se pode constatar que a maioria discreta dos investigados, depois da decisão tomada, costuma pensar por um tempo se foi a melhor decisão; que mesmo que trabalhe com afinco, sempre ou às vezes ainda surgem novos problemas aparentemente sem solução no trabalho; que ao tomar uma decisão se baseia em aspectos técnicos; que de um modo geral não acha fácil tomar decisões; e que não confia nas informações que lhe chegam para a tomada de decisão.

A maioria significativa dos investigados usa alguma técnica de abordagem para descobrir as causas do problema e resolvê-lo; que quando seu plano falha, tem planos de contingência prévios para resolver o problema; que quando surgem dois problemas simultâneos, sabe qual resolver primeiro; que não acham que grande parte dos problemas tem causas de difícil identificação; que mesmo em projetos futuros, costuma tomar decisões antecipadas; que normalmente analisam problemas em equipe para resolver em seu departamento ou setor de trabalho; que uma vez tomada a decisão, assume sozinho o risco da decisão perante a diretoria da empresa; e que entendem que total ou parcialmente, diariamente há muitas atividades prioritárias a executar na Companhia.

Choo (2003) trata do processo de **tomada de decisão**, onde “as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes”.

Na tabela 7, no processo de tomada de decisão gerencial os resultados obtidos mostram que todos os investigados (100%), ao surgir um problema no trabalho, procuram saber a causa e o seu possível impacto.

Segundo Chiavenato (1999), “a tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva”. O item seguinte, a maioria dos gestores (83,3%) investigados usa alguma técnica de abordagem para descobrir as

causas do problema e resolvê-lo. Destes citados, dois gestores responderam utilizar **Brainstorming** (técnica desenvolvida para explorar a criatividade de uma pessoa ou grupo), dois mencionaram “Consulta às áreas técnicas”, um citou GPPARÁ (ferramenta de gestor por processo), um falou “Sondagem fechada”, um apontou “Estudo e análise envolvendo conhecimento técnico” e o restante não informou qual a técnica utilizada. Isso demonstra que não existe uma técnica adotada pela Companhia. A respeito da questão: após uma decisão tomada à maioria costuma ficar pensando por um tempo se foi a melhor decisão (55,6%). Baseado neste resultado Turban; Rainer e Potter (2005, p. 358) “[...] que uma decisão de qualidade está respaldada na precisão da informação na tomada de decisão. Porém, frequentemente as decisões são tomadas sob pressão de tempo”.

Observou-se que os gestores costumam ter planos de contingência prévios para resolver problemas, à maioria afirma que sim (61,1%). Este resultado assemelha-se com a fala de Chiavenato (1999) que ratifica “A tarefa básica da **Administração** é planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma empresa a fim de alcançar seus objetivos”. Em duas questões foram apresentados um equilíbrio na opinião dos entrevistados, quanto ao surgimento de mais de um problema simultâneo se eles sabem qual resolver primeiro, e ainda, se eles acham que grande parte dos problemas tem causas de difícil identificação (77,8%), prevaleceu o “não”. Ou seja, a maioria sabe definir prioridade nas atividades e a maioria acha que os problemas são fáceis de identificar.

Segundo Turban; Rainer e Potter (2005, p. 358)) “Uma decisão se refere a uma escolha feita entre duas ou mais alternativas. As decisões são tomadas continuamente tanto por indivíduos quanto por grupos”. Ou seja, implica escolher entre várias alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. Normalmente, a decisão prever iniciar ou terminar uma situação; isto é, obriga a uma alteração de estado. Concordando com os autores acima Chiavenato (2004, p. 349), fala que “o processo decisório permite solucionar problemas ou defrontar-se com situações. A subjetividade nas decisões individuais é enorme”.

Três questões se contradizem, pois primeiro a maioria afirma que, os entrevistados (73,3%), mesmo em se tratando de projetos futuros, costumam tomar decisões antecipadas. Logo após dizem que, mesmo trabalhando com afinco, sempre ou às vezes ainda surgem novos problemas aparentemente sem solução no trabalho (44,4%) e ainda que diariamente há atividades prioritárias a executar (50%) informou às vezes e (44,4%) informou sim. Quem

sabe se a Companhia vislumbrasse melhor a gestão da informação as respostas para os problemas sem solução ficassem mais claras no processo da tomada de decisão.

Os entrevistados afirmaram que normalmente analisam problemas em equipe para resolver em seu departamento ou setor de trabalho (83,7%); em outra questão informa que assume sozinho o risco da decisão perante a diretoria da empresa (88,9%). Estas duas respostas se contradizem, pois quando se analisa um trabalho em equipe os méritos e os deméritos devem ser da equipe toda. Ou seja, o tomador de decisão deve analisar as condições do ambiente em que está inserido, o ambiente influencia profundamente o processo decisório, e ainda, a adequada solução de problemas e a boa tomada de decisão é simplesmente o resultado da eficiência e eficácia do grupo. Para Chiavenato (2004, p. 255).

A maioria informou que ao tomar uma decisão se baseia somente em aspectos técnicos (61,1%), contra (38,9%) que responderam ambos (técnicos e emocionais). Podemos dizer que tomar decisão é um processo lógico e claro, mas também emocional, pois envolve pessoas e sentimentos. Podemos dizer que é um processo de aprendizagem diário!

De um modo geral os gestores da Companhia não acham fácil tomar decisões (44,4%), afirmam que não confiam nas informações que lhe chegam para a tomada de decisão (72,2%) e ainda consideram que a informação não é disponível em tempo hábil, apesar de ser armazenada. Estas três questões se completam, pois se não disponho de informação confiável e muito menos acessível, o processo de tomar decisão fica complicado, talvez seja por estas razões que os gestores da Companhia acham difícil tomar decisões gerenciais. Alicerçado a este resultado Turban; Rainer e Potter (2005, p. 358) afirmam que “[...] é árduo adquirir bons procedimentos administrativos sem dados válidos e relevantes”. Corroborando com os autores Montana e Charnov (2010, p. 87) tomada de decisão trata-se de um seguimento de eventos realizado pelos gestores de uma organização para desvendar problemas gerenciais, um processamento sistêmico que acompanha uma ordem de identificação de problemas, buscando recursos alternativos, analisando consequências, seleção e resolvendo problemas, avaliando e resultado *feedback*.” Acredita-se que a informação é, além de importante, necessária no processo de tomada decisão.

Para Choo (2006) a entrega da informação deve ser feita por meios que estejam de acordo com os hábitos e preferências dos usuários de acordo com o seguinte princípio “a informação certa para a pessoa certa, no formato, local e horas certas”.

Na figura 29 se pode constatar que todos os investigados, quando percebem um problema na Companhia, procuram saber sua causa e seus possíveis impactos da ação.

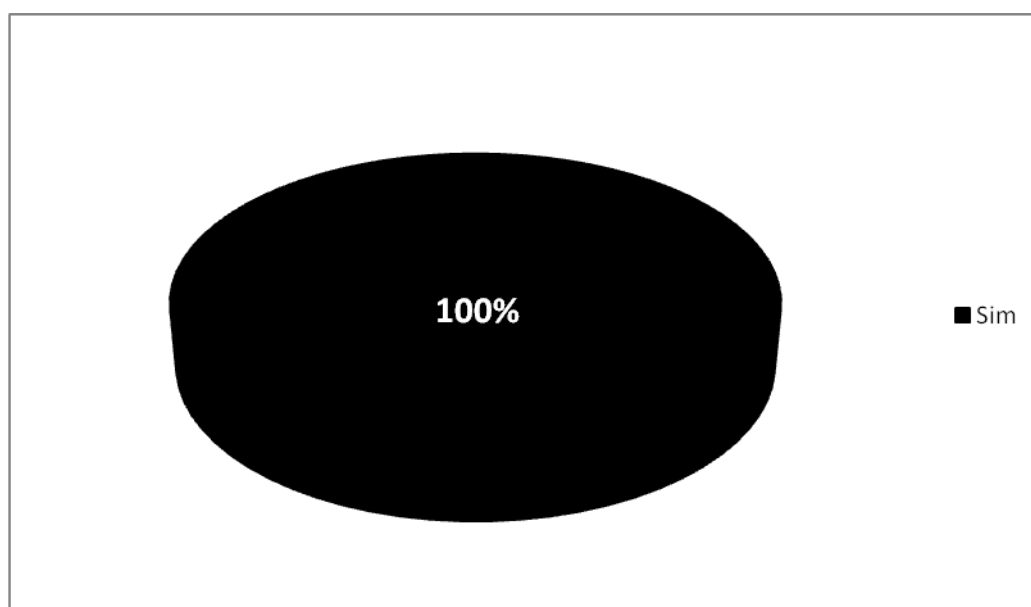


Figura 29 - Prevalência amostral relativa ao fato de que os sujeitos ao surgir um problema no trabalho, procuram saber a causa e o possível impacto.

Na figura 30 se pode constatar que a significativa maioria dos sujeitos investigados, tem o hábito de usar alguma técnica de abordagem para descobrir as causas do problema ocorrido, a assim resolvê-lo com maior eficácia.

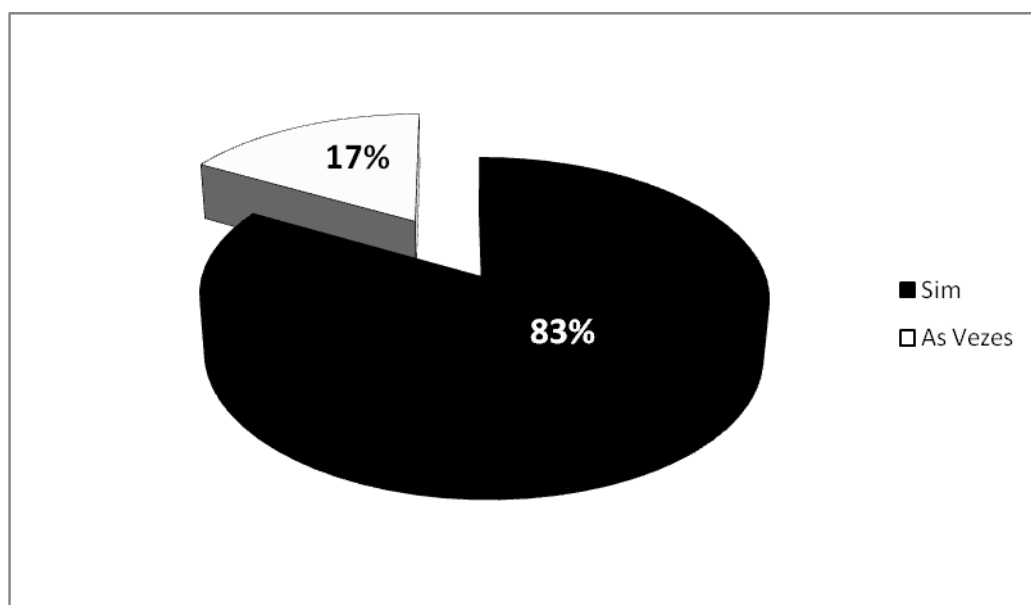


Figura 30 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos usarem alguma técnica de abordagem para descobrir as causas do problema e resolvê-lo.

Na figura 31 se pode constatar a prevalência discretamente superior de sujeitos que permanecem por algum tempo, após terem tomado algumas decisões, pensando se esta foi a melhor decisão de trabalho.

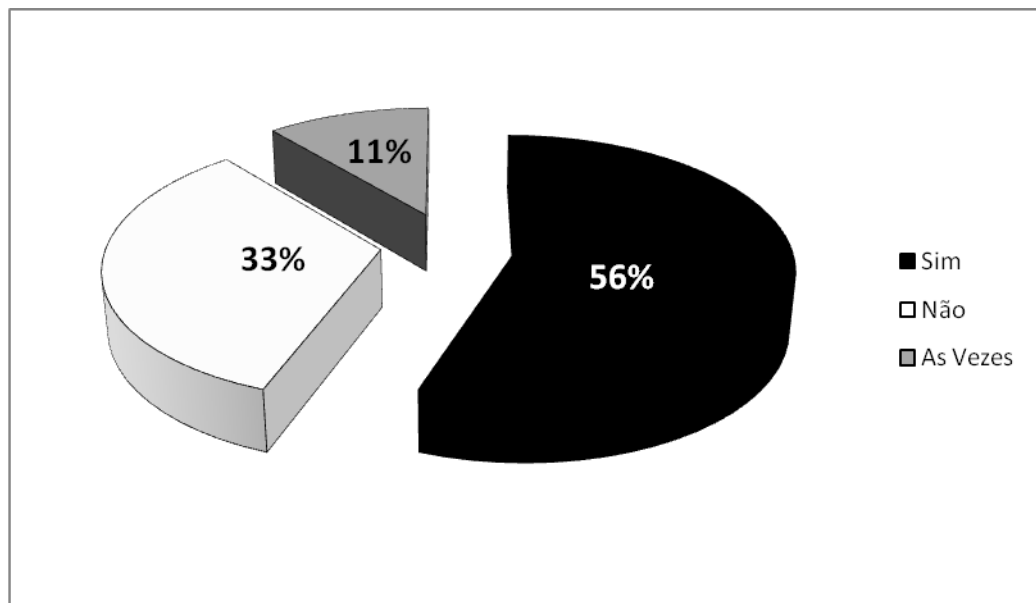


Figura 31 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, depois da decisão tomada, terem o costume de pensar por um tempo se foi a melhor decisão.

Na figura 32 se pode constatar a prevalência discretamente superior de sujeitos que não tem um plano de contingência para resolver os problemas, para serem usados quando a primeira decisão não trouxe a solução esperada.

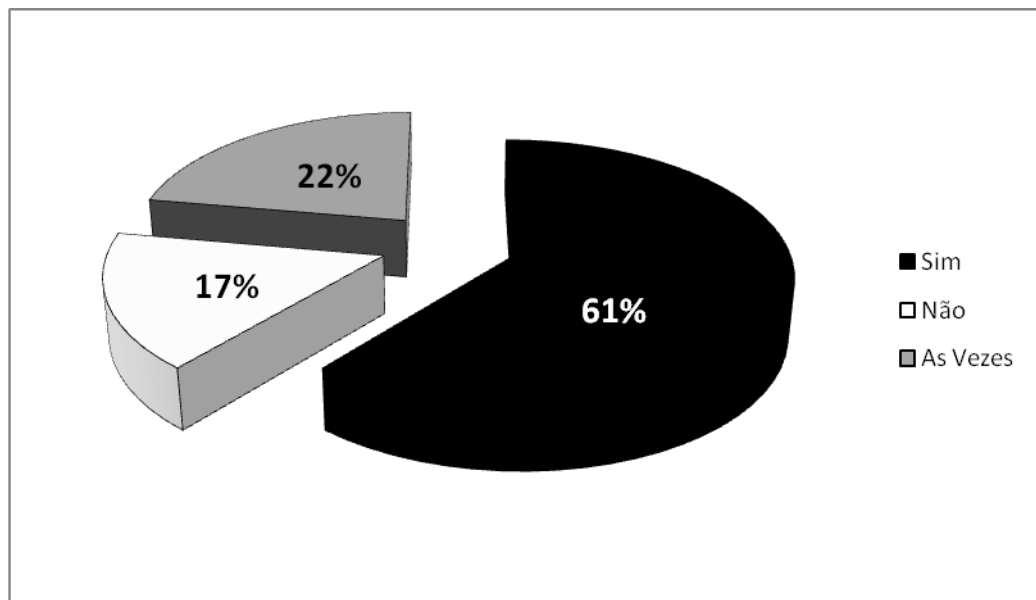


Figura 32 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, quando tem seus planos falhos, se tem planos de contingência prévios para resolver o problema.

Na figura 33 se pode constatar a prevalência significativamente superior de sujeitos que quando se deparam com dois problemas simultâneos no trabalho, não tem dificuldades para identificar aquele que deve ser resolvido primeiramente.

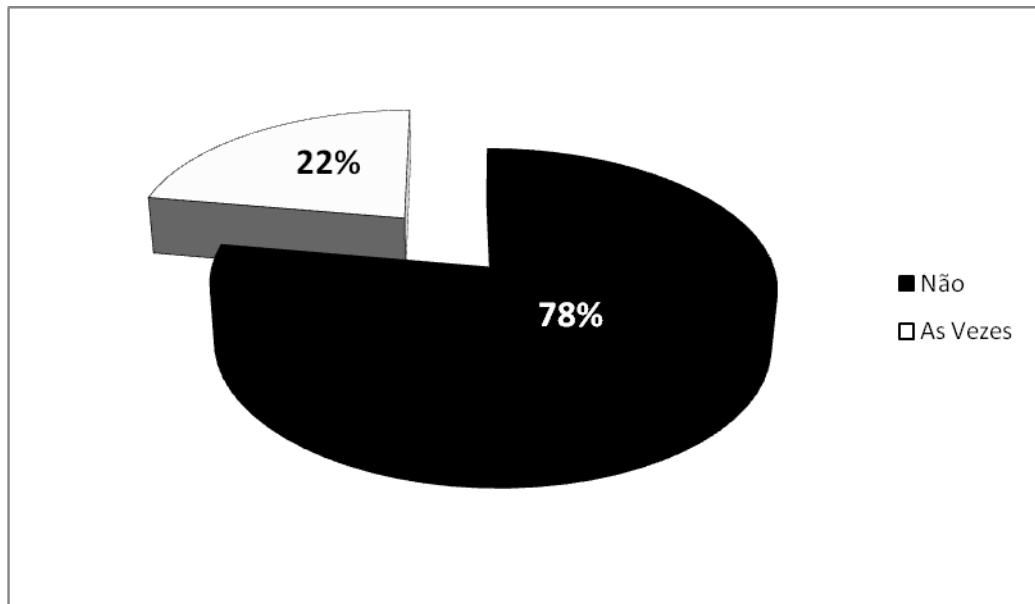


Figura 33 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, se ficam sem saber o que resolver primeiro quando dois problemas simultâneos ocorrem.

Na figura 34 se pode constatar a prevalência significativamente superior de sujeitos que não acha que a grande parte dos problemas, tem causas de difícil identificação.

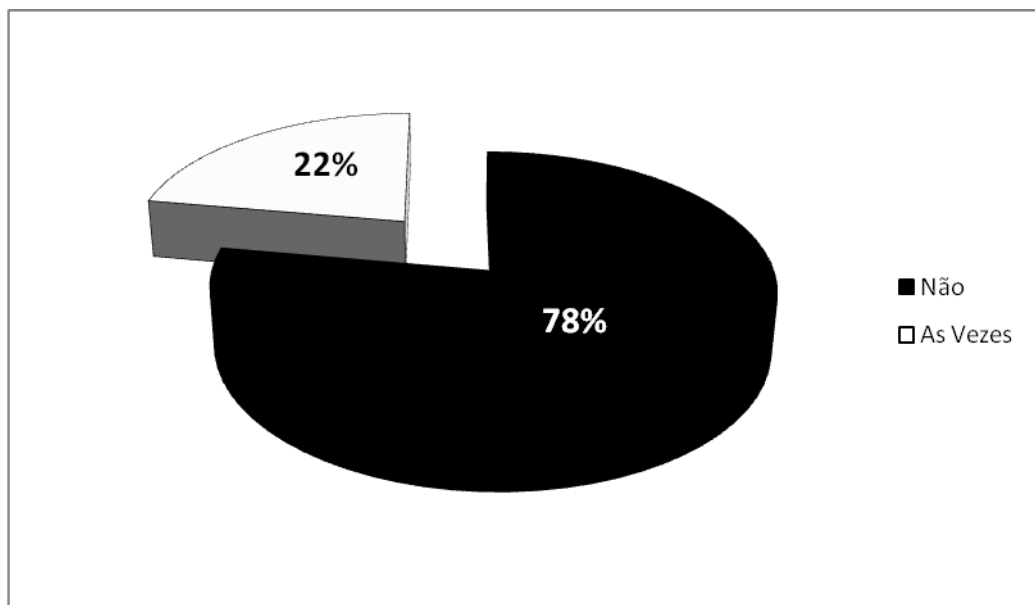


Figura 34 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, acharem que grande parte dos problemas tem causas de difícil identificação.

Na figura 35 se pode constatar a prevalência significativamente superior de sujeitos que tem o hábito de tomar decisões antecipadas, mesmo quando se tratarem de projetos futuros da Companhia.

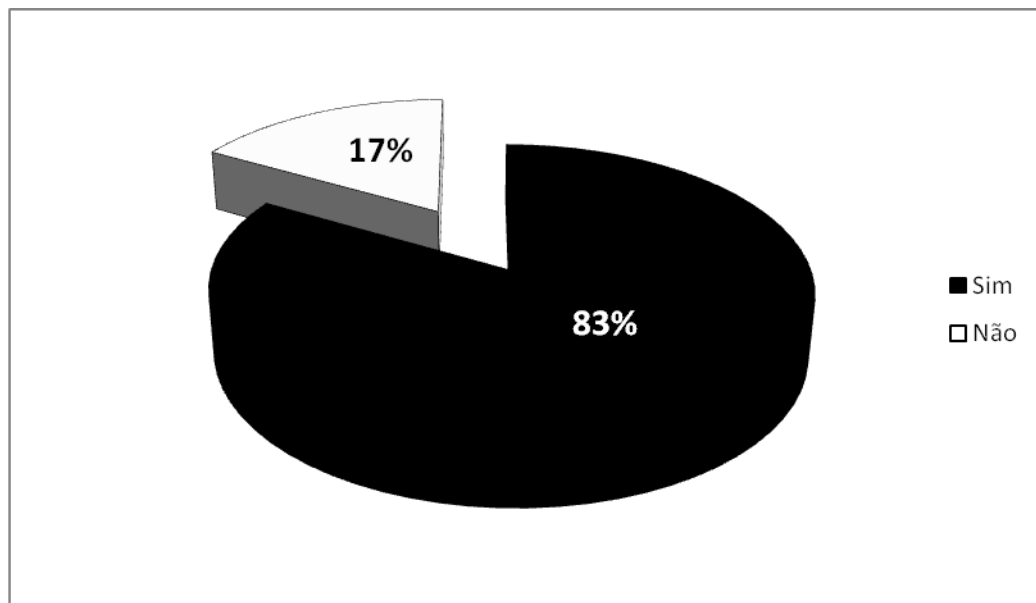


Figura 35 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, mesmo em projetos futuros, costumam tomar decisões antecipadas.

Na figura 36 se pode constatar a prevalência discretamente superior de sujeitos que mesmo sabendo de seu afinco no trabalho, pensam que sempre surgem, ou as vezes surgem novos problemas, aparentemente sem solução.

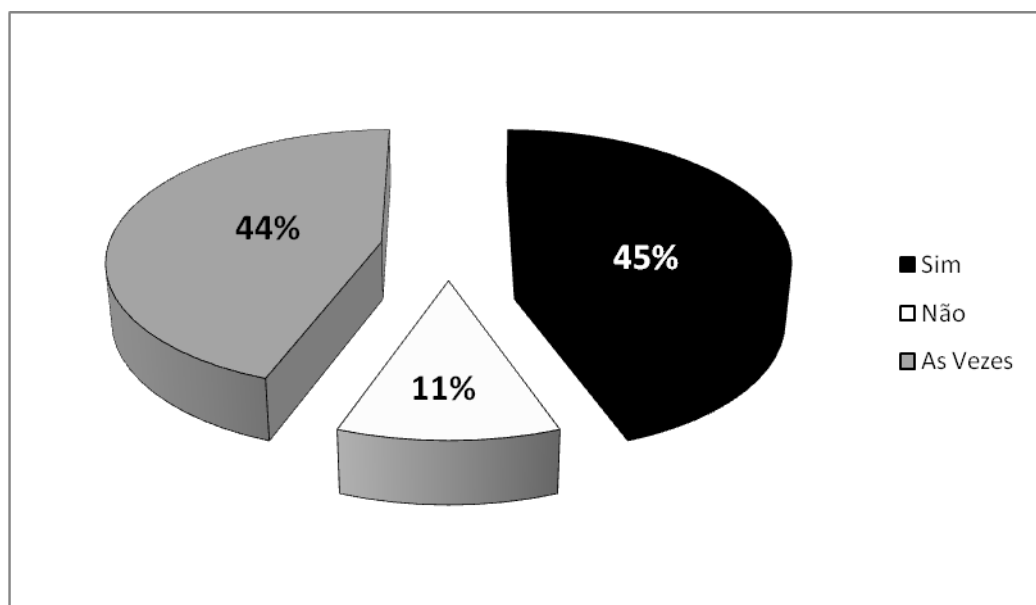


Figura 36 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, mesmo que trabalhem com afinco, sempre surgem novos problemas aparentemente sem solução no trabalho.

Na figura 37 se pode constatar a prevalência significativamente superior de sujeitos que frequentemente analisam os problemas em equipe, para resolvê-los dentro do departamento ou do setor de trabalho.

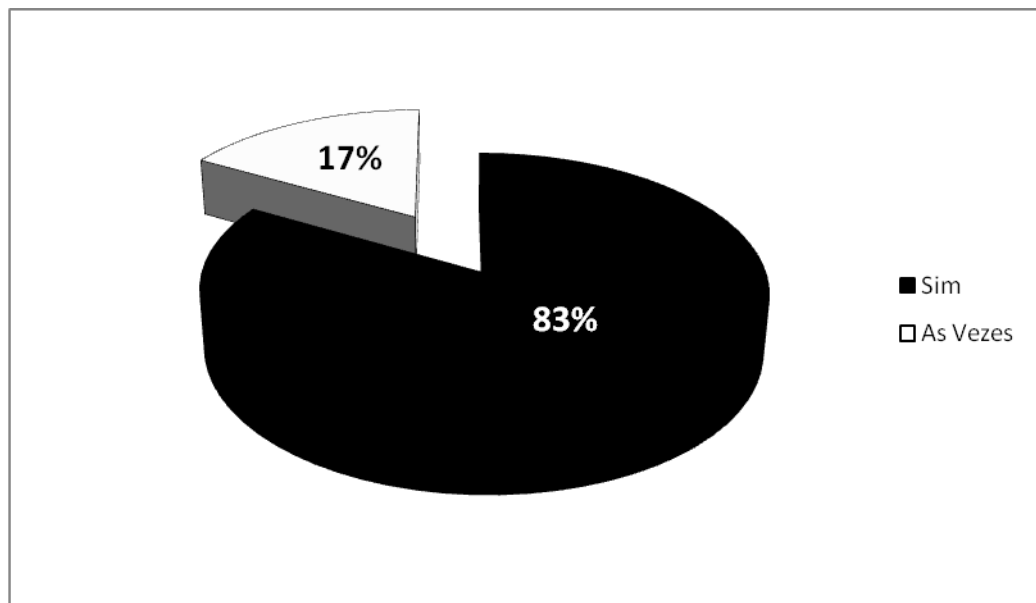


Figura 37 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, normalmente analisarem os problemas em equipe para resolver em seu departamento ou setor de trabalho.

Na figura 38 se pode constatar a prevalência discretamente superior de sujeitos que se baseiam nos aspectos técnicos do problema, para suas tomadas de decisão.

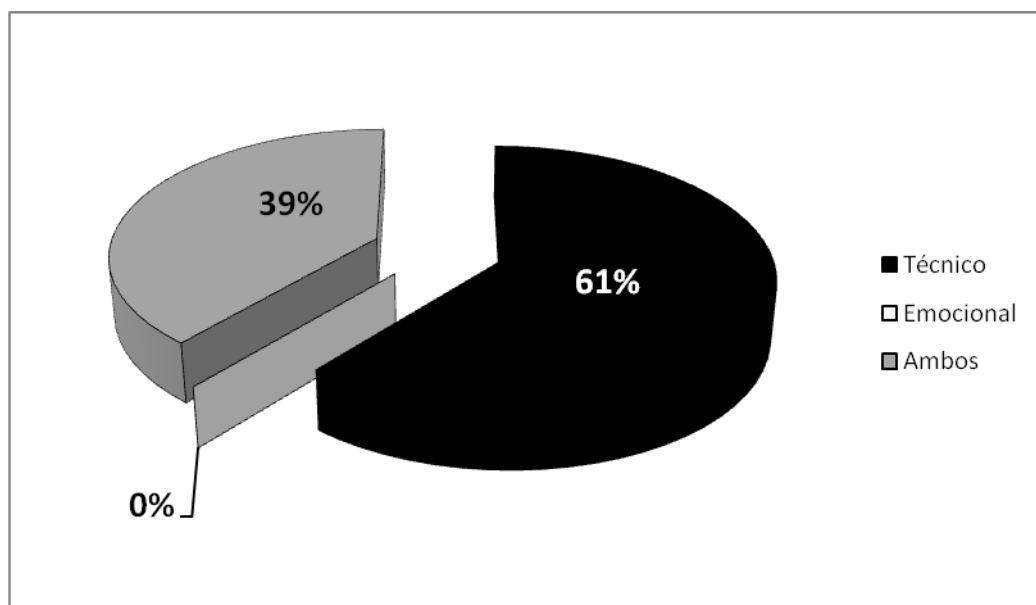


Figura 38 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, ao tomarem uma decisão, se baseiam em que aspectos.

Na figura 39 se pode constatar a prevalência significativamente superior de sujeitos que após tomarem uma decisão, costumam assumir sozinhos os riscos da decisão.

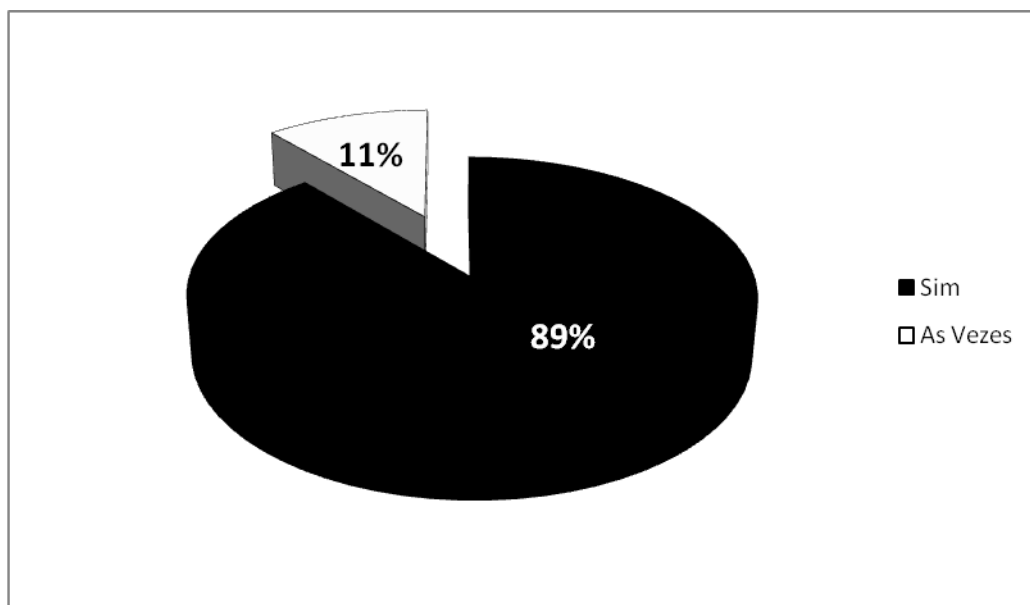


Figura 39 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, após terem tomado uma decisão, costumam assumir o risco individualmente.

Na figura 40 se pode constatar a prevalência significativamente superior de sujeitos que entendem haver sempre ou às vezes, diariamente muitas atividades prioritárias a serem executadas na Companhia.

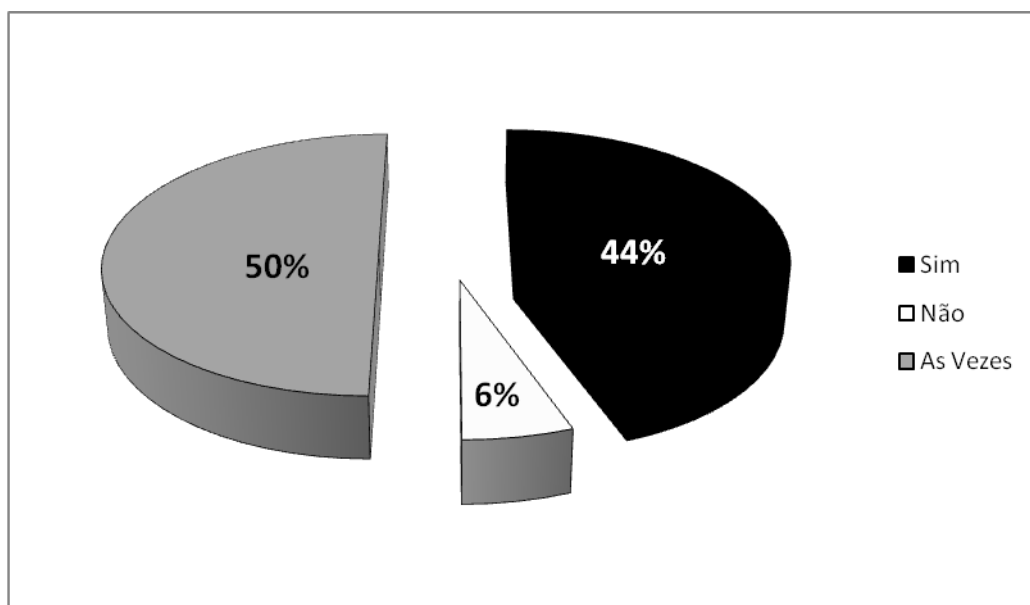


Figura 40 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos entenderem que diariamente tem muitas atividades prioritárias a executar.

Na figura 41 se pode constatar a prevalência discretamente superior de sujeitos que consideram não ser fácil tomar decisões.

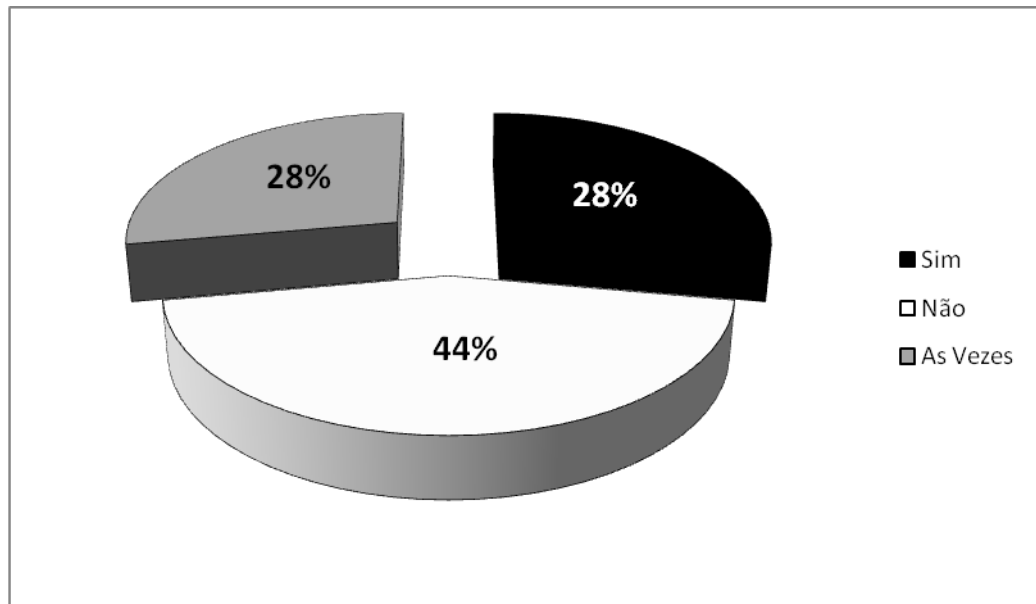


Figura 41 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos, em geral, acharem fácil tomar decisões.

Na figura 42 se pode constatar a prevalência discretamente superior de sujeitos que não confiam nas informações que recebem para tomar suas decisões.

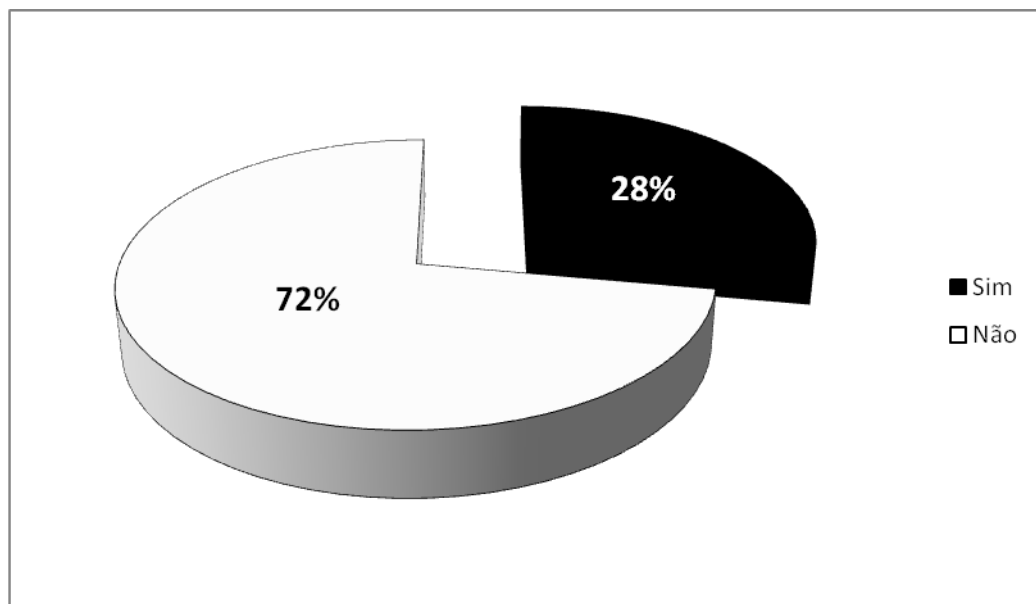


Figura 42 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos confiarem nas informações que recebem.

Na figura 43 se pode constatar um equilíbrio absoluto entre os sujeitos que entendem que as informações não chegam a tempo ou chegam a tempo apenas algumas vezes, para suas tomadas de decisões.

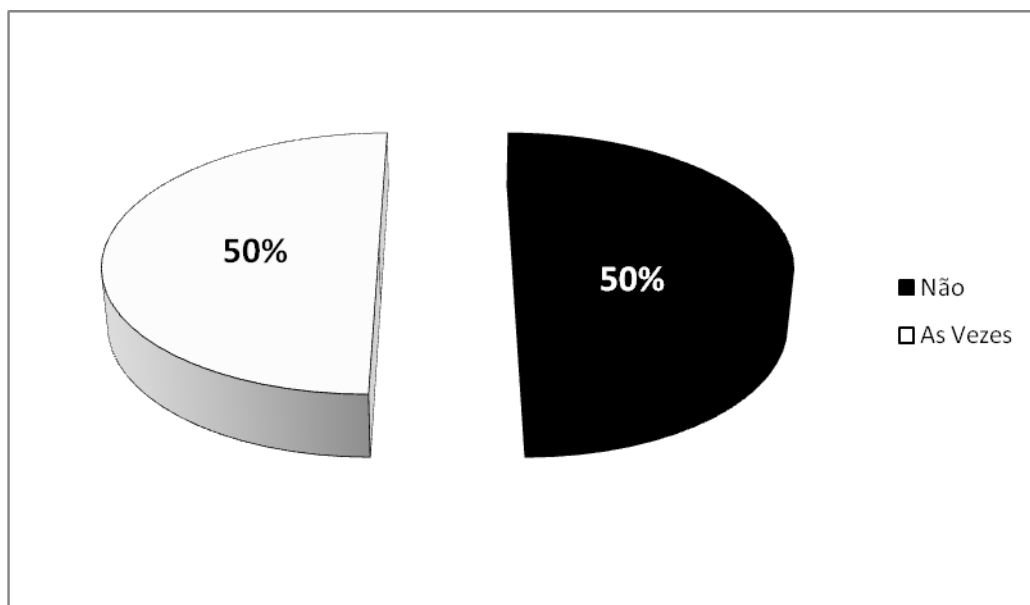


Figura 43 - Prevalência amostral relativa ao fato dos sujeitos consideram que as informações chegam a tempo para suas tomadas de decisão.

A tabela 8 mostra os aspectos relativos ao arquivamento das informações, na questão: **Quais das alternativas abaixo você busca as informações para tomada de decisões?** através da prevalência (absoluto e relativo), além da comparação dessas prevalências através do teste do qui-quadrado.

Tabela 8 - Busca das informações para tomada de decisões

Características descritivas da amostra quanto as variáveis relativas ao arquivamento da informação, para a questão: **Quais das alternativas abaixo você busca as informações para tomada de decisões?** (absoluto e relativo) e comparação das prevalências (qui-quadrado).

Variável	Prevalência		Qui-quadrado	
			χ^2	p
	Sim	Não		
Sistemas de Informação	12 (66,7%)	6 (33,3%)	2,00	0,16
Planilha Eletrônica	15 (83,3%)	3 (16,7%)	8,00	0,01*

Processador de Texto	4 (22,2%)	14 (77,8%)	5,56	0,02*
Agenda-Bloco de Notas-Caderno-Papel	6 33,3%	12 66,7%	2,00	0,16
Memorandos, ofícios, normas e resoluções, etc	18 100,0%	---	---	---
Consulta às áreas técnicas	18 (100,0%)	---	---	---
Outros	---	18 (100,0%)	---	---

Na tabela 8 se pode constatar, no que diz respeito às alternativas usadas pelos investigados na busca de informações para a tomada adequada de decisões, que todos os sujeitos usam memorandos, ofícios, normas e resoluções, além de consultas às áreas técnicas da companhia para tal fim. A discreta maioria dos investigados usa sistemas de informação, e agenda, blocos de notas, caderno e papel para tal fim, além de que a maioria significativa dos sujeitos usa planilhas eletrônicas e não usa processadores de textos para esse fim.

Na tabela 8, na busca de informação para o processo de tomada de decisão, todos os gestores (100%) utilizam métodos não usuais na atualidade, como: consultas às áreas técnicas e memorandos, ofícios, normas e resoluções, etc. Sem seguida vem planilha eletrônica com 83,3% dos entrevistados e posteriormente vem sistemas de informação. Este resultado mostra que a cultura da organização precisa se atualizar. Pois, não buscam e nem confiam nas informações dos sistemas de informação para a tomada de decisão. Para Batista E., (2012, p. 48) afirma que “A principal função de um gestor é tomar decisões e definir as políticas da organização com base nos dados gerados em seu trabalho diário”.

Como se pode verificar na figura 44, todos os investigados buscam informações em memorandos, ofícios e etc., e em consultas às áreas técnicas. A maioria significativa busca estas informações nas planilhas eletrônicas e não as busca nos processadores de texto. A discreta maioria as busca nos sistemas de informação, e nas agendas, blocos de notas e etc.

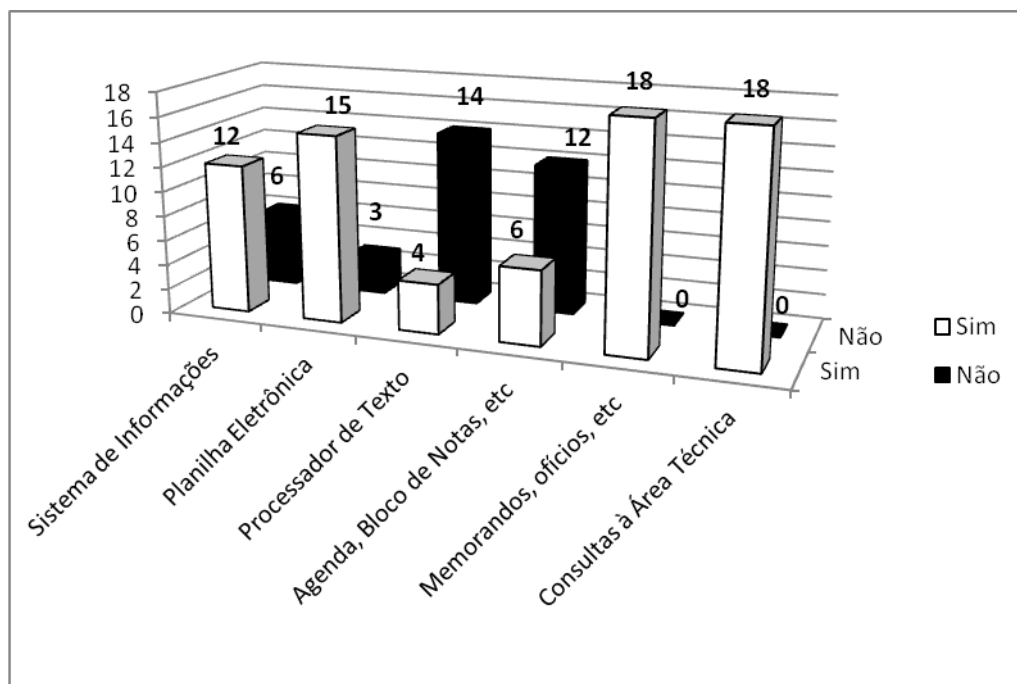


Figura 44 - Forma como os sujeitos buscam as informações para tomar suas decisões na Companhia.

CONCLUSÃO

O objetivo geral desta dissertação consiste em demonstrar como a Companhia de Habitação do Estado do Pará - COHAB/PA realiza a gestão da informação na tomada de decisão gerencial. Cada um dos cinco blocos de perguntas do questionário tem o intuito de atender a um dos objetivos específicos do estudo.

Observa-se que os gestores, da Companhia, mostraram-se preocupados quanto à necessidade e gestão da informação, pois não é clara e nem tampouco acessível para a tomada de decisão gerencial, mesmo que armazenada. Se a clareza e a busca da informação não tiverem empregadas no processo, não existe tomada de decisão gerencial que se solidifique disponível ao público alvo, prejudicando os resultados e a gestão da organização.

O conhecimento dos processos precisa ser ampliado, já que a informação é fundamental e importante para todos, tal fragilidade é demonstrada através da preocupação dos gestores com a integração dos processos e o desconhecimento integral dos mesmos (processos estratégicos e operacionais). Esse desconhecimento influencia diretamente a insegurança diante de uma decisão e contribui para que as decisões não sejam eficazes ou assertivas.

Alguns pontos devem ser trabalhados de forma mais eficaz, na COHAB/PA: o primeiro é o arquivamento/guarda das informações que estão dispersos em diversos lugares, dificultando a busca, a agilidade, a transparência e todo o processo de comunicação interno, fazendo com que os gestores se desloquem, constantemente, para buscar informações em outros setores para tomar decisão em tempo hábil. O segundo é o aperfeiçoamento do fluxo e disseminação da informação, onde seria importante a criação de uma modelagem do fluxo que contemple todas as áreas que dela necessita, avaliando a realidade de cada colaborador, suas práticas e preferências são fatos importantes para assegurar a fluidez e veracidade da informação. O último ponto refere-se ao processo decisório, pois não existe uma padronização adotada pela Companhia, tornando-se um processo árduo e demorado. Deixando o gestor indeciso se realmente foi a melhor decisão tomada.

Apesar dos gestores afirmarem que utilizam instrumento para medir desempenho, a Companhia não disponibiliza uma ferramenta para este fim. Cada gestor utiliza a que mais lhe convém. A padronização desta ferramenta minimizaria os problemas de gestão alcançando clareza no processo da tomada de decisão.

É perceptível que existe proximidade entre os gestores e seus colaboradores na Companhia, comprovando-se pelas conversas informais e reuniões. Porém, com este resultado fica claro afirmar que é preciso supervisionar a informação e confirmar sua veracidade.

O processo de gestão da informação é uma ação que marca a responsabilidade dos gestores da COHAB/PA que vislumbram na aquisição da informação o meio de se chegar a um qualificado conhecimento, contemplando seus colaboradores com os processos adotados pela Companhia. É clara a dificuldade da Companhia pesquisada, por não existir uma política de gestão da informação, e ainda pode-se assegurar que está nítida a consciência e ação de todos os gestores da organização; e que ela é além de importante, é também fundamental no processo de tomada decisão.

Constatou-se que nunca houve uma pesquisa sobre este tema na Companhia. Espera-se que esta dissertação possa servir, primeiramente, de lições aprendidas para dar continuidade nesta pesquisa e, em segundo, ser útil como base para referencial teórico de outros autores que buscam informações sobre o tema.

Conclui-se, que a Companhia precisa adquirir produtos e serviços de informação que aperfeiçoe o conhecimento e acesso dos gestores para maior garantia no processo de tomada de decisão gerencial. Deixo aqui como sugestão para a COHAB/PA, a implantação e/ou aperfeiçoamento de um sistema ERP - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (sistema de gestão empresarial que gerencia as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais das empresas). O principal objetivo deste tipo de ferramenta é centralizar as informações e gerir o seu fluxo durante todo processo de desenvolvimento da atividade empresarial, integrando os setores da organização e possibilitando aos gestores acesso ágil, eficiente e confiável às informações gerenciais, dando suporte à tomada de decisões em todos os níveis do negócio. O uso de um Sistema ERP em uma empresa dá a seus gestores o controle total sobre a empresa, auxiliando na tomada de decisões e fornecendo todas as informações vitais de maneira acessível e clara. A informação dentro de qualquer Companhia é uma moeda de importante valor que deve ser depositada no lugar acertado para que possa garantir melhores resultados. Este estudo pode proporcionar uma reflexão sobre a importância da informação no processo de tomada de decisão e elucidar ações inerentes à melhoria contínua de suas atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência SI Marketing Digital. *A importância da tomada de decisão!*. Disponível em: <<http://www.agenciasi.com.br/decisao>>. Acesso em 20/01/2015.
- Alves, Alessandra. *Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional*, 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.
- Batista, Emerson de Oliveira. *Sistemas de Informação: O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- Batista, Katya Regina Matos. *A implementação do regime de competência na qualidade das informações contábeis: uma análise de suas características na tomada de decisão dos gestores públicos da grande Belém*, 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2012.
- Bastos, F. M. *Organização do conhecimento em bibliotecas digitais de teses e dissertações: análise da aplicabilidade das teorias macroestruturais para categorização de áreas de assunto*. 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.
- Beal, A. *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Cabral, Danilo da Silva. *Um estudo sobre a utilização de sistemas de informação gerencial (SIG) para auxílio na tomada de decisão em um comércio atacadista na cidade de Picos - PI*, 2013. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Federal do Piauí, Piauí, 2013.
- Cândido, C. A.; Valentim, M. L. P.; Contani, M. L. *Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão*. DataGramZero, v. 6, n. 3, jun./2005.
- Cassarro, Antonio Carlos. *Sistemas de Informações para Tomadas de Decisões*. 4ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- Castells, M. *O espaço de fluxos*. In: _____. *A sociedade em rede*. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. v. 1. Cap. 6. p. 467-521.
- Campello, Carlos. *A Importância da Visão Sistêmica para a Introdução dos Sistemas Informatizados nas Organizações*. Disponível em: <<http://www.revistatemalivre.com/sistema.html>>. Acesso em 31/12/2014.

- Carvalho Filho, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 21 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. *Administração*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.
- Choo, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.
- Companhia de Habitação do Estado do Pará [COHAB/PA]. (2012). *Estatuto*. Belém: Companhia de Habitação do Estado do Pará.
- Companhia de Habitação do Estado do Pará [COHAB/PA]. (2012). *Regimento Interno*. Belém: Companhia de Habitação do Estado do Pará.
- Companhia de Habitação do Estado do Pará [COHAB/PA]. (2013). *Relatório de Gestão*. Belém: Companhia de Habitação do Estado do Pará.
- Companhia de Habitação do Estado do Pará [COHAB/PA]. (2014). *Síntese e atualização do Plano Estadual de Habitação de Interesse Social*. Belém: Companhia de Habitação do Estado do Pará.
- Conceito.de. Conceito de decisão. Disponível em: < <http://conceito.de/decisao>>. Acesso em 20/01/2015.
- Coutinho, Marcelo James Vasconcelos. *Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual*. Revista do Serviço Público, Ano 51, Número 3, Jul-Set 2000.
- Costa, Vanilza da Silva. *A gestão da assistência social no município de Bujaru-PA*, 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2012.
- Dantas, Maria Carolina Barbosa. *A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada ao cliente*, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- Dalfovo, Michael Samir; Lana, Rogério Adilson; Silveira, Amélia. *Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008 ISSN 1980-7031
- Detlor, Brian. *A gestão da informação*, *Revista Internacional de Gestão da Informação*, 30 (2010), 103-108
- Drucker, Peter. F . *A nova era da administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

- Euclides, Maria Luzinete. *Representação das necessidades de informação na organização da informação: uma análise de modelos teóricos de busca*, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Estadual Paulista, Marília, 2007.
- Faculdade Integradas “RUI BARBOSA”. *Gestão da Informação: O uso consciente para o gerenciamento*. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/31217299/apostila-Gestao-da-informacao>>. Acesso em 03/01/2015.
- Fayol, Henri. *Administração Industrial e Geral*. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1960.
- Ferreira, Paulo Ricardo Furtado. *Gestão, Inovação e Empreendedorismo nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal*, 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2013.
- Góes, Thaiana Araújo Pereira. *A gestão pública e a destinação final dos resíduos sólidos urbanos do município de MACAPÁ-AP*, 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2013.
- Goulart, Felipe. *Gestão da Informação*. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/flpgoulart/gesto-da-informao-2075540>>. Acesso em 01/01/2015.
- Gouveia, Luís Borges; Ranito, João. *Sistemas de Informação de apoio à gestão*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.
- Laudon, Kenneth; Laudon, Jane. *Sistemas de informação gerenciais*. 9ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Leal, Leiane Caminha. *O uso da tecnologia da informação como instrumento de apoio à gestão: um estudo de caso na empresa TECNO-GRAF*, 2011. Monografia. Administração, Universidade Federal do Piauí, Piauí, 2011.
- Lima, Josimara Alves. *Liderança e Tomada de Decisão na Organização*, 2012. Monografia. MBA em Administração Estratégica e Financeira, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Santa Catarina, 2012.
- Lima, Paulo Daniel Barreto. *Excelência em Gestão Pública*. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.
- Lira, Waleska Silveira; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, Geraldo Maciel de; BARROS, Marcelo Alves de. *Processo de decisão do uso da informação*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000200005>. Acesso em 01/01/2015.

- Lira, Waleska Silveira; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, Geraldo Maciel de; BARROS, Marcelo Alves de. *A busca e o uso da informação nas organizações*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362008000100011&script=sci_arttext>. Acesso em 01/01/2015.
- Lopes, Ilza Leite. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão de literatura. *Ci. Inf.*, Brasília, v.31, n.2, p. 60-71, maio/ago. 2002.
- Marques, Carlos A. F. *A gestão e os gestores*, 2012. Artigo, Universidade de Évora, Évora, 2010.
- Machline, Claude. *O processo decisório na gestão tecnológica*. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/20115>>. Acesso em 20/01/2015.
- Maceviciute, E.; Wilson, T. D. *The development of the information management research area*. *Information Research*, v. 7, n. 3. abr. 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>. Acesso em 02 março de 2015.
- Matias-Pereira, José. *Governança no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E.M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Mcgee, J.; Prusak, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Méllo, Antônio Charles Lucena De Oliveira. *A tecnologia da informação como instrumento para gestão estratégica hospitalar: Um estudo de caso sobre a contribuição do prontuário eletrônico do paciente – PEP – para a gestão hospitalar do hospital beneficente Maria Vitória – PE*, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.
- Mintzberg, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.
- Mintzberg, H; QUINN, J. B. *A organização profissional*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Montana, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. *Administração*. 3ª. São Paulo: Saraiva, 2010.
- Moresi, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Artigo publicado em *CI. Inf. Brasília.*, V 29, n.1, p. 14-24, jan./abril. 2000.
- Motta, P. R. *Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 77-94, jul./set. 1988.

- Nonato, Rafael do Santos; Lima, Gercina Angela Borém de O. *Determinação de links hipertextuais: uma abordagem da Ciência da Informação*. Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 197-205, jan./abr. 2008.
- Nunes, Paulo. (2006). *Conceitos de Gestão e de Gestor*. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm>. Acesso em 03/03/ 2015.
- Turban, Efraim; Rainer , R. Kelly Rainer; Potter, Richard E.. *Administração de Tecnologia da Informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- O'Brien, James A.; MARAKAS, George M.. *Administração de Sistemas de Informação*. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- O'Brien, James A.. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. 2.ed ed. São Paulo: Saraiva, 2004. p. cap.7.
- Oliveira, D de P. R. de. *Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Pianchão, Marcela Maria de Sousa. *A Gestão de Políticas Públicas em Saúde da Divisão de Vigilância em Saúde da Secretaria de Estado de Saúde Pública – SESPA no combate do HIV/AIDS no Estado do Pará - um estudo de caso*, 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2013.
- Razzolini Filho, E. et al. Gestão da informação e competências necessárias ao gestor. In: CONGRESSO Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2009, Salvador. KMBRASIL2009, São Paulo: SBGC, 2009, v. 1.
- Rezende, Denis Alcides; Abreu, Aline França de. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Santos, Antonio Raimundo dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- Smit, J. W.; Barreto, A. A. *Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional*. In: VALENTIM, M.L. (Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002. Cap.1. p. 9-23.
- Siqueira, Marcelo Costa. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Sobreadminsitração. *Tudo sobre a Administração Científica de Taylor*. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-administracao-cientifica-de-taylor>>.

Acesso em 25/01/2015.

Uhlig, Sirlei Aparecida Bail. *Desenvolvimento de uma estrutura de navegação amigável sob a ótica da arquitetura da informação para recuperação da informação em sistema de gerenciamento de conteúdos para profissionais da área de fisioterapia*, 2013. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Valentim, Marta Lígia Pomim. *Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões*, 2014. Artigo, UNESP/Marília, 2014.

Vital, Luciane Paula; Floriani, Vivian Mengarda; Varvakis, Gergório. *Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão*, Inf. Inf., Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração, 21, 24, 26, 27, 29, 30, 45, 93, 107, 108, 109, 110, 111
administração pública, 17, 26, 27, 28, 29

B

bancos de dados, 61

C

Ciência da Informação, 8, 30, 33, 38, 62, 107, 108, 109
COHAB/PA, 17, 18, 19, 64, 65, 68, 72, 83, 105, 108, 114
Companhia de Habitação do Estado do Pará, 5, 6, 8, 18, 64, 68, 105, 108, 114
ConCidades/PA, 8
Conselho Estadual das Cidades do Pará, 8

F

fluxo da informação, 37, 38, 39, 40, 43, 44
fluxos informacionais, 38
Fundo Estadual de Habitação de Interesse Social, 8
Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social, 8

G

gestão da informação, 6, 16, 17, 18, 19, 31, 32, 38, 67, 68, 72, 73, 75, 80, 90, 94, 105, 108, 114, 115, 119
gestão pública, 26, 28, 29, 109

N

necessidades de informação, 33, 34, 109

P

Plano Estadual de Habitação de Interesse Social, 8, 108
política urbana, 108
processamento, 31, 33, 52, 60, 61, 76, 94
processo decisório, 16, 17, 18, 19, 45, 46, 47, 48, 59, 62, 93, 94, 110

S

SIG, 8, 20, 56, 58, 74, 107
Sistema Estadual de Habitação de Interesse Social, 8, 109
Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social, 8, 109
Sistemas de Informação, 30, 51, 102, 107, 111, 118

T

tecnologia, 18, 20, 28, 32, 35, 38, 44, 51, 52, 61, 87, 89, 107, 109, 110
Tecnologia da Informação, 30, 56, 74, 111
tomada de decisão, 6, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 32, 40, 46, 47, 48, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 68, 74, 75, 83, 90, 91, 92, 94, 103, 105, 106, 107, 108, 111, 116, 117, 118
troca de informação, 62

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

O questionário serve para avaliar como ocorre o processo de gestão da informação na tomada das decisões gerenciais na COHAB – Companhia de Habitação do Estado do Pará.

Dados de identificação do entrevistado:

Gestor No.: _____

Nome: _____

Departamento: _____

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Grau de Instrução:

☐ 1º. Grau completo (ensino fundamental) ☐ 2º. Grau completo (ensino médio)

☐ Superior completo ☐ Pós-graduação

☐ Mestrado ☐ Doutorado

Ocupação Funcional: ☐ Diretor Executivo ☐ Gerente Estratégico

Tempo na função: _____ Anos _____ Meses

Condição contratual: ☐ Efetivo ☐ Cargo Comissionado

1. Gestão da informação da COHAB/PA

1.1. Você conhece todos os processos estratégicos e operacionais da Companhia?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

Comente: _____

1.2. Quais processos são mais informados a você nas suas atividades diárias?

☐ Estratégicos ☐ Operacionais ☐ Ambos

1.3. Você dissemina informações sobre os processos da Companhia entre os seus colaboradores?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

1.4. Você transmite a informação da mesma forma a todos os seus colaboradores?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

1.5. Você considera que tem uma visão sistêmica¹ da Companhia?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

Comente: _____

1.6. Você considera que a Companhia possui software(s) para controlar seus processos?

☐ Sim, Quais? _____

☐ Não, Porquê? _____

☐ Em parte, Comente: _____

1.7. Você considera que os processos internos são integrados, desde sua criação/geração até seu destino final?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

1.8. O que você considera que pode melhorar no fluxo de informações na Companhia? (Você pode assinalar mais de uma alternativa)

☐ A linguagem

☐ A forma como é disseminada (através de jornal, reuniões, email, etc).

☐ A periodicidade

☐ A forma de acesso

☐ Outros. Quais? _____

1.9. Você considera a gestão da informação clara na Companhia?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

1.10. Você considera a gestão da informação acessível a todos?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

1.11. Você já precisou buscar a informação em algum setor da Companhia porque ela não chegou até você em tempo hábil?

☐ Sim ☐ Não

Comente: _____

1.12. Você utiliza algum instrumento de medida de desempenho para mensurar e analisar resultados (indicadores de desempenho)?

☐ Sim, Quais? _____

☐ Não, Porquê? _____

☐ Às vezes, Comente: _____

1.13. Você utiliza os sistemas de informações disponíveis na Companhia?

☐ Sim, Quais? _____

☐ Não, Porquê? _____

☐ Às vezes, Comente: _____

¹ **Visão sistêmica** consiste na habilidade em compreender os sistemas de acordo com a abordagem da Teoria Geral dos Sistemas, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo.

2. Veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação

2.1. Quais dos veículos de comunicação são mais utilizados por você para transmitir a informação aos seus colaboradores? (Você pode assinalar mais de uma alternativa)

- ☐ Correio Eletrônico (email)
- ☐ Reuniões
- ☐ Conversas informais
- ☐ Outros. Quais? _____

2.2. Em sua opinião, quais veículos de comunicação sua equipe mais utiliza? (Você pode assinalar mais de uma alternativa)

- ☐ Correio Eletrônico (email)
- ☐ Reuniões
- ☐ Conversas informais
- ☐ Outros. Quais? _____

3. Armazenamento da Informação

3.1. Você armazena/guarda as informações que você recebe ou transmite para posterior consulta ou comprovação?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

3.2. De que forma você armazena/guarda as informações da Companhia? (Você pode assinalar mais de uma alternativa)

- ☐ Não tenho hábito de armazenar/guardar as informações
- ☐ Correio Eletrônico (email)
- ☐ Computador que você utiliza na Companhia
- ☐ Computador Servidor da Companhia
- ☐ Mídia removível (Pen drive, HD/disco rígido externo, DVD, CD-R, etc.)
- ☐ Outros. Quais? _____

4. Processo de tomada de decisão gerencial

4.1. Ao surgir um problema em seu trabalho, você procura saber a causa que o originou e o eventual impacto que pode ocorrer?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

4.2. Você utiliza alguma técnica de abordagem que permita descobrir as causas de um problema e resolvê-lo?

- ☐ Sim, Quais? _____
- ☐ Não, Porquê? _____
- ☐ Às vezes, Comente: _____

4.3. Depois de uma decisão tomada, você costuma ficar pensando por um tempo se essa foi mesmo a melhor decisão?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

4.4. Caso o seu plano falhe, você tem planos de contingência previamente elaborados que permitam resolver o problema?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

4.5. Quando eventualmente surgem dois problemas simultaneamente, você fica sem saber qual deles resolver primeiro?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

4.6. Você acha que grande parte dos problemas tem causas difíceis de ser identificadas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

4.7. Mesmo que se trate de projetos futuros, você costuma tomar decisões antecipadas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

4.8. Mesmo que você trabalhe com afinco, sempre surgem novos problemas aparentemente sem solução em seu trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

4.9. Normalmente você analisa problemas em equipe para resolver em seu departamento ou setor de trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

4.10. Ao tomar uma decisão, você se baseia em quais aspectos?

☐ Técnico (Manual, Regimento Interno, Procedimento Operacional, etc.)

☐ Emocional

☐ Ambos

4.11. Uma vez tomada a decisão (em equipe ou não), você assume sozinho o risco da decisão perante a diretoria da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

4.12. Diariamente há muitas atividades prioritárias a serem executadas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

4.13. De um modo geral você acha fácil tomar decisões?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

4.14. Você confia nas informações para a tomada de decisão?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

Comente: _____

4.15. Você considera que as informações para a tomada de decisão chegam a tempo hábil?
() Sim () Não () Às vezes

4.16. Quais das alternativas abaixo você busca as informações para tomada de decisões?
(Você pode assinalar mais de uma alternativa)

- () Sistemas de Informação (Relatórios ou pesquisa na tela). Quais? _____;
- () Planilha Eletrônica (Ex. Microsoft Excel, OpenOffice.org Calc, etc);
- () Processador de Texto (Ex. Microsoft Word, LibreOffice Writer, etc);
- () Agenda / Bloco de Notas / Caderno / Papel
- () Memorandos, ofícios, normas e resoluções, etc.;
- () Consulta às áreas técnicas;
- () Outros. Quais? _____

APÊNDICE II – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Caro Colaborador,

Você foi selecionado para responder ao questionário anexo por estar inserido no contexto de liderança e gestão dessa companhia. Este trabalho refere-se à dissertação de mestrado da Srta. Adriana Conceição Lisbôa de Souza e tem como tema “**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DAS DECISÕES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE HABITAÇÃO DO ESTADO DO PARÁ**”.

A sua posição dentro da Companhia contribui de forma efetiva na disseminação da informação organizacional, por isso solicitamos a sua colaboração em responder ao questionário anexo.

A sua identidade será mantida em sigilo e os dados fornecidos por você serão trabalhados para a pesquisa, que servirá de recurso para a melhoria da organização no tangente à gestão da informação.

Contamos com a sua colaboração e agradecemos.

APÊNDICE III – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

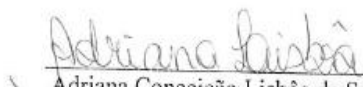
Belém, 02 de Março de 2015.

Dra. Lucilene Bastos Farinha Silva
Diretor(a) Presidente da COHAB/PA

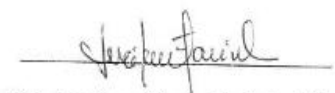
Eu, Adriana Conceição Lisboa de Souza, responsável principal pelo projeto de Dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Lisboa/Portugal, venho pelo presente solicitar sua autorização, como Diretor(a) Presidente da COHAB/PA – Companhia de Habitação do Estado do Pará, para realizar pesquisa de campo para o trabalho acadêmico, sob o título “**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE HABITAÇÃO NO ESTADO DO PARÁ - COHAB/PA**”, quando será aplicado questionário no período de Janeiro a Março de 2015, com o intuito de colher informações que demonstrem como a COHAB/PA realiza a Gestão da Informação para tomada de decisões gerenciais, identificando possíveis fragilidades comunicacionais e gerenciais que podem dificultar a política habitacional no Estado do Pará. Este trabalho está sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto (UEPA, BR / LUSÓFONA, PT), Telefone (91) 3229-5240.

Contando com a autorização desta Companhia, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,


Adriana Conceição Lisboa de Souza
Mestranda em Gestão


Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Pinto
Orientador


Dra. Lucilene Bastos Farinha Silva
Diretor(a) Presidente da COHAB/PA

APÊNDICE IV – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Eu, Dra. Lucilene Bastos Farinha Silva, ocupante do cargo de Diretor(a) Presidente da COHAB/PA, autorizo a coleta de dados do projeto de pesquisa acadêmica de Mestrado **“A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE HABITAÇÃO NO ESTADO DO PARÁ - COHAB/PA”** da pesquisadora Adriana Conceição Lisboa de Souza, orientada pelo Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Pinto (UEPA, BR / LUSÓFONA, PT), e declaro ter pleno conhecimento do que se segue:

1. Objetivo da Pesquisa: Estudar a Gestão da Informação na tomada de decisões gerenciais na **COHAB/PA**.
2. Benefícios que poderão ser obtidos: Subsidiar a TI e a gestão da companhia nos sistemas de informação.
3. Receberei resposta ou esclarecimento a qualquer dúvida acerca de assuntos relacionados com o objeto desta pesquisa.
4. Tenho a liberdade de retirar o meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo.
5. Obterei informações atualizadas durante o estudo, ainda que isso possa afetar minha vontade de continuar dele participando.
6. A pesquisa manterá o caráter oficial das informações, relacionando-as com a minha privacidade.
7. Em caso de dúvidas, poderei esclarecê-las através de contato telefônico com a pesquisadora pelo telefone (91) 8208-2620.

Belém, 02 de Janeiro de 2015



Dra. Lucilene Bastos Farinha Silva
Diretor(a) Presidente da COHAB/PA