

GUILLERMO ANTONIO DÁVILA CALLE

**FLUXOS DE INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À
TOMADA DE DECISÕES: UM MODELO DE ANÁLISE**

Florianópolis
2008

GUILLERMO ANTONIO DÁVILA CALLE

**FLUXOS DE INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À
TOMADA DE DECISÕES: UM MODELO DE ANÁLISE**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, área de concentração Gestão da Informação, linha de pesquisa Fluxos de Informação, sob a orientação do professor PhD. Gregório Jean Varvakis Rados.

Florianópolis
2008

GUILLERMO ANTONIO DÁVILA CALLE

**FLUXOS DE INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À TOMADA DE
DECISÕES: UM MODELO DE ANÁLISE**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina em cumprimento a requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

*Pesquisa desenvolvida com o apoio financeiro da
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES*

APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA
EM FLORIANÓPOLIS, 08 DE SETEMBRO DE 2008

Dra. Miriam Figueiredo Vieira da Cunha
Coordenadora do Curso

PhD. Gregório Jean Varvakis Rados - PGCIN/UFSC
Orientador

Dra. Edna Lúcia da Silva – PGCIN/UFSC
Examinadora

Dra. Sara Gadotti dos Anjos - UNIVALI
Examinadora

Dedicado a mis queridos papás, por su amor,

apoyo incondicional y por confiar en mí...

A la memoria de mi tía Luisa...

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir concluir com sucesso esta fase da minha vida;

Aos meus pais Hermelinda e Guillermo, meus irmãos Iván e Omar, minhas tias Rosa e Clemencia, e a toda minha família, pelo carinho, ajuda, compreensão e presença sempre;

Ao meu orientador Prof. Gregório Varvakis, pela sua dedicação e confiança, pelo seu exemplo profissional e acadêmico, e principalmente pela sua amizade;

Às professoras Edna e Sara, membros da banca examinadora, e ao professor Neri dos Santos, pelas suas contribuições para o trabalho;

Aos meus professores do PGCIN, em especial para o professor Clovis Montenegro, pelo incentivo e apoio no meu processo de aprendizado;

Aos meus colegas e amigos do PGCIN, pela sua amizade e pelos momentos de cooperação e troca de idéias;

Aos meus colegas e amigos do NGS, pela sua contribuição invalorável na realização deste trabalho, e pelos maravilhosos momentos compartilhados que ficam na minha memória;

À família Kaminski, principalmente ao meu amigo Douglas, por me fazer sentir como em casa;

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) pelo apoio financeiro através da bolsa Capes/PROF;

A todas as outras pessoas que de alguma forma contribuíram nesta caminhada.

“No se puede desatar un nudo sin saber cómo está hecho”.

Aristóteles

“Aquel que conoce a los demás es un erudito.

Aquel que se conoce a sí mismo es un sabio.

Aquel que conquista a los demás es poderoso.

Aquel que se conquista a sí mismo es invencible”.

Tao Te King

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Modelo proposto para representar o fluxo da informação nas organizações. | 12 |
| Figura 2. O processamento de informações na organização. | 13 |
| Figura 3. A organização do conhecimento. | 14 |
| Figura 4. Valor das informações. | 14 |
| Figura 5. Componentes do sistema decisório. | 19 |
| Figura 6. Fatores limitantes da racionalidade. | 24 |
| Figura 7. Modelo geral de processos decisórios estratégicos. | 25 |
| Figura 8. Conexões causais potenciais nas decisões organizacionais. | 27 |
| Figura 9. Tomada de decisão na organização. | 28 |
| Figura 10. Representação dos fluxos de informação. | 31 |
| Figura 11. Interação da informação com o processo decisório. | 33 |
| Figura 12. Modelo de exploração do ambiente. | 33 |
| Figura 13. As funções de marketing e operações em empresas de manufatura e serviços. | 35 |
| Figura 14. Cadeia de valor tradicional nos seguros. | 37 |
| Figura 15. Posicionamento da pesquisa em função da teoria e método de análise do processo decisório. | 43 |
| Figura 16. Modelo de análise do uso da informação no processo decisório. | 44 |
| Figura 17. Cadeia informacional no processo decisório. | 45 |
| Figura 18. Fluxos de informação no processo decisório. | 46 |
| Figura 19. Seqüência e etapas da pesquisa. | 47 |
| Figura 20. Papéis decisórios do executivo. | 49 |
| Figura 21. Procedimento para determinar o perfil decisório dos respondentes. | 49 |
| Figura 22. Cinco estilos de decisão. | 53 |
| Figura 23. Procedimento utilizado para determinar o estilo decisório. | 54 |
| Figura 24. Procedimento de avaliação do modelo. | 68 |
| Figura 25. Método para constatação do valor da informação no processo decisório. | 75 |
| Figura 26. Relação entre os papéis decisórios e os determinantes das necessidades de informação. | 95 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1. Valor da informação no processo decisório..... | 76 |
| Gráfico 2. Papéis decisórios dos respondentes..... | 81 |
| Gráfico 3. Estilos decisórios dos respondentes. | 83 |
| Gráfico 4. Posicionamento dos respondentes em relação à incerteza do ambiente das suas decisões. | 84 |
| Gráfico 5. Preferência dos entrevistados pelas fontes internas ou externas..... | 88 |
| Gráfico 6. Gerenciamento dos problemas de acessibilidade por papel decisório. | 95 |
| Gráfico 7. Incerteza percebida no ambiente por cada papel decisório. | 96 |
| Gráfico 8. Busca de informações nos setores externos por papel decisório. | 99 |
| Gráfico 9. Estilos decisórios por papel decisório. | 102 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1. Tipos de decisão. | 21 |
| Quadro 2. Prêmios de seguros em América Latina no ano 2004. | 38 |
| Quadro 3. Categorias de análise da pesquisa. | 48 |
| Quadro 4. Determinantes das necessidades de informação no processo decisório. | 56 |
| Quadro 5. Avaliação dos determinantes das necessidades de informação..... | 57 |
| Quadro 6. Determinantes da qualidade da fonte de informação no processo decisório. | 58 |
| Quadro 7. Identificação dos canais e fontes de informação..... | 60 |
| Quadro 8. Fontes de informação e a sua classificação..... | 61 |
| Quadro 9. Canais de informação e a sua classificação. | 62 |
| Quadro 10. Escala de medição da intensidade de busca pelo método da frequência. | 63 |
| Quadro 11. Escala de medição da intensidade de busca pelo método do interesse..... | 63 |
| Quadro 12. Medição da intensidade de busca com base nos métodos de Hambrick (1982). .. | 64 |
| Quadro 13. Usos da informação | 65 |
| Quadro 14. Escolaridade dos entrevistados..... | 74 |
| Quadro 15. Formação dos entrevistados. | 74 |
| Quadro 16. Cargo dos entrevistados. | 74 |
| Quadro 17. Verbos relacionados com a tomada de decisões. | 78 |
| Quadro 18. Substantivos relacionados com a tomada de decisão. | 79 |
| Quadro 19. Análise dos substantivos relacionados com a tomada de decisão..... | 80 |
| Quadro 20. Opinião dos respondentes sobre os atributos de uma informação de qualidade. .. | 86 |
| Quadro 21. Fontes de informação utilizadas pelos respondentes..... | 87 |
| Quadro 22. Canais de informação utilizadas pelos respondentes..... | 89 |
| Quadro 23. Intensidade de busca de informação pelos respondentes nos setores externos. | 91 |
| Quadro 24. Opinião dos respondentes sobre os usos da informação no processo decisório. .. | 93 |
| Quadro 25. Análise da relação entre o papel decisório e o estilo decisório..... | 101 |
| Quadro 26. Resumo dos usos de informação x papéis decisórios. | 103 |
| Quadro 27. Usos de informação x papéis decisórios..... | 106 |

DÁVILA CALLE, Guillermo A. **Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões: um modelo de análise.** 2008. 151f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

RESUMO

O presente estudo objetiva a construção e avaliação de um modelo de análise do uso da informação no processo decisório organizacional, que descreva as necessidades, a busca e o uso da informação a fim de dar suporte a esse processo. Contextualiza a problemática definindo a tomada de decisão como a conversão de estratégia em ação, sendo um processo intensivo em informação. Aborda, portanto, a importância do processo decisório nas organizações e a relação entre o sucesso das decisões e a competitividade da empresa. O modelo de análise objetivo deste estudo foi construído a partir de uma pesquisa bibliográfica, de natureza exploratória e descritiva. Inicialmente, visando uma melhor caracterização e entendimento do tema analisado, apresenta abordagens teóricas com referência: aos modelos decisórios, aos papéis decisórios dos executivos, aos fluxos de informação envolvidos no processo decisório, aos canais e fontes de informação, aos usos de informação, entre outros. Em seguida, realiza a análise conceitual, identificando dentre as informações coletadas aquelas que mais poderiam agregar valor ao modelo desenvolvido nesta pesquisa. Conseqüentemente, a análise da relação informação-processo decisório, e, por conseguinte, o modelo de análise produto da pesquisa, considera seis grandes categorias: os estilos decisórios, os papéis decisórios gerenciais, os determinantes das necessidades de informação no processo decisório, as fontes e canais de informação, a intensidade da busca e os usos de informação. Com base nessas categorias de análise, e utilizando uma empresa peruana de seguros como unidade de análise, verifica a aplicabilidade do modelo desenvolvido. A estratégia de verificação considera uma pesquisa do tipo sintética, com abordagem de análise quali-quantitativa dos dados coletados por meio de entrevistas e questionários semi-estruturados. O desenvolvimento da pesquisa permite apresentar as seguintes constatações: (1) O modelo de análise desenvolvido é uma ferramenta que permite representar e analisar adequadamente as necessidades, a busca e o uso da informação no processo decisório, e (2) A identificação, o detalhamento e a compreensão dos padrões de comportamento informacional dentro do processo decisório, permitirão o gerenciamento dos fluxos informacionais por meio de uma adequada seleção das fontes e canais em cada fase desse processo, maximizando assim a informação relevante em cada situação decisória, e conseqüentemente, possibilitarão uma melhoria na qualidade das decisões (processo e resultado).

Palavras-chave: Tomada de decisões. Fluxos de informação. Informação. Serviços. Indústria de seguros.

DÁVILA CALLE, Guillermo A. **Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões: um modelo de análise.** 2008. 151f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

ABSTRACT

This study aims to develop a model that describes information needs, search and use in order to support organizational decision making. The problem is contextualized by defining decision making as an information-intensive process that converts strategy into action. In this sense, this research approaches the importance of decision processes as well as the relationship between decision success and business competitiveness. The model was based on an exploratory-descriptive bibliographical review. First, literature regarding decision models, managerial decision roles, information flows involved in decision-making processes, channels and sources of information and information use, were reviewed. Next, a conceptual analysis was made, in order to identify the more valuable information for the research. Consequently, the analysis model considered six categories: managerial decision roles, decision styles, information needs determinants, information channels and sources, amount of scanning and information uses. The validation strategy considered a synthetic-type research, with semi-structured surveys and interviews data collection and a quali-quantitative analysis approach in a medium-sized peruvian insurance company. The research concludes with the following considerations: (1) the analysis model developed is a tool that adequately represents and analyzes information needs, search and uses in decision processes, and (2) that information-behavior's identification, detailing and understanding in decision processes allow the management of information flows through adequate channel and source selection in each phase of the process, maximizing the amount of relevant information for each decision situation and consequently, improving the quality of decisions (process and outcomes).

Key-words: Decision-making. Information flows. Information. Services. Insurance industry.

DÁVILA CALLE, Guillermo A. **Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões: um modelo de análise.** 2008. 151f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

RESUMEN

El presente estudio objetiva construir y evaluar un modelo de análisis del uso de la información en el proceso decisorio, que describa las necesidades, busca y uso de información con el fin de soportar tal proceso. Define la toma de decisiones como la conversión de estrategia en acción, siendo un proceso intensivo en información. Aborda, por lo tanto, la importancia del proceso decisorio en las organizaciones y su relación con la competitividad. El modelo de análisis fue construido a través de una pesquisa bibliográfica, de naturaleza exploratoria y descriptiva. Inicialmente, presenta literatura sobre modelos decisorios, papeles decisorios, flujos de información involucrados en el proceso decisorio, canales y fuentes de información, usos de información, entre otros. Después, realiza un análisis conceptual para identificar las informaciones que podrían agregar mayor valor al modelo desarrollado en esta pesquisa. Consecuentemente, el modelo considera seis grandes categorías: Estilos decisorios, papeles decisorios, determinantes de las necesidades de información en el proceso decisorio, fuentes y canales de información, intensidad de busca y los usos de información. Con base en las categorías mencionadas, el modelo se verifica utilizando una empresa peruana de seguros como unidad de análisis. La estrategia de verificación considera una pesquisa de tipo sintética, colectando datos a través de cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas y analizando estos datos de un modo cualitativo-cuantitativo. El desarrollo de esta pesquisa permite presentar las siguientes constataciones: (1) El modelo de análisis creado es una herramienta que permite representar y analizar adecuadamente las necesidades, busca y uso de información en el proceso decisorio. (2) La identificación, el estudio y la comprensión de los padrones de comportamiento informacional en el proceso decisorio, posibilitan gerenciar los flujos de información a través de una adecuada selección de fuentes y canales de información en cada fase del proceso, maximizando de esa forma la información relevante en cada situación decisorio, y en consecuencia, posibilitando una mejora en la calidad de las decisiones (proceso y resultado).

Palabras-clave: Toma de decisiones. Flujos de información. Información. Servicios. Industria de seguros.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 4 |
| 1.1 Justificativa | 5 |
| 1.2 Delimitação do problema | 6 |
| 1.3 Objetivos | 8 |
| 1.3.1 <i>Objetivo geral</i> | 8 |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> | 8 |
| 1.4 Limitações da pesquisa | 8 |
| 1.5 Estrutura da pesquisa | 9 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 11 |
| 2.1 A informação nas organizações | 11 |
| 2.1.1 <i>A informação</i> | 11 |
| 2.1.2 <i>O valor da informação nas organizações</i> | 13 |
| 2.1.3 <i>Os executivos como usuários de informação</i> | 16 |
| 2.2 Tomada de decisões | 18 |
| 2.3 Modelos de tomada de decisões | 22 |
| 2.3.1 <i>Modelo de Simon</i> | 23 |
| 2.3.2 <i>Modelo de Mintzberg</i> | 25 |
| 2.3.3 <i>Modelo de Bass</i> | 27 |
| 2.3.4 <i>Modelo de Choo</i> | 28 |
| 2.3.5 <i>Considerações finais sobre os modelos apresentados</i> | 29 |
| 2.4 Fluxos de informação no processo decisório | 31 |
| 2.5 A indústria dos seguros | 34 |
| 2.5.1 <i>Os serviços</i> | 34 |
| 2.5.2 <i>As empresas de seguros</i> | 36 |
| 2.5.3 <i>O mercado latinoamericano de seguros</i> | 38 |
| 2.6 Considerações do capítulo | 39 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 42 |
| 3.1 Aspectos conceituais da pesquisa | 42 |
| 3.2 Categorias de análise do modelo | 47 |
| 3.3 Categoria I. Papéis decisórios dos executivos | 48 |
| 3.3.1 <i>Empreendedor</i> | 50 |
| 3.3.2 <i>Manipulador de distúrbios</i> | 50 |
| 3.3.3 <i>Alocador de recursos</i> | 51 |
| 3.3.4 <i>Negociador</i> | 52 |
| 3.4 Categoria II. Estilos decisórios | 52 |
| 3.4.1 <i>Estilo decisório decisivo</i> | 54 |
| 3.4.2 <i>Estilo decisório flexível</i> | 55 |
| 3.4.3 <i>Estilo decisório hierárquico</i> | 55 |
| 3.4.4 <i>Estilo decisório integrativo</i> | 55 |
| 3.4.5 <i>Estilo decisório sistêmico</i> | 56 |
| 3.5 Categoria III. Determinantes das necessidades de informação no processo decisório | 56 |
| 3.5.1 <i>Acessibilidade da fonte de informação</i> | 57 |
| 3.5.2 <i>Incerteza do ambiente</i> | 58 |
| 3.5.3 <i>Qualidade da fonte de informação</i> | 58 |
| 3.5.4 <i>Riqueza informacional</i> | 59 |
| 3.6 Categoria IV. Canais e fontes de informação no processo decisório | 60 |

| | |
|---|------------|
| 3.6.1 Fontes de informação..... | 61 |
| 3.6.2 Canais de informação..... | 61 |
| 3.7 Categoria V. Intensidade de busca | 62 |
| 3.8 Categoria VI. Usos da informação | 64 |
| 3.9 Relações entre as categorias de análise..... | 65 |
| 3.10 Caracterização da pesquisa | 66 |
| 3.10.1 Tipo de pesquisa | 67 |
| 3.10.2 Unidade de análise da pesquisa | 68 |
| 3.10.3 Técnicas de coleta de dados..... | 69 |
| 3.10.4 Qualidade dos instrumentos de coleta de dados..... | 70 |
| 3.10.5 Procedimento de análise dos dados | 70 |
| 4 VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MODELO DE ANÁLISE..... | 73 |
| 4.1 Organização e atores da pesquisa | 73 |
| 4.2 Verificação do valor da informação no processo decisório..... | 75 |
| 4.2.1 Verificação do valor da informação no processo decisório na revisão da literatura | 75 |
| 4.2.2 Verificação empírica do valor da informação no processo decisório – análise estatística | 76 |
| 4.2.3 Verificação empírica do valor da informação no processo decisório – análise de conteúdo | 77 |
| 4.3 Apresentação dos resultados das categorias de análise..... | 81 |
| 4.3.1 Categoria I: Papéis decisórios dos executivos | 81 |
| 4.3.2 Categoria II: Estilos decisórios | 82 |
| 4.3.3 Categoria III: Determinantes das necessidades de informação no processo decisório..... | 84 |
| 4.3.4 Categoria IV: Canais e fontes de informação no processo decisório | 86 |
| 4.3.5 Categoria V: Intensidade de busca | 91 |
| 4.3.6 Categoria VI: Usos da informação..... | 92 |
| 4.4 Análise dos resultados | 94 |
| 4.4.1 Relação entre os papéis decisórios e os determinantes das necessidades de informação..... | 94 |
| 4.4.2 Relação entre os papéis decisórios e os canais e as fontes de informação..... | 97 |
| 4.4.3 Relação entre os papéis decisórios e a intensidade de busca..... | 99 |
| 4.4.4 Relação entre os papéis decisórios e os estilos decisórios..... | 100 |
| 4.4.5 Relação entre os papéis decisórios e os usos da informação..... | 102 |
| 4.5 Considerações do capítulo..... | 107 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 110 |
| 5.1 Conclusões..... | 110 |
| 5.2 Recomendações para trabalhos futuros | 113 |
| REFERÊNCIAS..... | 114 |
| APÊNDICES | 119 |

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisões, entendida como a conversão da estratégia em ação, tornou-se um processo fundamental na vida diária das organizações, constituindo-se uma área de pesquisa importante, tanto na atividade empresarial como científica.

Caracterizado pela literatura acadêmica como um processo intensivo em informação, o processo decisório recebe informação como insumo para subsidiar o desenvolvimento de ações e para produzir mais informação. Assim, os fluxos de informação envolvidos no processo decisório são determinantes chaves no sucesso do processo.

Embora exista evidência empírica (AUSTER; CHOO, 1994a; AUSTER; CHOO, 1994b; CABANTOUS, 2007; CHOO, 1994; HAMBRICK, 1982; JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994; KLOBAS, 1998; O'REILLY; 1982; SAUNDERS; JONES, 1990) e literatura acadêmica (ANDRADE; AMBONI, 2007; BARRETO, 1998; BARKER, 1993; BASS, 1983; BAZERMAN; CHUGH, 2008; BEAL, 2004; BORGES, 1995; CHOO, 1995; 2006; COHEN, 2002; CRONIN, 1990; DAFT, 1983; DAVENPORT, 1998; DEARSTYNE, 2004; DEGENT, 1986; DIAZ DUARTE, 2005; DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1990; DRUCKER, 2006; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; HELLER, 1991; KIRK, 2002; KLOBAS, 1998; LESCA; ALMEIDA, 1994; McGEE; PRUSAK, 1994; MINTZBERG, 1986; MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976; MINTZBERG; QUINN, 2006; MORESI, 2000; 2001; OLIVEIRA, 2004; ROCHA, 1999; ROGERS; BLENKO, 2008; SIMON, 1957; SMITH; WINTERMAN; ABELL, 1998; STONER; FREEMAN, 1995; TAYLOR, 1991) salientando a relevância e importância dos fluxos informacionais no processo decisório, a relação entre esses elementos ainda não foi devidamente explorada e, portanto, completamente entendida.

Conseqüentemente, a presente pesquisa tem como objetivo a elaboração de um modelo de análise que favoreça a identificação e a descrição das necessidades, do processo de busca e do uso da informação como suporte à tomada de decisões organizacional. Na construção do modelo, foram consideradas seis categorias de análise: os estilos decisórios, os papéis decisórios gerenciais, os determinantes das necessidades de informação no processo decisório, as fontes e canais de informação, a intensidade de busca e os usos de informação.

A análise da relação informação-processo decisório, e, por conseguinte, o desenvolvimento do modelo de análise - produto da pesquisa, pautou-se na teoria comportamental (SIMON, 1957), a mesma que encaminha o surgimento da Teoria da Decisão

e caracteriza a tomada de decisões como um processo no qual a totalidade das alternativas e as suas conseqüências podem ser desconhecidas. Nessa visão, o processo decisório objetiva escolher uma solução satisfatória e não necessariamente a solução ótima.

1.1 Justificativa

A dificuldade da tomada de decisões depende do nível de clareza dos objetivos, além do nível do conhecimento das alternativas que podem atingir esses objetivos, e as suas conseqüências (CHOO; JOHNSTON, 2004, p.79). Para Miller (2002, p.53), os eventos do mercado e da concorrência, são fatores que forçam aos gestores a descobrir que precisam de melhores informações sobre o seu setor de negócios.

A tomada de decisões é um processo fundamental na vida diária das organizações e a sua qualidade está diretamente relacionada ao sucesso empresarial, porque as decisões transformam a estratégia em ação. Contudo, o sucesso do processo decisório depende de um conjunto de variáveis como a quantidade e qualidade da informação utilizada e a capacidade cognitiva do tomador de decisões (CHOO, 2006).

A esse respeito, Diaz Duarte (2005) afirma que na atualidade, caracterizada por ambientes pouco estáveis, os gerentes precisam manipular grandes quantidades de informação para executar as suas funções. Conseqüentemente, a tomada de decisões associada a uma adequada gestão da informação é vital para garantir o sucesso organizacional.

A literatura científica converge quando define a tomada de decisões como um processo intensivo em informação (SIMON, 1957; MINTZBERG, 1976; BASS, 1983; SMITH *et al.*, 1998; SAUNDERS; JONES, 1990; BORGES, 1995; ROCHA, 1999; DIAZ DUARTE, 2005; CHOO, 2006). Nesse processo, a informação constitui um recurso vital nas organizações, e os fluxos de informação são definidos como cadeias virtuais de valor (KLOBAS, 1998; MORESI, 2000).

Por outro lado, verifica-se que no processo decisório existe um conjunto de fatores inversamente relacionados com seu sucesso, como a racionalidade limitada dos indivíduos, a sobrecarga de informação e o nível de incerteza da situação decisória. Na ótica de Simon (1957), a racionalidade limitada produz-se (1) pelos hábitos do indivíduo, (2) pelos valores e objetivos, que podem não coincidir com os objetivos da organização e (3) pelo limitado conhecimento e informação das alternativas e as suas conseqüências.

Apesar disso, a influência negativa no processo decisório dos fatores acima apresentados, pode ser minimizada com uma adequada identificação e gestão dos fluxos de

informação envolvidos no processo. Deste modo, Choo (2006) afirma que a informação concreta recebida de modo verbal permite aos tomadores de decisão desenvolverem uma percepção pessoal da situação a qual unida às rotinas e premissas decisórias organizacionais, expandem os seus limites de racionalidade. Saunders e Jones (1990) salientam que uma adequada seleção de fontes e meios de informação ao longo do processo decisório permite gerenciar os fluxos relevantes de informação e evitar a sobrecarga de informação. Finalmente, ao expandir os limites racionais e gerenciar adequadamente os fluxos relevantes de informação, o tomador de decisão lida com uma menor incerteza percebida.

Diante dessas realidades, determina-se que um estudo sobre o uso e o fluxo de informação no processo decisório é de grande pertinência, possibilitando uma identificação das fontes e canais de informação utilizados e das características internas e externas que determinam seu uso.

Cabe esclarecer que nesta pesquisa, entende-se por modelo a representação simplificada da realidade com a capacidade de dar conta dos fenômenos observados no mundo empírico (CONTANDRIOPOULOS *et al.*, 1994). Portanto, o modelo desenvolvido nesta pesquisa serve como base de conhecimento da dinâmica informacional no processo decisório, e como fonte importante para tecer reorientações no que tange aos serviços de informação voltados às organizações.

Finalmente, a pesquisa espera promover um aprofundamento teórico e, em função disso, servir de referência para futuras pesquisas e estudos aplicados à atividade empresarial, e em particular, ao processo decisório organizacional, sob a ótica da Ciência da informação.

1.2 Delimitação do problema

Na atualidade, as empresas tomam decisões com diversos objetivos, entre eles, definir a sua estratégia, seguir os cursos de ação traçados, responder a problemas internos ou externos, e capitalizar as oportunidades derivadas das mudanças no ambiente externo, entre outros.

Portanto, as decisões influenciam na competitividade das organizações, atuando ao longo dos processos da organização entendidos como fluxos de valor das organizações, e ao mesmo tempo interagindo com os fluxos de informação ou cadeias virtuais de valor (KLOBAS, 1998; MORESI, 2000). Conseqüentemente, afirma-se que, dentre outros

fatores, o sucesso na escolha é uma função do uso e da qualidade da informação envolvida na tomada de decisão (O'REALLY, 1982; CHOO, 2006).

Diversas pesquisas já analisaram a relação entre informação e processo decisório. Jones, Saunders e McLeod (1994), O'Really (1982), e Auster e Choo (1994a; 1994b), Frishammar (2003) abordam o tema objetivando um entendimento da seleção de fontes e canais de informação no processo decisório. Os modelos decisórios e pesquisas de Simon (1957), Smith et al (1998), Mintzberg *et al.* (1976) e Bass (1983), Eisenhardt e Zbaracki (1992), Daft (1983), Driver *et al.* (1990), Stoner e Freeman (1995), Choo (2006) e Drucker (2006) trazem contribuições importantes referentes ao uso e aos fluxos de informação no processo decisório. Pesquisas de Borges (1995), Degent (1996), Barreto (1998), Klobas (1998), Davenport (1998), Choo (1999; 2006), Rocha (1999), Moresi (2000; 2001), Miller (2002), Cohen (2002), Kirk (2002), Detlor (2003), Drucker (2003), Beal (2004), Dearstyne (2004), Mintzberg e Quinn (2006), Swartz (2005), entre outros, salientam o valor da informação nas organizações, abordando aspectos da gestão da informação como a aquisição, o processamento e o uso. Finalmente, as contribuições de Simon (1957), Mintzberg (1986), Choo (1995) e Kirk (2002) permitem esclarecer e caracterizar o trabalho intensivo em informação dos executivos, principais tomadores de decisão nas organizações.

Embora os esforços já realizados para o entendimento da relação entre informação e processo decisório, ainda não existem níveis adequados de discussão nem produção – em termos de modelos, *frameworks* – que permitam aprofundar uma análise sistêmica das necessidades de informação, critérios de escolha de fontes e canais de informação, gerenciamento do fluxo informacional e usos da informação na tomada de decisões.

Nesse contexto, surgem os seguintes questionamentos: Como é definida a informação requerida –em relação à sua qualidade e quantidade- para dar suporte ao processo decisório? Quais são os determinantes principais na escolha das fontes e canais para aquisição de informação no processo decisório? De que forma os fluxos de informação são gerenciados ao longo do processo decisório para lidar com a racionalidade limitada do tomador de decisões e a incerteza da situação decisória? Quais são os principais usos da informação no processo decisório organizacional?

1.3 Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o presente estudo.

1.3.1 Objetivo geral

A pesquisa objetiva a construção e avaliação de um modelo que descreva as necessidades, a busca e o uso da informação na tomada de decisões organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os critérios que determinam as necessidades de busca de informação no processo decisório nas organizações.
- Identificar as fontes, canais e fluxos de informação envolvidos na tomada de decisões.
- Construir um modelo com base na análise dos componentes informacionais que suportam o processo decisório.
- Verificar a aplicabilidade do modelo, contrastando empiricamente os seus componentes e as suas principais relações.

1.4 Limitações da pesquisa

As limitações da pesquisa estão constituídas por três fatores fundamentais. O primeiro está relacionado à seleção das categorias de análise da relação informação-processo decisório, orientada a observar basicamente fenômenos informacionais no processo decisório. Cabe indicar que embora o processo decisório seja intensivo em informação, existem neles alguns outros aspectos e categorias – do contexto organizacional e cognitivo, entre outros - que não foram abordados nesta pesquisa. Portanto, o modelo construído objetiva representar a relação entre o uso e o fluxo de informação, e a tomada de decisões; mas não a totalidade do processo decisório.

O segundo fator limitante da pesquisa tem a ver com a avaliação do modelo proposto. Esta avaliação foi feita inicialmente em uma empresa de seguros, sendo necessário ampliar no futuro os cenários de avaliação para proporcionar consistência ao modelo.

Finalmente, devido aos modelos decisórios utilizados como base, o modelo produto da pesquisa é adequado para descrever comportamentos informacionais em situações decisórias estratégicas e gerenciais nas quais os objetivos estão claramente definidos, entendendo a organização como uma entidade intencionalmente racional. O modelo não descreve comportamentos informacionais em decisões políticas e anárquicas. As decisões políticas são aquelas guiadas pelas relações de poder e, portanto, pouco racionais, sendo a informação buscada seletivamente e utilizada para justificar uma escolha já feita (KIRK, 2002). Nas decisões anárquicas, feitas quando coincidem problemas, soluções, participantes e alternativas, a solução é buscada aleatoriamente visando o acoplamento de uma solução a um problema, com um alto nível de ambigüidade nos objetivos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; CHOO, 2006).

1.5 Estrutura da pesquisa

A dissertação está constituída formalmente por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta tópicos introdutórios, entre eles a justificativa, que salienta a relevância do estudo, a delimitação do problema de pesquisa expresso nas perguntas da pesquisa, o objetivo principal e os específicos, assim como as limitações da pesquisa.

A fundamentação teórica, apresentada no segundo capítulo, descreve alguns tópicos necessários para o entendimento teórico do estudo e que apóiam na definição do modelo informacional produto da pesquisa, na determinação das suas categorias de análise, e posteriormente, auxiliando a comparação e discussão dos resultados obtidos na avaliação do modelo.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, descrevendo os aspectos conceituais e as categorias de análise estabelecidas. Detalha também, o tipo de pesquisa na qual se enquadra esta dissertação, em duas fases no processo da pesquisa como são a construção do modelo e o método de avaliação do mesmo, assim como os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados utilizados.

O quarto capítulo contextualiza a empresa pesquisada na avaliação do modelo, apresentando os resultados obtidos para cada categoria de análise e no que tange às relações entre as categorias, através dos instrumentos descritos na parte III.

O quinto capítulo permanece reservado para abordar as conclusões da dissertação, bem como as recomendações para futuras pesquisas e abordagens ao tema pesquisado.

Finalmente, são apresentadas as referências que conferem ao estudo o aporte teórico com base na literatura acadêmica e científica levantada e analisada, e ainda os apêndices necessários para o completo entendimento dos conteúdos abordados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme a temática e os objetivos da pesquisa, a seguir serão contextualizados os tópicos que sustentam a construção e, portanto, subsidiaram a avaliação posterior do modelo desenvolvido nesta dissertação.

Os tópicos abordados na fundamentação teórica são: o valor da informação nas organizações, o comportamento informacional dos executivos, os conceitos e modelos de tomada de decisões, e os fluxos de informação envolvidos no processo de decisório. Além disso, serão abordadas as características da indústria de seguros, considerando que o modelo desenvolvido será avaliado utilizando uma empresa de seguros como unidade de análise.

2.1 A informação nas organizações

Na sociedade contemporânea, a informação constitui um recurso fundamental nas organizações. Portanto, uma adequada gestão de informação ao longo dos processos organizacionais, melhora a posição competitiva das empresas.

Considerando o exposto, apresentam-se as definições de informação, objetivando uma posterior discussão sobre o valor da informação nas organizações.

2.1.1 A informação

Sob a visão de Rocha (1995, p.287), informação “são dados organizados de um modo significativo”. Barreto (2002, p.70) amplia a visão anterior quando aponta que “a informação é qualificada como instrumento modificador da consciência do homem”, porque permite a criação de conhecimento modificando o estoque mental de saber das pessoas.

Segundo Choo (1999, p.1) o termo informação descreve um “recurso”, o qual implica que informação é uma coisa existente num documento, sistema ou artefato. Desta forma, ressalta que a informação é constante, não é um objeto, mas sim um produto de mensagens e pessoas construindo significado.

Conforme González de Gómez (2000, p.5) a concepção de informação é antecipada e condicionada pela ação de informação. A mesma autora aponta também que

A ação de informação articula esses estratos em três principais dimensões: uma, semântico-discursiva, enquanto a informação responde às condições daquilo sobre o que informa, estabelecendo relações com um universo prático-discursivo ao qual remetem sua semântica ou conteúdos; outra, meta-informacional, onde se

estabelecem as regras de sua interpretação e de distribuição, especificando o contexto em que uma informação tem sentido; a terceira, uma dimensão infra-estrutural, reunindo tudo aquilo que como mediação disponibiliza e deixa disponível um valor ou conteúdo de informação, através de sua inscrição, tratamento, armazenagem e transmissão.

Oliveira (2004, p.36) define a informação em função dos dados, afirmando que a “informação é um dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”. Para o mesmo autor, um dado é um elemento identificado em forma bruta e que “por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Paralelamente, McGee e Prusak (1994, p.24) oferecem uma visão similar ao afirmar que “informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. A seguir, eles caracterizam a informação como um bem reutilizável, não depreciável, e cujo valor é determinado exclusivamente pelo usuário.

Ainda nessa linha, Beal (2004) aponta que informação é um conjunto de dados dotados de uma relevância e propósito, além de um significado consensual. O mesmo autor salienta que a informação segue um fluxo dentro das organizações que pode ser representado graficamente, conforme a figura 1.

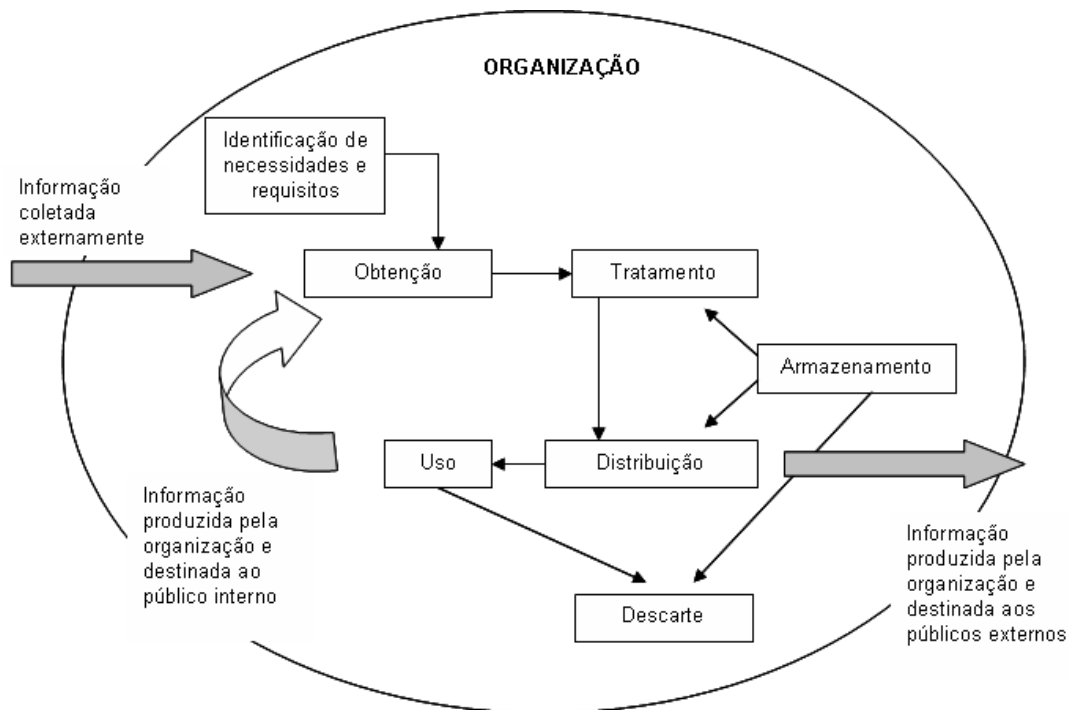


Figura 1. Modelo proposto para representar o fluxo da informação nas organizações.
Fonte: Beal (2004, p.29)

Diante dessa definição, pode-se afirmar que a informação é um significado construído a partir de um conjunto de dados devidamente organizados, sendo um recurso vital em diversos âmbitos como o organizacional, devido à sua capacidade integradora e o seu valor na execução das diferentes funções organizacionais.

2.1.2 O valor da informação nas organizações

Para Choo (2006, p.1, tradução nossa), a informação é “um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz”. O autor salienta que para perceber a importância e valor das fontes e tecnologias da informação, a empresa precisa entender os processos organizacionais e humanos que transformam a informação em percepção, conhecimento e ação (figura 2).

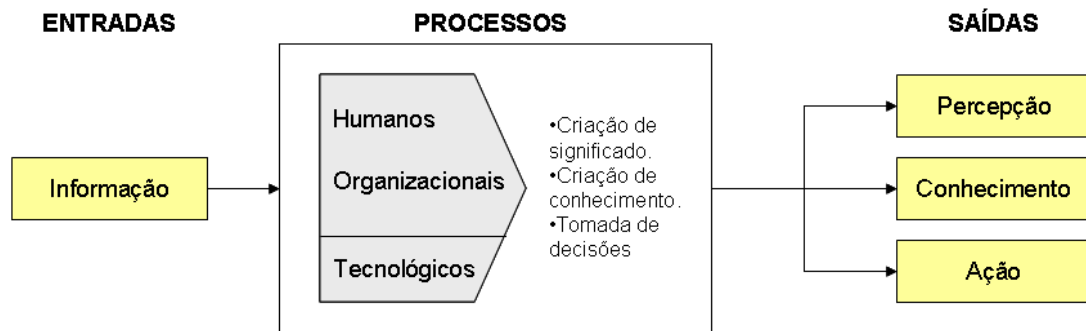


Figura 2. O processamento de informações na organização.
Fonte: Elaboração do autor (baseado em Choo, 2006).

Segundo Choo (2006), na concepção atual da administração e da teoria organizacional, a organização processa informação com três objetivos: para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para criar conhecimento e para tomada de decisões. Este processo está ilustrado na figura 3.

Gonçalves e Filho (1995, p.22) salientam o valor da informação nas organizações ressaltando que as informações permitem o alinhamento estratégico –mediante constantes fluxos de informação bidirecionais com o seu macro ambiente- e facilitam a consecução dos objetivos. Apontam também que “as empresas têm, no fluxo informacional, o elo que une e coordena seus componentes, o que propicia a manutenção do equilíbrio e da integração em um ambiente de crescente mutação”.

Borges (1995) aborda a importância da informação como recurso gerencial, ressaltando o seu valor nos processos de inteligência competitiva e tomada de decisões.

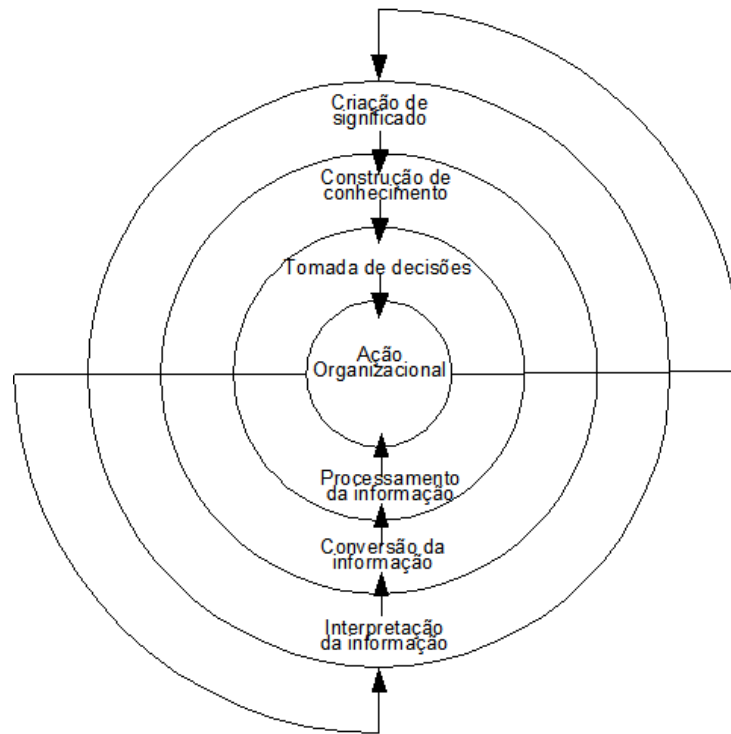


Figura 3. A organização do conhecimento.
Fonte: Choo (2006, p.3, tradução nossa).

Uma visão similar é oferecida por Oliveira (2004a), ao afirmar que o valor da informação é uma função de dois elementos, conforme se observa na figura 4. O primeiro elemento é o impacto das informações nas decisões executivas, e o segundo, é a utilidade dessa informação, considerando o tempo de uso na empresa.

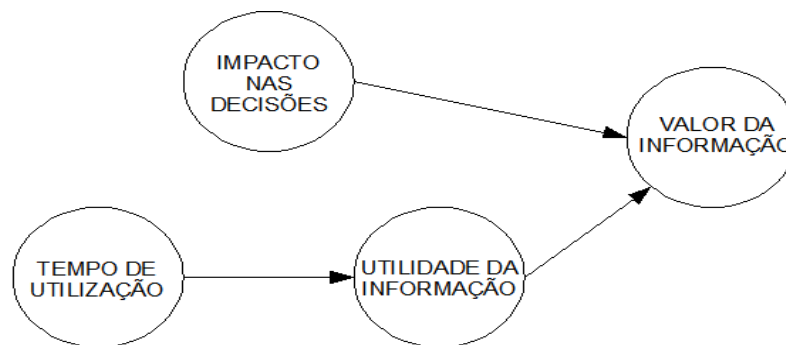


Figura 4. Valor das informações.
Fonte: Oliveira (2004a, p.48).

Para Moresi (2002, p.111), “a importância da informação nas organizações é universalmente aceita”. O mesmo autor aponta que a informação constitui um instrumento de gestão, e o seu aproveitamento está diretamente relacionado ao sucesso desejado. Moresi

(2002, p.113) afirma também que, quando é muito difícil quantificar o valor da informação em termos de dinheiro, e sendo um bem abstrato e intangível, o seu valor estará associado a um contexto. Portanto, os valores de troca e uso permitem estabelecer uma equivalência monetária.

Cronin (1990) classifica o valor da informação nos seguintes tipos:

- Valor de uso: Referida à utilização final que se fará com a informação.
- Valor de troca: Aquele que o usuário interessado está preparado para pagar, sujeito ao valor do mercado.
- Valor de propriedade: Aquele custo substitutivo de um bem, neste caso a informação.
- Valor de restrição: Aquele no caso de informação secreta ou de interesse comercial, com uso restringido para algumas pessoas.

Diversos autores ressaltam que quando o processo comunicacional acontece nas organizações, criam-se as condições para transformar os fluxos de informação em conhecimento, entendido como um recurso que influenciará diretamente na competitividade da organização através da inovação nos seus processos e seus produtos (DÁVILA CALLE; SILVA, 2008; DÁVILA CALLE; LEOCÁDIO; VARVAKIS, 2008; LEOCÁDIO; DÁVILA CALLE; DONADEL, 2008).

Outros autores como Lesca e Almeida (1994) salientam que a informação de qualidade – relevante, precisa, clara, consistente e oportuna - tem um valor significativo nas organizações e pode ser aplicada em diferentes contextos da organização. Desta forma, a informação constitui:

- Um fator de apoio à decisão, porque reduz a incerteza na tomada de decisões, permitindo escolher com menor risco e no momento oportuno.
- Um fator de produção, sendo importante para criar e produzir produtos de maior valor agregado.
- Um fator de sinergia, integrando as diversas unidades funcionais da organização, que dependem da qualidade do fluxo informacional para o intercâmbio de idéias e informações.
- Um fator determinante de comportamento, influenciando sobre indivíduos e grupos, interna e externamente, para alinhar as ações com os objetivos corporativos e para tornar o ambiente favorável ao alcance desses objetivos.

Em concordância com Lesca e Almeida (1994), o estudo de Dearstyne (2004) aprofunda a influência da informação nos produtos, ressaltando que uma adequada estratégia de informação permite as organizações incrementarem o valor dos bens e serviços que oferece.

Por outro lado, Cohen (2002) entende que as empresas utilizam informação na busca de seis (6) estratégias genéricas: redução de custos, criação de valor, inovação, redução de risco, virtualização e diferenciação de produto. Nesse contexto, existem ações orientadas ao uso da informação como suporte à tomada de decisão.

Comprova-se assim, que na atualidade a informação tem uma grande importância nas organizações, sendo fundamental para processos de negócio chave como inteligência competitiva, criação de conhecimento e tomada de decisões, além de outros fins, e conseqüentemente, impactando no produto final. Portanto, suas relações com cada um destes processos devem ser compreendidas para posteriormente serem aprimoradas mediante uma adequada gestão de informação.

2.1.3 Os executivos como usuários de informação

Antes de abordar o comportamento dos executivos como usuários de informação, considera-se pertinente definir “o trabalho” deles.

Conforme Choo (1995, p.52), grande parte do trabalho gerencial consiste em negociar os seus próprios limites. O mesmo autor continua afirmando que o trabalho gerencial é uma combinação de trabalho técnico especializado e trabalho administrativo geral.

Uma visão similar acerca do trabalho dos executivos é apresentada por Mintzberg (1986), quando define um conjunto de dez papéis gerenciais, entre os quais se encontram as funções de projetar a imagem do chefe, liderar e motivar a sua unidade, monitorar, comunicar e disseminar informações, inovar, manipular distúrbios, alocar recursos e negociar.

Na execução dessas funções, os executivos freqüentemente estão tomando decisões. Aprofundando essa idéia, Drucker (2006, p.25) ressalta que:

A tomada de decisão é apenas uma das tarefas do executivo. Geralmente, consome uma pequena fração do seu tempo. Mas tomar as decisões importantes é tarefa específica dos executivos. Somente um executivo toma esse tipo de decisão.

Desta forma, Drucker (2006) salienta que um executivo eficaz deve tomar decisões significativas como um processo sistêmico, objetivando uma influencia positiva no desempenho e nos resultados da organização.

Portanto, devido à natureza do seu trabalho, os gerentes são freqüentes consumidores de informação, observando-a como um fator crítico no sucesso deles e das suas

unidades. Assim, autores como Auster e Choo (1994) asseguram que o trabalho gerencial é intensivo em informação. Em outra das suas publicações, Choo (1995) afirma que um bom gerente tem a capacidade de identificar a informação útil dentre múltiplas fontes de informação internas e externas que eles acessam.

Estudos de Flores (1987 *apud* CHOO, 1995) confirmam que o trabalho gerencial está centrado nas conversações, as quais permitem criar e fazer seguimento aos compromissos organizacionais.

Para Mintzberg (1986) os fluxos de informações dos executivos desempenham um papel de destaque, principalmente na obtenção de pequenas informações externas –acessíveis pelos executivos devido a sua autoridade- que ligam a organização com o seu meio ambiente.

Nesse contexto, Mintzberg (1986) ressalta que os gerentes dedicam grande esforço aos fluxos de informações de mão dupla com os funcionários da sua unidade, de outras unidades, e com pessoas fora da organização. O autor afirma que os gerentes monitoram os seus ambientes, compartilhando e disseminando uma fatia considerável das informações que obtêm de fontes de informação acessíveis para eles devido à sua posição na empresa.

Sobre este ponto, Kirk (2002) afirma que a importância do gerenciamento dos fluxos de informação evidencia-se quando os gerentes desenvolvem e utilizam um conjunto de processos para procurar informação, selecionar informação, reduzir informação redundante, estruturar informação, entre outros.

Ao falar do valor fornecido pelos executivos, Barker (1993), aponta que é possível reconhecer os pioneiros de paradigma por três atributos: coragem, julgamento intuitivo e compromisso com o longo prazo. Coragem é ser capaz de agüentar a pressão exercida pelos colegas para impedi-los de abandonar o paradigma existente. Julgamento intuitivo implica desafiar as provas oferecidas pela solução de problemas e capacidade para tomar boas decisões com informações incompletas. Finalmente, o compromisso com o longo prazo significa entender perfeitamente que as grandes mudanças ou revoluções podem ocorrer no período de 5 a 10 anos.

Por outro lado, Choo (1995) identifica três contingências que caracterizam o uso da informação pelos gerentes.

- Devido ao fato de que o trabalho gerencial é orientado à ação, muitas vezes prevalece sua necessidade de atuar, mesmo que eles sejam conscientes de que a informação

disponível nesse momento é incompleta ou ambígua. Portanto, precisam de informações concretas.

- Os ambientes interno e externo do gerente são complexos e dinâmicos, sendo que estes lidam com problemas complexos em ambientes nebulosos. Assim, a informação em forma de casos e exemplos permite aos gerentes desenvolverem uma percepção pessoal da situação.
- A necessidade de atuar ante uma rápida cadeia de situações desafia a capacidade cognitiva dos gerentes, sendo que eles usam modelos mentais simplificados para procurar uma solução satisfatória e não necessariamente uma solução ótima. Conseqüentemente, a fonte de informação mais importante para os gerentes, são as outras pessoas da organização, sendo a comunicação pessoal a principal via de interação com aquelas fontes.

Diante dessas realidades, observa-se que ao realizarem suas diversas funções, os executivos utilizam e consomem informação. Pela sua autoridade, eles conseguem acesso a uma maior quantidade de conteúdos, fontes e canais de informação. Portanto, um fator crítico de sucesso no trabalho dos executivos é gerenciar adequadamente as suas fontes e canais de informação, para regular os fluxos de informação envolvidos na execução das suas funções, visando à identificação, seleção e aproveitamento da informação relevante. Finalmente, pela complexidade, velocidade e natureza do seu trabalho, os executivos optam por receber informações concretas e em forma de casos, sendo as pessoas sua principal fonte de informação.

2.2 Tomada de decisões

A decisão ou processo decisório é aquele processo que identifica, analisa e escolhe um curso de ação entre as alternativas disponíveis, como resposta a um problema ou oportunidade determinada.

Na ótica de Diaz Duarte (2005), a tomada de decisões é um processo seqüencial e sistemático, imprescindível nas organizações, devido ao fato de que a competitividade de uma organização é uma função do sucesso das suas decisões.

Adicionalmente, afirma-se que a tomada de decisões é a conversão da estratégia em ação. Choo (2006, p.2) ressalta que toda ação de empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação. Autores como Rogers e Blenko (2008, p.21) reforçam ainda mais o colocado por Choo (2006), quando afirmam que “a característica que define organizações de alto desempenho é a capacidade de tomar boas decisões e fazer com que estas sejam implementadas rapidamente”.

Dessa forma, para Simon (1957) a organização é um sistema complexo de decisões. Esta afirmação é corroborada por Choo (2006), que considera a organização como uma “rede de decisões”, constituída de decisões e de tomadores de decisão. O autor ressalta também que a organização especifica premissas para a decisão, as quais definem o critério que vai ser aplicado nas alternativas avaliadas (premissas de valor), e definem também qual informação é relevante (premissas factuais). Essas premissas são colocadas em rotinas de decisão, as quais junto com as regras e procedimentos vão estruturar o processo decisório.

A tomada de decisão também pode ser analisada do ponto de vista sistêmico, como um processo composto de fases, norteado por um objetivo, e que recebe informação como *input*, para produzir informação e ação. A figura 5 apresenta os componentes do processo decisório visto sistemicamente.

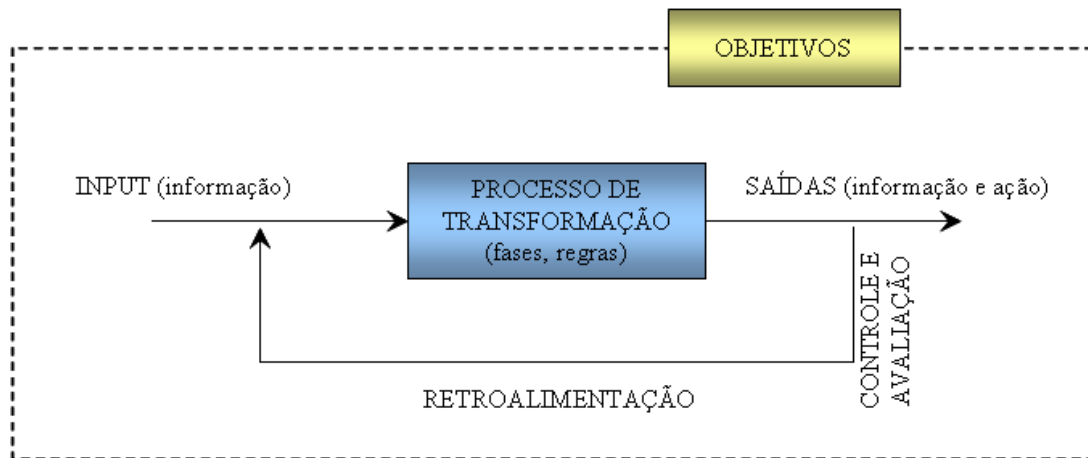


Figura 5. Componentes do sistema decisório.
Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p.24).

Diversos autores (SIMON, 1957; MINTZBERG *et al.*, 1976; BASS, 1983; CHOO, 2006) convergem ao dividir o processo decisório em três grandes fases: (1) identificação e definição do problema decisório, (2) desenvolvimento e busca das alternativas de solução, e (3) análise e escolha.

Da mesma forma, a literatura indica que nesse processo, precisa-se de informação para definir preferências e selecionar regras, para identificar e desenvolver alternativas de solução disponíveis (presente), para conhecer as conseqüências das alternativas (futuro), e finalmente, para determinar a forma na qual se percorrerá do presente ao futuro (CHOO, 2006; DIAZ DUARTE, 2005).

Ainda nessa linha, um estudo feito no setor de seguros por Smith *et al.* (1998), comprovou que a informação tem uma influência positiva no processo decisório, e contribui positivamente nas atividades corporativas.

Mintzberg *et al.* (1976, p.253), também destaca a relação da tomada de decisões com a informação, apontando que “a necessidade de decisão é identificada como a diferença entre a informação sobre uma situação atual e um padrão esperado”. Outro estudo de Mintzberg (1986, p.24) ressalta que

A informação não é, sem dúvida, um fim em si mesma. É um insumo fundamental para a tomada de decisões. Uma coisa ficou clara no estudo do trabalho administrativo: o executivo desempenha o principal papel no sistema decisório da sua unidade. Dotado de uma autoridade formal, somente ele pode introduzir novos e importantes métodos de ação em uma unidade. Como seu centro nervoso, somente ele possui informações completas e atuais para tomar o conjunto de decisões que determinam a estratégia da unidade.

Heller (1991, p.7) aprofunda ainda mais o envolvimento da informação no processo decisório quando caracteriza a incerteza desse processo:

Para começar, pode haver escolhas que você não tenha considerado. Segundo, sua informação sobre as opções aparentes podem ser imperfeitas. Terceiro, o mesmo pode acontecer com seu conhecimento das circunstâncias presentes. Quarto, sua experiência do passado pode ser irrelevante. Quinto, sua previsão do futuro pode ser dolorosamente ampla, fora de conta: todas as previsões, estimativas e cenários imaginados estão sujeitos a amplas margens de erro, e quanto mais se perscruta o futuro, maior se torna essa margem. Sexto, as cadeias de causa e efeito também são previsões, e sujeitas à mesma alta probabilidade de erro...

Assim, afirma-se também que as decisões “são passos para o desconhecido” (HELLER, 1991, p.7).

Por outro lado, Bass (1983) sugere que a tomada de decisão é necessária quando existe uma diferença entre o estado atual e um estado desejado do assunto. Já dentro da organização, o mesmo autor afirma que a tomada de decisão organizacional é um processo de solução de problemas, no qual o problema é percebido, para depois identificar, avaliar, e finalmente aceitar ou rejeitar as soluções possíveis. Outra perspectiva similar é oferecida na obra de Daft (1983), quando define a tomada de decisão como um processo organizacional de identificação e solução de problemas.

A literatura classifica as decisões em programadas e não programadas (SIMON, 1957; DAFT, 1983; CHOO, 2006). As decisões programadas são repetitivas, rotineiras e suportadas por um procedimento definido. As decisões não programadas, geralmente também não são estruturadas e, portanto, exigem o uso de raciocínio, intuição e criatividade (quadro 1).

| Tipos de Decisão | Tradicionais | Técnicas de Decisão |
|---|--|--|
| Programadas: decisões rotineiras, repetitivas; a organização estabelece processos específicos para cuidar dessas decisões. | 1. Hábito 2. Rotina de escritório: procedimentos e operacionais padronizados. 3. Estrutura da organização: expectativas comuns, sistema de subobjetivos, canais de informação bem definidos. | 1. Pesquisa operacional: análise matemática, modelos, simulação em computador. 2. Processamento eletrônico de dados. |
| Não programadas: decisões de uma só vez, mal estruturadas e de políticas novas, levadas a cabo por processos gerais de solução de problemas. | Julgamento, intuição e criatividade, regras práticas, seleção e treinamento de executivos. | Técnica heurística de solução de problemas aplicada a: a) treinamento de pessoas para tomar decisões; b) preparo de programas heurísticos de computador. |

Quadro 1. Tipos de decisão.
Fonte: Simon (1969, apud ANDRADE; AMBONI, 2007, p.131).

Existe também uma convergência na literatura ao afirmar que as decisões programadas são mais fáceis de ser tomadas que as decisões não programadas (SIMON, 1957; ANDRADE; AMBONI, 2007). Esta afirmação baseia-se no fato de que as decisões não programadas são muito particulares e incomuns, não existindo políticas ou regras específicas na organização para lidar com elas.

Em concordância com isto, Barker (1993) afirma que muitas vezes, as decisões que objetivam a solução de problemas devem ser tomadas com informações incompletas. Neste caso, para garantir o sucesso, é necessária uma capacidade de julgamento intuitivo por parte do tomador decisões.

No que tange aos objetivos do processo decisório, por um lado, autores como Choo (2006) e Bass (1983) concordam ao afirmar que a tomada de decisões é um conjunto de escolhas que afetam o curso de ação. Em concordância com a idéia anterior, Rogers e Blenko (2008, p.21) salientam que “a boa tomada de decisões não acaba com uma decisão; acaba com sua implementação”.

Por outro lado, devido às funções dos executivos e às suas capacidades técnico-administrativas, afirma-se que o trabalho deles é orientado à ação (CHOO, 1995; MINTZBERG, 1986).

Diante dessas realidades, observa-se a existência de uma convergência entre o trabalho gerencial e o processo decisório, ambos intensivos em informação e orientados à ação.

2.3 Modelos de tomada de decisões

Os métodos usados para analisar a tomada de decisão nas organizações classificam-se em dois grandes grupos (BASS, 1983).

O primeiro grupo contém os modelos matemático-dedutivos, que são modelos clássicos nos quais o simples rigor matemático é usado para descrever a tomada de decisão. A limitação principal é a sua incapacidade e inadequação para capturar fatos reais envolvidos na tomada de decisão, que, devido à sua natureza, não podem ser modelados matematicamente (BASS, 1983).

No segundo grupo encontram-se os métodos empírico-indutivos, que visam estudar o processo decisório ao vivo, priorizando o estudo da tomada de decisão organizacional em lugar da individual. Sua principal vantagem é a disponibilidade de um maior número de critérios quantitativos que permitem lidar com os fatos não modeláveis matematicamente. Sua principal desvantagem é a dificuldade para manter um controle na experimentação (BASS, 1983).

Paralelamente, Bass (1983) afirma que existem dois grandes grupos de teorias utilizadas no estudo do processo decisório. A “Teoria econômica da organização” e as “teoria comportamental da organização” que abordam, entre outros elementos, o processamento da informação, assim como as regras decisórias.

A “Teoria econômica da organização” baseia-se nos seguintes princípios: (a) a organização tem objetivos que busca atingir, (b) tenta atingir seus objetivos de um modo “racional”, (c) sua função é transformar entradas econômicas em saídas, (d) age num ambiente determinado, (e) a teoria está focada em mudanças em preços e quantidades de entrada e saída. Esta teoria assume que o tomador de decisão está completamente informado das ações alternativas e das conseqüências delas. As ferramentas da teoria estão voltadas à classificação das conseqüências de cada alternativa conforme um conjunto de critérios desejados e à escolha da alternativa que cumpre aqueles critérios. A habilidade para identificar todas as alternativas está baseada no pressuposto de que se lida com um sistema fechado.

Diversos autores, como Barnard (1938) e Simon (1955, apud BASS 1983), criticam esta teoria afirmando que as decisões organizacionais acontecem num mundo de negócios aberto. Assim, os autores afirmam também que a “Teoria econômica da organização” não considera os elementos sócio-emocionais nem a impossibilidade de uma total racionalidade no processo. Conseqüentemente, apontam que esta teoria não conta com a

capacidade para explicar e analisar os problemas não estruturados, os quais são comuns nas organizações.

Como resposta às limitações da “Teoria econômica da organização”, surgem as “Teorias comportamentais da organização”. Na perspectiva de Bass (1983), estas teorias estão baseadas nos seguintes princípios: (a) o problema pode não estar adequadamente definido, (b) as alternativas podem não ser claras e inclusive, algumas podem ser desconhecidas, (c) as conseqüências de algumas alternativas podem só ser conjeturadas, devido à não disponibilidade de conhecimento ou informação suficiente acerca delas. Conforme esta teoria, a escolha é determinada por um estado desejado, que estimula a busca e a seleção de alternativas. As alternativas identificadas e disponíveis no processo decisório são só aquelas identificadas pelo tomador de decisões, sendo um subconjunto do total de alternativas possíveis. Finalmente, o esforço está focado na escolha de uma solução satisfatória, que permita alcançar o estado desejado, e não necessariamente uma solução ótima que maximize a relação custo/benefício.

Existem diferentes pesquisas e modelos que foram desenvolvidos nas últimas décadas com base nas teorias comportamentais, entre eles destacam-se o modelo de Simon (1957), o modelo de Mintzberg (1976), o modelo de Bass (1983) e o modelo de Choo (2006). O modelo racional desenvolvido por Simon (1957) é a principal e primeira grande contribuição para o entendimento do processo decisório organizacional sob a perspectiva comportamental.

2.3.1 Modelo de Simon

Uma das bases do modelo desenvolvido por Simon (1957, p.47), encontra-se quando ele aponta que “toda decisão compõe-se de dois tipos de elementos, denominados elementos de fato e elementos de valor”.

Simon (1957) define como fatos aquelas expressões acerca do mundo real e do seu funcionamento, sendo expressões que podem ser testadas e comprovadas. Afirma que as decisões são mais que proposições factuais porque além dos fatos, implicam desejos ou descrições de um futuro estado das coisas. Além disso, ao orientar o comportamento rumo à alternativa escolhida, em detrimento de outras, observa-se nas decisões um conteúdo ético.

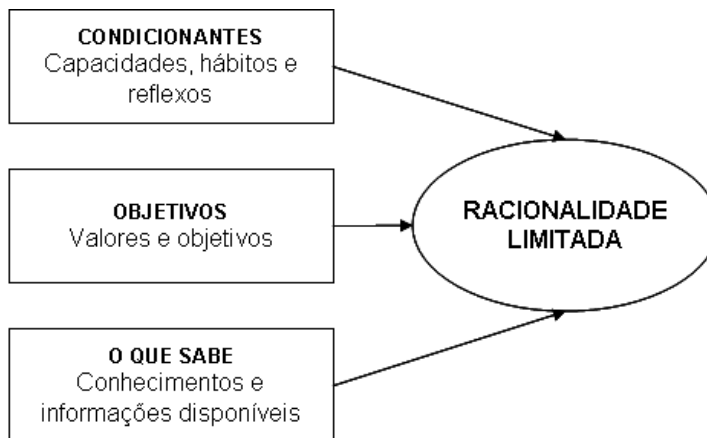


Figura 6. Fatores limitantes da racionalidade.
Fonte: Elaboração do autor (adaptado de Simon, 1957, p.252).

Na ótica de Simon (1957, p.78), a racionalidade é “a seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento”. A partir dessa definição, Simon (1957, p.252) aponta que o indivíduo é limitado na sua racionalidade pelos três fatores apresentados na figura 6, e apresenta a principal contribuição do seu modelo:

O indivíduo é limitado na sua racionalidade pelos seguintes fatores: a) por sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos, b) por seus valores e conceitos de finalidades, os quais podem não coincidir com os objetivos da organização; e c) extensão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe. O indivíduo pode ser racional quando visto em relação aos objetivos da organização unicamente na medida em que é capaz de seguir determinado curso de ação, que possuir uma concepção adequada da finalidade daquela, e encontrar-se corretamente informado acerca das condições que cercam sua ação. Suas escolhas serão racionais -guiadas por uma finalidade- dentro dos limites estabelecidos por esses fatores.

Ao tratar das limitações de conhecimento, Simon (1957) afirma que a partir da identificação de padrões de informação necessários em decisões anteriores, a organização pode prever a necessidade de informação para tomar certas decisões. Assim, proporciona oportunamente ao indivíduo aquele conhecimento, ampliando sua área de racionalidade. Esta gestão dos fluxos de informação, segundo Simon (1957), é particularmente importante quando existem limitações de tempo na situação decisória.

O modelo descrito nesta seção foi utilizado como base para diversas pesquisas posteriores voltadas ao entendimento da tomada de decisões.

2.3.2 Modelo de Mintzberg

Mintzberg *et al.* (1976) realizou uma pesquisa analisando vinte e cinco (25) processos de tomada de decisões estratégicas e a partir dela concluiu que existe uma estrutura básica suportando estas decisões; definiu um modelo conformado por (a) três fases centrais, (b) três conjuntos de rotinas de suporte, e (c) seis fatores dinâmicos. Este modelo é apresentado na figura 7.

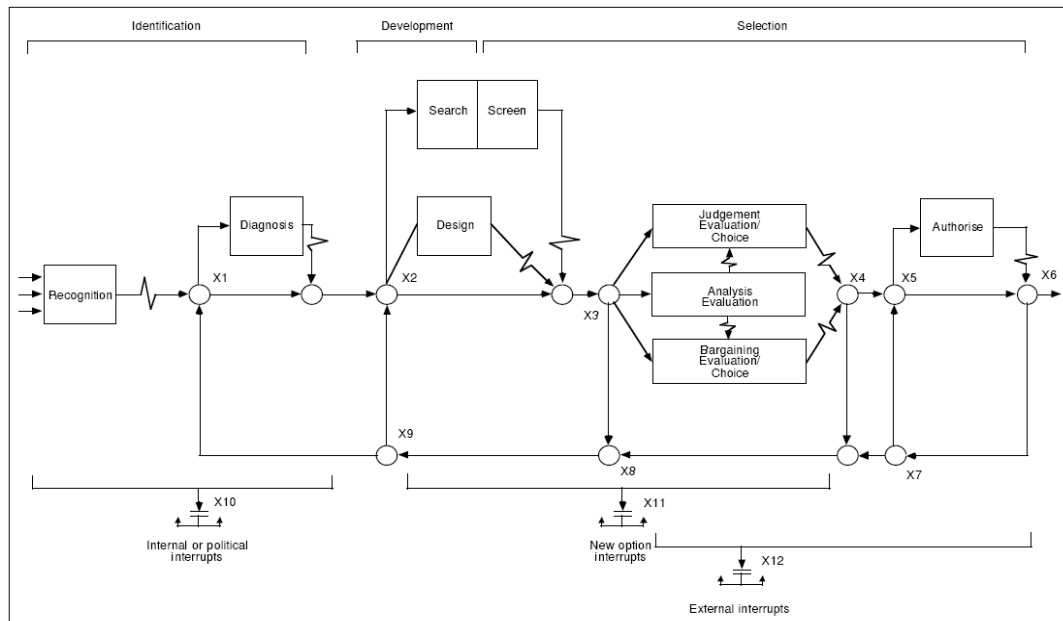


Figura 7. Modelo geral de processos decisórios estratégicos.
Fonte: Mintzberg *et al.* (1976, p.266).

As fases identificadas por Mintzberg *et al.* (1976), as quais contêm as rotinas de suporte, são as seguintes:

- Identificação, que envolve as rotinas de (a) reconhecimento da situação decisória, na qual o problema ou oportunidade é identificado, e (b) o diagnóstico, que permite compreender e definir a situação decisória e determinar as suas relações de causa-e-efeito.
- Desenvolvimento, que inclui o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento de uma ou mais possíveis soluções para uma situação decisória. É composto pelas rotinas de (a) Busca de soluções já existentes, e (b) criação de soluções personalizadas.
- Seleção, uma etapa associada às alternativas desenvolvidas na fase anterior, portanto, pode ser realizada muitas vezes num mesmo processo decisório. Nesta etapa a escolha da solução é feita, existindo nela as rotinas de: (a) sondagem, para identificar novas alternativas que podem ser de utilidade mesmo que nunca foram utilizadas, ou para reduzir elas a um número razoável para o seu processamento em termos de tempos e custos. (b) Avaliação das alternativas, na qual determina-se ou confirma-se a solução,

usando julgamento, análise e/o barganha. (c) Autorização, que busca obter apoio interno e/o externo na implementação da solução escolhida.

As rotinas que suportam as fases do processo decisório, sob a visão do mesmo autor, são as seguintes:

- Rotinas de controle. Determinam o espaço de decisão, os planos e a alocação de recursos necessários ao longo do processo decisório. Constituem uma meta-tomada de decisões, atuando sobre o mesmo processo de tomada de decisões.
- Rotinas de comunicação. Mintzberg *et al.* (1976) evidencia a existência de um fluxo de comunicação ativo através do processo decisório. O mesmo autor cita a Witte (1972) para afirmar que as atividades de comunicação dominam o processo decisório.

Mintzberg *et al.* (1976) corrobora a idéia anterior afirmando que, neste processo, explora-se o ambiente para perceber estímulos externos, busca-se intensamente informação para diagnóstico, informação sobre as alternativas e suas conseqüências, transmite-se informação acima da hierarquia para facilitar a autorização, e monitora-se o progresso do processo.

Nesse contexto, o modelo classifica as rotinas de comunicação em (a) rotinas de exploração de informação, usadas para identificar a situação decisória e construir modelos conceituais sobre as alternativas, (b) rotinas de investigação, focadas na busca de informação para propósitos específicos, sendo usadas para confirmar informação das etapas anteriores à avaliação, e (c) rotinas de disseminação, nas quais Mintzberg *et al.* (1976) identifica uma relação entre o número de pessoas interessadas no resultado da decisão e o tempo utilizado para disseminar informação sobre os avanços.

- Rotinas políticas. Partindo do pressuposto de que existem fontes de pressão internas e externas que afetam as decisões estratégicas, estas rotinas objetivam a clarificação das relações de poder envolvidas na situação decisória, permitindo o desenvolvimento de consensos para orientar esforços na implementação da solução.

Para Mintzberg *et al.* (1976), o processo decisório é dinâmico e acontece num sistema aberto, e portanto está exposto a interferências que impactam o processo. A partir deste princípio deriva uma das grandes contribuições do modelo de Mintzberg *et al.* (1976), que considera que após o teste da solução escolhida, começa um novo ciclo se ela não for satisfatória.

Adicionalmente, Mintzberg *et al.* (1976) inclui no modelo seis fatores dinâmicos objetivando uma melhor explicação do processo. (1) interrupções, causadas por forças do ambiente, que freqüentemente trazem como conseqüência a volta à fase de desenvolvimento. (2) Demoras programadas, causadas pelos tomadores de decisão para atender suas múltiplas tarefas. (3) Demoras na retroalimentação, decorrentes de espera de informação dos resultados de ações prévias. (4) Sincronização, quando o tomador de decisão atrasa ou acelera intencionalmente o processo para aproveitar alguma condição favorável ou

para sincronizar a ação com outra atividade. (5) Ciclos de compreensão, quando o processo decisório volta para uma fase anterior, visando uma melhor compreensão e análise por parte dos envolvidos nele. (6) Falhas, causadas, por exemplo, quando não é encontrada uma solução satisfatória, ou quando surgem restrições não aceitáveis.

2.3.3 Modelo de Bass

Bass (1983, p.174) apresenta um modelo para a tomada de decisões organizacional fundamentado no modelo da racionalidade limitada (SIMON, 1957), o qual utiliza a estrutura exposta no modelo de Mintzberg *et al.* (1976). O modelo é composto de fases, mas também de conexões causais entre as diversas fases do processo decisório organizacional (figura 8).

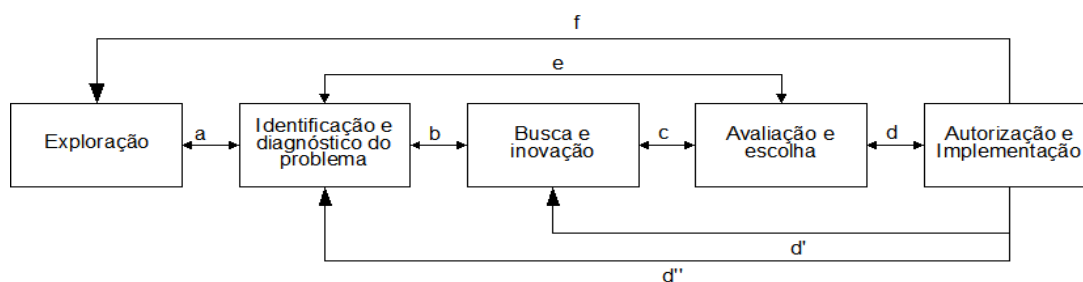


Figura 8. Conexões causais potenciais nas decisões organizacionais.
Fonte: Adaptado de Bass (1983, p.175, tradução nossa).

O modelo de Bass (1983) está sustentado em um pilar como os objetivos organizacionais, os quais não podem ser desligados do processo decisório. Paralelamente o mesmo autor afirma que o tamanho da empresa afeta o processo decisório e conseqüentemente, aquele processo será diferente para empresas de distinta envergadura ou em diferentes etapas do ciclo de vida empresarial.

Desta forma, explicam-se, a seguir, as conexões causais contidas na figura 8.

- (a) A exploração detecta um possível problema ou oportunidade. No sentido inverso, o diagnóstico precisa de mais informação.
- (b) O diagnóstico determina a direção e a locação da busca. Na situação inversa, a busca e a inovação redefinem o problema mudando os objetivos e/ou direcionamento do problema.
- (c) A busca e a inovação determinam a escolha. No sentido oposto, a avaliação e escolha atrasam ou impedem a escolha, fazendo uma nova busca para justificar uma solução.

- (d) A avaliação e a escolha devem ser autorizadas antes de sua implementação. No sentido inverso, uma autorização rejeitada ou uma implementação sem sucesso podem precisar nova escolha, (d') re-design, ou (d'') re-definição.
- (e) A solução ao problema é originada pelo diagnóstico e precisa de uma avaliação e escolha, sendo eliminada a busca. No modo inverso, a avaliação e a escolha podem precisar de modificação no diagnóstico.
- (f) A experiência na implementação muda o foco da exploração.

Ao abordar as fontes de informação envolvidas no processo decisório, Bass (1983) ressalta o incremento das fontes baseadas em computadores. Define um conjunto de variáveis que afetam a escolha das fontes, entre elas o tamanho da organização, as funções do executivo e o tipo de decisão.

2.3.4 Modelo de Choo

O modelo desenvolvido por Choo (2006) tem como principal base a racionalidade intencional da organização, comportamento alcançado embora seus membros tenham uma racionalidade limitada conforme o modelo de Simon (1957).

Neste modelo, apresentado na figura 9, são incorporados elementos próprios da organização, como as premissas e as rotinas decisórias, que apontam à simplificação cognitiva do processo decisório, de modo a reduzir a incerteza e a complexidade.

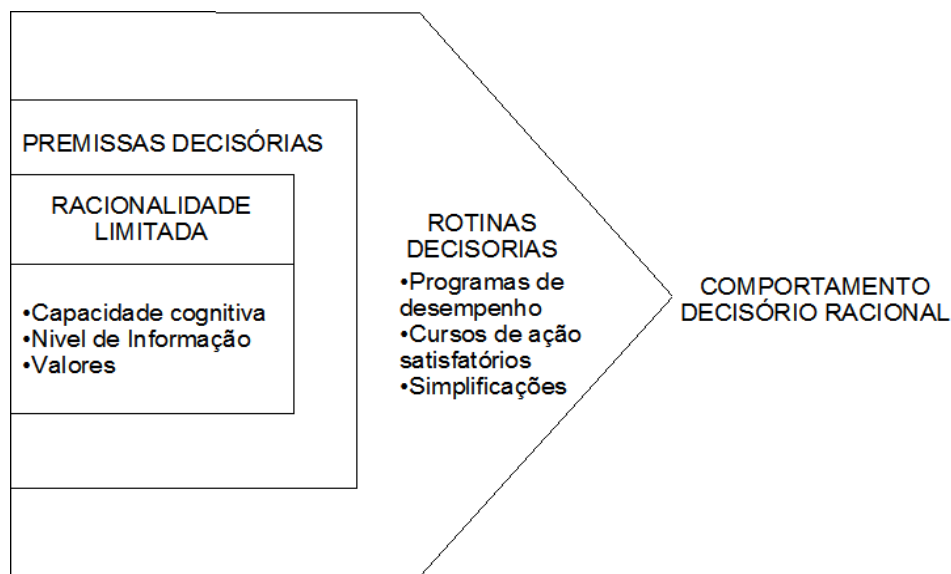


Figura 9. Tomada de decisão na organização
Fonte: Choo (2006, p.13, tradução nossa).

Choo (2006) afirma que a organização especifica premissas para a decisão, as quais definem o critério que vai ser aplicado nas alternativas avaliadas (premissas de valor), e qual informação é relevante (premissas factuais). Essas premissas são colocadas em rotinas de decisão, as quais junto com as regras e procedimentos vão estruturar o processo de decisão. Dessa forma, com base nos elementos mencionados, ampliam-se os limites racionais dos indivíduos, permitindo uma racionalidade organizacional.

Como resultado da racionalidade limitada, Choo (2006, p.205) aponta que o processo decisório é norteado pela busca de alternativas satisfatórias antes que pela busca da melhor alternativa. Nesse sentido, Choo (2006, p.205) considera que uma alternativa é satisfatória quando atinge ou excede um conjunto de critérios que definem “uma alternativa minimamente satisfatória”.

Diante dessas realidades, e considerando que a informação é o principal recurso no processo decisório, Choo (2006, p.207) conclui que o termo “satisfatório” é mais que uma regra sobre como as decisões acontecem na organização, sendo também uma regra sobre como as organizações procuram suas informações.

Paralelamente, Choo (2006) ressalta que o processo decisório envolve três etapas: (a) identificação da necessidade de decisão, (b) desenvolvimento, na qual as possíveis soluções são construídas e, (c) seleção, focada em escolher uma solução e levar ela para a ação.

O mesmo autor afirma que numa situação decisória, existem diversos fatores que determinam as necessidades de informação. A partir dessas necessidades são eleitas fontes e meios de informação a serem utilizados para adquirir essa informação. A informação obtida nessas fontes, com base nos critérios iniciais, é utilizada nas diversas etapas do processo decisório, seja para definir a situação decisória, para conhecer as alternativas disponíveis e suas conseqüências, ou para escolher uma solução satisfatória.

Conseqüentemente Choo (2006) indica que seu modelo tem uma característica linear de troca de energia, com foco no fluxo de informações nos processos decisórios da organização.

2.3.5 Considerações finais sobre os modelos apresentados

Além dos modelos de Simon (1957), Mintzberg *et al.* (1976), Bass (1983) e Choo (2006), existem outros modelos que consideram algumas características ou componentes dos primeiros.

Desta forma, Andrade e Amboni (2007, p.129) baseiam-se na escola comportamental de Simon para caracterizar ao processo decisório como um processo contínuo e racionalmente limitado, que permeia toda a atividade empresarial. Dividem as decisões em programadas e não programadas e apontam que o processo decisório está composto de três fases: (1) Identificação do problema, (2) Identificação das alternativas, e (3) Escolha.

Daft (1983) oferece uma ótica similar, ao dividir o processo decisório nas fases de (1) identificação do problema, e (2) solução do problema. O mesmo autor classifica as decisões em programadas e não programadas, colocando a racionalidade limitada (SIMON, 1957) como a principal característica do processo decisório. Ainda nessa linha, Stoner e Freeman (1995) apresentam um modelo racional aplicável às decisões programadas. Dividem o processo decisório em (1) análise da situação, (2) criação de alternativas, (3) Avaliação de alternativas, e (4) implementação e monitoramento.

Por outro lado, Drucker (2006) ressalta que o processo decisório implica em (1) classificar o problema, (2) definir o problema, (3) especificar a resposta ao problema, (4) definir o que é “certo” visando atingir as condições-limite, (5) incorporar à própria decisão a ação, e (6) testar a validade e a eficácia da decisão. Enfatiza que os executivos devem focar o seu esforço nas decisões importantes, procurando uma solução certa e não uma solução aceitável.

Finalmente, considerando os modelos analisados e em concordância com o objetivo da pesquisa, evidenciam-se algumas convergências na literatura, a serem usadas na construção do modelo. Estas convergências sobre o processo decisório são apresentadas a seguir:

- Inicia-se sempre com a identificação e definição do problema, sendo os fluxos informacionais internos e externos, importantes na execução daquelas atividades.
- É composto por três grandes fases: (1) Identificação e definição do problema decisório, (2) Desenvolvimento e busca das alternativas de solução, e (3) análise e escolha. O processo é intensivo em informação, portanto existe informação envolvida, e que precisa ser gerenciada, ao longo das três fases do processo.
- O processo decisório organizacional é intencionalmente racional, mesmo que os agentes tomadores de decisão são racionalmente limitados. A organização cria um contexto com políticas, premissas e rotinas decisórias visando ampliar os limites racionais dos indivíduos ou grupos decisórios.
- O processo é cíclico e dinâmico, sendo possível voltar a uma etapa previa se as alternativas analisadas ou a solução escolhida não forem satisfatórias.
- As decisões podem ser divididas em programadas e não programadas. As decisões programadas são repetitivas, rotineiras e, portanto, existem na organização regras e

políticas para lidar com elas. As decisões não programadas, geralmente não são estruturadas e, portanto, exigem raciocínio, intuição e criatividade.

2.4 Fluxos de informação no processo decisório

Como visto, a intensidade dos fluxos de informação envolvidos no processo decisório é ressaltada por diversos pesquisadores como Simon (1957), Mintzberg (1976), Bass (1983) e Choo (2006).

Da mesma forma, no campo da ciência da informação, diversos autores (BORGES, 1995; ROCHA, 1999) apontam que o processo decisório é um fenômeno essencialmente informacional, ressaltando a importância dos fluxos de informação nele envolvidos.

Paralelamente, Kirk (2002) apresenta uma visão “ritualista” ou “simbólica” da relação entre informação e processo decisório, ao afirmar que as decisões legítimas são intensivas em informação e a informação é um sinal de legitimidade, simbolizando um compromisso com a escolha racional.

Conforme Barreto (1998, p.122) um fluxo de informação é “uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora...”. Assim, sob a ótica do mesmo autor, os fluxos de informação quando apropriados cognitivamente pelo receptor, permitem a geração de conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convivência. O processo anterior está representado na figura 10:

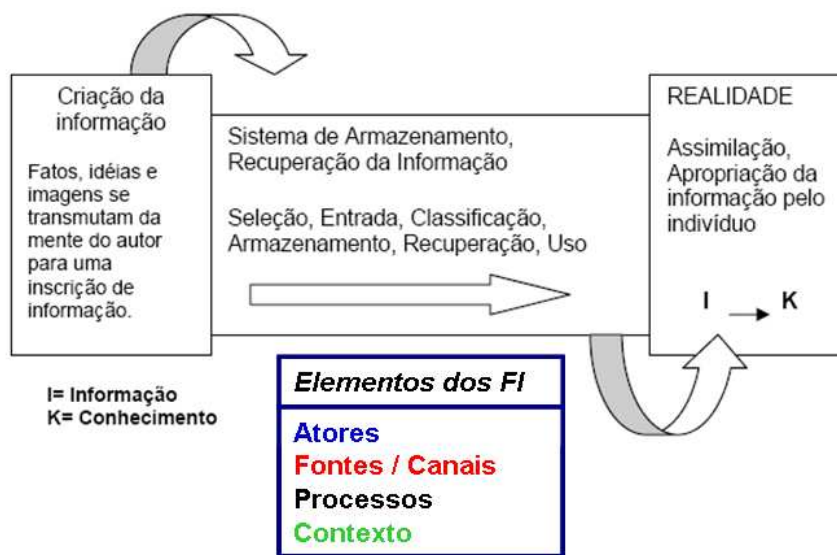


Figura 10. Representação dos fluxos de informação.
Fonte: Adaptado de Barreto (2003).

A partir da figura 10, fica evidente que existem elementos que devem ser considerados na análise de qualquer fluxo informacional. Estes elementos são: os atores (pessoas ou máquinas), as fontes e os canais, os processos envolvidos, e o contexto no qual o fluxo informacional acontece.

Em concordância com os elementos de análise identificados na figura 10, algumas pesquisas abordam o fluxo informacional no processo decisório:

- Mintzberg (1986, p.25) identifica quatro papéis decisórios nos executivos (negociador, alocador de recursos, manipulador de distúrbios e empreendedor) os quais exercem distintos papéis como consumidores de informação.
- Driver *et al.* (1990) faz uma classificação e apresenta cinco estilos decisórios (Decisivo, Flexível, Hierárquico, Integrativo e Sistemico) em função da quantidade de informação utilizada pelo tomador de decisões e do número de alternativas que ele desenvolve em paralelo.
- Hambrick (1982) apresenta métodos para quantificar a atividade exploratória dos executivos na busca de informações do ambiente externo (fluxo informacional de fora para adentro da organização).
- Pesquisas de diversos autores (BASS, 1983; O'REALLY, 1986; MINTZBERG *et al.*, 1976; SAUNDERS; JONES, 1990; JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994; CHOO, 1994; OLIVEIRA, 2004a; OLIVEIRA, 2004b) abordam as fontes e canais de informação em termos da sua classificação e utilização no processo decisório.
- Taylor (1991) classifica os usos da informação em função dos objetivos da sua aplicação prática (para confirmar um fato, para planejar, para esclarecer, para motivar, entre outros).

Outra definição de fluxo de informação no contexto organizacional, é apresentada por Moresi (2000, p.23), quando afirma que “O fluxo da informação em uma organização é um processo de agregação de valor...”, considerando o sistema de informação como “...a sua cadeia de valor, por ser o suporte para a produção e a transferência da informação”. Esta idéia é suportada por autores como Klobas (1998), que define os fluxos de informação como cadeias de valor virtual.

O modelo de Simon (1957) ressalta que o processo decisório inicia-se quando o tomador de decisões procura informação relacionada ao problema que ele tem na mão.

Na mesma linha da afirmação anterior, Bass (1983) afirma que na primeira etapa do processo decisório adquirem-se, processam-se e comunicam-se informações para aprimorar o conjunto de informações do tomador de decisão; sendo que na etapa final são feitas a aquisição e alocação de recursos, assim como os compromissos para ação.

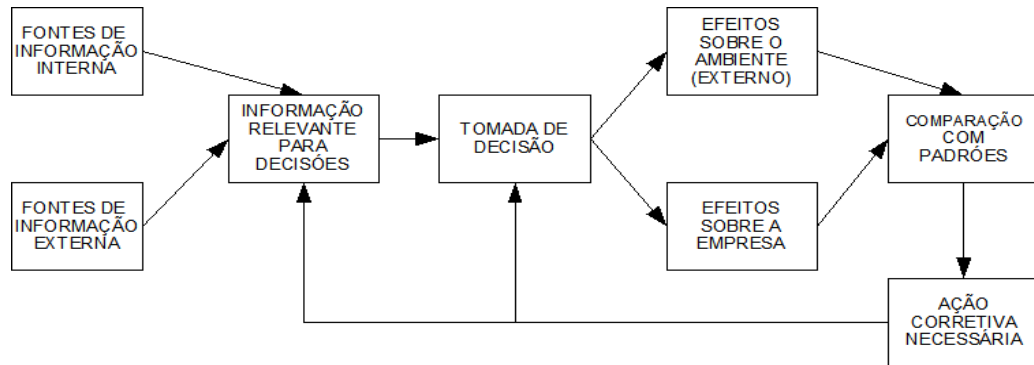


Figura 11. Interação da informação com o processo decisório.
Fonte: Oliveira (2004a, p.41).

Oliveira (2004a) esquematiza de um modo mais completo os fluxos de informação envolvidos nas distintas etapas do processo decisório (figura 11). Afirma que as decisões afetam tanto a empresa quanto o seu ambiente externo e são feitas utilizando informação relevante obtida em fontes internas e externas.

A relação entre a informação e o processo decisório também é abordada por diversos autores (AUSTER; CHOO 1994a; CHOO, 1995; 2006; DETLOR, 2003), utilizando um conjunto de dimensões, denominadas (1) de necessidades, (2) de busca e (3) de uso de informação. Estas dimensões são apresentadas na figura 12.

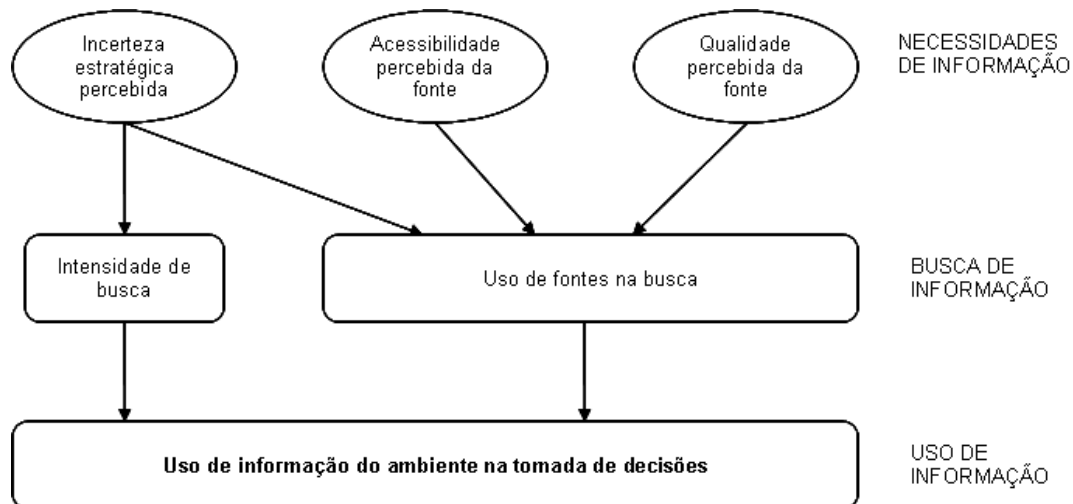


Figura 12. Modelo de exploração do ambiente.
Fonte: Auster e Choo (1994a, p. 209, tradução nossa).

Desta forma, a literatura confirma a existência de fluxos de informação no processo decisório. Estes fluxos apóiam a produção e disseminação de informações que permitem identificar a situação decisória, assim como conhecer as alternativas disponíveis e as suas conseqüências.

Conseqüentemente, os tomadores de decisão podem gerenciar os fluxos de informação controlando a seleção de fontes e meios ao longo das distintas fases do processo decisório (SAUNDERS; JONES, 1990). Um adequado gerenciamento desses fluxos permitirá lidar com a quantidade suficiente e necessária de informação -de qualidade no contexto da situação decisória- na procura da escolha satisfatória.

2.5 A indústria dos seguros

Os construtos teóricos - produto desta dissertação - tangíveis no modelo de análise desenvolvido, serão avaliados dentro de uma empresa de seguros. Conseqüentemente, esta parte objetiva contextualizar e caracterizar a indústria de seguros, com foco na sua natureza e nos serviços fornecidos por ela.

2.5.1 Os serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.43), “um serviço consiste de um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executado dentro de instalações de suporte e utilizando-se de bens facilitadores”.

Já na ótica de Harrington e Harrington (1997, p.381) “um processo de serviços é aquele cuja principal contribuição ao bem-estar dos outros é oferecer um produto intangível”. O mesmo autor detalha um conjunto de propriedades inatas dos processos de serviços que os diferenciam dos processos da manufatura:

- Os serviços são intangíveis, portanto, não podem ser medidos, testados ou verificados antes da entrega.
- Os serviços refletem o comportamento do consumidor
- Uma vez que uma oportunidade é perdida, não existe uma segunda chance.
- O cliente participa do processo.
- Um serviço não pode ser devolvido.
- Não é possível inspecionar a qualidade de um serviço. Existem atividades de garantia de qualidade que devem concluir-se antes que o produto seja produzido.
- Quanto mais pessoas interagem com o cliente, menos probabilidade ele tem de ficar satisfeito.

Por outro lado, Giansi e Corrêa (1994) oferecem uma visão similar ao apresentar as características dos serviços:

- Intangibilidade: não são patenteáveis e são de difícil padronização, tornando sua gestão mais complexa.
- Presença do cliente: o cliente é parte do processo, portanto, o serviço não pode ser executado sem a presença do cliente.
- Não estocáveis: são produzidos e consumidos simultaneamente, portanto não podem ser estocados para consumo futuro.

A partir das características dos serviços, a literatura estabelece diferenças entre os processos de manufatura e os processos de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994; HARRINGTON; HARRINGTON, 1997; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Visando o esclarecimento destas diferenças, apresenta-se na figura 13 um conjunto de características nas funções dentro da manufatura e dos serviços.

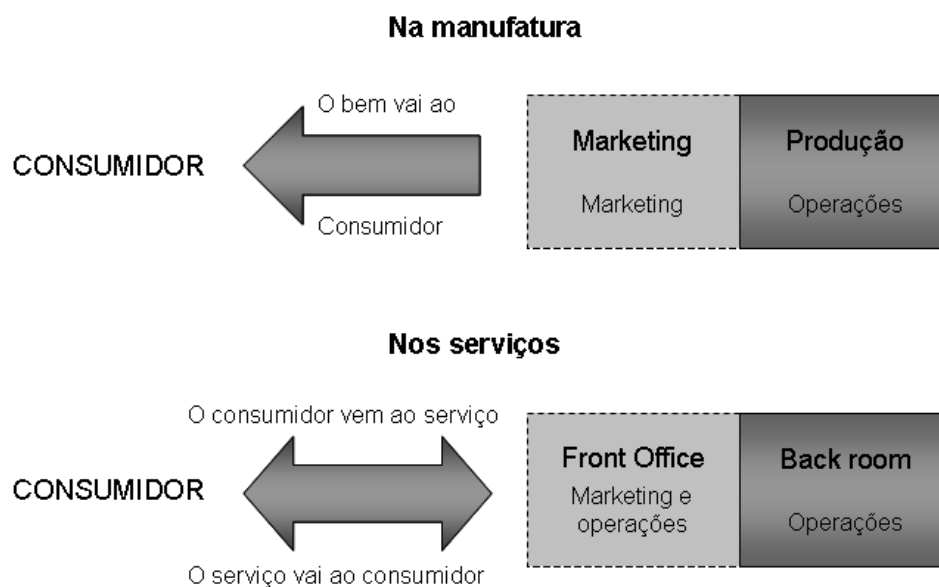


Figura 13. As funções de marketing e operações em empresas de manufatura e serviços.
Fonte: Armistead (1988, *apud* GIANESI; CORRÊA, 1994, p.37).

Um serviço é avaliado comparando-se a percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Esta avaliação é feita considerando um conjunto de critérios determinantes da qualidade, definidos previamente em função de uma estratégia. Cabe apontar que na avaliação de serviços importa tanto o processo quanto o resultado (GIANESI E CORRÊA, 1994; STAFFORD; STAFFORD; WELLS, 1998; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Finalmente, cabe precisar que nos serviços existe um grande dilema entre as áreas da qualidade e da produtividade, as quais geralmente encontram-se em conflito. As

organizações de serviços bem sucedidas serão aquelas que conseguem um equilíbrio entre essas duas áreas (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997).

Conseqüentemente, são tomadas decisões nas diferentes áreas de operação dos serviços, objetivando atingir os critérios determinantes da qualidade ao longo do processo, fazendo uso de uma quantidade ótima de recursos. Diante dessas realidades, evidencia-se que nos serviços o sucesso dessas decisões tem uma correlação positiva com o equilíbrio entre a qualidade e a produtividade.

2.5.2 As empresas de seguros

Uma empresa de seguros oferece fundamentalmente o serviço de cobertura de risco, além de um conjunto de serviços secundários como são os investimentos. Assim, afirma-se que as empresas de seguros oferecem serviços de natureza intangível (MIÑÁN; MUÑOZ, 2000).

Para Nooteboom (2006), a indústria de seguros é de índole contínua e episódica, na qual informação e fundos econômicos são insumos dos processos de análise de riscos e de reclamos, objetivando uma garantia de segurança, como utilidade ou valor proporcionado ao cliente.

Deste modo, as empresas de seguros recebem como pagamento uma quantidade monetária chamada prêmio para assumir o risco de perdas materiais e/ou a responsabilidade em face de terceiros, numa possível ocorrência de um evento negativo ou sinistro, sob determinadas condições definidas na contratação do serviço.

A apólice de seguros constitui o documento ou contrato oficial do seguro, no qual são especificados o preço a pagar, o bem ou objeto de seguro, as condições do seguro, as condições de atendimento em face da materialização do risco, entre outros (MIÑÁN; MUÑOZ, 2000).

Na ótica de Miñán e Muñoz (2000), as características básicas de uma empresa de seguros são:

- Atividade dupla, de seguro e de investimento.
- As rendas são cobradas antes de pagar o possível gasto.
- As rendas são calculadas antes de conhecer o custo real.
- Existem dois blocos de custos: técnicos e de gestão.
- Relatividade do benefício pelo impacto das provisões.

A partir das características apresentadas, para um melhor entendimento do processo de agregação de valor nas empresas de seguros, considera-se pertinente apresentar a cadeia de valor em seguros (figura 14).

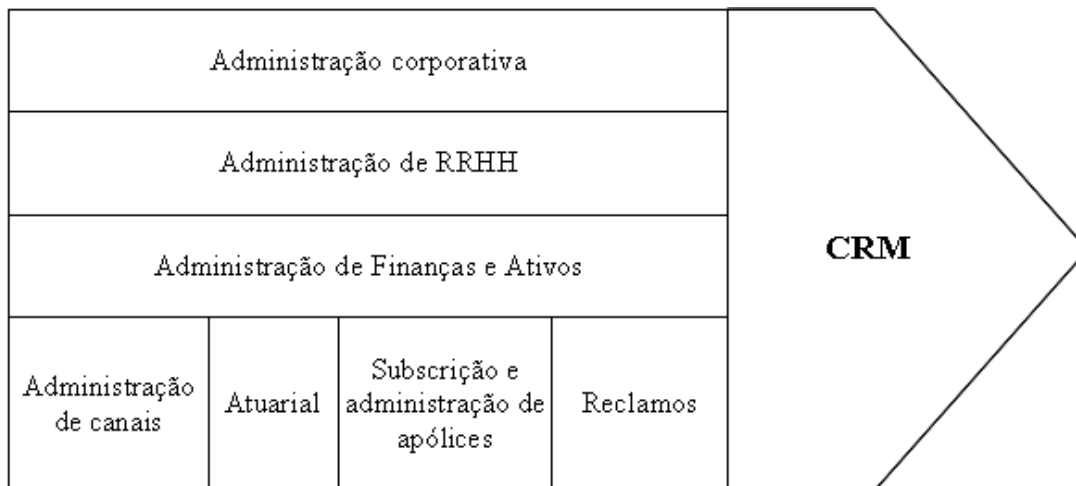


Figura 14. Cadeia de valor tradicional nos seguros.
Fonte: Kumar e Swarup (2001, p.2).

As decisões são tomadas ao longo da cadeia de valor. Assim, o fluxo informacional acontece nas unidades administrativas (administração corporativa, de RRHH, financeira, de ativos), mas também nas unidades técnicas (administração de canais, atuarial, de apólices e de reclamos), apresentadas na figura 14. Portanto, nas empresas de seguros, as decisões influenciam tanto o resultado de gestão quanto o resultado técnico.

Analisando-se outra das características das empresas de seguros, como, por exemplo, as rendas ou lucros, que são cobrados, e ainda calculados antes de conhecer o custo real, percebe-se que as decisões nesse tipo de empresas são tomadas num ambiente naturalmente impactado pela incerteza.

Devido ao fato de que as empresas de seguros produzem serviços, as decisões são orientadas às duas variáveis chaves para avaliar o nível de satisfação do cliente nesse setor: (1) nível de fidelidade, e (2) qualidade na gestão do negócio (MIÑÁN; MUÑOZ, 2000).

Como consequência das características particulares de uma empresa de seguros, assim como pela natureza do seu entorno, infere-se que existe nelas uma grande diversidade de tipologias de situações decisórias –de maior ou menor complexidade e dinamismo- nas quais são exercidos os diferentes papéis decisórios utilizados nesta pesquisa.

Assim, e conforme observado, uma empresa do setor segurador constitui um elemento de estudo particularmente rico em complexidade e diversidade de cenários, visando a avaliação do modelo de análise produto desta dissertação.

2.5.3 O mercado latinoamericano de seguros

Segundo o Insurance Advisory Board (2005, 2006), o mercado latino-americano de seguros representa somente 3% do mercado global de seguros, com US\$ 49 bilhões anuais em vendas.

| País | Prêmios (milhões US\$) | Prêmios per capita (US\$) |
|--------------|------------------------|---------------------------|
| Chile | 4027 | 253 |
| México | 12232 | 118 |
| Argentina | 4110 | 105 |
| Brasil | 18042 | 101 |
| Venezuela | 2632 | 100 |
| Equador | 2336 | 52 |
| Colômbia | 491 | 38 |
| Peru | 883 | 32 |
| Outros | 4570 | 18 |
| TOTAL | 49323 | |

Quadro 2. Prêmios de seguros em América Latina no ano 2004.
Fonte: Estudo IAB, Mercado Global dos Seguros, 2005.

Observa-se no quadro 2, que o mercado chileno de seguros é o mercado mais maduro entre as grandes nações latino-americanas. O Chile tem o índice de vendas per capita de seguro mais elevado e o maior índice de penetração de seguros na região.

O mercado latino-americano de seguros cresceu num ritmo consistente nos últimos anos. Entre os anos 2000 e 2004, o mercado de seguros chileno cresceu 53.8 % , acima de outros mercados em desenvolvimento como o peruano, mexicano e o brasileiro com crescimentos de 47.3%, 40.1% e 37.7%, respectivamente.

A pesquisa do Insurance Advisory Board (2005) também identificou que as empresas de seguros na América Latina, enfrentam quatro problemas principais que influenciam o negócio em países americanos e do caribe central:

- Falta de dados - Devido à falta de confiança, os consumidores latino-americanos fornecem tipicamente poucos dados para finalidades de subscrição. Muitos agentes e corretores entendem de que a falta de maior quantidade de informação no mercado produz taxas mais elevadas. Para compensar esta ausência de dados, os

resseguradores internacionais carregam freqüentemente taxas mais elevadas, aplicando uma pressão sobre as margens de rendimento dos seguradores locais.

- Mercados inundados - Apesar do crescimento forte gerado com o desenvolvimento de novos canais de distribuição e de outros acordos com sócios do negócio, a competição feroz criou tendências, fixando predisposições negativas de preços em 2004 e em 2005, baixando a rentabilidade. O número das instituições financeiras que operam nestas regiões é razoavelmente grande em relação às populações pequenas, criando mercados brandos.
- Volatilidade – Os países do caribe central estão consistentemente abaixo de suas contrapartes maiores da América do Sul, no que tange à estabilidade política e econômica, por nenhuma outra razão do que sua menor área territorial. Por exemplo, uma grande corporação de manufaturas que se incorpora ou se retira de um destes países pode ter uma dramática influência no emprego, na produção do país, e nos prêmios de seguro (vendas de seguros).
- Heterogeneidade - As diferenças nos regulamentos, nas economias, e em estruturas políticas fazem com que as operações escaláveis entre muitas das nações americanas e do caribe central sejam difíceis de estabelecer.

Revisando a problemática apresentada pelo Insurance Advisory Board sobre o mercado latino americano dos seguros, é possível deduzir que a falta de dados é uma limitante na busca e no uso de informação dentro do processo decisório.

Paralelamente, observa-se que um adequado uso da informação no processo decisório, entendido como a conversão da estratégia em ação, implica considerar aos mercados inundados, a heterogeneidade e a volatilidade, como elementos característicos próprios do contexto no qual a decisão é tomada.

2.6 Considerações do capítulo

A fundamentação teórica e conceitual teve como principais temas a informação, o valor da informação nas organizações, o processo decisório e a indústria de seguros.

Inicialmente, observou-se que na atualidade a informação tem uma grande importância nas organizações, sendo fundamental para processos chaves do negócio como inteligência competitiva, criação de conhecimento e tomada de decisões, além de outros fins, e conseqüentemente, causando efeitos no produto final.

Ainda no contexto organizacional, verifica-se que ao realizarem suas diversas funções, os executivos utilizam e consomem informação de múltiplas fontes e canais. Portanto, um fator crítico de sucesso no trabalho dos executivos é gerenciar adequadamente

suas fontes e canais de informação, para regular os fluxos de informação envolvidos na execução das suas funções, visando à identificação, seleção e aproveitamento da informação relevante. Da mesma forma, pela complexidade, velocidade e natureza do seu trabalho, os executivos optam por receber informações concretas e em forma de casos, sendo as pessoas sua principal fonte de informação.

Por outro lado, o processo decisório organizacional é a conversão da estratégia em ação. A tomada de decisões é intensiva em informação, caracterizando-se pela racionalidade limitada dos executivos tomadores de decisão. Evidencia-se na literatura que a competitividade de uma organização tem uma relação positiva com a qualidade e com o sucesso das suas decisões.

Adicionalmente, constatou-se uma convergência entre o trabalho gerencial e o processo decisório, ambos intensivos em informação, sendo este último um processo que utiliza informação como entrada para gerar informação e ação.

Ao revisar os modelos decisórios, encontraram-se algumas tendências na literatura, as quais são consideradas na construção do modelo produto da presente pesquisa. Assim, o processo decisório é entendido como um processo cíclico e dinâmico conformado por três grandes fases: (1) Identificação e definição do problema decisório, (2) Desenvolvimento e busca das alternativas de solução, e (3) Análise e escolha.

Da mesma forma, observou-se que o processo decisório organizacional é intencionalmente racional, mesmo que os agentes tomadores de decisão são racionalmente limitados.

Constatou-se do mesmo modo, a existência de fluxos de informação no processo decisório. Estes fluxos apóiam a produção e disseminação de informações que permitam identificar a situação decisória, assim como conhecer as alternativas disponíveis e as suas conseqüências.

Nesse contexto, os tomadores de decisão podem gerenciar os fluxos de informação controlando a seleção de fontes e meios, ao longo das distintas fases do processo decisório (SAUNDERS; JONES, 1990). Um adequado gerenciamento desses fluxos permitirá lidar com a quantidade suficiente e necessária de informação - de qualidade no contexto da situação decisória - na procura da escolha satisfatória.

Ao analisar as indústrias de serviços, cabe precisar que nelas são tomadas decisões nas diferentes áreas de operação, que objetivam atingir os critérios determinantes da qualidade ao longo do processo, fazendo uso de uma quantidade ótima de recursos. Diante

dessas realidades, evidencia-se que nos serviços o sucesso das decisões tem uma correlação positiva com o equilíbrio entre a qualidade e a produtividade.

Finalmente, e conforme observado, uma empresa de seguros, devido às suas características, constitui um elemento de estudo particularmente rico em complexidade e diversidade de cenários, visando o estudo do uso e do fluxo de informação no processo decisório. Existe nela uma grande diversidade de tipologias de situações decisórias – de maior ou menor complexidade e dinamismo - nas quais são exercidos os diferentes papéis decisórios utilizados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Os procedimentos e atividades da presente pesquisa são apresentados neste tópico, objetivando um delineamento da metodologia seguida pelo estudo em pauta. Conseqüentemente, são apresentados os aspectos conceituais e as ações operacionais que ampararam o desenvolvimento da pesquisa, detalhando, assim, os conceitos adotados, as etapas e os processos de construção e avaliação, que sustentam e que concedem validade científica aos construtos teóricos – produto desta pesquisa.

3.1 Aspectos conceituais da pesquisa

Em concordância com o objetivo desta pesquisa, e considerando a existência de diversas formas de se observar um objeto de estudo complexo como o uso e o fluxo de informações no processo decisório, considera-se pertinente definir o construto teórico que é produto da revisão da literatura, assim como delimitar as categorias de análise do fluxo informacional utilizados nesta pesquisa.

Para diversos autores, os modelos são construtos destinados a representar, de forma simplificada, uma realidade ou parte dela, objetivando torná-la descritível qualitativa e quantitativamente, e ainda, observável (LAKATOS; MARCONI, 1994; SAYÃO, 2001). Nesta ótica, Sayão (1991) ressalta que um modelo conceitual trata de afirmações simbólicas ou formais do tipo verbal ou matemático.

Na construção do modelo de análise – produto desta pesquisa, a análise do uso e do fluxo de informações foi realizada com base em modelos decisórios derivados da teoria comportamental da organização devido às limitações da teoria econômica da organização, a mesma que supõe que o tomador de decisão está completamente informado das alternativas e conseqüências delas, assim como entende o contexto decisório como um sistema fechado. A pesquisa segue a linha de grande parte da literatura (SIMON, 1957; BASS, 1983) e principalmente, da realidade, quando evidenciam o acontecimento da tomada de decisão organizacional num mundo de negócios aberto, sendo executada sem uma total racionalidade pela própria capacidade cognitiva do tomador de decisões e pela falta de informações sobre as alternativas disponíveis e suas conseqüências.

Por outro lado, observou-se na revisão de literatura (BASS, 1983) que existem dois métodos de análise do processo decisório, sendo (1) o método empírico-indutivo e (2) o método matemático-dedutivo. Assim, esta pesquisa segue a linha dos modelos

decisórios de natureza empírico-indutiva, que são os modelos indicados para analisar processos decisórios organizacionais e possibilitam lidar com fatos reais, os quais não são modeláveis matematicamente e, portanto, não são explicáveis no enfoque matemático-dedutivo.

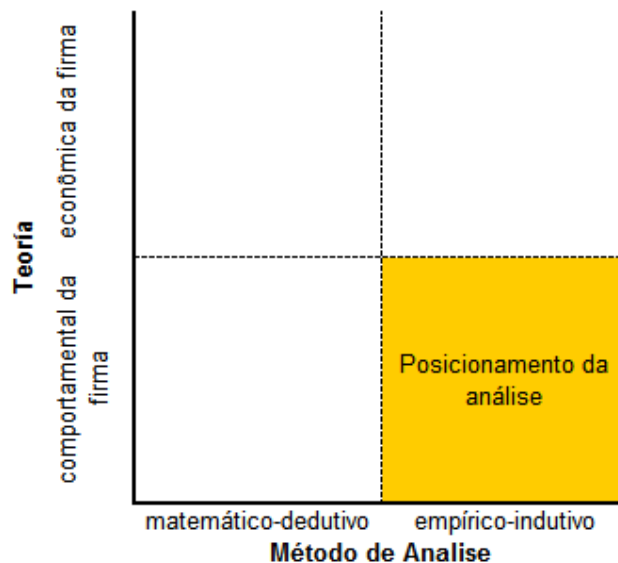


Figura 15. Posicionamento da pesquisa em função da teoria e método de análise do processo decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

A figura 15 apresenta o posicionamento desta pesquisa em função do método de análise e da teoria utilizada para estudar o processo decisório.

Assim, de acordo com as colocações de Simon (1957), utilizadas por diversos autores como Choo (2006) e Mintzberg *et al.* (1976), esta pesquisa considerou três grandes fases no processo decisório. (1) Identificação, na qual a situação decisória –problema ou oportunidade- é identificada e definida, (2) Desenvolvimento, na qual alternativas de solução são identificadas e/ou desenvolvidas, (3) Seleção, na qual alternativas e suas consequências são analisadas e a escolha é realizada.

Conforme o objetivo da pesquisa, e em função da revisão de literatura realizada durante a construção dos aspectos teóricos da pesquisa, o estudo da relação do uso e fluxo de informação com o processo decisório foi feito considerando seis categorias de análise: Os estilos decisórios, os papéis decisórios, os determinantes das necessidades de informação no processo decisório, os canais e fontes de informação, a intensidade da busca e o uso de informação (figura 16).

FASES DO PROCESSO DECISÓRIO



CATEGORIAS DA ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO

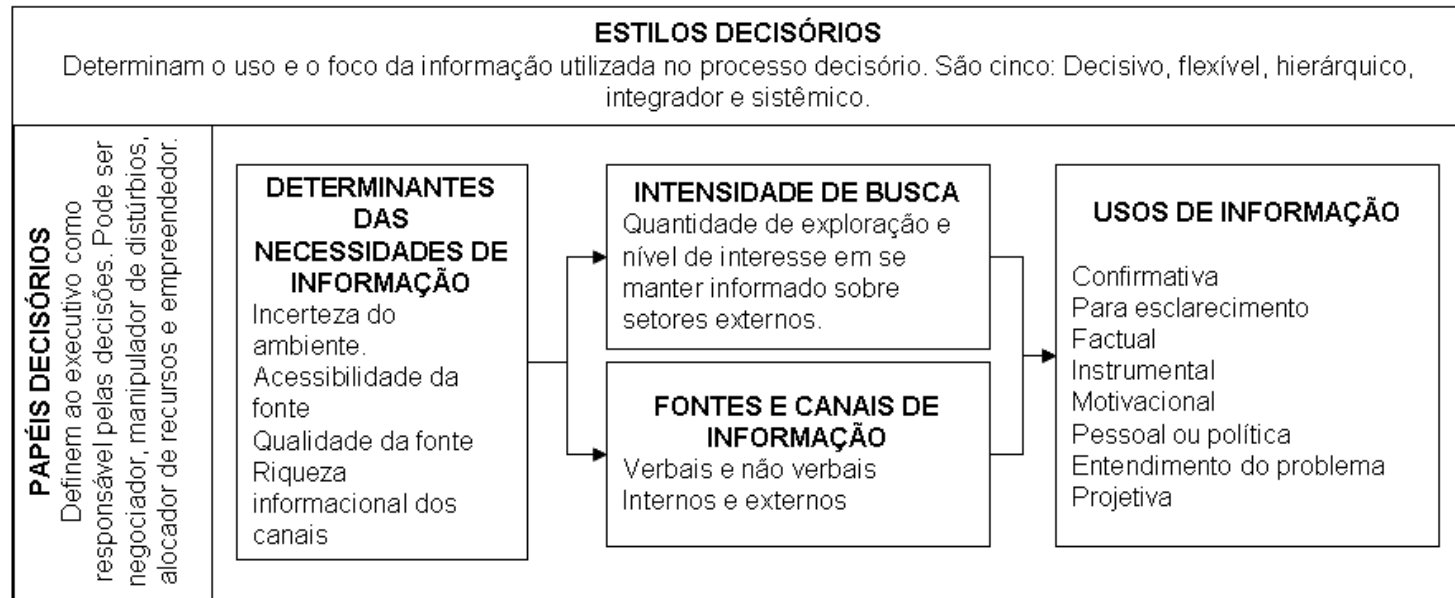


Figura 16. Modelo de análise do uso da informação no processo decisório.
 Fonte: Elaboração do autor.

As categorias de análise do modelo proposto foram identificadas e adotadas a partir da análise de diversas pesquisas voltadas ao estudo do uso e do fluxo de informação em diversas etapas do processo decisório, assim como pelo conhecimento obtido através da análise da literatura sobre o processo decisório, ciência de informação, entre outras áreas. Neste grupo de pesquisas, destacam-se as de Auster e Choo (1994a; 1994b); Bass (2000); Choo (1994; 1999; 2006); Detlor (2003); Frishammar (2003); Jones, Sanders e McLeod (1994); Mintzberg *et al.* (1976); Oliveira (2004a); O'Really (1982); Saunders e Jones (1990); Driver *et al.* (1990), entre outras.

Cabe mencionar que as categorias e sub-categorias de análise, assim como todos os componentes definidos na pesquisa, não constituem uma única forma de observar o uso e o fluxo da informação no processo decisório. A escolha das categorias e elementos componentes do modelo foi feita pela necessidade de determinar *a priori* quais os focos de observação e análise a serem observados, o que permitiu se fazer uma adequada análise para atingir os objetivos da pesquisa. Estas categorias de análise do modelo apresentado na figura 16 são definidas operacionalmente no item 3.2.

Por outro lado, na ótica de Hibberd e Evatt (2004), o mapeamento dos fluxos de informação consiste em analisar a forma na qual a informação é transferida de um ponto a outro na organização. Eles ressaltam que o mapeamento apóia o entendimento de como e por quem a informação é utilizada, enfocando os serviços de informação e identificando os clientes-chave desses serviços. Na sua pesquisa, os mesmos autores apresentam o conjunto de atividades necessárias para mapear fluxos de informação numa organização.

Nesse sentido e já dentro do processo decisório, Jones, Saunders e McLeod (1994), analisam e esquematizam a cadeia informacional (figura 17) com foco nas variáveis: informação (conteúdo), fontes e canais de informação, e tempo.

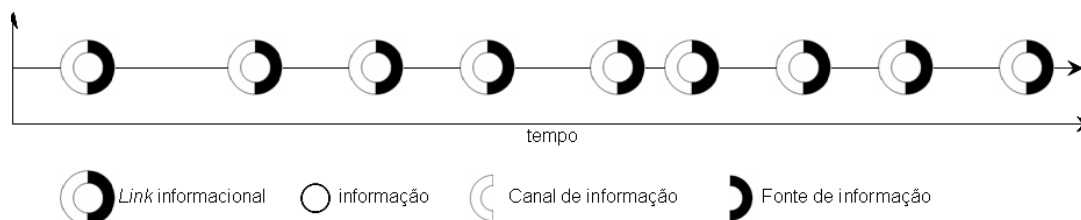


Figura 17. Cadeia informacional no processo decisório.
Fonte: Jones, Saunders, McLeod (1994, p.41, tradução nossa).

Tomando como base as premissas de Hibberd e Evatt (2004), os estudos de Jones, Saunders e McLeod (1994), e indo ao encontro dos objetivos desta dissertação,

considerou-se necessário realizar a análise e esquematização dos fluxos de informação envolvidos no processo decisório. Desta forma, o esquema apresentado na figura 18, constitui uma visão sistêmica que objetiva o entendimento do comportamento dos fluxos de informação ao longo desse processo.

Finalmente, e ao abordar as etapas e seqüência da pesquisa, é pertinente balizar que, com base na revisão da literatura, foram analisados diferentes modelos de tomada de decisões organizacionais. A partir dos conceitos relevantes e consensuais que compõem esses modelos, assim como das variáveis que suportaram as pesquisas do uso e o fluxo de informação no processo decisório, foi construído o modelo de análise e foram definidas as categorias de análise que norteiam o modelo.

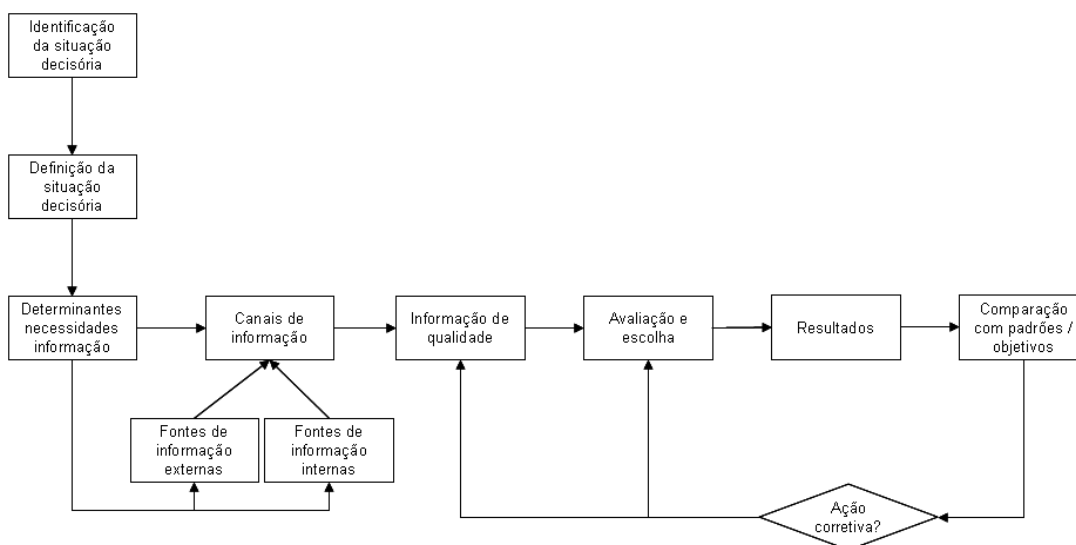


Figura 18. Fluxos de informação no processo decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

Posteriormente foram elaborados e definidos os instrumentos de coleta e análise de dados, que permitirão a avaliação do modelo, objetivando dotar ao mesmo de validade científica.

Considera-se pertinente indicar que a avaliação do modelo de análise foi feita numa empresa de seguros. A figura 19 apresenta o processo percorrido pela pesquisa, esclarecendo as oito grandes etapas e sua seqüência.

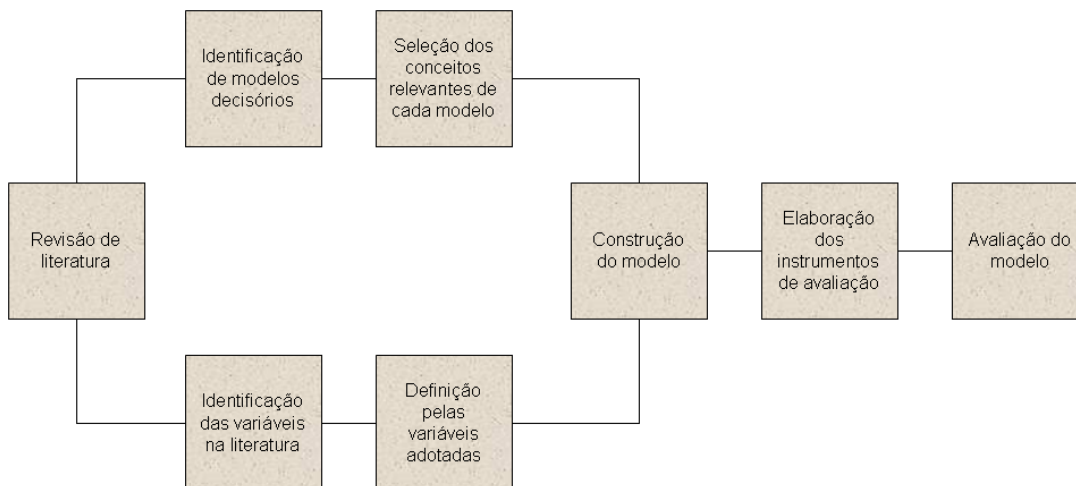


Figura 19. Seqüência e etapas da pesquisa.
Fonte: Elaboração do autor.

3.2 Categorias de análise do modelo

Uma variável, na ótica de Lakatos e Marconi (1994), é um conceito ou construto que apresenta valores, pode ser classificada, é discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Conforme os mesmos autores, no universo da ciência, a passagem dos conceitos ou construtos em forma de hipóteses para o nível dos fatos, fenômenos e comportamentos reais, ocorre através da definição operacional das variáveis.

Para Lakatos e Marconi (1994) as variáveis são compostas de quatro elementos: (1) um nome, (2) uma definição, (3) um sistema classificatório ou conjunto de categorias, como por exemplo, “argentino, brasileiro...peruano, venezuelano, outro”, e (4) um processo que permita a ordenação, como por exemplo respostas às perguntas “consome quantas vezes por dia?” ou “frequenta raramente?”.

Neste trabalho, as variáveis identificadas na revisão de literatura produzem um sistema de categorias, que objetivam fornecer uma representação simplificada da realidade (BARDIN, 1994). Conseqüentemente, na presente pesquisa foi considerado um conjunto de categorias e subcategorias de análise como componentes do modelo proposto. As categorias e subcategorias mencionadas, assim como as relações delas derivadas, objetivam simplificar e representar adequadamente a forma na qual a informação suporta o processo decisório.

Desse modo, apresenta-se no quadro 3, a lista das categorias e subcategorias de análise do modelo, que compõem a fundamentação teórica deste estudo e que foram identificadas na revisão da literatura.

| Categoria de análise | Subcategorias | Autores |
|--|---|---|
| Papéis decisórios dos executivos | Empreendedor | Mintzberg (1986) |
| | Manipulador de distúrbios | |
| | Alocador de recursos | |
| | Negociador | |
| Estilos decisórios | Decisivo | Driver <i>et al.</i> (1990) |
| | Flexível | |
| | Hierárquico | |
| | Integrativo | |
| | Sistêmico | |
| Determinantes das necessidades de informação no processo decisório | Incerteza do ambiente | Auster; Choo (1994a); Bass (1983); Jones; Saunders; McLeod (1994) |
| | Acessibilidade | |
| | Qualidade da fonte | |
| | Riqueza informacional | |
| Canais e fontes de informação no processo decisório | Canais de informação | Bass (1983); Choo (1994); Degent (1986); Jones; Saunders; McLeod (1994); Mintzberg <i>et al.</i> (1976); O'Really (1986); Oliveira (2004a; 2004b) |
| | Fontes de Informação | |
| Intensidade de Busca | Valor das informações do setor externo | Hambrick (1982) |
| | Frequência de busca de informações do setor externo | |
| Usos da Informação | Usos da Informação | Taylor (1991) |

Quadro 3. Categorias de análise da pesquisa.
Fonte: Elaboração do autor.

3.3 Categoria I. Papéis decisórios dos executivos

Freqüentemente, os gerentes utilizam sua autoridade e o nível de informações que eles obtêm como conseqüência dessa autoridade, para tomar um conjunto de decisões, determinando o curso de ação da sua unidade.

Para Mintzberg (1986, p.25) existem quatro papéis que definem o executivo como responsável pelas decisões. Estes quatro papéis decisórios – empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador – são apresentados na figura 20.



Figura 20. Papéis decisórios do executivo.
Fonte: Elaboração do autor.

Para determinar o papel decisório do executivo, a pesquisa segue o procedimento ilustrado na figura 21. Inicialmente, o respondente fornece – através do questionário ou da entrevista – informação sobre dois itens: (a) Uma situação decisória típica no trabalho dele (pergunta 2.3 do questionário, apresentado no apêndice A), e (b) uma lista de máximo cinco verbos e cinco substantivos que, no parecer do respondente, têm relação com o processo decisório (perguntas 2.1 e 2.2 do questionário, apresentado no apêndice A).

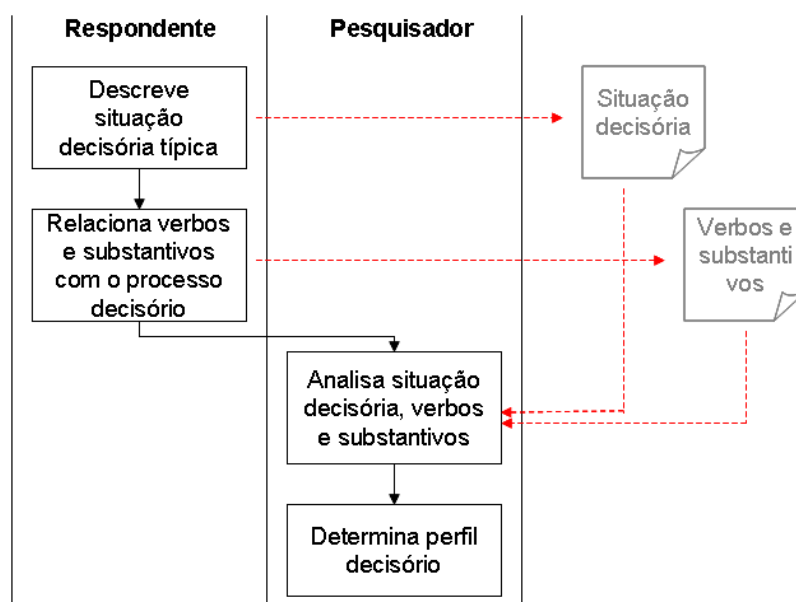


Figura 21. Procedimento para determinar o perfil decisório dos respondentes.
Fonte: Elaboração do autor.

Dessa forma, o papel decisório predominante em cada respondente foi determinado utilizando a técnica da análise de conteúdo para contrastar a informação proporcionada pelo respondente, com as definições dos papéis decisórios descritos nos itens a seguir (3.3.1, 3.3.2, 3.3.3 e 3.3.4).

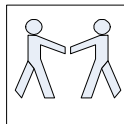
3.3.1 Empreendedor



Como empreendedor, o executivo busca adaptar sua unidade às mudanças do meio ambiente, promovendo voluntariamente melhorias nela. Portanto, neste papel o executivo está constantemente à procura de novas idéias. A partir de uma nova idéia, ele inicia projetos de desenvolvimento, não necessariamente supervisionados por ele, mas que constituem uma serie de pequenas decisões e ações pontilhadas no tempo.

Os executivos deste papel decisório parecem manter um inventario de projetos de desenvolvimento que supervisionam: uns em desenvolvimento e outros congelados. Periodicamente faz uma revisão dos projetos, lança novos projetos, e pausa ou abandona projetos antigos, visando “receber um novo impulso e entrar novamente em órbita” (MINTZBERG, 1986, p.28). Geralmente os projetos criados e supervisionados pelos executivos empreendedores estão orientados à criação de novos produtos ou métodos, aprimorar as relações publicas, aperfeiçoar a posição de caixa e melhorar a eficiência, entre outros.

3.3.2 Manipulador de distúrbios



Quando o executivo atua no papel decisório de manipulador de distúrbios, o mesmo responde involuntariamente às pressões, sendo que é obrigado a agir numa mudança que ocorre sem seu controle. Ele se vê obrigado a agir, sobre pressões muito fortes para serem ignoradas, como por exemplo, a eclosão de uma greve, incrementos significativos no preço das matérias primas, problemas com um cliente importante, ou o não-cumprimento de um contrato por parte de algum fornecedor, entre outros.

Ao descrever este papel decisório, Mintzberg (1986, p.28) cita Sayles (1958)¹, que afirma:

O executivo é como o regente de uma orquestra sinfônica, esforçando-se por manter uma execução melodiosa, na qual as contribuições dos vários instrumentos são coordenadas e postas em seqüência, modeladas e compassadas, enquanto os integrantes da orquestra enfrentam dificuldades pessoais – as mãos manipulando as folhas das partituras, o excessivo calor ou frio criando problemas para o auditório ou

¹ Sayles, LR. *Behavior of industrial work groups*. New York: John Wiley, 1958.

para os instrumentos ou o patrocinador do concerto insistindo em impor alterações irracionais no programa.

Visto o que foi dito anteriormente, fica evidente que o executivo é obrigado a ocupar grande parte do seu tempo respondendo a interferências de grande intensidade. Nenhuma organização – por mais padronizada ou bem dirigida que ela seja – pode prever todas as contingências típicas de um ambiente incerto devido ao fato de que estas contingências também são derivadas de executivos incompetentes ignorarem certas situações. Como exemplos deste tipo de contingências, destacam-se a eclosão de uma greve, e o rompimento de um contrato por parte de algum fornecedor, entre outros.

3.3.3 Alocador de recursos



Como alocador de recursos, o executivo decide “quem obterá o que na sua unidade organizacional”, sendo que o principal recurso que ele distribui é o seu próprio tempo. O tempo do executivo é importante porque “ter acesso ao executivo significa estar diante do centro nervoso das decisões da unidade” (MINTZBERG, 1986, p.29).

Neste papel, o executivo também planifica o modelo estrutural e do relacionamento formal da sua unidade, determinando “como o trabalho deve ser dividido e coordenado”. Este papel assegura uma interligação nas decisões, devido ao fato de que tudo passa por um único cérebro.

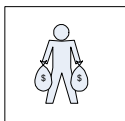
Além disso, o executivo alocador de recursos autoriza importantes decisões de sua unidade antes que elas sejam executadas. Assegura-se assim uma interligação nas decisões, evitando decisões descontínuas e/ou uma estratégia desarticulada, pois tudo passa por um único cérebro.

Mintzberg (1986) identifica dois aspectos interessantes com relação ao papel de alocador de recursos:

- (a) Apesar da existência e do uso de orçamentos programados, assim como procedimentos formais de autorização, os executivos estudados por ele tomaram muitas decisões de autorização de improviso. Aparentemente, as principais causas deste fenômeno são: a urgência de alguns projetos ou a impossibilidade de quantificar seus custos e benefícios.
- (b) Os executivos-chefes têm de enfrentar alternativas incrivelmente complexas, sendo obrigados a considerar o impacto de cada decisão sobre outras decisões e sobre a estratégia da empresa. Devem estar seguros de que as pessoas influentes na organização aceitaram a decisão e, portanto, de que os recursos necessários serão

alocados. Devem ter idéia dos custos e benefícios da decisão, assim como da sua exequibilidade. Mais ainda, eles têm que tomar a decisão no momento oportuno. Nesse contexto, uma demora pode resultar em perda de tempo, ou uma rápida aprovação pode ser mal recebida. O tempo do executivo torna-se um recurso escasso e, ao mesmo tempo, de muito valor. Uma solução para este fenômeno é se limitar a autorizar os projetos, delegando a escolha às pessoas nas quais o executivo confia, mas nem sempre é possível fazer tal delegação.

3.3.4 *Negociador*



No papel de negociador, o executivo atua em negociações de diversos tipos: o presidente de um clube de futebol é chamado para discutir o contrato de um jogador, o presidente de uma empresa lidera uma negociação para solucionar uma greve, o chefe de uma seção negocia o salário do novo empregado, entre outras.

Assim, as negociações são entendidas como funções de rotina dos executivos sendo, portanto, parte integral do trabalho deles. A afirmação anterior fundamenta-se no fato de os executivos possuírem a autoridade para comprometer recursos da empresa, e só eles contam com as informações do centro nervoso exigidas pelas negociações importantes.

3.4 **Categoria II. Estilos decisórios**

Os tomadores de decisão apresentam diferenças em relação à quantidade de informação que eles utilizam no processo decisório. Desta forma, Driver *et al.* (1990) ressaltam que o uso de informação pode ser satisfatório ou maximizado. Afirma-se que o uso de informação é satisfatório quando se utiliza só a informação necessária para obter uma ou mais soluções suficientemente boas para uma situação. Por outro lado, o uso de informação é maximizado quando se procura conhecer a totalidade de informações relevantes dos detalhes da situação, antes de atuar.

Driver *et al.* (1990) continuam afirmando que o foco é um segundo elemento – além do uso de informação – que caracteriza o estilo decisório. Os mesmos autores salientam que se segue um padrão unifoco (de foco único) quando a informação é usada para produzir só um curso de ação definitivo. Por outro lado, no padrão multifoco (diversos focos), a informação usada objetiva o desenvolvimento de mais de uma alternativa.

Conseqüentemente, Driver et al. (1990) identificam cinco estilos decisórios em função do uso de informação e do foco, os quais são descritos a seguir e apresentados na figura 22.

| | | Uso da informação | | |
|--------------|-----------|-------------------|-------------|------------|
| | | Satisfatório | | Maximizado |
| Alternativas | Unifoco | Decisivo | Hierárquico | Sistêmico |
| | Multifoco | Flexível | Integrativo | |

Figura 22. Cinco estilos de decisão.
Fonte: Driver et al. (1990, p.12, tradução nossa).

Tendo em vista o exposto anteriormente, para determinar o estilo decisório dos respondentes que participaram nesta pesquisa, foi necessário quantificar duas variáveis:

- (1) A quantidade de informação que cada respondente utiliza na tomada de decisões. Para identificar a quantidade de informação utilizada no processo decisório foram desenvolvidas perguntas voltadas a conhecer a preferência pelas informações concretas ou detalhadas, pela quantidade de informação satisfatória ou maximizada, pela análise concreta ou detalhada das informações, pela sua orientação ao uso da intuição, pelo valor dado aos métodos e resultados da decisão (perguntas 4.6, 6.1, 6.4, 6.9, 6.12 e 6.14 do questionário, no apêndice A).
- (2) O número de alternativas que cada respondente desenvolve em paralelo, quando ele faz uma escolha. A preferência que cada respondente tem por desenvolver uma ou muitas alternativas em paralelo foi identificada utilizando perguntas voltadas a determinar a preferência do respondente pelas situações decisórias com um único ou com múltiplos objetivos, a forma na qual o respondente interpreta a informação (focado no objetivo ou procurando diferentes percepções), a preferência por trabalhar em organizações com regras flexíveis, a atitude para trabalhar em equipe, a busca de múltiplas soluções aceitáveis, o nível de controle que o respondente procura ter sobre a situação, a preferência pelo curto ou longo prazo e o valor que o respondente outorga à criatividade (perguntas 6.3, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.10, 6.11, 6.13 do questionário, no apêndice A).

Os valores das duas variáveis acima apresentadas (quantidade de informação utilizada e número de alternativas desenvolvidas em paralelo pelo respondente na situação decisória) permitiram colocar a cada respondente num quadrante da figura 22,

portanto determinaram o estilo decisório de cada respondente. Por exemplo, se os resultados para um respondente foram um uso maximizado da informação, assim como múltiplas alternativas desenvolvidas em paralelo durante o processo decisório, se concluiu que aquele respondente tinha um estilo sistêmico.

O processo seguido para determinar o estilo decisório de cada respondente, é ilustrado na figura 23. Observa-se nesta figura que, tomando como base as respostas do entrevistado, determinou-se a quantidade de informação que o respondente utiliza no processo decisório e o número que alternativas que ele desenvolve em paralelo.

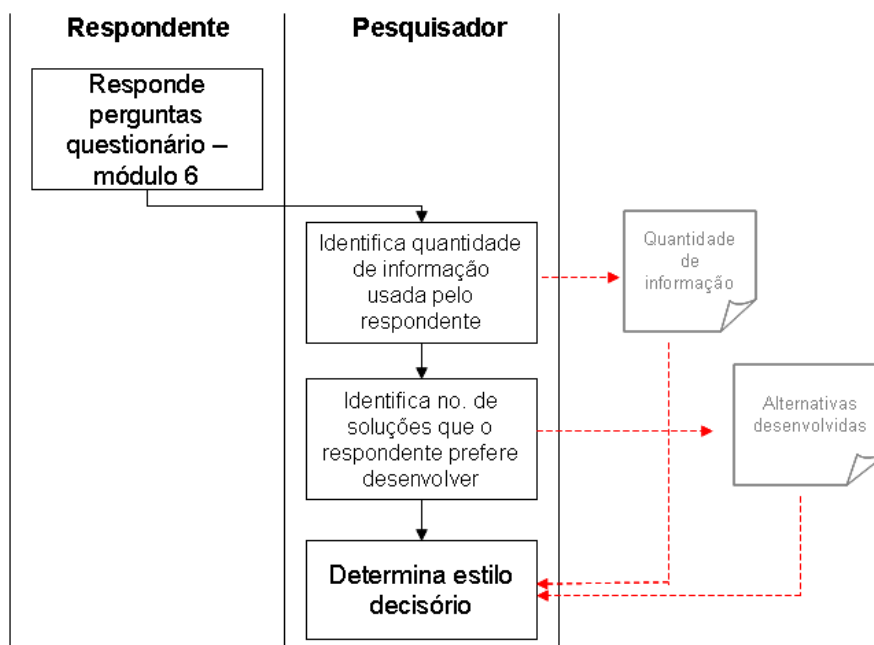


Figura 23. Procedimento utilizado para determinar o estilo decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

Finalmente, os valores das duas variáveis (quantidade de informação e número de alternativas desenvolvidas) foram analisados quantitativamente – utilizando estatísticas descritivas -, e contrastados com os estilos decisórios representados na figura 22 e descritos a seguir (itens 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4, 3.4.5), para identificar o estilo decisório do entrevistado.

3.4.1 Estilo decisório decisivo

No estilo decisivo, utiliza-se só uma quantidade mínima e necessária de informação para desenvolver rapidamente uma solução clara da situação. Geralmente, os

tomadores de decisão do estilo decisivo são honestos e leais ao tratar com outras pessoas, e preferem situações e contextos com poucas regras.

Algumas características positivas deste estilo são: a rapidez, a consistência, a confiabilidade, a lealdade, a ordem e a obediência. Por outro lado, seus pontos fracos são: a rigidez, a aversão ao risco e a dados complexos, a inflexibilidade, a pouca visão e a baixa empatia com outros.

3.4.2 Estilo decisório flexível

Os tomadores de decisão do estilo flexível utilizam uma pequena quantidade de informação para desenvolver rapidamente diversas alternativas de solução aplicáveis à situação decisória. Analisam a informação considerando a diversidade de significados que ela pode ter. Com frequência, estas pessoas são envolventes e apoiadores, gostam de trabalhar e decidir em grupo, e geralmente evitam os conflitos. Outras características deles são a sua preferência por organizações com poucas regras, assim como pela criatividade e intuição ao invés do planejamento.

3.4.3 Estilo decisório hierárquico

Os tomadores de decisão hierárquicos utilizam grandes quantidades de informação para avaliar o problema e construir um plano detalhado e específico (unifoco) objetivando a solução do problema. Eles baseiam as suas relações sociais no mútuo respeito, e preferem relações fortes e reduzidas de longo prazo a um grande número delas. Fazem análises complexas dos dados e são extremamente detalhistas, dificultando assim a comunicação. Têm uma tendência burocrática e centralizadora.

3.4.4 Estilo decisório integrativo

Os tomadores de decisão integrativos utilizam uma grande quantidade de informação para explorar o problema a partir de diferentes perspectivas, objetivando desenvolver diversas alternativas de solução. Muitas vezes, a solução escolhida por eles implica seguir distintos cursos de ação simultaneamente. Mesmo que os tomadores de decisão integrativos valorizem a eficiência, a qualidade e a adaptabilidade, eles concedem maior

importância à criatividade e à exploração. Gostam do trabalho em equipe, valorizam atmosferas de confiança e cooperação, e dão muito valor às opiniões.

3.4.5 *Estilo decisório sistêmico*

Os tomadores de decisão do estilo sistêmico usualmente utilizam os estilos integrativos e hierárquicos. Eles abordam o problema como sendo integrativo, usando grandes quantidades de informação, dimensionando a situação a partir de diferentes perspectivas, e traçando alternativas para lidar com o problema. Em seguida, o sistêmico muda para o estilo hierárquico e organiza e avalia as alternativas em concordância com um ou mais critérios. O estilo sistêmico é muito metódico, o que faz com que resulte do processo um conjunto priorizado de estratégias para lidar com a situação, e não só um conjunto de alternativas ou um plano elaborado. Portanto, planeja tanto a curto quanto a no longo prazo. Dá muito valor à informação, procurando sempre ter o controle delas. Utiliza diagramas, gráficos, e esquemas, entre outros, assim como informações informais, objetivando um melhor entendimento da situação.

3.5 **Categoria III. Determinantes das necessidades de informação no processo decisório**

No processo decisório existem diversos critérios que definem e norteiam as necessidades de informação. Um resumo das pesquisas que analisam estes critérios é apresentado no quadro 4.

| | |
|-----------------------|---|
| INCERTEZA DO AMBIENTE | Auster e Choo (1994a) |
| ACESSIBILIDADE | Auster e Choo (1994a); Bass (1983); Jones, Saunders e McLeod (1994) |
| QUALIDADE DA FONTE | Auster e Choo (1994a); O'Really (1982); Jones, Saunders e McLeod (1994) |
| RIQUEZA DA INFORMAÇÃO | Jones, Saunders e McLeod (1994) |

Quadro 4. Determinantes das necessidades de informação no processo decisório.

Fonte: Elaboração do autor.

Para identificar a relevância e o peso que cada determinante tem - na ótica dos entrevistados, foram feitas questões relativas a cada determinante, conforme o quadro 5.

A partir dos resultados das questões pesquisadas – apresentadas no quadro 5 – foi feita uma análise quantitativa (utilizando estatísticas descritivas) para contrastar os resultados com a teoria apresentada a seguir (itens 3.5.1, 3.5.2, 3.5.3 e 3.5.4) e, portanto, para verificar a validade de cada determinante proposto.

| Subcategoria de análise | Questões pesquisadas | Perguntas (apêndice A) |
|---|---|------------------------|
| Incerteza do ambiente (na situação decisória fornecida) | Nível de complexidade do ambiente | 2.4 |
| | Nível de dinamismo do ambiente | 2.4 |
| Acessibilidade da fonte de informação | Propensão para enfrentar problemas de acessibilidade | 3.3 |
| Qualidade da fonte | Determinantes da qualidade (confiabilidade, relevância, oportunismo, precisão e especificidade) | 3.5 |
| Riqueza informacional | Valor da capacidade de <i>feedback</i> do canal de informação | 3.4 |

Quadro 5. Avaliação dos determinantes das necessidades de informação.
Fonte: Elaboração do autor.

3.5.1 Acessibilidade da fonte de informação

Para Auster e Choo (1994a), as necessidades de informação no processo decisório são determinadas em função de um conjunto de variáveis próprio de uma situação em particular. Assim, os autores apontam que as variáveis pessoais e organizacionais que afetam a busca de informação concentram-se na incerteza do ambiente, e na acessibilidade e qualidade da fonte.

Nessa linha, a acessibilidade percebida da fonte define-se como a quantidade de esforço requerido para localizar uma fonte e obter a informação necessária a partir dela (O'REALLY, 1982; AUSTER e CHOO, 1994a).

Desta forma, as informações inacessíveis trazem consigo uma (ou as duas) das conseqüências especificadas a seguir:

- ✓ Demora em obter aquelas informações, devido ao esforço requerido para acessar informações inacessíveis ter uma relação direta com o tempo.
- ✓ Necessidade de criar pressupostos que apoiem a tomada de decisões com informações incompletas ou não disponíveis.

As duas conseqüências descritas, que acontecem quando se lida com informações inacessíveis, significam assumir riscos no que tange ao oportunismo e a qualidade da escolha feita.

3.5.2 Incerteza do ambiente

Auster e Choo (1994a) definem a incerteza do ambiente como a conjunção das dimensões: (1) simples-complexo e (2) estático-dinâmico, sendo que a maior incerteza percebida pelo tomador de decisões ocorre nos ambientes complexos e dinâmicos.

Desta forma, a incerteza percebida depende de dois elementos: em primeiro lugar, é uma função do contexto da situação decisória (ambiente no qual a decisão é tomada), que pode ser simples ou complexo. Em segundo lugar, a incerteza é uma função da experiência do tomador de decisões (FRISHAMMAR, 2003), ao impactar na percepção do nível de complexidade (um dos componentes da incerteza).

3.5.3 Qualidade da fonte de informação

A literatura define a qualidade da fonte – um dos critérios determinantes das necessidades de informação considerados na presente pesquisa – como a soma de um conjunto de critérios apresentados no quadro 6.

Existe uma convergência na literatura ao afirmar que a relevância é o principal critério que determina a qualidade da fonte de informação (O'REALLY, 1982; CHOO, 1994; AUSTER e CHOO, 1994a). Portanto, a avaliação da qualidade da fonte de informação não pode ser isolada do contexto situacional.

| | |
|--------------------------|--|
| CONFIABILIDADE | Mintzberg (1976; 1986); Lesca e Almeida (1994) apud Beal (2004, p.21); Rebouças (2004); O'Really (1982); Bass (1983) |
| RELEVÂNCIA | Rebouças (2004), O'Really (1982); Bass (1983) |
| DISPONIBILIDADE EM TEMPO | Rebouças (2004); O'Really (1982); Bass (1983) |
| PRECISÃO | O'Really (1982) |
| ESPECIFICIDADE | O'Really (1982); Mintzberg (1986) |

Quadro 6. Determinantes da qualidade da fonte de informação no processo decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

Devido ao maior consenso existente na literatura (quadro 6) e conforme Choo (1994), nesta pesquisa serão consideradas a confiabilidade e a relevância como principais determinantes na escolha da fonte de informação.

Em primeiro lugar, a confiabilidade é definida por Taylor (1986, *apud* Choo, 1994) como a confiança que o usuário tem da consistência na qualidade do desempenho da fonte e seus resultados.

Em segundo lugar, a relevância é definida por Bass (1983, p.64) como o grau de utilidade da informação numa situação particular, sendo um suplemento para o conhecimento inicial do tomador de decisões. Assim, a relevância da informação sempre está ligada ao contexto situacional, e constitui o principal elemento para lidar com a sobrecarga de informação.

A sobrecarga de informação, definida como o excesso de informação disponível, ocasiona custos de processamento e recuperação maiores em comparação com os benefícios da informação, dificultando a sua utilização racional (BASS, 1983). Por outro lado, em relação a esse conceito, Davenport (1998, p.119) afirma o seguinte:

Quando a informação esta em todo lugar, o que acontece na maioria das corporações, a mercadoria em menor oferta é a atenção. Quando proliferam os meios, as tecnologias e os tipos de informação, a única constante é nossa capacidade limitada de atenção, em especial para os responsáveis pelo processo decisório e para quem precisa do conhecimento para agir. Infelizmente, profissionais que não são ao mesmo tempo fornecedores e usuários de informação não tem se preocupado em atrair a atenção para os informes que cria. Como resultado, a maior parte de seus dados permanece inerte nas gavetas, nos arquivos ou (espero) nas latas de lixo.

A partir do que foi afirmado por Davenport (1998), observa-se que tanto a relevância quanto a confiabilidade são elementos fundamentais que devem ser considerados na gestão dos fluxos informacionais do processo decisório, objetivando facilitar o processamento das informações dentro dos limites racionais e de tempo que afetam o tomador de decisões.

3.5.4 Riqueza informacional

Jones, Saunders e McLeod (1994) descrevem o termo *information richness*, ou riqueza informacional, como a capacidade potencial de um canal para transportar ou conduzir informação.

Esta riqueza encontra-se determinada fundamentalmente pela capacidade do canal de comunicação para prover um rápido *feedback*. Outros elementos que definem a riqueza informacional – mas em menor grau – são: a capacidade para oferecer dicas ou pistas, o uso de linguagem natural e o foco nas pessoas.

3.6 Categoria IV. Canais e fontes de informação no processo decisório

Para Saunders e Jones (1990), os canais de informação referem-se a mecanismos como telefone e reuniões, entre outros, selecionados para transferir informação de uma fonte para o tomador de decisões. Acrescentam que as fontes de informação podem ser humanas ou organizacionais, sendo divididas em dois grandes grupos: internas e externas.

Os mesmos autores ressaltam que as fontes e os canais tornaram-se os principais focos nas pesquisas de aquisição de informação no processo decisório, devido à sua adequada seleção permitir ao tomador de decisão gerenciar os fluxos de informação relevantes ao longo do processo.

Na avaliação da presente categoria de análise, cada respondente identificou as fontes e os canais de informação que utiliza nas suas situações decisórias.

Além disso, foi incluído nos questionários e entrevistas um conjunto de questões – entre elas a propensão por canais verbais, a formatação preferida para receber informações, a quantidade de informação transmitida, a propensão por fontes externas – derivadas dos conceitos apresentados a seguir (itens 3.6.1 e 3.6.2), e que permitiram caracterizar melhor o fluxo informacional de mão dupla existente entre os tomadores de decisão e as suas equipes de trabalho. O conjunto de questões pesquisadas nesta categoria de análise é apresentado no quadro 7.

| Categoria de análise | Questões pesquisadas | Perguntas (ver apêndice A) |
|-----------------------------|--|---------------------------------------|
| Canais de informação | Canais de informação utilizados | 4.1 |
| | Propensão por canais verbais | 4.3 |
| | Formatação preferida das informações a receber | 4.5 |
| | Quantidade de informação transmitida (concreta ou detalhada) | 4.6 |
| Fontes de Informação | Fontes de informação utilizadas | 4.2 |
| | Propensão por fontes externas | 4.4 |

Quadro 7. Identificação dos canais e fontes de informação.

Fonte: Elaboração do autor.

As informações coletadas a partir das perguntas do quadro 7 foram analisadas qualitativa e quantitativamente (utilizando análise de conteúdo e estatística descritiva), considerando os conceitos e a classificação das fontes e canais de informação, apresentados nos itens 3.6.1 e 3.6.2.

3.6.1 Fontes de informação

Existem divergências na literatura em termos da classificação das fontes de informação nas organizações. Apesar disso, pesquisas de diversos autores (BASS, 1983; O'REALLY, 1986; MINTZBERG et al., 1976; CHOO, 1994; OLIVEIRA, 2004a; OLIVEIRA, 2004b) apontam que uma dimensão básica para a classificação divide as fontes em internas e externas. Adicionalmente, Choo (1994) classifica as fontes pela sua natureza, em pessoais e impessoais.

Paralelamente, Degent (1986) apresenta um conjunto de fontes de informação como fornecedores, clientes, compradores dos clientes, concorrentes, campanhas de marketing, associações profissionais, associações de classe, empregados, imprensa especializada, empresas de consultoria, entre outras. Sugahara e Jannuzzi (2005) incorporam na sua pesquisa as redes informatizadas e a produção acadêmica, como fontes de informação externas.

Assim, a partir da revisão da literatura, foram identificadas e classificadas as possíveis fontes de informação utilizadas nas organizações, apresentadas no quadro 8.

| | Pessoal | Impessoal |
|----------------|--|---|
| Interna | Colaboradores/Equipe Outros gerentes Diretoria | Atas de encontros Anotações/Arquivos pessoais Base de dados internas Projetos da empresa Estudos internos (marketing, análise de projetos, outros) Documentação da equipe interna |
| Externa | Funcionários da concorrência Provedores Clientes Funcionários governamentais Consultores Outros profissionais | Anais e trabalhos de congressos Bases de dados externas Catálogos de máquinas e ferramentas Literatura especializada Livros e manuais Normas e especificações Patentes Periódicos científicos Periódicos tradicionais Publicações governamentais Legislação Websítes |

Quadro 8. Fontes de informação e a sua classificação.

Fonte: Elaboração do autor.

3.6.2 Canais de informação

No que tange aos canais de informação, Saunders e Jones (1990) ressaltam que o termo se refere àqueles mecanismos como telefone e reuniões, entre outros, utilizados para transferir informação a partir de uma fonte para o tomador de decisões.

A classificação dos canais de informação é tão complexa quanto a classificação das fontes. Saunders e Jones (1990) classificam os meios utilizando três dimensões: (i) internos e externos, (ii) Verbais e não verbais, e (iii) direcionados e não-direcionados. Cabe precisar que existe convergência na literatura revisada (BASS, 1983; CHOO, 1994; O'REALLY, 1986) quanto ao uso da primeira dimensão acima apresentada, utilizando-se as outras duas dimensões com uma freqüência menor.

Para efeitos desta pesquisa, e conforme a literatura revisada considera-se um conjunto de possíveis canais de informação utilizados nas organizações, classificados conforme apresentado no quadro 9.

| | Verbal | Não Verbal |
|----------------|--|--|
| Interna | Clientes Colaboradores/Equipe Outros gerentes Diretoria | Biblioteca da organização Intranet E-mails |
| Externa | Concorrentes Fornecedores Consultores e especialistas externos Funcionários governamentais Outros profissionais Sócios comerciais Empresas associadas/do grupo | Associações profissionais, comerciais, etc) Biblioteca externa Congressos/Seminários/Eventos Feiras e exposições Organizações reguladoras Sócios comerciais Empresas associadas/do grupo Instituições de pesquisa Internet Jornais E-mails |

Quadro 9. Canais de informação e a sua classificação.
Fonte: Elaboração do autor.

3.7 Categoria V. Intensidade de busca

Esta variável mede a atividade exploratória dos executivos na busca de informação do ambiente externo (HAMBRICK, 1982). Esta avaliação torna-se difícil em relação à observação da exploração como um processo sistêmico e pelo desconhecimento dos executivos sobre o seu próprio comportamento exploratório. A avaliação da variável inicia-se com uma classificação do ambiente em setores, que para fins desta pesquisa são aqueles propostos pelo mesmo autor:

- Setor empreendedor: tendências e eventos sobre produtos e mercados.
- Setor da engenharia: tendências e eventos que influenciam a manufatura e / ou a distribuição de bens e serviços.

- Setor administrativo: tendências e eventos que influenciam a determinação de papéis e responsabilidades na organização.
- Setor regulador ou normativo: leis governamentais, taxas, sanções, permissões e litígios, entre outros.

O valor das informações externas ao processo decisório – e, portanto, a escolha dessa categoria de análise – sustenta-se nas conclusões de algumas pesquisas, afirmando que muitas vezes “os tomadores de decisão conseguem ver quão bem realizam uma tarefa, mas tendem a ignorar quão bem a concorrência pode realizá-la também” (BAZERMAN; CHUGH, 2008, p.87). Desta forma, afirma-se que ao quantificar a utilidade das informações devem ser consideradas as ações das outras partes envolvidas na decisão e as regras que governam as suas ações.

Na sua pesquisa, Hambrick (1982) descreve os seguintes métodos para analisar a intensidade de busca:

1. **O método da frequência**, que está focado em conhecer com que frequência procura-se informação de cada um dos setores do ambiente, definidos a partir da literatura. A escala utilizada para avaliar a intensidade de busca utilizando esse método é apresentada no quadro 10.

| Medição pelo método da frequência | |
|--|-----------------------------------|
| Nula | Nunca ou menos de uma vez por mês |
| Baixa | Uma vez por mês |
| Média | Uma vez por semana |
| Alta | Diariamente |

Quadro 10. Escala de medição da intensidade de busca pelo método da frequência.
Fonte: Adaptado de Hambrick (1982)

2. **O método do interesse**, que por outro lado complementa o método da frequência, avaliando o nível no qual os tomadores de decisão tentam estar bem informados em relação a cada um dos setores do ambiente. O quadro 11 apresenta a escala utilizada por este método.

| Medição pelo método do interesse (valor) | |
|---|--|
| Nulo | Nunca tento estar atualizado sobre este tipo de informação |
| Baixo | Tento estar bem informado das principais tendências existentes desse tipo |
| Médio | Tento estar bem informado dos detalhes da maioria das tendências existentes desse tipo |
| Alto | Tento conhecer todo sobre aquele tipo de informação |

Quadro 11. Escala de medição da intensidade de busca pelo método do interesse.
Fonte: Adaptado de Hambrick (1982)

Os métodos – frequência e interesse – propostos por Hambrick (1982) foram aplicados nos quatro setores definidos pelo mesmo autor. São o setor empreendedor, administrativo, de engenharia e normativo (conforme apresentado no quadro 12).

| Informação do setor: | Frequência | | | | Importância | | | |
|--|------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------|-------|-------|------|
| | Nula | Baixa (mensal) | Média (semanal) | Alta (diária) | Nula | Baixa | Média | Alta |
| Empreendedor (produtos e mercados) | | | | | | | | |
| Engenharia (Manufatura e distribuição) | | | | | | | | |
| Administrativo | | | | | | | | |
| Normativo | | | | | | | | |

Quadro 12. Medição da intensidade de busca com base nos métodos de Hambrick (1982).

Fonte: Elaboração do autor.

Desta forma, fazendo uma análise quantitativa sobre os resultados do questionário e da entrevista, e em concordância com as propostas de Hambrick (1982), a pesquisa conseguiu quantificar a frequência de busca e o interesse de cada respondente acerca das informações dos quatro setores descritos nesta seção.

3.8 Categoria VI. Usos da informação

Conforme Kirk (2002), o termo “uso de informação” pode ser definido considerando duas perspectivas. A perspectiva da ciência da informação e a perspectiva da utilização da informação.

De acordo com a ciência da informação, Kirk (2002) afirma que “uso de informação” é essencialmente uma atividade cognitiva mesmo que possa estar acompanhada de ações observáveis referidas a essa atividade.

Na ótica da utilização de informação, Rich (1997 apud Kirk, 2002) estabelece uma diferenciação entre “uso de informação” e “utilização de informação”. Ressalta que, enquanto o uso de informação significa que a informação simplesmente foi recebida e lida, a utilização de informação implica em algum julgamento do usuário sobre o valor ou relevância que a informação poderia ter numa situação não necessariamente conhecida.

Ainda na mesma ótica, Taylor (1991) define o termo uso de informação como o que a informação faz por ou para o receptor e para seu problema ou situação. A seguir, o mesmo autor classifica os usos de informação conforme apresentado no quadro 13.

| Uso de informação | Descrição |
|--------------------------|---|
| Confirmativa | Informação é usada para verificar outro pedaço de informação. |
| Esclarecimento | Informação é usada para desenvolver um contexto ou entendimento de uma situação. |
| Factual | Informação é usada para determinar os fatos de um fenômeno ou evento. |
| Instrumental | Informação é usada para determinar o que fazer ou como fazer alguma coisa. |
| Motivacional | Informação é usada para iniciar ou manter um envolvimento pessoal. |
| Pessoal ou política | Informação é usada para desenvolver relações, status, ou para satisfação pessoal. |
| Entendimento do problema | Informação é usada para melhorar a compreensão de problemas particulares, mais especificamente que um simples esclarecimento. |
| Projetiva | Informação é usada para prever ou determinar o que vai acontecer no futuro. |

Quadro 13. Usos da informação
Fonte: Taylor (1991)

Nesta pesquisa, utilizando a classificação de Taylor (1991), os questionários e entrevistas permitiram identificar – após uma análise quantitativa utilizando estatística descritiva – de que forma os respondentes utilizam a informação durante o processo decisório (pergunta 6.15 no apêndice A).

3.9 Relações entre as categorias de análise

A partir da literatura revisada, são construídos enunciados para representar as relações entre as categorias de análise do modelo proposto. As relações são do tipo causal probabilística, determinando a probabilidade de ocorrência de uma segunda variável Y, dada a ocorrência de uma primeira X. Para Lakatos e Marconi (1994), este tipo de relações é usado nas ciências sociais visando obter uma precisão mais estrita. O método utilizado na definição das relações é o método indutivo, definido pelos mesmos autores como a inferência de uma verdade geral ou universal a partir de dados particulares suficientemente constatados.

(a) O nível de incerteza do ambiente situação decisória determina tanto a intensidade da busca como as fontes de informação a serem utilizadas. Assim, pesquisas de Jones, Saunders e McLeod (1994) confirmam que em situações decisórias de alta velocidade (dinâmicas, complexas ou simples) o tomador de decisão tem uma preferência por fontes externas. Por outro lado, em situações decisórias de baixa velocidade (estáticas, complexas ou simples) o tomador de decisão prefere as fontes internas.

(b) Dentro dos determinantes das necessidades de informação, os tomadores de decisão situam o critério acessibilidade antes de outros critérios – qualidade da fonte, riqueza informacional, e nível de incerteza do ambiente – na escolha das suas fontes (O'REALLY, 1982; AUSTER; CHOO, 1994a). Existe uma exceção quando se desempenha o papel decisório negociador, no qual é salientada a riqueza informacional do canal (JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994).

(c) Os tomadores de decisão nas organizações procuram: (i) Informações concretas, devido à sua orientação à ação, (ii) informações em forma de casos, para lidar com problemas complexos em ambientes nebulosos, e (iii) interagir com outras pessoas da organização como fontes pessoais ou canais verbais de informação, porque assim facilita-se a elaboração do seu modelo mental da situação decisória (MINTZBERG, 1986; JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994; CHOO, 1995; KIRK, 2002).

(d) A escolha do tipo de fonte de informação é uma função do papel decisório do tomador de decisões. No papel decisório empreendedor, os tomadores de decisão preferem informações do ambiente externo usando canais internos ou externos (AUSTER; CHOO, 1994a). Paralelamente, evidencia-se na literatura que as fontes do tipo escrito e massivo são utilizadas por maior grau pelos tomadores de decisão empreendedores e alocadores de recursos (JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994), em comparação com os negociadores e manipuladores de distúrbios.

(e) Da mesma forma, os usos de informação também são uma função do papel decisório do tomador de decisões. Assim, no papel decisório empreendedor os tomadores de decisão usam a informação de modo projetivo e para esclarecimento (TAYLOR; 1991), objetivando projetar tendências e fatos futuros (MINTZBERG, 1986; JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994; AUSTER; CHOO, 1994a; AUSTER; CHOO, 1994b).

(f) Dentro do processo decisório, existem em determinados casos, relações entre o uso da informação e o canal utilizado (AUSTER; CHOO, 1994b). Assim, os canais impressos como jornais são os preferidos para obter as informações do tipo normativo, que têm um uso instrumental segundo Taylor (1991).

3.10 Caracterização da pesquisa

A seguir são expostos os elementos que permitem caracterizar esta pesquisa. Estes elementos são: o tipo de pesquisa, a unidade de análise da pesquisa, as técnicas de

coleta de dados, a verificação da qualidade dos instrumentos de coleta de dados e o procedimento de análise dos dados.

3.10.1 Tipo de pesquisa

Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa é do tipo qualitativo. Por outro lado, considerando a estratégia adotada, a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa sintética utilizando uma unidade de análise. Segundo Contandriopoulos et al. (1994, p.40) este tipo de pesquisa pretende ser sistêmica e permite observar o caso pelo interior, examinando “o conjunto de relações onde intervêm simultaneamente, diversas variáveis dependentes e independentes num modelo de relações interdependentes”.

Contandriopoulos *et al.* (1994) indica que existem dois grandes critérios para avaliar a qualidade da estratégia de pesquisa escolhida. Estes critérios são (1) a validade interna, e (2) a validade externa.

Para garantir a validade interna da estratégia da pesquisa (CONTANDRIOPOULOS *et al.*; 1994), as ações executadas objetivam:

- Obter uma qualidade, complexidade e exclusividade na fundamentação teórica que suporta a pesquisa.
- Conseguir uma adequação entre o modelo de análise escolhido e o modelo teórico a ser testado.

Paralelamente, e visando assegurar a validade externa da pesquisa, foram considerados os seguintes princípios no percorrer da mesma:

- De similitude, objetivando a generalização dos resultados a um universo empírico similar.
- De robustez, procurando uma réplica dos efeitos apresentados na pesquisa em contextos diversificados.
- De explicação, visando a compreensão dos papéis de cada componente e dos fatores que produzem e inibem os efeitos observados e modelados.

A figura 24 apresenta um diagrama de decomposição do trabalho, o mesmo que detalha as atividades que conformaram a processo metodológico da pesquisa, sendo agrupadas em unidades de trabalho que permitem um maior entendimento do processo, assim como um melhor controle e visualização da evolução do mesmo durante sua execução.

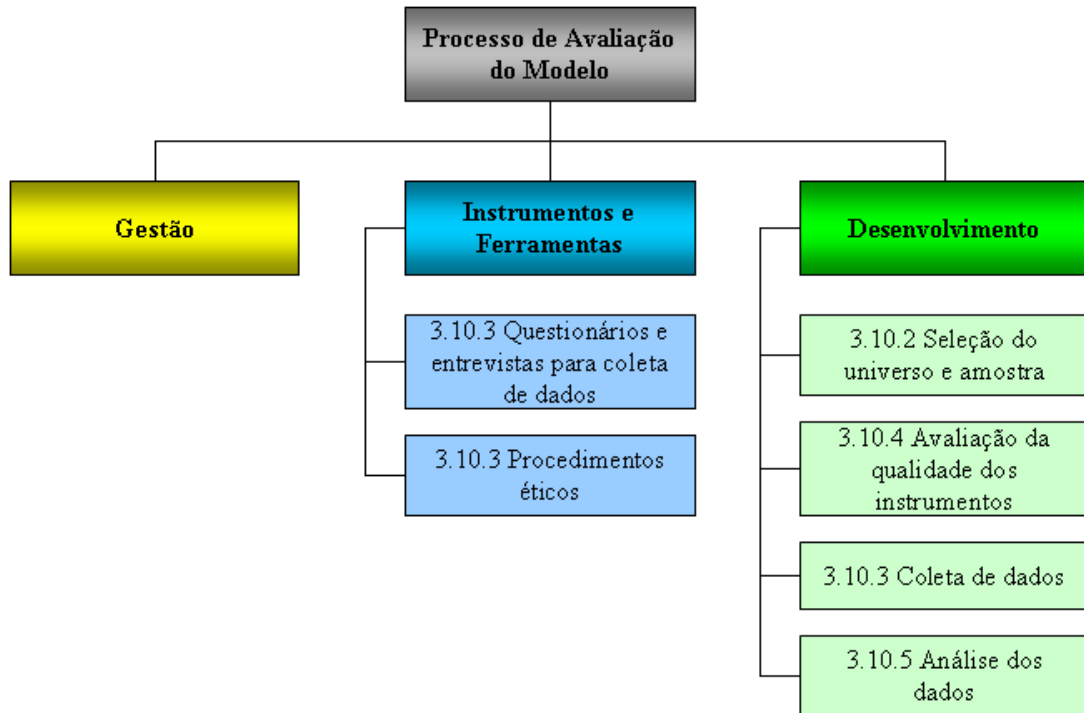


Figura 24. Procedimento de avaliação do modelo.
Fonte: Elaboração do autor.

3.10.2 Unidade de análise da pesquisa

Na ótica de Contandriopoulos *et al.* (1994, p.58), o universo restrito dos objetos da pesquisa, é composto de “elementos distintos possuindo um certo número de características em comum”, chamadas também unidades de análise, das quais serão coletados os dados.

A unidade de análise foi uma empresa peruana de seguros, devido a essa indústria constituir um elemento de estudo particularmente rico em complexidade e diversidade de cenários, visando a avaliação dos construtos teóricos da pesquisa.

Diante das características particulares de uma empresa de seguros, assim como da natureza do seu entorno, infere-se que existe nelas uma grande diversidade de tipologias de situações decisórias – de maior ou menor complexidade e dinamismo - nas quais são exercidos os diferentes papéis decisórios descritos nesta pesquisa.

Deste modo, constituíram a população-alvo estudada, os tomadores de decisão - estratégica ou tática - da empresa de estudos que constitui a unidade de análise, o Gerente Geral, os Gerentes de Divisão e os Gerentes de Área. O número aproximado de

pessoas no nível estratégico e tático – população da pesquisa - é de 80 (oitenta), e a amostra utilizada na presente pesquisa está composta por 21 (vinte e um) respondentes.

Na ótica de Contandriopoulos *et al.* (1994, p.60), a amostra “é um subconjunto de indivíduos da população alvo” com as mesmas características daquela população. Nesta pesquisa a seleção da amostra foi feita por escolha racional, porque conforme Contandriopoulos *et al.*(1994) este tipo de amostra aumenta a utilidade da informação restringindo o número de elementos selecionados. Para o mesmo autor, quando a informação é fornecida verbalmente, algumas pessoas se recusam a responder o questionário, outras selecionam as informações que vão dar, e ainda mais, fornecem informações distorcidas. Diante dessas realidades, a escolha racional fundamenta-se no fato de que o nível de confiança dos participantes com o entrevistador foi fundamental para obter informação de maior qualidade.

3.10.3 Técnicas de coleta de dados

As fontes de dados foram as informações fornecidas pelos indivíduos que copõem a amostra, escolhida racionalmente da unidade de análise, conformada pelos tomadores de decisão da empresa de seguros, como o Gerente Geral, os Gerentes de Divisão e os Gerentes de área.

Nesse contexto, a coleta de dados foi dirigida e os instrumentos utilizados foram os questionários e as entrevistas semi-estruturadas.

Inicialmente, e com prévio agendamento, os questionários foram entregues aos indivíduos pertencentes à amostra, com perguntas abertas e fechadas a serem respondidas por eles. O questionário utilizado nesta pesquisa encontra-se no apêndice A. Para Contandriopoulos *et al.*(1994, p.78), os questionários “permitem obter informações sobre questões que exigem um certo tempo de reflexão, ou que podem ser incômodas de responder no caso de uma entrevista ‘cara a cara’”. No entanto, nesta técnica há uma maior proporção dos que não respondem, tendo sido necessário aplicar posteriormente entrevistas semi-estruturadas, visando completar as informações faltantes.

Segundo Contandriopoulos *et al.*(1994) nas entrevistas dirigidas semi-estruturadas, o pesquisador impõe previamente uma estrutura, determinada a partir das dimensões da informação procurada. Não obstante, o pesquisador pode acrescentar questões no decorrer da entrevista, visando um aprofundamento nas informações em certos pontos. O roteiro da entrevista utilizada nesta pesquisa encontra-se no apêndice B.

No que tange aos procedimentos éticos que foram considerados, e que nortearam a coleta de dados do presente estudo, são os do Código de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, através do Regimento do Comitê, constituído pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Nesse contexto, o pesquisador assumiu a responsabilidade de comunicar aos participantes do estudo os termos de privacidade, anonimato, livre consentimento, e demais termos pertinentes e próprios desta pesquisa. (apêndice C).

3.10.4 Qualidade dos instrumentos de coleta de dados

Para Contandriopoulos *et al.*(1994), a qualidade de um instrumento de medida é uma função da sua confiabilidade e da sua validade. A confiabilidade significa que o instrumento é capaz de reproduzir um resultado de forma consistente no tempo e no espaço, ainda com observadores diferentes. A validade é dependente do contexto e expressa a capacidade do instrumento para medir com precisão o fenômeno estudado.

Com o objetivo de garantir a confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados como os questionários e as entrevistas, foram feitos testes prévios de aplicação (ou pré-testes), objetivando a comparação e a avaliação da estabilidade dos dados obtidos. Estes testes foram aplicados sobre um subconjunto da amostra, composto por duas pessoas.

Por outro lado, visando uma adequada validade da medida, os instrumentos de coleta de dados foram apresentados e avaliados por especialistas – banca examinadora, professor orientador, os próprios entrevistados, entre outros – que revisaram a formulação das questões e deram seu parecer sobre a adequação dos instrumentos propostos com os conteúdos que se pretendia coletar.

3.10.5 Procedimento de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada com um enfoque qualiquantitativo, utilizando principalmente a análise do conteúdo, aplicada sobre os documentos de texto ou som que contém as respostas aos questionários e entrevistas respectivamente. Além das anteriores, foram aplicadas outras ferramentas de análise descritiva que apoiaram a contagem de frequências estatísticas nas perguntas que seguem um padrão numérico e/ou classificáveis.

É importante ressaltar que a escolha do método de análise foi feita de modo independente para cada categoria de análise do modelo avaliado. Dessa forma, para algumas

categorias foi utilizada a análise de conteúdo (qualitativo), enquanto outras utilizaram estatística descritiva (quantitativo), e finalmente, um terceiro conjunto de categorias precisou de ambas as técnicas para sua análise.

Para Bardin (1994), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores quantitativos ou qualitativos, que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Para tal fim, a análise de conteúdo utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo.

O uso da análise de conteúdo justificou-se devido ao fato de que aquela ferramenta é capaz de lidar com grandes quantidades de documentos em distintos formatos, inclusive históricos, permite avaliar construtos e ainda permite a elaboração de “mapas de conhecimento” (BARDIN, 1994; BAUER; GASKELL, 2000).

A análise descritiva justificou-se porque permite descrever o comportamento dos componentes no interior de uma população, sendo que todos os estudos que utilizam algum dado quantitativo requerem análises descritivas (CONTANDRIOPOULOS *et al.*, 1994).

No que tange ao processo, inicialmente foi produzida uma base empírica completa e facilmente acessível, considerando que os dados provêm de diferentes instrumentos como questionários e entrevistas, coletados em formato de texto e/ou som (em formato digital). Esta primeira etapa permitiu construir uma base de dados ordenada a partir da leitura de documentos e da escuta das entrevistas armazenadas em formato digital, antes de continuar com as outras etapas da análise. A base de dados consolidada foi criada e gerenciada utilizando o software Microsoft Access 2003.

Seguidamente, realizou-se uma redução dos dados, objetivando ressaltar alguns temas do discurso e associá-los aos temas pesquisados. Para Contandriopoulos *et al.*(1994), a redução dos dados pode ser realizada fazendo uma redação de resumos, uma codificação dos documentos que contêm as informações, uma marcação dos temas e uma realização de reagrupamentos. Neste caso, foi feita uma codificação e reagrupamento dos documentos contidos na base de dados, incorporando novos marcadores e ressaltando as informações relevantes associadas a cada categoria de análise que foi parte do modelo. As principais ferramentas utilizadas nesta fase foram os *queries*, vistas e procedimentos de criação de atributos calculados em Microsoft Access,

Em seguida foram feitas análises quantitativas do tipo descritivo, para determinar o comportamento de cada categoria de análise do modelo, utilizando estatísticas

descritivas para comprovar as relações entre os componentes, apresentadas nesta pesquisa. Posteriormente, foi comparada qualitativamente a configuração teórica apresentada nesta pesquisa com a configuração empírica observada em cada categoria de análise, classificada e organizada previamente. Esta comparação foi feita de natureza iterativa, objetivando explicar os fenômenos da melhor forma possível. Utilizou-se o software estatístico SPSS como ferramenta de auxílio para a exploração e o tratamento quantitativo dos dados armazenados na base de dados (em Microsoft Access 2003). Adicionalmente, utilizou-se o software Microsoft Excel para analisar estatisticamente e apresentar os quadros e tabelas com os resultados da análise de cada componente.

4 VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MODELO DE ANÁLISE

Este capítulo apresenta e analisa os dados obtidos durante o processo de coleta de dados da pesquisa, objetivando uma verificação da aplicabilidade do modelo apresentado na figura 17 no item 3.1. Desta forma, serão apresentados e discutidos os dados da empresa de seguros pesquisada, as técnicas de coleta de dados empregadas e os resultados observados no fluxo informacional e em cada um dos componentes próprios do modelo. Adicionalmente, este capítulo analisa os resultados da pesquisa em termos das relações entre as categorias do modelo de análise.

4.1 Organização e atores da pesquisa

Como foi explicado no item 3.10.2, a unidade de análise é uma empresa peruana de seguros, devido a essa indústria constituir um elemento de estudo particularmente rico em complexidade e diversidade de cenários, visando a avaliação dos construtos teóricos da pesquisa. A empresa, sediada em Lima, Peru, é a maior empresa de seguros no mercado peruano, atuando nele desde o ano de 1896. A principal atividade da empresa abrange a contratação e administração de todo tipo de seguros, assim como atividades conexas dentro do marco legal peruano. Além disso, obtém receitas pelos imóveis da sua propriedade, e juros e dividendos pelas suas inversões efetuadas livremente em concordância com as disposições emitidas pela *Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones del Perú* (SBS).

A empresa de seguros utilizada na pesquisa tem aproximadamente 1500 empregados, tendo sua receita no ano 2005 sido equivalente a US\$ 333 milhões. Conta com uma estrutura matricial, com projetos estratégicos atravessando as fronteiras das diversas unidades de negócio.

Os executivos que compõem a amostra (21 respondentes) foram escolhidos racionalmente da unidade de análise, unidade que agrupa os aproximadamente 80 tomadores de decisão (no nível estratégico e tático) da empresa de seguros, como o Gerente Geral, os Gerentes de Divisão, os Gerentes e Chefes de área, em concordância com o exposto nos itens 3.10.2 e 3.10.3. Assim, a coleta de dados foi dirigida e os instrumentos utilizados foram os questionários e as entrevistas semi-estruturadas.

O processo de coleta de dados foi realizado de acordo com o procedimento exposto no item 3.10.3. Na parte inicial do questionário/entrevista, foi solicitado que os

entrevistados preencherem algumas informações, objetivando um melhor conhecimento do perfil deles.

Desta forma, observou-se que, dos entrevistados, 19 (dezenove) eram homens, e 2 (duas) eram mulheres. Por outro lado, a faixa etária dos entrevistados mostrou-se heterogênea, e concentrou-se basicamente entre 31 e 40 anos (onze entrevistados); 6 (seis) entrevistados tinham entre 41 e 50 anos, e 4 (quatro), entre 21 e 30 anos.

Em relação à qualificação dos respondentes, observa-se no quadro 14, que 10 (dez) possuem grau de mestre, 4 (quatro) têm graduação e especialização, 6 (seis) graduação completa e 1 (um), graduação incompleta.

| Escolaridade | Nro. | % |
|----------------------------|-------------|----------------|
| Mestre | 10 | 47.62% |
| Graduação e especialização | 4 | 19.05% |
| Graduação completa | 6 | 28.57% |
| Graduação incompleta | 1 | 4.76% |
| Total | 21 | 100.00% |

Quadro 14. Escolaridade dos entrevistados.

Fonte: Elaboração do autor.

A formação acadêmica deles (apresentada na tabela 15) inclui as áreas de: Administração e Engenharia (nove entrevistados cada uma), Economia (dois entrevistados) e Direito (um entrevistado).

| Formação | Nro. | % |
|-----------------|-------------|----------------|
| Administração | 9 | 42.86% |
| Engenharia | 9 | 42.86% |
| Economia | 2 | 9.52% |
| Direito | 1 | 4.76% |
| Total | 21 | 100.00% |

Quadro 15. Formação dos entrevistados.

Fonte: Elaboração do autor.

O tópico que buscou conhecer os cargos dos respondentes indica que 10 (dez) entrevistados foram gerentes, 9 (nove) chefes de área e 2 (dois) gerentes de divisão ou vice-presidentes (tabela 16).

| Cargo | Nro. | % |
|--------------------|-------------|----------------|
| Gerente de Divisão | 2 | 9.52% |
| Gerente Funcional | 10 | 47.62% |
| Chefe de Área | 9 | 42.86% |
| Total | 21 | 100.00% |

Quadro 16. Cargo dos entrevistados.

Fonte: Elaboração do autor.

A revisão da média de tempo de atuação dos entrevistados das áreas selecionadas na empresa revelou uma polaridade, sendo que 3 (três) atuam na empresa menos de um ano, 4 (quatro) entrevistados estão em atividade na empresa na faixa entre 1 e 3 anos, 6 (seis) entrevistados têm entre 4 e 5 anos trabalhando na empresa, e os 8 (oito) demais são colaboradores da empresa há mais de 5 anos.

4.2 Verificação do valor da informação no processo decisório

Inicialmente, esta pesquisa observou na prática os aspectos relacionados ao valor da informação na tomada de decisões. Para tal fim, foi necessário contrastar as informações recolhidas na revisão da literatura, com os resultados empíricos obtidos na coleta de dados.

Assim, a verificação do valor da informação no processo decisório foi feita utilizando três métodos – (1) revisão de literatura, (2) análise estatística (quantitativa) e (3) análise de conteúdo (qualitativa) – os quais conformaram um triângulo de médios de pesquisa, o mesmo que outorgou solidez a essa verificação (figura 25).



Figura 25. Método para constatação do valor da informação no processo decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

4.2.1 Verificação do valor da informação no processo decisório na revisão da literatura

Conforme o exposto no item 2.1.2, a informação é um recurso competitivo fundamental nas organizações, sendo um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz. No mesmo item constatou-se que a informação é utilizada para diversos fins, entre eles, dar suporte a tomada de decisões.

O item 2.2 define a tomada de decisões, caracterizando esse processo como “intensivo em informação”. O item 2.4 descreve como os fluxos de informação acontecem no processo decisório.

Nesses itens (2.2 e 2.4), são citados diversos autores - Simon (1957), Mintzberg *et al.*(1976), Bass (1983), Sauders e Jones (1990), Heller (1991), Borges (1995), Rocha (1999), Kirk (2002), Oliveira (2004a), Diaz Duarte (2005) e Choo (2006) – os quais afirmam que a informação tem um enorme valor no processo decisório, seja para lidar com a incerteza, seja para legitimar as decisões, ou na conformação de rotinas e regras decisórias que auxiliam a organização a lidar com a racionalidade limitada dos tomadores de decisão.

4.2.2 Verificação empírica do valor da informação no processo decisório – análise estatística

Na presente pesquisa, os respondentes foram questionados sobre o valor que, na sua percepção, a informação tem no processo decisório (pergunta 2.5 no questionário, apresentado no apêndice A).

Assim, em concordância com a literatura revisada (resumida no item 4.2.1), a pesquisa revelou que para a maioria dos respondentes a informação é muito importante na tomada de decisões, conforme pode ser observado no gráfico 1.

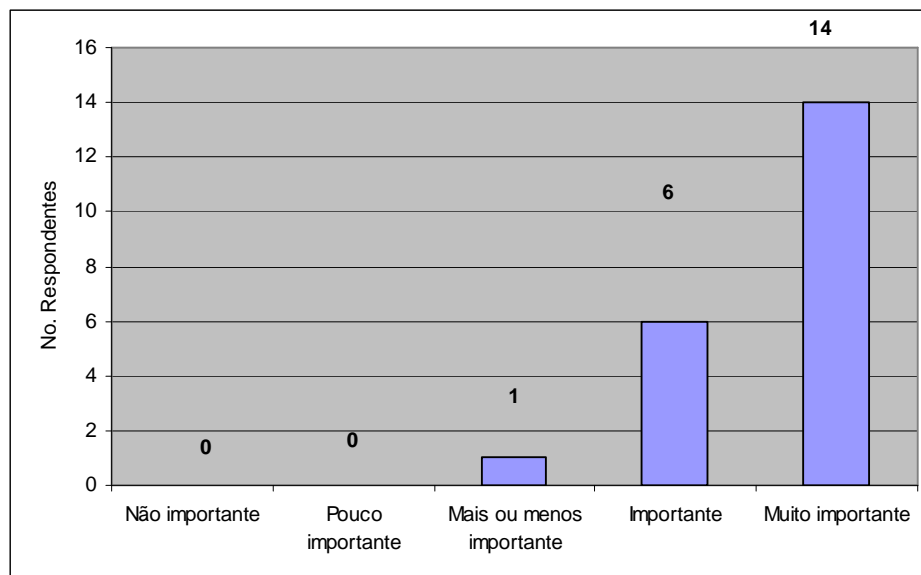


Gráfico 1. Valor da informação no processo decisório

Fonte: Elaboração do autor.

Observa-se que, na ótica de 95% dos entrevistados – 20 de um total de 21 – a informação é importante ou muito importante na tomada de decisões. Para um entrevistado,

a informação tem um valor médio na tomada de decisões. Finalmente, nenhum entrevistado considera que a informação tem pouco ou nenhum valor no processo decisório.

4.2.3 Verificação empírica do valor da informação no processo decisório – análise de conteúdo

Além de responder sobre o valor que, na sua percepção, a informação tem no processo decisório (resultados analisados na seção 4.2.2), cada um dos entrevistados citou um máximo de 5 (cinco) verbos e 5 (cinco) substantivos que eles relacionam com o processo decisório. A análise destes verbos e substantivos – utilizando análise de conteúdo – foi uma ferramenta de apoio para determinar qual é a relação e o peso que a informação tem no processo decisório.

Os verbos mencionados são apresentados no quadro 17. Observa-se, nesse quadro, que o verbo ‘analisar’ foi o mais citado. Da mesma forma foram citados verbos como ‘decidir’, ‘comparar’, ‘controlar’, ‘avaliar’, ‘gerenciar’. Conforme Simon (1957), Mintzberg *et al.* (1976), Bass (1983) e Choo (2006), cujos modelos são analisados no item 2.4, observa-se que os verbos apresentados no quadro 17, têm relação com as fases do processo decisório – por exemplo, comparar, decidir – e/ou com as atividades que são realizadas nesse processo – por exemplo, análise, controle, avaliação, gerenciamento.

| Verbo | Frequência | % de resp. |
|----------------|------------|------------|
| Analisar | 12 | 57% |
| Decidir | 6 | 29% |
| Comparar | 4 | 19% |
| Controlar | 4 | 19% |
| Avaliar | 4 | 19% |
| Gerenciar | 4 | 19% |
| Entender | 3 | 14% |
| Administrar | 3 | 14% |
| Comunicar | 3 | 14% |
| Coordenar | 3 | 14% |
| Executar | 3 | 14% |
| Planejar | 3 | 14% |
| Priorizar | 2 | 10% |
| Cumprir | 2 | 10% |
| Solucionar | 2 | 10% |
| Retroalimentar | 2 | 10% |
| Verificar | 2 | 10% |
| Negociar | 2 | 10% |
| Balancear | 2 | 10% |
| Proceder | 1 | 5% |
| Reconhecer | 1 | 5% |
| Confiar | 1 | 5% |
| Concluir | 1 | 5% |
| Eleger | 1 | 5% |
| Revisar | 1 | 5% |
| Descartar | 1 | 5% |
| Colocar | 1 | 5% |
| Atender | 1 | 5% |
| Alocar | 1 | 5% |
| Vender | 1 | 5% |
| Motivar | 1 | 5% |
| Monitorar | 1 | 5% |
| Medir | 1 | 5% |
| Informar | 1 | 5% |
| Implementar | 1 | 5% |
| Escutar | 1 | 5% |
| Delegar | 1 | 5% |
| Prevenir | 1 | 5% |
| Atuar | 1 | 5% |
| Discutir | 1 | 5% |
| Definir | 1 | 5% |
| Facilitar | 1 | 5% |

Quadro 17. Verbos relacionados com a tomada de decisões.

Fonte: Elaboração do autor.

Da mesma forma, os respondentes citaram um conjunto de substantivos relacionados ao processo decisório (quadro 18). Assim, constatou-se que o termo ‘informação’ foi o mais citado como o substantivo que caracteriza o processo decisório. Outros termos como ‘objetivo’ e ‘rapidez’ também tiveram uma grande frequência nas

respostas, o qual evidencia a importância dos resultados rápidos – como produto do processo decisório – num ambiente incerto como a indústria dos seguros.

| Substantivo | Frequência | Frequência |
|-----------------------|------------|------------|
| Informação | 7 | 33% |
| Objetivo | 6 | 29% |
| Rapidez | 4 | 19% |
| Problema | 4 | 19% |
| Alternativa | 4 | 19% |
| Solução | 3 | 14% |
| Eficiência | 3 | 14% |
| Resultado | 3 | 14% |
| Responsabilidade | 3 | 14% |
| Ética | 3 | 14% |
| Prioridade | 2 | 10% |
| Prazo | 2 | 10% |
| Importante | 2 | 10% |
| Ordem | 2 | 10% |
| Impacto | 2 | 10% |
| Negociação | 2 | 10% |
| Entendimento | 1 | 5% |
| Cenário | 1 | 5% |
| Comunicação | 1 | 5% |
| Estratégia | 1 | 5% |
| Entorno | 1 | 5% |
| Eficácia | 1 | 5% |
| Obrigação | 1 | 5% |
| Fatores críticos | 1 | 5% |
| Consequências | 1 | 5% |
| Chave | 1 | 5% |
| Clareza | 1 | 5% |
| Análise | 1 | 5% |
| Atividade | 1 | 5% |
| Coordenação | 1 | 5% |
| Opções | 1 | 5% |
| Tendência | 1 | 5% |
| Segurança | 1 | 5% |
| Reunião | 1 | 5% |
| Reporte | 1 | 5% |
| Reflexão | 1 | 5% |
| Meta | 1 | 5% |
| Logro | 1 | 5% |
| Envolvimento | 1 | 5% |
| Valores | 1 | 5% |
| Indicador | 1 | 5% |
| Ações | 1 | 5% |
| Plano de contingência | 1 | 5% |

Quadro 18. Substantivos relacionados com a tomada de decisão.

Fonte: Elaboração do autor.

Em concordância com o método de análise de conteúdo apresentado por Bardin (1994), considerou-se pertinente agrupar os substantivos relacionados pelos respondentes à tomada de decisões, de forma a facilitar a análise dos mesmos. Estes grupos e as palavras contidas em cada um deles, assim como seu número de ocorrências, são apresentados na quadro 19.

Considerando estes grupos identificados, verifica-se após a análise que a tomada de decisões é um processo originado ante um problema ou oportunidade, norteado por objetivos, que consome recursos – informação, entre outros – depende de um contexto externo, é guiado pelo sistema de valores do tomador de decisões, e tem atributos ou fatores críticos para produzir como resultado, informação e ação.

| Grupo de palavras | | Palavras (ocorrências) |
|--------------------------------------|--|--|
| ORIGEM (11 ocorrências) | Agrupar aos elementos associados à origem de uma decisão. | objetivo (6), problema (4), meta (1) |
| PROCESSO (11 ocorrências) | Apresentam-se os termos relacionados ao processo. | atividade (2), análise (1), comunicação (2), entendimento (1), coordenação (2), exercício (1), cenário (1), estratégia (1) |
| RECURSOS (14 ocorrências) | Contem aos recursos que participam do processo decisório. | informação (7), alternativa (4), pessoal envolvido (1), opções (2) |
| ATRIBUTOS (13 ocorrências) | Agrupar os atributos que o processo decisório tem. | rapidez (4), clareza (1), chave (1), eficácia (2), fatores críticos (1), importante (2), prioridade (1), segurança (1) |
| EXTERNOS (4 ocorrências) | Tem a ver com os elementos externos relacionados ao processo decisório | entorno (2), prazo (1), tendência (1) |
| MÉTODOS (6 ocorrências) | Correspondem aos métodos -e seus elementos- usados na tomada de decisões. | indicador (1), negociação (2), plano de contingência (1), reporte (1), reunião (1) |
| VALORES (9 ocorrências) | Agrupar os valores que norteiam a tomada de decisões, na ótica dos respondentes. | ética (3), responsabilidade (3), ordem (1), reflexão (1), valores (1) |
| PRODUTOS (14 ocorrências) | Agrupar as palavras relacionadas aos produtos do processo decisório. | solução (3), resultado (3), eficiência (3), consequência (1), ação (1), cumprimento (1), impacto (1), logro (1) |

Quadro 19. Análise dos substantivos relacionados com a tomada de decisão
Fonte: Elaboração do autor.

Adicionalmente, pelo número de ocorrências da palavra ‘informação’ observadas nas respostas, confirma-se que a informação é percebida pelos entrevistados como um componente intrínseco do processo decisório, associado diretamente à qualidade da escolha.

Desta forma, e em consequência dos resultados dos diferentes métodos de pesquisa apresentados nos itens 4.2.1, 4.2.2 e 4.2.3, constata-se que o processo decisório é um processo intensivo em informação.

4.3 Apresentação dos resultados das categorias de análise

A seguir, são examinados os resultados desta pesquisa, referentes a cada uma das categorias de análise do modelo proposto na figura 17 do item 3.1, e definidas nos itens 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 e 3.8.

4.3.1 *Categoria I: Papéis decisórios dos executivos*

Os papéis decisórios dos executivos foram avaliados nessa pesquisa a partir da análise da situação decisória característica descrita por cada um dos entrevistados. Estas situações decisórias foram comparadas com as definições de cada papel decisório, conforme o item 3.3 do presente trabalho.

Considera-se pertinente ressaltar que, além da situação decisória descrita pelos respondentes no questionário, os cinco (5) verbos e os cinco (5) substantivos que eles relacionaram com o processo decisório, e que foram analisados no item 4.2.3, constituíram uma ferramenta de apoio para determinar o papel decisório do entrevistado, identificando a sua propensão a negociar, desenvolver novas soluções, lidar com eventos inesperados e/ou alocar recursos.

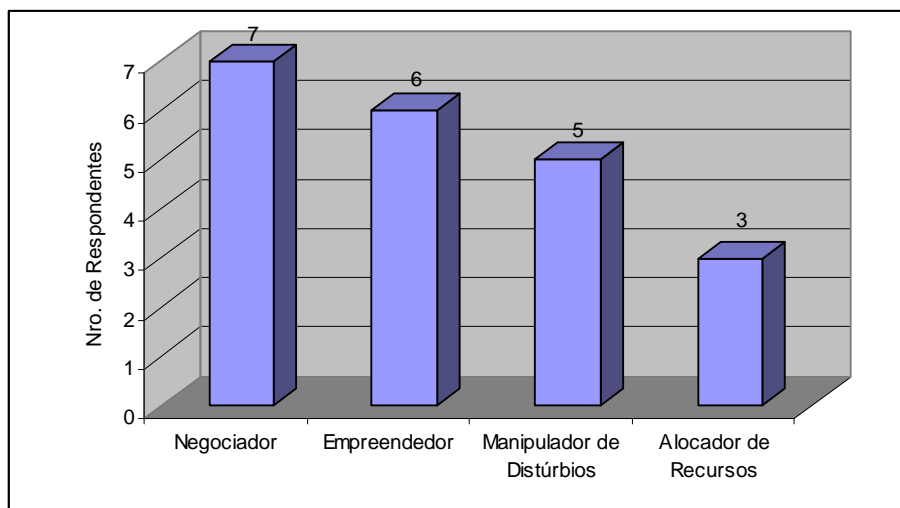


Gráfico 2. Papéis decisórios dos respondentes.
Fonte: Elaboração do autor.

Desta forma, a pesquisa revelou os papéis decisórios apresentados no gráfico 2. Observa-se que existe uma semelhança no número de respondentes que descreveram uma situação decisória com os papéis decisórios: negociador (sete), empreendedor (seis), e manipulador de distúrbios (cinco). Por outro lado, três (3) situações decisórias correspondem ao papel de alocador de recursos.

4.3.2 *Categoria II: Estilos decisórios*

A pesquisa de campo também buscou identificar os estilos decisórios dos entrevistados. Como visto no item 3.4, os estilos decisórios são cinco, sendo eles: (1) Decisivo, (2) Flexível, (3) Hierárquico, (4) Integrativo, e (5) Sistemico. Estes estilos são determinados por duas variáveis: (a) a quantidade e o nível de análise da informação utilizada – pode ser só satisfatória ou maximizada – e (b) o número de cursos de ação desenvolvidos em paralelo durante uma decisão, vale dizer, a natureza unifocal ou multifocal.

Por um lado, no que tange à quantidade de informação utilizada, os estilos decisórios – decisivo e flexível fazem um uso de informação só satisfatório, o mínimo imprescindível para tomar uma decisão. Os estilos hierárquico e integrativo utilizam uma quantidade maior de informação, assim como métodos de análise mais sofisticados. Finalmente, os tomadores de decisão do estilo sistemico empregam uma quantidade máxima de informação no processo decisório, analisando a mesma de um modo complexo, sendo a metodologia fundamental nesse processo.

Por outro lado, ao observar o número de alternativas desenvolvidas em paralelo, os estilos flexível, integrativo e sistemico, avaliam e desenvolvem paralelamente mais de um curso de ação durante o processo decisório. Já os estilos decisivo e hierárquico realizam uma análise unifocal, desenvolvendo particularmente uma das alternativas na tomada de decisões.

Nesse contexto, em concordância com as questões e o processo de análise apresentados no item 3.4, essa pesquisa identificou o posicionamento de cada respondente a respeito das variáveis – uso de informação e quantidade de alternativas desenvolvidas em paralelo – e em consequência, determinou os seus estilos decisórios. Estes estilos decisórios dos respondentes são apresentados no gráfico 3.

Em primeiro lugar, observa-se no gráfico 3, uma predominância do estilo sistemico nos respondentes (6 entrevistados que representam um 28.6% do total),

caracterizado por um uso intensivo da informação que objetiva desenvolver mais de uma alternativa em paralelo, as quais são colocadas num plano de ação.

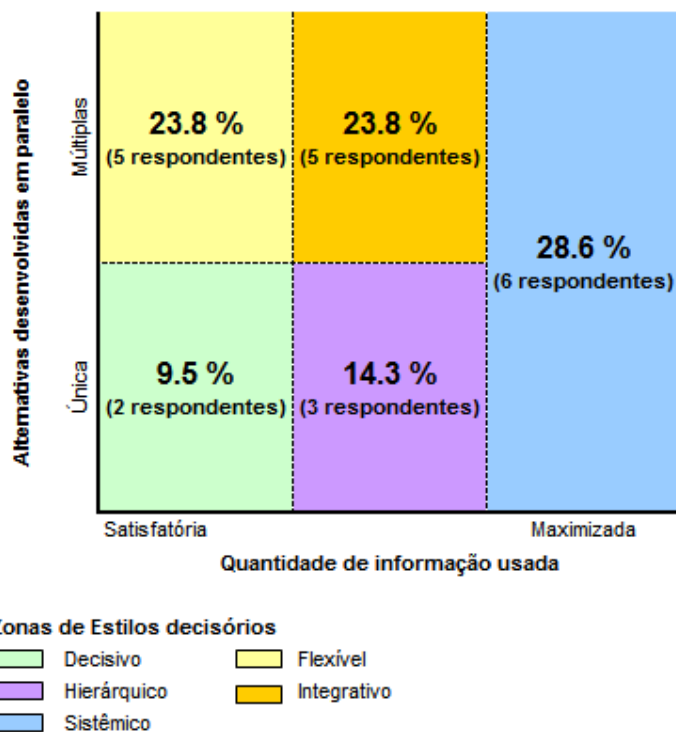


Gráfico 3. Estilos decisórios dos respondentes.
Fonte: Elaboração do autor.

Em segundo lugar, percebe-se que 76.2% dos respondentes (estilos flexível, integrativo e sistêmico, totalizando 16 entrevistados) têm uma natureza multifocal, desenvolvendo mais de um curso de ação no momento de escolha. Este resultado concorda com a importância que os respondentes concedem à criatividade dentro do processo decisório (característica dos estilos de decisão multifoco). Desta forma, a criatividade é fundamental para treze (13) entrevistados, sendo muito importante para os outros oito (8) respondentes.

Em terceiro lugar, a pesquisa evidencia que, na ótica dos respondentes, a intuição tem muita importância no processo decisório. Assim, para catorze (14) respondentes a intuição é muito importante ou fundamental, sendo medianamente importante para quatro (4) respondentes e pouco importante para três (3) respondentes.

Desta forma, confirma-se o colocado por Barker (1993), quando afirma que muitas vezes, em ambientes de incerteza como na indústria de seguros, as decisões que objetivam a solução de problemas devem ser tomadas com informações incompletas. Neste caso, para garantir o sucesso, é necessária uma capacidade de julgamento intuitivo por parte do tomador decisões.

Conseqüentemente, a pesquisa de campo permitiu constatar que no processo decisório, a maior parte dos entrevistados utiliza uma quantidade de informação que vai além da quantidade mínima satisfatória – algumas vezes maximizada – objetivando desenvolver, na maioria dos casos, mais de um curso de ação em paralelo. Para eles, a criatividade tem muita importância no processo, e devido à incerteza que norteia as atividades na indústria de seguros, a capacidade de julgamento intuitivo também torna-se fundamental.

4.3.3 *Categoria III: Determinantes das necessidades de informação no processo decisório*

Outro dos objetivos da pesquisa de campo foi analisar os determinantes das necessidades de informação no processo decisório. Segundo a literatura já exposta no item 3.5 (O'REALLY, 1982; BASS, 1983; AUSTER; CHOO, 1994a; JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994), estes quatro determinantes são: (1) Incerteza do ambiente, (2) Acessibilidade, (3) Riqueza informacional e (4) Qualidade da Fonte.

A avaliação empírica dos determinantes de informação no processo decisório foi feita em concordância com o processo, a técnica de análise e as questões apresentadas no item 3.5.

Em primeiro lugar, a incerteza do ambiente percebida pelos respondentes é apresentada no gráfico 4. Observa-se que os respondentes posicionaram-se na zona de maior incerteza – ressaltada na figura – aquela que possui maior dinamismo e complexidade.

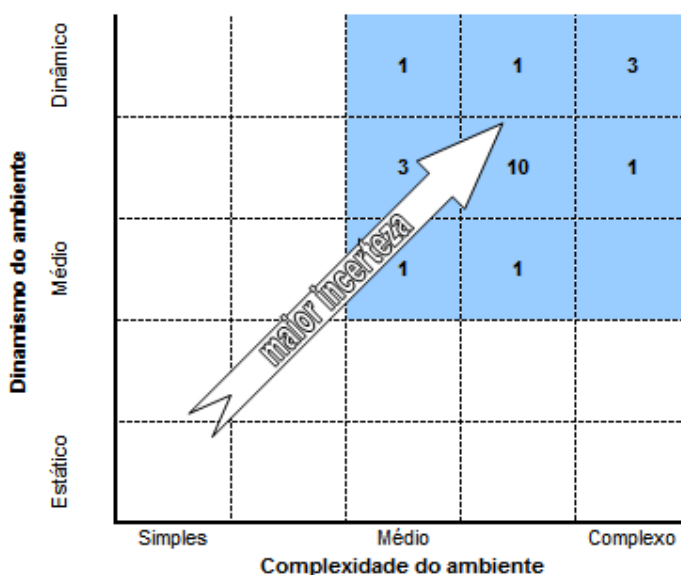


Gráfico 4. Posicionamento dos respondentes em relação à incerteza do ambiente das suas decisões.

Fonte: Elaboração do autor.

Evidencia-se assim, uma concordância com a literatura, que afirma que, pela sua natureza, a indústria dos seguros constitui um ambiente predominantemente incerto.

Em segundo lugar, a pesquisa avaliou a forma na qual os respondentes agem quando alguma fonte ou canal torna-se inacessível para eles. Esta avaliação objetivou analisar a influência da acessibilidade no seu comportamento informacional no processo decisório.

Desta forma, foram questionados como eles atuam para procurar uma informação determinada quando uma fonte e/ou canal torna-se inacessível, disponibilizando-lhes as seguintes respostas:

- (a) Utiliza outros canais e/ou fontes para tentar obter a mesma informação, assumindo o risco de demora na decisão ou cria premissas para escolher com informações incompletas.
- (b) Busca outras informações e outros caminhos que apóiem na escolha de uma solução aceitável.

Por um lado, a resposta A evidencia uma predisposição ao risco e/ou a escolher com informações incompletas, e foi escolhida por 9 (nove) respondentes. Por outro lado, a resposta B implica uma aversão a escolher com informações incompletas, sendo escolhida por 11 (onze) respondentes. Um respondente afirmou que nele não predomina nenhuma das duas respostas, escolhendo a opção A ou B, em função da situação decisória e do contexto.

A partir do anterior, pode-se afirmar que na população estudada existe uma semelhança entre as pessoas que assumem riscos e evitam os mesmos, ao lidarem com informações inacessíveis. Em conseqüência, evidencia-se que a acessibilidade realmente constitui um determinante do seu comportamento informacional ao longo do processo decisório.

Em terceiro lugar, a pesquisa avaliou o valor da riqueza informacional dos canais de informação. A riqueza informacional encontra-se caracterizada principalmente pela capacidade do canal de comunicação para prover um rápido *feedback* (JONES; SAUNDERS; McLEOD, 1994). Desta forma, a pesquisa revelou que para 15 (quinze) respondentes esta capacidade de iteração é “importante” e para 6 respondentes, é “muito importante”. Ninguém concedeu uma relevância média ou baixa para esta característica.

Finalmente, e em quarto lugar, a pesquisa observou as características da qualidade da fonte, o quarto determinante das necessidades de informação. Em concordância com os conceitos colocados e desenvolvidos no item 3.5.3, a qualidade da fonte está composta por características como confiabilidade, relevância, disponibilidade a

tempo/oportunismo, precisão e especificidade. Estas características foram avaliadas empiricamente na pesquisa, com os resultados apresentados no quadro 20.

| Atributo | Importância | | | | | | | |
|----------------|-------------|------|-------|---|-------|-------|------|-------|
| | Nula | | Baixa | | Media | | Alta | |
| | No | % | No | % | No | % | No | % |
| Confiabilidade | 1 | 4.8% | | | | | 20 | 95.2% |
| Relevância | 1 | 4.8% | | | 9 | 42.9% | 11 | 52.4% |
| Oportunismo | | | | | 4 | 19.0% | 17 | 81.0% |
| Precisão | 1 | 4.8% | | | 10 | 47.6% | 10 | 47.6% |
| Especificidade | 1 | 4.8% | | | 13 | 61.9% | 7 | 33.3% |

Quadro 20. Opinião dos respondentes sobre os atributos de uma informação de qualidade.
Fonte: Elaboração do autor.

Adicionalmente, considera-se pertinente transcrever o colocado pelo respondente 2, quando afirma o seguinte

No meu caso é muito importante que a informação possa ser vista a partir de diferentes perspectivas. Às vezes, pela natureza da informação ou pela apresentação da mesma, não é possível fazer isso, o que dificulta a análise e determinação de ações a seguir, principalmente no que tange às informações do mercado – concorrência, clientes, parceiros do negócio. Conseqüentemente, no meu parecer, o termo qualidade de informação está também associado a essa capacidade.

Em concordância com Dürsteler (2002), a capacidade para a informação ser vista a partir de diferentes perspectivas apontada pelo respondente 2, não é uma característica própria da informação, mas sim um fato dependente do *design* da informação, entendida como a arte de representar a informação relevante de modo a otimizar a forma de compreensão do(s) receptor(es).

Portanto, e como visto no quadro 20, a pesquisa permitiu verificar que as características avaliadas – confiabilidade, relevância, oportunismo, precisão e especificidade – determinam, em maior ou menor grau, a qualidade da informação.

4.3.4 Categoria IV: Canais e fontes de informação no processo decisório

Os canais e fontes de informação no processo decisório constituem mais uma categoria de análise no modelo avaliado na pesquisa de campo. Assim, o questionário e a entrevista contiveram perguntas voltadas ao esclarecimento de questões relacionadas à quantidade de uso de cada fonte e/ou canal de informação.

| Origem | Tipo | Fonte | No. | % | Intensidade de Uso |
|---------|------------|-------------------------------------|-----|-----|--------------------|
| Interna | Não Verbal | Anotações/Arquivos pessoais | 20 | 95% | Alta |
| Interna | Verbal | Outros gerentes | 20 | 95% | Alta |
| Interna | Não Verbal | Bases de dados internas | 18 | 86% | Alta |
| Interna | Verbal | Colaboradores/Equipe | 18 | 86% | Alta |
| Interna | Não Verbal | Documentação interna do equipe | 18 | 86% | Alta |
| Interna | Não Verbal | Projetos da empresa | 17 | 81% | Média |
| Interna | Não Verbal | Estudos internos | 17 | 81% | Média |
| Externa | Verbal | Clientes | 17 | 81% | Média |
| Interna | Não Verbal | Ata de encontros | 17 | 81% | Média |
| Externa | Não Verbal | Bases de dados externas | 17 | 81% | Média |
| Externa | Não Verbal | Websites | 15 | 71% | Alta |
| Externa | Verbal | Fornecedores | 15 | 71% | Média |
| Externa | Não Verbal | Literatura especializada | 14 | 67% | Média |
| Externa | Não Verbal | Normas e especificações | 14 | 67% | Média |
| Externa | Não Verbal | Periódicos tradicionais | 14 | 67% | Média |
| Externa | Não Verbal | Livros e manuais | 13 | 62% | Média |
| Externa | Verbal | Outros profissionais | 13 | 62% | Média |
| Externa | Não Verbal | Legislação | 11 | 52% | Média |
| Externa | Verbal | Funcionários da concorrência | 10 | 48% | Média |
| Externa | Verbal | Consultores | 10 | 48% | Média |
| Externa | Não Verbal | Publicações do governo | 10 | 48% | Baixa |
| Interna | Verbal | Diretores | 8 | 38% | Média |
| Externa | Não Verbal | Catálogos de máquinas e ferramentas | 7 | 33% | Baixa |
| Externa | Não Verbal | Trabalhos de congressos científicos | 7 | 33% | Baixa |
| Externa | Verbal | Funcionários do governo | 6 | 29% | Média |
| Externa | Não Verbal | Periódicos científicos | 6 | 29% | Baixa |
| Externa | Não Verbal | Patentes | 3 | 14% | Baixa |

Quadro 21. Fontes de informação utilizadas pelos respondentes.

Fonte: Elaboração do autor.

No que tange às fontes de informação, os resultados são apresentados no quadro 21. A figura ilustra algumas características da fonte como origem (interna/externa) e tipo (verbal/não verbal), além do número (e porcentagem) de respondentes da amostra que utilizam cada fonte. Finalmente, exhibe a intensidade média de uso de cada fonte dentro da amostra estudada.

Os resultados evidenciam uma preferência pelas fontes internas, destacando-se como fontes principais, pela sua frequência de uso: as anotações e arquivos pessoais (95%), outros gerentes (95%), as bases de dados internas (86%), os colaboradores ou equipe (86%) e a documentação interna da equipe (86%). Essas mesmas fontes de informação têm uma intensidade de uso alta, conjuntamente com os *websites*.

Destacam-se entre as fontes externas utilizadas com mais frequência os seguintes: clientes (78% dos respondentes), bases de dados externas (78%), *websites* (71%), fornecedores (71%), literatura especializada (67%), normas/especificações (67%) e periódicos tradicionais (67%).

Da mesma forma, a alta frequência observada no uso de outros gerentes e colaboradores da equipe como fontes de informação, evidencia a existência do fluxo informacional de mão dupla entre os executivos e seus funcionários, assim como gerentes e funcionários de outras unidades (MINTZBERG, 1986). Outros autores como Choo (1995) e Kirk (2002) também reforçam esta idéia, ao salientarem o valor das outras pessoas da organização – gerentes, membros da equipe – como a fonte de informação mais importante para os executivos.

A preferência dos respondentes pelas informações internas é confirmada pelas respostas obtidas na pergunta 4.4 do questionário (apresentado no apêndice A), que objetivou identificar explicitamente sua preferência por fontes internas ou externas. Os resultados são apresentados no gráfico 5.

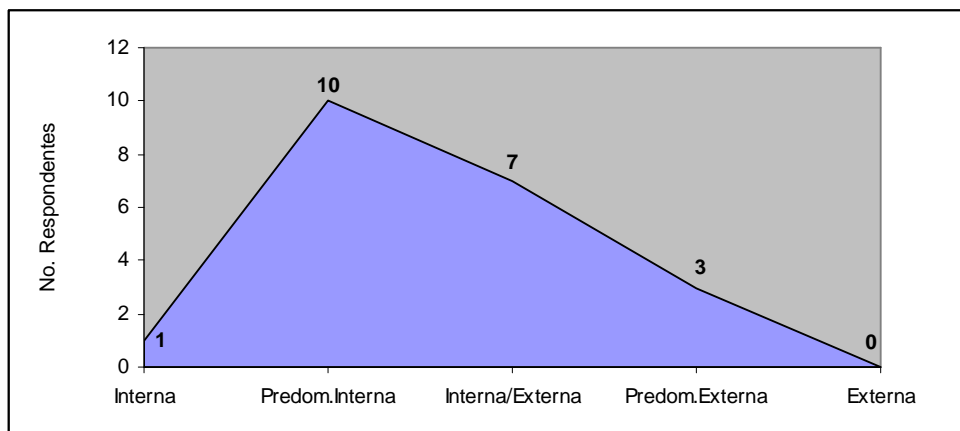


Gráfico 5. Preferência dos entrevistados pelas fontes internas ou externas.
Fonte: Elaboração do autor.

Observa-se pela distribuição da densidade das respostas no gráfico 5, que existe um predomínio nas preferências por fontes internas. Este resultado explica-se, segundo o parecer dos entrevistados, pela confiança nas fontes internas existentes na empresa, as quais se encontram já validadas e inseridas dentro dos processos da organização.

Em relação aos canais de informação, apresentam-se no quadro 22, os resultados da pesquisa, que incluem a origem do canal (interno/externo), o tipo de canal (pessoal/impessoal) conforme a classificação utilizada nesta pesquisa. Além disso, apresenta as frequências e intensidade média de uso de cada canal dentro da população estudada.

Considera-se pertinente ressaltar que os três canais mais utilizados são: outros gerentes, membros da equipe e e-mail externos. A totalidade dos 23 (vinte e um) entrevistados afirmou que utilizam os canais de informação mencionados.

Por um lado, os e-mails externos apóiam a captura das informações do ambiente que permitem a criação de significado (CHOO, 2006), sendo uma fonte potencial de informação relevante no processo decisório. No caso da população pesquisada, este fato acontece também através de outros canais externos como a Internet (95%), os jornais (95%), clientes (86%), concorrência (86%), organizações reguladoras (81%), consultores e especialistas externos (81%), e fornecedores (81%), entre outros.

| Origem | Tipo | Canal | No | % | Intensidade de Uso |
|---------|-----------|--|----|------|--------------------|
| Interno | Pessoal | Colaboradores/Equipe | 21 | 100% | Alta |
| Externo | Impessoal | E-mails externos | 21 | 100% | Alta |
| Interno | Pessoal | Outros gerentes | 21 | 100% | Média |
| Interno | Impessoal | E-mails internos | 20 | 95% | Alta |
| Externo | Impessoal | Internet | 20 | 95% | Média |
| Externo | Impessoal | Periódicos | 20 | 95% | Média |
| Externo | Pessoal | Clientes | 18 | 86% | Média |
| Externo | Pessoal | Concorrência | 18 | 86% | Média |
| Externo | Impessoal | Organizações reguladoras | 17 | 81% | Média |
| Externo | Pessoal | Consultores e especialistas externos | 17 | 81% | Média |
| Externo | Pessoal | Fornecedores | 17 | 81% | Média |
| Externo | Impessoal | Congressos, seminários e eventos | 17 | 81% | Baixa |
| Interno | Impessoal | Intranet | 14 | 67% | Média |
| Externo | Pessoal | Sócios Comerciais | 14 | 67% | Média |
| Externo | Pessoal | Outros profissionais | 13 | 62% | Média |
| Externo | Impessoal | Associações profissionais y comerciais | 13 | 62% | Média |
| Interno | Pessoal | Diretores | 13 | 62% | Média |
| Externo | Pessoal | Empresas associadas | 13 | 62% | Baixa |
| Externo | Impessoal | Instituições de pesquisa | 11 | 52% | Média |
| Externo | Impessoal | Sócios comerciais | 11 | 52% | Média |
| Externo | Impessoal | Empresas associadas | 10 | 48% | Média |
| Externo | Impessoal | Férias e exposições | 10 | 48% | Baixa |
| Externo | Impessoal | Biblioteca externa | 8 | 38% | Média |
| Interno | Impessoal | Biblioteca da empresa | 7 | 33% | Média |
| Externo | Pessoal | Funcionarios do governo | 7 | 33% | Baixa |

Quadro 22. Canais de informação utilizadas pelos respondentes.

Fonte: Elaboração do autor.

Por outro lado, autores como Choo (1995) ressaltam que a comunicação pessoal constitui a principal via de interação entre os executivos e as suas fontes, devido ao fato de os executivos enfrentarem uma rápida cadeia de situações que desafiam sua capacidade cognitiva. A idéia da existência de uma grande quantidade de situações que os executivos enfrentam é reforçada pelas conclusões dos estudos de Mintzberg (1986), sobre um grupo de executivos ingleses, as quais revelaram que eles só trabalhavam sem interrupções – durante meia hora ou mais – uma vez a cada dois dias. Dessa forma, Mintzberg (1986, p.14) reforça que “os executivos preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas ou reuniões”.

Como visto no item 3.5.4, o termo “riqueza informacional” descrito por Jones, Saunders e McLeod (1994), é entendido como a capacidade de uma fonte de transmitir informação relevante, e considera a capacidade de *feedback* como seu principal determinante.

Estes dois argumentos – as rápidas cadeias de situações que os executivos enfrentam e a “riqueza informacional” – explicam os resultados da pesquisa, em termos das preferências dos executivos por canais pessoais como por exemplo, outros gerentes e membros da equipe. Pesquisas de Mintzberg (1986) com executivos ingleses e americanos demonstram que eles gastam em média 66% e 78% respectivamente em comunicação verbal (oral).

Finalmente, foram avaliados os formatos preferidos pelos respondentes para receber as informações. Em concordância com Mintzberg (1986), Choo (1995; 2006) e Kirk (2002), predominou a preferência pelas formas de transmissão de informação que permitem facilitar o rápido entendimento da situação por parte dos executivos, ao lidarem com problemas complexos em ambientes nebulosos. Conseqüentemente, a informação em formato numérico ou estatístico – incluindo figuras – foi preferida por 18 (dez e oito) dos 21 (vinte e um) respondentes, e a informação em forma de casos por 10 (dez) dos respondentes. Do mesmo modo, 8 (oito) entrevistados consideram útil receber a informação na forma de opiniões baseadas em fatos, e só 3 (três) salientaram a informação formatada textualmente.

Estes resultados são semelhantes às respostas da pergunta 4.3, a mesma que objetivou conhecer a forma na qual eles recebem a informação de maior utilidade. A totalidade dos entrevistados apontou que freqüentemente a informação mais útil é recebida por escrito – números, gráficos, entre outros.

Considera-se pertinente ressaltar que o processo decisório acontece de forma contínua e não de forma discreta. Portanto, no contexto atual, caracterizado pela predominância de situações decisórias em cadeia, torna-se fundamental a capacidade de escolher rápida e oportunamente.

Conseqüentemente, os resultados da pesquisa no que tange a esta categoria de análise, evidenciam que os executivos apontam ao gerenciamento do fluxo informacional – implícita ou explicitamente – selecionando seus formatos, seus canais e suas fontes de informação, fazendo desta forma, simplificações cognitivas que apóiam a construção dos seus modelos mentais, permitindo-lhes fazer escolhas oportunas.

4.3.5 *Categoria V: Intensidade de busca*

A intensidade de busca constitui outro dos componentes do modelo, sendo conseqüentemente, avaliado na pesquisa de campo. Os respondentes foram questionados sobre a sua busca de informação externa nos setores empreendedor (produtos e mercados), produção (manufatura e distribuição), administrativo e normativo, conforme a classificação e o método detalhados no item 3.7.

| Informação do setor: | Frequência | | | | | | | | Importância | | | | | | | |
|--------------------------------------|------------|-------|----------------|-------|-----------------|-------|---------------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| | Nenhuma | | Baixa (mensal) | | Media (semanal) | | Alta (diária) | | Nenhuma | | Baixa | | Media | | Alta | |
| | No | % | No | % | No | % | No | % | No | % | No | % | No | % | No | % |
| Empreendedor (produtos e mercados) | | | 10 | 47.6% | 4 | 19.0% | 7 | 33.4% | | | 4 | 19.0% | 2 | 9.5% | 15 | 71.5% |
| Produção (manufatura e distribuição) | 6 | 28.6% | 4 | 19.0% | 7 | 33.4% | 4 | 19.0% | 4 | 19.0% | 3 | 14.3% | 1 | 4.8% | 13 | 61.9% |
| Administrativo | 3 | 14.3% | 7 | 33.4% | 8 | 38.0% | 3 | 14.3% | 1 | 4.8% | 1 | 4.8% | 13 | 61.9% | 6 | 28.5% |
| Normativo | | | 9 | 42.9% | 6 | 28.5% | 6 | 28.6% | | | 1 | 4.8% | 6 | 28.5% | 14 | 66.7% |

Quadro 23. Intensidade de busca de informação pelos respondentes nos setores externos.

Fonte: Elaboração do autor.

O quadro 23 apresenta os resultados da avaliação da intensidade de busca de informações no setor externo, no que tange à frequência na qual as informações de cada setor são procuradas, e ao valor que os respondentes concederam às informações de cada setor.

Em primeiro lugar, no que tange ao setor empreendedor, observa-se que predomina uma frequência de busca mensal, com dez (10) respondentes que representam o 47.6% do total. Adicionalmente, a pesquisa revelou que a maioria dos respondentes (quinze que representam 71%) concede uma importância alta às informações desse setor.

Em segundo lugar, determinou-se que os respondentes procuram informações do setor de produção com uma frequência quase homogênea, destacando-se a frequência de busca semanal com sete (7) respondentes que representam o 33.4% da população estudada. A importância que os respondentes em maioria concedem a esse setor é alta, com treze (13) respondentes que constituem 61.9% da população.

Em terceiro lugar, foram analisadas a frequência e a importância de busca de informações do setor administrativo. A informação desse setor é procurada na maioria dos casos com uma frequência semanal (oito respondentes) e o valor concedido às informações desse setor é predominantemente médio, com treze (13) respondentes que representam 61.9% da população estudada.

Em quarto lugar, a pesquisa evidenciou que as informações do setor normativo são procuradas com uma frequência predominantemente mensal (nove respondentes que constituem 42% do total), e o valor concedido às informações desse setor é predominantemente alto, com catorze (14) respondentes que são 66.7% do total.

Por um lado, o valor dado pelos respondentes ao setor empreendedor concorda com a literatura, que aponta que a indústria de seguros – em geral, o setor de serviços - é cada dia mais competitiva, sendo fundamental o desenvolvimento de novos produtos com o objetivo de satisfazer às necessidades particulares – e cada vez mais complexas – dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Por outro lado, conforme Miñán e Muñoz (2000), nas empresas de seguros existem dois blocos de custos – técnicos e de gestão. Portanto, as boas decisões técnicas em relação aos produtos oferecidos e os novos produtos a desenvolver são fundamentais na competitividade da empresa.

Por outro lado, o valor que os respondentes concederam às informações dos setores normativo e de produção pode ser explicado pelo fato de que um grande grupo dos produtos oferecidos pela empresa – seguro de acidentes de trabalho, seguro obrigatório contra acidentes de trânsito, entre outros – assim como um grupo significativo de processos administrativos, operativos e de intermediação – via bancos e corretores – são influenciados pelas leis governamentais.

4.3.6 Categoria VI: Usos da informação

Como foi visto no item 3.8, os usos da informação constituem a sexta e última categoria de análise considerada nesta pesquisa. A partir da classificação de Taylor (1991) os respondentes foram questionados sobre os usos mais comuns da informação na sua experiência decisória.

A pesquisa revelou que os usos de informação avaliados acontecem predominantemente na maioria das decisões dos respondentes (entre 30% e 70% delas). Essa conclusão foi inferida ao se determinar estatisticamente que a frequência “muitas vezes” é a classe modal e a classe mediana para cada um dos usos de informação apresentados no quadro 24.

| USOS DA INFORMAÇÃO | FREQUÊNCIA | | | | | | | |
|---|------------|-------|---|-------|---|-------|--|-------|
| | NUNCA | | A VEZES (menos do 30% das suas decisões) | | MUITAS VEZES (mais do 30% e menos do 70% das suas decisões) | | SEMPRE (em mais do 70% das suas decisões) | |
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % |
| CONFIRMATIVO. Verificar outro pedaço de informação. | 1 | 4.8% | 6 | 28.6% | 11 | 52.4% | 3 | 14.3% |
| DESENVOLVIMENTO. Desenvolver um contexto ou entendimento de uma situação. | | | 4 | 19.0% | 10 | 47.6% | 7 | 33.3% |
| FACTUAL. Determinar os fatos de um fenômeno ou evento. | 1 | 4.8% | 3 | 14.3% | 8 | 38.1% | 9 | 42.9% |
| INSTRUMENTAL. Determinar o que fazer ou como fazer uma coisa. | | | | | 13 | 61.9% | 8 | 38.1% |
| MOTIVACIONAL. Motivar, manter um envolvimento pessoal. | | | 10 | 47.6% | 6 | 28.6% | 5 | 23.8% |
| POLÍTICO. Desenvolver relações, status ou satisfação pessoal. | 4 | 19.0% | 4 | 19.0% | 10 | 47.6% | 3 | 14.3% |
| ENTENDIMENTO DO PROBLEMA. Melhorar a compreensão de problemas particulares. | | | 1 | 4.8% | 16 | 76.2% | 4 | 19.0% |
| PROJETIVO. Prever ou determinar o que vai acontecer no futuro | | | 1 | 4.8% | 13 | 61.9% | 7 | 33.3% |

Quadro 24. Opinião dos respondentes sobre os usos da informação no processo decisório.

Fonte: Elaboração do autor.

Adicionalmente a pesquisa permitiu fazer um conjunto de constatações referentes aos usos de informação. Estas constatações são discutidas a seguir.

Em primeiro lugar, existem quatro respondentes (19%) que nunca exercem um uso político da informação (para desenvolver relações de *status* ou satisfação pessoal). O uso político da informação obteve a menor média entre os usos analisados na pesquisa. Este fato explica-se pela baixa correlação entre os objetivos pessoais e a escolha intencionalmente racional que predomina nas organizações, sendo esta última mais orientada ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Em segundo lugar, e também com base no cálculo da média estatística aplicada sobre o quadro 24, destacam-se o uso instrumental (a totalidade dos respondentes utiliza muitas vezes ou sempre a informação dessa forma), o uso projetivo (95.2% dos respondentes utilizam muitas vezes ou sempre a informação dessa forma) e o uso factual (81% dos respondentes utilizam muitas vezes ou sempre a informação dessa forma), como as formas de consumo de informação mais frequentes na experiência decisória dos respondentes.

Em terceiro lugar, existem 20 (vinte) pessoas que, pelo menos em algumas decisões, utilizam informação de um modo confirmativo (para verificar outro pedaço de

informação), representando pouco mais de 95% do total de entrevistados. Quando a informação é utilizada dessa forma não existe uma agregação de valor, pois a informação fornecida objetiva verificar outro pedaço de informação que já existe, mas não dá suporte à identificação/desenvolvimento de novas alternativas na situação decisória. Portanto, esta estatística poderia estar evidenciando algum problema referido ao uso eficiente da informação por parte dos entrevistados.

Conseqüentemente, no que tange aos usos de informação, a pesquisa permitiu constatar que na população estudada, a informação é utilizada nas diferentes formas, em quantidades similares. O uso político da informação – para desenvolver situações, status ou satisfação pessoal – tem um menor grau em comparação aos outros usos. Ressalta também a significativa quantidade de respondentes que utilizam a informação para verificar informação já existente (95%), o qual não agrega valor e, portanto, constitui um uso ineficiente da informação.

4.4 Análise dos resultados

O presente item analisa e discute os resultados da pesquisa em termos das relações entre as categorias de análise do modelo. Nesse sentido, são abordadas e discutidas as relações entre tais categorias de análise, associando e analisando os resultados de cada uma delas, apresentados na seção 4.3.

4.4.1 Relação entre os papéis decisórios e os determinantes das necessidades de informação

O primeiro objetivo deste capítulo é reconhecer quais os determinantes das necessidades de informação em cada um dos papéis decisórios. Para tal fim, são analisadas e discutidas as relações entre os papéis decisórios dos respondentes e os determinantes das necessidades de informação (acessibilidade, nível de incerteza, qualidade das fontes de informação e riqueza informacional), com base nos resultados da pesquisa descritos nos itens 4.3.1 e 4.3.3.

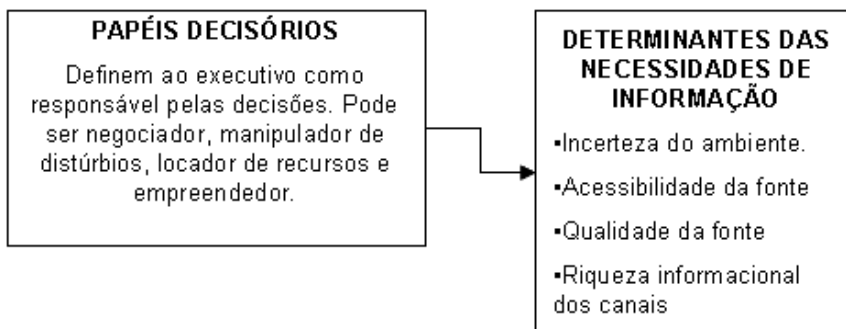


Figura 26. Relação entre os papéis decisórios e os determinantes das necessidades de informação
Fonte: Elaboração do autor.

Em primeiro lugar, a pesquisa evidenciou diferenças na forma como os respondentes com diferentes papéis decisórios enfrentam os problemas de acessibilidade (gráfico 6). Como visto na seção 3.5.1, ao enfrentarem problemas de acessibilidade, os executivos assumem riscos, devido ao seguinte: (1) a demora na obtenção das informações, ou (2) os pressupostos que eles criam para escolher com informações incompletas.

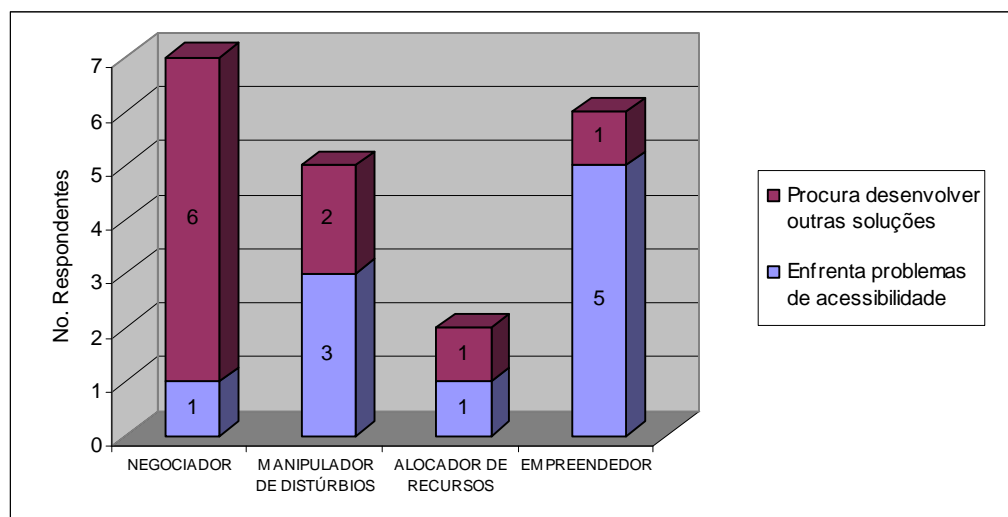


Gráfico 6. Gerenciamento dos problemas de acessibilidade por papel decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

Assim, esta pesquisa confirmou que, ao confrontarem com informações inacessíveis ou não disponíveis, os respondentes do papel decisório empreendedor assumem riscos e criam pressupostos para fazerem as suas escolhas. Como consequência, cinco (5) respondentes do tipo empreendedor escolhem a solução mesmo com informações inacessíveis, é só um (1) empreendedor tem preferência por não escolher e procurar outras informações que apoiem a escolha de uma nova solução aceitável.

Diferentemente dos empreendedores, no papel decisório negociador, a pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados (6 respondentes contra 1) não fazem escolhas quando não existem informações disponíveis, evitando riscos e optando por desenvolver novas alternativas de solução.

Nos respondentes dos papéis decisórios restantes (manipulador de distúrbios e alocador de recursos), observou-se uma semelhança na forma na qual os respondentes enfrentam problemas de acessibilidade às informações. Cabe precisar que dentro dos alocadores de recursos existe um (1) respondente que assume riscos nas escolhas com informações inacessíveis, um (1) respondente que não assume riscos e um (1) respondente que afirmou não ter uma tendência predominante. Dentro dos manipuladores de distúrbios, três (3) respondentes escolhem uma solução mesmo com informações inacessíveis e dois (2) afirmam sua preferência pela procura de outras alternativas, evitando os riscos.

Em segundo lugar, considerando que a incerteza – segundo determinante das necessidades de informação – depende da complexidade e do dinamismo do ambiente (item 3.5.2). Assim, observa-se que houve uma homogeneidade na percepção de incerteza por parte dos entrevistados dos distintos papéis decisórios, O gráfico 7 mostra como se posicionaram os respondentes em relação à incerteza do ambiente.

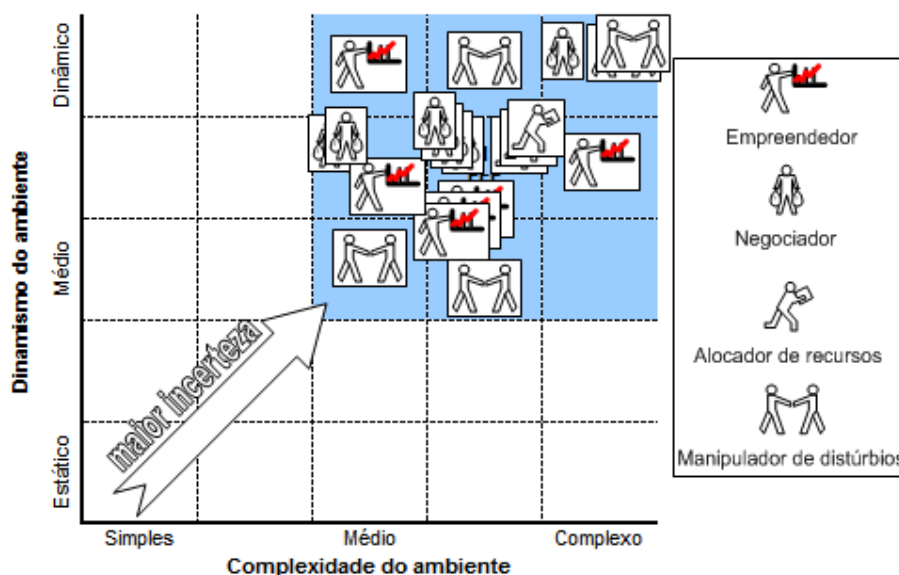


Gráfico 7. Incerteza percebida no ambiente por cada papel decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

Em terceiro lugar, no que tange à qualidade das fontes de informação, os respondentes de cada papel decisório coincidem em apontar como critérios determinantes da qualidade da fonte, os seguintes: confiabilidade, relevância, oportunismo, precisão e

especificidade, conforme a teoria exposta no item 3.5.3 e os resultados apresentados no item 4.3.3.

Finalmente, e em quarto lugar, a “riqueza informacional” ou a capacidade de *feedback*, como determinante das necessidades de informação, é percebida de um modo semelhante pelos respondentes com distintos papéis decisórios. Assim, todos eles outorgam um valor médio ou alto a essa característica (capacidade de *feedback*). Portanto, pode-se afirmar que, na população pesquisada, a “riqueza informacional” constitui um determinante das necessidades de informação, independentemente do papel decisório exercido.

Visto o anterior, a pesquisa evidencia que os quatro elementos aqui analisados (incerteza do ambiente, acessibilidade, qualidade da fonte de informação e riqueza informacional) constituem-se como determinantes das necessidades de informação para os atores nos quatro papéis decisórios.

4.4.2 Relação entre os papéis decisórios e os canais e as fontes de informação.

Um dos requisitos fundamentais para gerenciar adequadamente os fluxos informacionais no processo decisório, é conhecer como os atores de cada papel decisório utilizam os canais e as fontes de informação nesse processo. Este item objetiva analisar e discutir aquela relação, integrando e analisando os resultados obtidos para as categorias ‘papel decisório’ (item 4.3.1) e ‘fontes e canais de informação’ (item 4.3.4). Os seguintes subitens discutem os resultados da análise do uso de canais e fontes de informação nos atores de cada papel decisório.

Em primeiro lugar, no que tange aos canais de informação, a pesquisa evidenciou que os sete (7) tomadores de decisão do papel negociador utilizam principalmente mensagens de correio eletrônico (e-mails) internos, e-mails externos e membros da equipe com uma intensidade alta. Por outro lado, os seis (6) empreendedores utilizam fundamentalmente os membros da equipe, e-mails externos (com intensidade alta), os clientes, a internet e os outros gerentes (com intensidade média).

Os cinco (5) atores do papel decisório manipulador de distúrbios, têm uma tendência pelo uso de canais como membros da equipe, e-mails internos e externos, e internet (com intensidade alta). Finalmente, os três (3) respondentes do papel de alocador de recursos utilizam principalmente a internet, e os membros da equipe (com intensidade alta).

Em segundo lugar, a pesquisa evidenciou algumas diferenças nas fontes de informação preferidas pelos respondentes de distintos papéis decisórios. Os sete (7)

negociadores inclinaram-se pelo uso de membros da equipe e outros gerentes como fontes de informação, com uma intensidade de uso alta.

Os seis (6) empreendedores escolheram as bases de dados internas, anotações e arquivos pessoais, outros gerentes, estudos especializados, clientes e literatura especializada como fontes de informações preferidas, utilizando cada uma delas com uma intensidade alta. Observe-se que as duas últimas fontes (clientes e literatura especializada) constituem fontes de informações externas.

Os cinco (5) manipuladores de distúrbios escolheram como fontes de informações preferidas (com alta intensidade de uso) as suas anotações e arquivos pessoais, os membros da equipe, a documentação interna da equipe, as bases de dados internas, outros gerentes e finalmente, os páginas da Internet (*websites*), como única fonte externa dentre as principais.

No papel decisório de alocador de recursos, as fontes de informação preferidas foram os estúdios internos, as bases de dados internas, os projetos da empresa, os projetos internos, *websites*, as bases de dados externas, a literatura especializada, entre outros. Pelo fato de existirem na pesquisa só três (3) respondentes alocadores de recursos, a amostra não permite concluir que as fontes mencionadas são realmente as preferidas neste papel decisório.

Diante dos resultados apresentados neste item, referentes à relação entre os papéis decisórios com os canais/fontes de informação, é pertinente ressaltar as seguintes idéias:

Em primeiro lugar, evidenciam-se as preferências dos diferentes papéis decisórios pelos canais pessoais de informação – como outros gerentes, membros da equipe, clientes, entre outros. Conforme a literatura (MINTZBERG, 1986; CHOO, 1995; 1998; KIRK, 2002), este fato acontece devido à necessidade de simplificar o processo de entendimento quando os executivos enfrentarem um contexto dinâmico caracterizado pelas situações decisórias em seqüência.

Em segundo lugar, observa-se na pesquisa que os respondentes do papel decisório empreendedor são aqueles que utilizam um maior número de fontes externas, tal como e-mails externos, clientes e internet. A relação entre o papel decisório empreendedor e a busca de informações externas já foi identificada anteriormente por Mintzberg (1986) e concorda com estudos similares de Auster e Choo (1994b), quando afirmam que, nesse papel decisório, o executivo utiliza informações externas para identificar problemas e oportunidades, e a partir desse ponto, desenvolve e prioriza projetos de melhoria.

Levando em consideração os aspectos acima apresentados, a pesquisa permite constatar que os executivos privilegiam o uso de canais de informação com alta capacidade de *feedback* (pessoas), corroborando a existência do fluxo informacional de mão dupla entre os tomadores de decisão com membros da sua equipe e com outros executivos (MINTZBERG, 1986; CHOO, 1995). Da mesma forma, comprova-se uma predominância no uso das fontes de informação internas em comparação com as fontes externas. Nesse contexto, dentro da população que foi estudada, os atores com o papel empreendedor utilizaram um maior número de fontes externas em comparação com atores dos outros papéis decisórios.

4.4.3 Relação entre os papéis decisórios e a intensidade de busca.

Este item objetiva analisar e discutir como acontece a busca de informações externas dentro de cada papel decisório, a partir da análise conjunta dos resultados sobre os papéis decisórios e a intensidade de busca, apresentados nos itens 4.3.1 e 4.3.5 respectivamente.

Para tal fim, as respostas relacionadas à busca de informações externas foram classificadas em função de cada papel decisório. Os resultados dessa classificação são apresentados no gráfico 8.

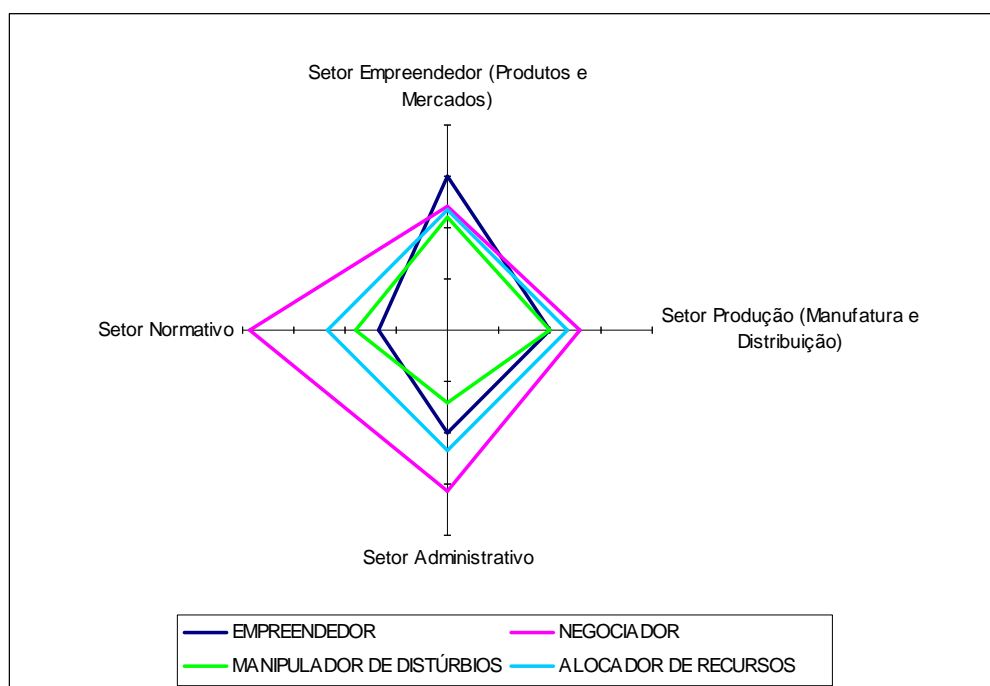


Gráfico 8. Busca de informações nos setores externos por papel decisório.

Fonte: Elaboração do autor.

Em primeiro lugar, observa-se no gráfico 8 que, nos respondentes com o papel decisório empreendedor existe uma tendência a utilizar informações do setor empreendedor (produtos e mercados). Esta tendência é explicada pela natureza do trabalho desse papel decisório, cujas decisões estão pontilhadas no tempo e orientadas a desenvolver melhorias na sua unidade a partir dos problemas e oportunidades identificados no ambiente externo.

Em segundo lugar, no que tange aos atores com papel decisório negociador, destacam-se as suas preferências por informações externas dos setores normativo e administrativo. O trabalho dos executivos negociadores, voltados à tomada de decisões importantes que comprometem os recursos da sua unidade, e baseados na sua autoridade e em informação que só eles possuem, explica a preferência deles pelas informações externas de natureza legal (normas, leis, ordenanças, entre outros) e administrativa (técnicas de gestão, distribuição, entre outros).

Finalmente, a pesquisa evidencia que os respondentes com papéis decisórios manipulador de distúrbios e alocador de recursos utilizam uma menor quantidade de informações externas – dos setores empreendedor, produtivo, administrativo e normativo – e em proporções semelhantes.





4.4.4 Relação entre os papéis decisórios e os estilos decisórios.

Este item objetiva analisar a quantidade de informação utilizada no processo decisório e o número de alternativas desenvolvidas em paralelo, pelos atores de cada papel decisório. Para tal fim, se classificaram os resultados correspondentes aos estilos decisórios (4.3.2) em função dos papéis decisórios (4.3.1), sendo feita a seguir uma análise dessas informações. Um resumo dessa análise é apresentado no quadro 25.

Em primeiro lugar, observou-se que os respondentes do papel decisório empreendedor sempre desenvolvem mais de uma alternativa em paralelo. Eles pertencem aos estilos decisórios flexível, integrativo e sistêmico. Predominantemente utilizam uma quantidade de informação média – que não é nem só satisfatória nem maximizada.

Em segundo lugar, a pesquisa evidenciou que os respondentes do papel decisório negociador encontram-se encaixados nos diversos estilos decisórios (decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico), de um modo quase homogêneo. Nesse papel decisório, existe uma pequena tendência ao uso da informação para desenvolver uma só

alternativa, evidenciada pelo número de negociadores que pertencem ao estilo hierárquico (três de um total de sete negociadores).

| Papel decisório | Estilo decisório |
|--|---|
|  <p>Empreendedor</p> | Todos desenvolvem mais de uma alternativa em paralelo. Dois (2) empreendedores são do estilo decisório flexível, três (3) do estilo integrativo e um deles (1) pertence ao estilo sistêmico. |
|  <p>Negociador</p> | Encontram-se encaixados nos diferentes estilos decisórios de um modo quase homogêneo. Existe um (1) negociador em cada um dos estilos decisivo, flexível, integrativo e sistêmico, e três (3) negociadores no estilo hierárquico. |
|  <p>Alocador de recursos</p> | Dos (2) locadores de recursos utilizam informação mínima satisfatória nas suas escolhas (um pertence ao estilo decisivo e o outro ao estilo flexível). O outro locador de recursos (1) utiliza informação maximizada nas suas escolhas. |
|  <p>Manipulador de distúrbios</p> | Desenvolvem mais de uma alternativa em paralelo e têm uma tendência a utilizar grandes quantidades de informação. Um (1) manipulador de distúrbios pertence ao estilo flexível, outro (1) pertence ao estilo integrativo e três (3) correspondem ao estilo sistêmico. |

Quadro 25. Análise da relação entre o papel decisório e o estilo decisório.

Fonte: Elaboração do autor.

Em terceiro lugar, os estilos identificados para os três respondentes alocadores de recursos foram heterogêneos no que tange à quantidade de informação utilizada. Desta forma, existe um alocador de recursos que utiliza uma quantidade maximizada de informação (estilo sistêmico), e dois deles que utilizam uma quantidade de informação só satisfatória (um respondente no estilo decisivo e um respondente no estilo flexível).

Em quarto lugar, determinou-se que os respondentes do papel decisório manipulador de distúrbios desenvolvem mais de uma alternativa em paralelo numa situação decisória. Um (1) respondente desse papel decisório pertence ao estilo flexível, um (1) pertence ao estilo integrativo e três (3) pertencem ao estilo sistêmico. O exposto anteriormente mostra uma tendência para o uso de quantidades significativas de informação por parte dos manipuladores de distúrbios.

O gráfico 9 apresenta o detalhe dos resultados acima apresentados no que tange à relação entre os papéis decisórios e os estilos decisórios. Esse gráfico foi a base da análise resumida no quadro 25 e discutida neste item.

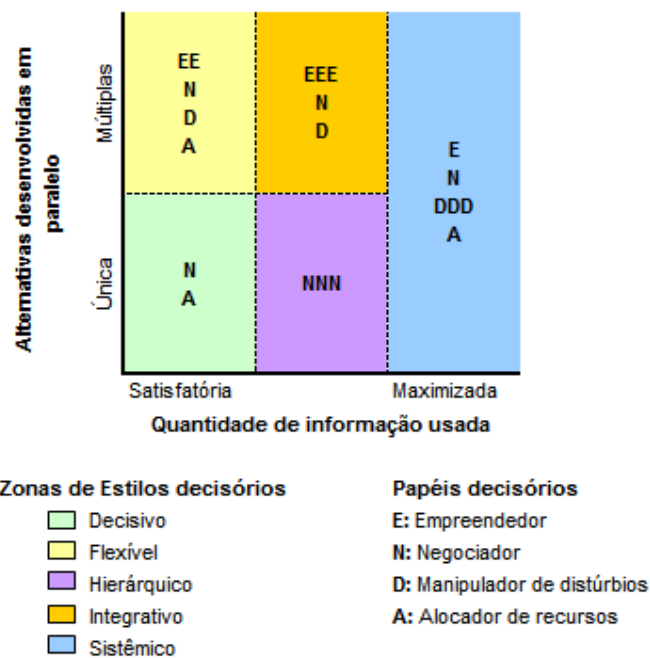









































Gráfico 9. Estilos decisórios por papel decisório.
Fonte: Elaboração do autor.

4.4.5 Relação entre os papéis decisórios e os usos da informação.

Outro aspecto abordado pela pesquisa é a forma como os tomadores de decisão de cada papel decisório utilizam a informação. Este item objetiva esclarecer este aspecto, e para tal fim, foram associados e analisados os resultados das categorias de análise: papéis decisórios (item 4.2.2) e usos da informação (item 4.2.6).

O quadro 26 apresenta um resumo da análise da relação entre as categorias de análise: papéis decisórios e usos da informação.

| Papel decisório | Usos da informação | | | | | | | | Constatações |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | Confirmativo | Desenvolvimento | Factual | Instrumental | Motivacional | Político | Esclarecimento | Projetivo | |
|  Empreendedor |  |  |  |  |  |  |  |  | Utilizam a informação gerando mais valor do que os outros papéis decisórios. Uso voltado ao desenvolvimento de novos produtos e projetos de melhoria, baixo uso confirmativo. |
|  Negociador |  |  |  |  |  |  |  |  | Cada forma de uso de informação acontece com uma frequência média. Utilizam informação com fins políticos, devido à sua necessidade de manter relações com os grupos de interesse com os quais interage. |
|  Manipulador de distúrbios |  |  |  |  |  |  |  |  | Utilizam a informação nas diversas formas com uma frequência média. O uso político justifica-se pela necessidade de desenvolver relações para lidar com fatos inesperados e fora do seu controle. |
|  Alocador de recursos |  |  |  |  |  |  |  |  | Utilizam significativamente a informação para fins projetivos, e com baixa frequência para fins políticos. Os outros usos de informação acontecem com uma frequência média. |

| | | | |
|-----------------|--|---|---|
| LEGENDA: |  frequência alta |  frequência média |  frequência baixa |
|-----------------|--|---|---|

Quadro 26. Resumo dos usos de informação x papéis decisórios.
Fonte: Elaboração do autor.

O resultado mais importante desta análise é a constatação de que, na população estudada, os respondentes do papel decisório empreendedor parecem agregar um maior valor a partir da informação utilizada, em comparação com os outros papéis decisórios. Esta conclusão foi inferida a partir de dois fatos observados nos resultados da análise.

Em primeiro lugar, observou-se uma intensidade média no uso de informação para fins confirmativos, nos papéis decisórios negociador, manipulador de distúrbios e alocador de recursos. O uso confirmativo tem como objetivo verificar outra informação anteriormente fornecida. Assim, ineficiências no uso da informação podem estar sendo refletidas, quando a informação é utilizada significativamente (como neste caso) para fins confirmativos.

Em segundo lugar, evidenciou-se entre os respondentes com papel decisório empreendedor, a alta intensidade de uso de informação para desenvolver um contexto ou entendimento de uma situação (desenvolvimento) ou para determinar os fatos de um fenômeno ou evento (factual). Estes usos de informação são muito importantes e frequentes em atividades de desenvolvimento de produtos, análise de mercados, entre outras atividades próprias deste papel decisório. No mesmo papel decisório (empreendedor), observa-se também como resultado da pesquisa um baixo uso de informação para fins confirmativos, caracterizado pela pouca agregação de valor.

Outro resultado relevante da pesquisa é o significativo uso da informação (intensidade média) com fins políticos, nos papéis decisórios negociador e manipulador de distúrbios. A natureza do papel decisório negociador cria a necessidade de desenvolver ou manter permanentemente as relações com as pessoas ou grupos de interesse que interagem com este tipo de tomador de decisão. Por outro lado, o manipulador de distúrbios tenta desenvolver relações para auxiliar o seu trabalho, que é voltado principalmente à solução de problemas inesperados, e que ocorrem geralmente fora do seu controle. Nesse contexto, a informação é um bem que permite aos tomadores de decisão desses papéis – negociador e manipulador de distúrbios – o desenvolvimento dessas relações, atuando como bem de troca ou bem que outorga poder.

Adicionalmente, a pesquisa permitiu constatar que a informação é utilizada para determinar o que fazer ou como fazer uma coisa (instrumental), para melhorar a compreensão de problemas particulares (esclarecimento) e para prever ou determinar o que vai acontecer no futuro (projetiva), de forma quase homogênea e com intensidade média nos quatro papéis decisórios. A única exceção é em relação ao papel decisório alocador de

recursos, no qual a informação é utilizada projetivamente com intensidade alta, devido à sua necessidade de prever tendências e demandas futuras dos recursos que ele gerencia.

Finalmente, em relação ao uso motivacional, se percebeu que este ocorre com uma intensidade média nos papéis decisórios negociador e alocador de recursos, e com intensidade baixa nos papéis decisórios empreendedor e manipulador de distúrbios. No caso do papel decisório de manipulador de distúrbios o baixo uso motivacional da informação é previsível pela natureza do trabalho nesse papel decisório, que age em situações de urgência e fora do seu controle (conforme explicado no item 3.3). Já no papel empreendedor, esperava-se um maior uso da informação com fins motivacionais, devido ao fato de que o empreendedor inicia projetos de desenvolvimento e melhoria na sua unidade (não necessariamente supervisionados por ele), constituídas de pequenas decisões e ações pontilhadas no tempo, as quais precisam de motivação por parte dos membros da equipe que assumirão as responsabilidades de supervisão. A partir do exposto anteriormente, infere-se que as equipes de trabalho dos respondentes do papel decisório empreendedor que participaram nesta pesquisa tinham a motivação suficiente e necessária para desenvolver suas atividades do dia a dia.

A análise apresentada no quadro 26 e discutida neste item foi feita classificando-se os resultados referentes ao uso das informações (item 4.3.6), levando em consideração o papel decisório dos atores (item 4.3.1). O detalhe dos resultados dessa análise é mostrado no quadro 27, que apresenta frequências de uso (número de respondentes), intensidade (alta, média, baixa, nula), média aritmética (MA) e a mediana (ME) para cada uso de informação dentro de cada papel decisório. Foram analisadas as MA e ME em cada caso, para inferir os resultados da pesquisa, que foram discutidos neste item.

| | | USOS DA INFORMAÇÃO | | | | | | | | |
|----------------------|---------------------------|--------------------------------------|---|--|--|---|--|--|--|-----|
| | | CONFIRMATIVO | DESENVOLVIMENTO | FACTUAL | INSTRUMENTAL | MOTIVACIONAL | POLÍTICO | ESCLARECIMENTO | PROJETIVO | |
| | | Verificar outro pedaço de informação | Desenvolver um contexto ou entendimento de uma situação | Determinar os fatos de um fenômeno ou evento | Determinar o que fazer ou como fazer uma coisa | Motivar, manter um envolvimento pessoal | Desenvolver relações, status ou satisfação pessoal | Melhorar a compreensão de problemas particulares | Prever ou determinar o que vai acontecer no futuro | |
| PAPÉIS DECISÓRIOS | EMPREENDEDOR | NUNCA | No. | | | | | 2 | | |
| | | % | 0% | | 0% | | | 10% | | |
| | | BAIXO | No. | 3 | | | | 3 | 3 | |
| | | % | 14% | 0% | 0% | | 14% | 14% | 0% | 0% |
| | | MÉDIO | No. | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| | | % | 14% | 5% | 5% | 14% | 14% | 5% | 14% | 14% |
| | ALTO | No. | | 5 | 5 | 3 | | | 3 | |
| | % | 0% | 24% | 24% | 14% | 0% | 0% | 14% | 14% | |
| | MA | Baixa | Alta | Alta | Média | Baixa | Baixa | Média | Média | |
| | ME | Baixa | Alta | Alta | Média | Baixa | Baixa | Média | Média | |
| | NEGOCIADOR | NUNCA | No. | 1 | | 1 | | | | |
| | | % | 5% | | 5% | | | 0% | | |
| | | BAIXO | No. | 1 | 3 | 2 | | 3 | | |
| | | % | 5% | 14% | 10% | | 14% | 0% | 0% | 0% |
| | | MÉDIO | No. | 5 | 3 | 2 | 4 | | 6 | 7 |
| | | % | 24% | 14% | 10% | 19% | 0% | 29% | 33% | 29% |
| | ALTO | No. | | 1 | 2 | 3 | | 4 | 1 | |
| | % | 0% | 5% | 10% | 14% | 19% | 5% | 0% | 5% | |
| | MA | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | |
| | ME | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | |
| | MANIPULADOR DE DISTÚRBIOS | NUNCA | No. | | | | | 1 | | |
| | | % | 0% | | 0% | | | 5% | | |
| | | BAIXO | No. | 1 | 1 | 1 | | 3 | 1 | 1 |
| | | % | 5% | 5% | 5% | | 14% | 5% | 5% | 5% |
| MÉDIO | | No. | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | |
| % | | 10% | 14% | 10% | 14% | 10% | 5% | 14% | 14% | |
| ALTO | No. | 2 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 1 | | |
| % | 10% | 5% | 10% | 10% | 0% | 10% | 5% | 5% | | |
| MA | Média | Média | Média | Média | Baixa | Média | Média | Média | | |
| ME | Média | Média | Média | Média | Baixa | Média | Média | Média | | |
| ALOCADOR DE RECURSOS | NUNCA | No. | | | | | 1 | | | |
| | % | 0% | | 0% | | | 5% | | | |
| | BAIXO | No. | 1 | | | | 1 | | | |
| | % | 5% | 0% | 0% | | 5% | 0% | 0% | 0% | |
| | MÉDIO | No. | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| | % | 5% | 14% | 14% | 14% | 5% | 10% | 14% | 5% | |
| ALTO | No. | 1 | | | | 1 | | 2 | | |
| % | 5% | 0% | 0% | 0% | 5% | 0% | 0% | 10% | | |
| MA | Média | Média | Média | Média | Média | Baixa | Média | Alta | | |
| ME | Média | Média | Média | Média | Média | Baixa | Média | Alta | | |

Quadro 27. Usos de informação x papéis decisórios.

Fonte: Elaboração do autor.

4.5 Considerações do capítulo

Inicialmente, esta pesquisa observou na prática o significativo valor da informação na tomada de decisões. Essa afirmação foi confirmada pela utilização de três métodos: (1) revisão de literatura, (2) análise estatística e (3) análise de conteúdo.

Identificaram-se também os papéis decisórios dos entrevistados, a partir da situação decisória descrita por cada executivo, assim como pelos verbos e substantivos que eles associaram ao termo “tomada de decisão”. Desta forma, sete (7) respondentes foram negociadores, seis (6) empreendedores, cinco (5) manipuladores de distúrbios e três (3) alocadores de recursos.

No que tange aos estilos decisórios, esta pesquisa constatou que a maioria dos entrevistados utiliza uma quantidade significativa de informação (algumas vezes maximizada), objetivando desenvolver mais de um curso de ação (ou alternativa) em paralelo. Da mesma forma, devido à incerteza que norteia as atividades na indústria de seguros, observou-se na pesquisa que a criatividade e a capacidade de julgamento intuitivo têm um valor significativo na ótica dos respondentes.

Em relação aos determinantes das necessidades de informação, a pesquisa verificou a validade do grupo de termos propostos pela literatura como determinantes – incerteza do ambiente, acessibilidade, riqueza informacional e qualidade da fonte. Identificou-se um ambiente de alta incerteza na ótica dos respondentes, o que coincide com a forma como a literatura caracteriza a indústria de seguros. Destacam-se também as semelhanças entre o número de entrevistados que lidam ou enfrentam problemas de acessibilidade à informação (nove respondentes) e aqueles que procuram caminhos alternativos sem assumir o risco (onze respondentes).

Ao falar das fontes de informação, observou-se que predominam as fontes internas tanto verbais – outros gerentes e membros da equipe – quanto não verbais – arquivos pessoais, bases de dados internas, documentação interna da equipe, projetos da empresa e estudos internos. Como fontes externas mais utilizadas, destacam-se os seguintes: clientes, bases de dados externas, *websites* e fornecedores.

Como canais de informação, a pesquisa permitiu verificar que existem preferências dos entrevistados pelos canais pessoais (pessoas fornecendo informação) devido ao fato de que podem interagir com eles e permitem a simplificação de processos cognitivos ao enfrentarem rápidas cadeias de situações decisórias. Observou-se também que e-mails

internos e externos, a internet, os jornais e os clientes são outros canais utilizados freqüentemente pelos respondentes.

Evidenciou-se também a preferência dos executivos pelas fontes de informação internas, além de informações em formatos que permitam um rápido entendimento – como números, figuras e casos, entre outros.

Os resultados das questões apresentadas no tópico de fontes e canais evidenciam que os executivos apontam ao gerenciamento do fluxo informacional – implícita ou explicitamente, selecionando as suas fontes, os canais e formatos de informação, objetivando fundamentalmente fazer simplificações cognitivas que lhes permitam uma rápida construção dos seus modelos mentais para fazer escolhas oportunas num ambiente dinâmico, no qual predominam as situações em cadeia.

Com relação à intensidade de busca de informações do ambiente externo, os entrevistados atribuíram maior valor às informações dos setores empreendedor e normativo, pela necessidade de desenvolver continuamente novos produtos, e pela influência das leis governamentais em alguns produtos e processos das empresas de seguros respectivamente.

No que tange aos usos de informação, este trabalho evidenciou que a informação é utilizada para diferentes fins – confirmativo, esclarecimento, factual, instrumental, motivacional, pessoal ou político, entendimento do problema, e projetivo – pelos entrevistados. Destacaram-se o uso instrumental, projetivo e factual da informação. Existe uma menor freqüência no uso político da informação – para desenvolver relações, status ou satisfação pessoal – devido à sua baixa correlação com a racionalidade organizacional. Destaca-se também a significativa quantidade de respondentes (95%) que utilizam a informação para verificar a informação já existente, o qual constitui um uso ineficiente da informação.

Os resultados da análise dos resultados evidenciam que, na população-objeto deste estudo as necessidades, o fluxo e o uso de informação são uma função do papel decisório que os executivos desempenham numa determinada situação. Nesse sentido, a pesquisa permitiu constatar o seguinte:

- ✓ Por um lado, no papel decisório empreendedor, o executivo enfrenta os problemas de acessibilidade às fontes de informação, assumindo o risco associado à demora em obter a informação necessária para escolher oportunamente. Por outro lado, executivos do papel decisório negociador mostraram uma aversão a lidar com problemas de acessibilidade, procurando desenvolver novas alternativas e, portanto, novas necessidades de informação, para fazer uma escolha satisfatória.

- ✓ Como visto no item 4.4.2, os empreendedores utilizam mais informações externas, fornecidas através de canais como a internet, os clientes e os e-mails externos. Esse último canal de informação é freqüentemente utilizado pelos executivos nos distintos papéis decisórios para coletar suas informações do ambiente externo. A forte relação entre o papel decisório empreendedor e as informações externas, constatada nesta pesquisa, concorda com colocações prévias expostas por Mintzberg (1986), Auster e Choo (1994).
- ✓ Ao procurar informações externas, constatou-se na pesquisa que os empreendedores procuram essas informações principalmente do setor empreendedor, para começar projetos de melhoria nas suas unidades e desenvolver novos produtos. Os executivos do papel decisório negociador basicamente procuram informações dos setores normativo e administrativo, objetivando dar suporte à sua função principal, caracterizada por negociar e comprometer os recursos da suas unidades.
- ✓ Observou-se também que os executivos dos papéis empreendedor e manipulador de distúrbios freqüentemente desenvolvem mais de uma alternativa em paralelo, dentro do processo decisório. Coincidentemente, os executivos desses papéis decisórios utilizam uma quantidade maior de informação do que nos outros papéis. Já no papel decisório negociador, existe uma leve tendência a desenvolver só uma alternativa antes de fazer a escolha.

Os respondentes do papel decisório empreendedor parecem agregar maior valor a partir da informação utilizada, em comparação com os outros papéis decisórios, devido basicamente, a utilizarem pouca informação para fins confirmativos (verificar outro pedaço de informação), maximizando o uso de informação orientada a entender uma situação, explicar fatos ou fenômenos, entre outros. Adicionalmente, constatou-se que os respondentes dos papéis decisórios negociador e manipulador de distúrbios utilizam a informação para fins políticos, entre outros, fato explicado pela natureza da suas funções, conforme apresentado nos itens 4.4.5 e 3.3. Dentro do papel decisório de alocador de recursos, destaca-se o uso de informação com fins projetivos, para prever tendências e demandas futuras dos recursos que ele gerencia, como explicado no item 4.4.5.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo de acordo com os objetivos propostos pela pesquisa, assim como as recomendações para pesquisas posteriores que venham a desenvolver estudos na temática.

5.1 Conclusões

A pesquisa partiu do pressuposto de que a informação é um fator de sucesso do processo decisório, caracterizado pela literatura como um processo intensivo em informação.

Nesse contexto, e considerando que as organizações encontram-se definidas como coleções ou sistemas de decisões com um comportamento intencionalmente racional, evidenciou-se a importância de desenvolver estudos que permitissem aprofundar teoricamente o conhecimento sobre a relação informação-processo decisório, que conseqüentemente influencia a competitividade organizacional.

Assim, conclui-se que existem várias possibilidades de análise de um processo complexo como os fluxos informacionais na tomada de decisões. O desenvolvimento do modelo de análise produto da presente pesquisa pautou-se na teoria comportamental da firma, a mesma que caracteriza a tomada de decisões como um processo intencionalmente racional, apoiado por regras e premissas organizacionais, e que objetiva lidar com a racionalidade limitada do tomador de decisões.

A principal conclusão da presente pesquisa foi a constatação de que o modelo de análise desenvolvido é uma ferramenta que permite representar e analisar adequadamente as necessidades, a busca e o uso da informação no processo decisório. Esta conclusão foi baseada nos resultados do processo de verificação da aplicabilidade do modelo, no que tange a cada uma das suas categorias de análise: (1) os papéis decisórios, (2) os estilos decisórios, (3) os determinantes das necessidades de informação, (4) os canais e as fontes de informação, (5) a intensidade de busca, e (6) os usos de informação.

Indo ao alcance desse objetivo e, conseqüentemente, das perguntas que instigaram o presente estudo, foram definidos e atingidos alguns objetivos específicos que possibilitaram a análise dos fenômenos informacionais no processo decisório, e a partir dos quais foram obtidas as conclusões apresentadas a seguir.

Identificação dos critérios que determinam as necessidades de informação ao longo do processo decisório.

1. Foram identificados quatro determinantes das necessidades de informação no processo decisório: (1) Incerteza do ambiente, (2) Acessibilidade da fonte de informação, (3) Qualidade da fonte de informação, e (4) Riqueza informacional.
2. Constatou-se na pesquisa de campo a validade desses critérios, os mesmos que determinam qual informação será necessária na situação decisória, e quais fontes e canais serão utilizados para obter aquela informação. A identificação desses critérios foi realizada a partir da revisão da literatura científica, e particularmente, com base nas pesquisas de O'Really (1982), Bass (1983), Auster e Choo (1994a), e Jones, Saunders e McLeod (1994).

Identificação das fontes, os canais e os fluxos de informação envolvidos na tomada de decisões.

1. Evidenciou-se uma pequena predominância das fontes internas tanto verbais – outros gerentes e membros da equipe – quanto não-verbais – arquivos pessoais, bases de dados internas, documentação interna da equipe, projetos da empresa e estudos internos. Como fontes externas mais utilizadas destacaram-se as seguintes: clientes, bases de dados externas, *websites* e fornecedores.
2. Conclui-se, assim, que os executivos preferem os canais pessoais, devido à sua capacidade de interação, a qual simplifica os processos cognitivos e que permite lidar com rápidas cadeias de situações decisórias. Observa-se também que os *e-mails*, a internet, os jornais e os clientes são outros canais utilizados com frequência na tomada de decisões. A formatação numérica, os gráficos e a informação em forma de casos, foram os preferidos pelos executivos para receber a informação.
3. Confirmou-se a existência de um fluxo informacional significativo de mão dupla entre os executivos e os seus funcionários, e também com gerentes e funcionários de outras unidades, conforme colocado pela literatura científica (MINTZBERG, 1986; CHOO, 1995; KIRK, 2002). Adicionalmente, na população estudada, o fluxo informacional de fora para dentro, acontece principalmente utilizando os clientes e os *e-mails* como canais de informação.

Construção de um modelo com base na análise dos componentes informacionais que suportam o processo decisório.

1. Conclui-se que existem várias possibilidades de análise de um processo complexo como são os fluxos informacionais na tomada de decisões. A teoria comportamental da firma

constitui um *framework* sobre o qual podem ser construídos modelos orientados ao estudo da relação entre informação e processo decisório.

2. Identificou-se um conjunto de categorias de análise que permitiram analisar o fenômeno informacional no processo decisório. Estas categorias são: (1) os papéis decisórios, (2) os estilos decisórios, (3) os determinantes das necessidades de informação, (4) os canais e as fontes de informação, (5) a intensidade de busca, e (6) os usos de informação.

Avaliação do modelo de análise dos fenômenos informacionais envolvidos no processo decisório.

1. Conclui-se que numa empresa de seguros existe uma grande diversidade de tipologias de situações decisórias – de maior ou menor complexidade e dinamismo, nas quais são exercidos os diferentes papéis decisórios utilizados nesta pesquisa. Portanto, justifica-se assim, a escolha de uma empresa de seguros para verificar a aplicabilidade do modelo.
2. Na verificação da aplicabilidade do modelo, fica evidente que a informação é utilizada para diferentes fins ao longo do processo decisório. Destacaram-se o uso instrumental, projetivo e factual da informação. Concluiu-se também que o uso político da informação acontece com pouca frequência – para desenvolver relações, *status* ou satisfação pessoal – talvez pela sua pouca correlação com a racionalidade intencional das organizações. Adicionalmente, existem usos de informação ineficientes, fato evidenciado pelo número significativo de respondentes (95%) que utiliza informação para verificar as informações já existentes.
3. Constata-se também que numa situação decisória o executivo desempenha um determinado papel decisório. Cada papel decisório tem um comportamento informacional particular, no que tange à busca e ao uso de informação, ao uso de canais, fontes e quantidades de informação, e ao tipo de informações externas que eles procuram. Nesse sentido, constata-se, por exemplo, que o tomador de decisões no papel decisório empreendedor cria premissas para decidir com informações incompletas, assume riscos, procura informações externas do setor empreendedor e utiliza a informação para desenvolver múltiplas alternativas em paralelo.

Como consequência, a existência de padrões no tocante ao comportamento informacional dentro do processo decisório foi evidenciada nesta pesquisa. Estes padrões acontecem em função de variáveis que vão além do papel decisório, como a incerteza do ambiente, os estilos decisórios, e a acessibilidade às fontes de informação, entre outros.

A identificação, o detalhamento e a compreensão desses padrões permitirão o gerenciamento dos fluxos informacionais no processo decisório, através de uma adequada

seleção das fontes e canais em cada fase do processo, maximizando assim a informação relevante em cada situação decisória, e conseqüentemente, possibilitando uma melhoria na qualidade das decisões (processo e resultado).

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

As limitações do presente estudo, e a complexidade do tema abordado, abrem perspectivas e precedentes para trabalhos futuros. Considera-se também que, no processo de pesquisa científica, o envolvimento com a temática traz consigo novas possibilidades de observação e análise de um objeto de estudo, reformulando as perguntas e os objetivos iniciais, e recomeçando o processo a partir dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, seria adequado que novas pesquisas aperfeiçoassem o modelo, aprofundando os estudos sobre as relações entre as categorias de análise apresentadas, e incorporando novas categorias necessárias para esclarecer alguns pontos não atendidos pela presente pesquisa, a respeito da relação informação-processo decisório.

Em segundo lugar, seria interessante ampliar os cenários de aplicação do modelo desenvolvido, procurando observar como os fluxos de informação acontecem no processo decisório, em ambientes com distintos níveis de complexidade e dinamismo, para diversos papéis decisórios, em diferentes indústrias, entre outros.

A aplicação do modelo em diversos cenários permitirá a identificação e generalização de padrões de comportamento informacional no processo decisório. A partir dessa identificação de padrões, se pode determinar os canais, fontes, tipos e formatos de informação utilizados numa situação decisória em particular.

O adequado gerenciamento dos canais, fontes e fluxos de informação derivados de cada padrão, junto com as premissas e regras decisórias criadas pela organização e que permeiam o processo decisório, permitem melhorar a qualidade das decisões em termos de processo e resultados, influenciando positivamente a competitividade das organizações, entendidas como coleções de decisões.

Finalmente, o aprofundamento teórico e a aplicação empírica do modelo permite a emergência de novas questões relacionadas ao objeto de estudo desta pesquisa, significativas para compreender o valor da informação nas organizações e para fundamentar reflexões sobre novas tendências ou caminhos que permitam maximizar o aproveitamento da informação como recurso organizacional e social.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.
- AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEO's, information and decision making: scanning the environment for strategic advantage. **Library Trends**, v. 43, n. 2, p. 206-225, 1994a.
- AUSTER, E., CHOO, C. W. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. **Information Processing and Management**, v.30, n.5, p.607-618, 1994b.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARRETO, A. A condição da informação. **Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, jul./set. 2002.
- BARRETO, A. Mudança estrutural no fluxo de conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília - DF, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998.
- BARRETO, A. Políticas de monitoramento da informação por compressão semântica dos seus estoques. **DataGramZero**: Revista de ciência da informação, v. 4, n. 2, abr. 2003.
- BARKER, J. **Paradigm Pioneers**. Carolina do Norte: movie play: 1993. 1 DVD (67 min.): digital, estéreo. ChartHouse international learning corporation (Discovering the future series).
- BASS, B. **Organizational decision making**. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1983. 223p.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BAZERMAN, M.; CHUGH, D. Decisões sem antolhos. In: Harward Business Review. **Decisões mais inteligentes**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2008. p.75-94.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.
- CABANTOUS, L. Ambiguity aversion in the field of insurance: insurers' attitude to imprecise and conflicting probability estimates. **Theory and Decision**, v.62, n.3, p. 219-240, 2007.
- CHOO, C. W. Closing the cognitive gaps: how people process information. In: MARCHAND, D.; DAVENPORT, T.; DICKSON, T. **Mastering Information Management**. Londres, UK: Financial Times/Prentice Hall, 1999. p.245-253.
- CHOO, C. W. **Information management for intelligent organization**: the art of scanning the environment. Medford, NJ: ASIS/Information Today, 1995.

- CHOO, C.W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2a Ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- CHOO, C.W. Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. **Library and Information Science Research**. v.16, n.1 p.16-40, 1994.
- CHOO, C.W.; JOHNSTON, R. Innovation in the knowing organization: a case study of an e-commerce initiative. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.6, p.77-92, 2004.
- COHEN, M.F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, 2002.
- CONTRANDIOPOULOS, A.P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J.L.; BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec - ABRASCO, 1994.
- CRONIN, B. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n. 2, p. 195-220, Set 1990.
- DAFT, R. **Organization theory and design**. New York: West, 1983.
- DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DÁVILA CALLE, G.A.; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. J. Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento. **Datagrama**: revista de ciência da informação, v.9, n.3, p.1, 2008.
- DÁVILA CALLE, G.A.; SILVA, E. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. **Textos de la Cibersociedad**, v.8, p.1, 2008.
- DEARSTYNE, B. Strategic information management: continuing need, continuing opportunities. **Information Management Journal**, v.38, n.2, p.28-36, 2004.
- DEGENT, R. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 1, p. 77-83, jan./mar. 1986.
- DETLOR, B. Internet-based information systems use in organizations: an information studies perspective. **Information Systems Journal**, v.13, n.2, p.113-132, 2003.
- DIAZ DUARTE, D. Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. **ACIMED**, v.13, n.3, p.1-1. mai./jun. 2005.
- DRIVER, M.; BROUSSEAU, K.; HUNSAKER, P. **The dynamic decision-maker**: five decision styles for executive and business success. New York: Harper & Row, 1990.
- DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.
- DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: Harvard Business Review. **Processo decisório**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p.9-26.

DÜRSTELER, J.C. **Visualización de información**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2002.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v.13, p.17-37, 1992.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Tradução de Francisco José Soares. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p.

FRISHAMMAR, J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**, v.41, n.4, p.318-26, 2003.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.

GONÇALVES, C.A.; FILHO, C. G. Tecnologia da informação e marketing- como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Editora FGV, v.35, n.4, p.21-32, Jul/Ago. 1995.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, MN. Metodologia de pesquisa no campo da ciência da informação. **DataGramaZero**: Revista de ciência da informação, v. 1, n. 6, dez. 2000.

HAMBRICK, D. Environmental scanning and organizational strategy. **Strategy management journal**, v.3, p.159-174, 1982.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria continua**. São Paulo: Makron books, 1997.

HELLER, R. **Os tomadores de decisão**. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.

HIBBERD, B.; EVATT, A. Mapping information flows: a practical guide. **The Information Management Journal**, v.38, n.1, p.58-64, 2004.

INSURANCE ADVISORY BOARD (IAB). **Global insurance market statistics**, Dez. 2005.

INSURANCE ADVISORY BOARD (IAB). **Peruvian market overview**, Jan.2006.

JONES, J.W.; SAUNDERS, C.; McLEOD, R. Information acquisition during decision making processes: an exploratory study of decision roles in media selection. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.41, n.1, p.41-49, 1994.

KIRK, J. **Theorising information use**: managers and their work. 2002. 345 f. Tese (Doutor em Filosofia) – Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Technology, Sydney, 2002.

KLOBAS, J. The virtual supply chain: a view of information flows, business structures e business oportunities. **Business Information Review**, v.15, n.4, p.185-192, set.1998.

KUMAR, P.; SWARUP, S. **Business intelligence and insurance**. DW Practice, 2001.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1994.

LESCA, H., ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, jul./set., 1994.

LEOCÁDIO, L.; DÁVILA CALLE, G.; DONADEL, A. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2008.

McGEE, James V; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

MILLER, Jerry P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: MILLER, Jerry P (Org.). **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.53-65.

MIÑÁN, A.; MUÑOZ, C. Indicadores de relación con el cliente en el sector asegurador. **Cuadernillos de estudios empresariales UCM**, v.10, p.441-453, 2000.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração, 3). p.5-57.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**. v.21, p.246-275, 1976.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORESI, E. A D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n.1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

MORESI, E. A D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.111-142.

NOOTEBOOM, B. Service value chains and effects of scale. **Service Business**, v.1, n.2, p.119-139, jun.2006.

O'REILLY, C. A. variation in decision-makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information. **Academy of Management Journal**, v.25, n.4, p.756-771, 1982.

OLIVEIRA, D. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2004. 285p.

OLIVEIRA, S. Fontes de informação utilizadas por executivos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.1, n.2, p. 18-40, jan./jun. 2004.

ROCHA, C. da. Uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência de Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, 1999.

ROGERS, P.; BLENKO, M. Quem tem a D?. In: Harward Business Review. **Decisões mais inteligentes**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2008. p.1-22.

SAUNDERS, C.; JONES, J.W. Temporal sequences in information adquisition for decision making: A focus on source and medium. **The Academy of Management Review**. v.15, n.1, p. 29-46, 1990.

SAYÃO, L. Modelos teóricos em ciência da informação - abstração e método científico. **Ciência da Informação**, v.30, n.1, p.82-91, jan./abr. 2001.

SILVA, E.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED, 2000. 118 p.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2 Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1957. 277p.

SMITH, C.; WINTERMAN, V.; ABELL, A. Impact of information on corporate decision making in insurance sector. **Library Management**, v.19, n.3, p.154-173, 1998.

STAFFORD, M., STAFFORD, T., WELLS, B. Determinants of service quality as satisfaction in the auto casualty claims process. **Journal of Services Marketing**, v.12, n.6, p.426-40, 1998.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 1995.

SUGAHARA, C; JANNUZZI, P. Estudo do uso de fontes de informação para inovação tecnológica na indústria brasileira. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.1, p.45-56, 2005.

SWARTZ, Niki. Competitive intelligence underutilized. **Information Management Journal**, Lenexa, v.39, n.3, May/Jun 2005.

TAYLOR, R.S. Information use environments. In: DERVIN, B.; VOIGT, M.J (Orgs). **Progress in communication sciences**, Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1991. p.217-254.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

Módulo 1: Caracterização do Respondente

1.1 Sexo

- Masculino Feminino

1.2 Faixa Etária

- 20-30 anos 31-40 anos
 41-50 anos mais de 50 anos

1.3 Escolaridade

- Ensino fundamental ou médio Curso técnico ou tecnólogo
 Graduação incompleta Graduação completa
 Graduação e Especialização Mestrado
 Doutorado

1.4 Formação Acadêmica

- Engenheiro Administrador
 Economista
 Outro. Especificar: _____

1.5 Cargo/Função atual

- Gerente de Divisão Gerente de Unidade Funcional
 Chefe de Área Supervisor

1.6 Setor(es)/ Departamento(s) que atua na organização

- Administração Finanças
 Contabilidade Comercial
 Serviço ao Cliente Tecnologia
 Logística Produção
 Investimentos Técnica
 Operações Outra. Especifique: _____

1.7 Principais atividades desempenhadas

- a. _____
b. _____
c. _____

1.8 Tempo de atuação na organização

- Um ano ou menos Menos de 3 anos
 Menos de 5 anos Mais de 5 anos

Modulo 2. Informação e Tomada de decisões

2.1 Cite no máximo 5 verbos (ou menos) que, no seu parecer, caracterizam o processo decisório.

2.2 Escreva no máximo 5 substantivos (ou menos) que, no seu parecer, caracterizam o processo decisório.

2.3 Descreva brevemente uma situação decisória típica do trabalho que você executa

2.4 No seu parecer, a situação decisória descrita no item anterior 2.3 é (marque com uma “x” o valor que corresponda em cada quadro).

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|--|----------|
| Simples | | | | | | Complexa |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|--|----------|
| Estática | | | | | | Dinâmica |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

2.5 Valor da informação no processo decisório (marque com uma “x” o valor que corresponda).

| | | | | | |
|---------|-------|--------|---|---|--|
| Pequeno | Médio | Grande | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

2.6 Considerando as seguintes fases do processo decisório: (1) identificação e definição do problema, (2) Busca de alternativas, (3) Escolha e implementação da solução.

Especifique no quadro seguinte, a intensidade de uso de informação em cada fase, colocando uma “x” sobre o valor respectivo.

| Fases do processo decisório | intensidade de uso de informação | | |
|---|----------------------------------|-------|--------|
| | Pouco | Médio | Grande |
| (1) Identificação e definição do problema | | | |
| (2) Busca de alternativas | | | |
| (3) Escolha e implementação da solução | | | |

Modulo 3. Determinantes das necessidades de informação

3.3 Quando informação que você precisa na tomada de decisão não é acessível num canal ou fonte, você:

(1) **Busca outros canais e fontes** para obter a mesma informação assumindo o risco da demora na decisão, ou cria premissas para escolher com informações incompletas.

(2) **Busca outras informações** e outros caminhos que possam ajudar na procura da solução ótima.

(3) Outro. Especificar: _____

3.4 Que tão importante é para você a possibilidade de poder interagir com um canal de informação? (exemplo, um colega ou subordinado que está dando informação verbal para você tem maior capacidade de interação que um jornal).

Marque com uma “x” o valor que corresponda.

Pouco Importante Muito Importante

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

3.5 Atributos da qualidade da informação.

Especifique os atributos marcando com uma “x” a importância relativa de cada um deles, na definição de qualidade de informação. Pode adicionar até dois atributos adicionais na parte inferior da tabela.

| Atributo | Importância | | | |
|--------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| | Nula | Pouca | Média | Muita |
| Confiabilidade | | | | |
| Relevância | | | | |
| Disponibilidade Em Tempo | | | | |
| Precisão | | | | |
| Especificidade | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Modulo 4. Fontes e canais de informação

4.1 Canais de informação que você utiliza com maior frequência no processo decisório. Marque com uma “x” especificando os canais utilizados e o seu o nível de uso.

| Canais de Informação | | Uso do canal | | | |
|-------------------------------------|---|--------------|-------|-------|-------|
| | | Nehum | Pouco | Médio | Muito |
| Verbal Interno | Cientes | | | | |
| | Colaboradores/Equipe | | | | |
| | Outros gerentes | | | | |
| | Diretoria | | | | |
| Verbal Externo | Concorrentes | | | | |
| | Fornecedores | | | | |
| | Consultores e especialistas externos | | | | |
| | Funcionários governamentais | | | | |
| | Outros profissionais | | | | |
| | Sócios comerciais | | | | |
| | Empresas associadas/do grupo | | | | |
| Não Verbal Interno | Biblioteca da organização | | | | |
| | Intranet | | | | |
| | E-mails | | | | |
| Não Verbal Externo | Associações profissionais, comerciais, etc) | | | | |
| | Biblioteca externa | | | | |
| | Congressos/Seminários/Eventos | | | | |
| | Feiras e exposições | | | | |
| | Organizações reguladoras | | | | |
| | Sócios comerciais | | | | |
| | Empresas associadas/do grupo | | | | |
| | Instituições de pesquisa | | | | |
| | Internet | | | | |
| | Jornais | | | | |
| | E-mails | | | | |

4.2 Fontes de informação que você utiliza com maior frequência no processo decisório. Marque com uma “x” especificando as fontes utilizadas e o seu o nível de uso.

| Fontes de Informação | | Uso da fonte | | | |
|------------------------------|---|--------------|-------|-------|-------|
| | | Nenhum | Pouco | Médio | Muito |
| Pessoal Interna | Colaboradores/Equipe | | | | |
| | Outros gerentes | | | | |
| | Diretoria | | | | |
| Pessoal Externa | Funcionários da concorrência | | | | |
| | Provedores | | | | |
| | Clientes | | | | |
| | Funcionários governamentais | | | | |
| | Consultores | | | | |
| | Outros profissionais | | | | |
| Impessoal Interna | Atas de encontros | | | | |
| | Anotações/Arquivos pessoais | | | | |
| | Base de dados internas | | | | |
| | Projetos da empresa | | | | |
| | Estudos internos (marketing, análise de projetos, outros) | | | | |
| Impessoal Externa | Documentação da equipe interna | | | | |
| | Anais e trabalhos de congressos | | | | |
| | Bases de dados externas | | | | |
| | Catálogos de máquinas e ferramentas | | | | |
| | Literatura especializada | | | | |
| | Livros e manuais | | | | |
| | Normas e especificações | | | | |
| | Patentes | | | | |
| | Periódicos científicos | | | | |
| | Periódicos tradicionais | | | | |
| | Publicações governamentais | | | | |
| | Legislação | | | | |
| | Websites | | | | |

4.3 Quando você precisa fazer uma escolha, a informação de maior utilidade é:
 Verbal Não verbal (escrita, audiovisual, etc.)

4.4 No processo decisório, você usualmente procura informação em fontes:
 Internas (1) (2) (3) (4) (5) Externas

4.5 Quando recebe informações que apoiarão a sua decisão (reportes textuais ou verbais), você prefere informações em formato:

- numérico/estatísticas texto/relatório
 texto/relatório e/o numérico exemplos ilustrativos ou casos
 opiniões baseadas em fatos Outro(s): _____

4.6 No processo decisório, você prefere receber informações:
 Concretas (1) (2) (3) (4) (5) Detalhadas

Modulo 5. Intensidade de busca.

O quadro seguinte apresenta uma classificação proposta dos setores que conformam o ambiente externo da organização. Estes setores são: Produtos e mercados, Manufatura e distribuição, administrativo e normativo.

Marque com uma “X” aqueles setores cuja informação é utilizada nas suas decisões.

A continuação, especifique o nível de importância e a frequência de busca dessas informações (só para os setores que brindam informação para você), marcando com uma “X” embaixo do valor respectivo.

O valor 1 indica pouca frequência de busca ou pouca importância, significando o valor 5 uma máxima frequência de busca ou uma máxima importância.

| Informação do setor: | Frequência | | | | Importância | | | |
|--|------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------|-------|-------|------|
| | Nula | Baixa (mensal) | Média (semanal) | Alta (diária) | Nula | Baixa | Média | Alta |
| Empreendedor (produtos e mercados) | | | | | | | | |
| Engenharia (Manufatura e distribuição) | | | | | | | | |
| Administrativo | | | | | | | | |
| Normativo | | | | | | | | |

Modulo 6. Estilo decisório e uso da informação.

6.1 Na sua ótica, ao longo do processo decisório você utiliza uma quantidade de informação.
Pequena (1) (2) (3) (4) (5) Grande

6.2 Você prefere as situações decisórias com
Um objetivo (1) (2) (3) (4) (5) Múltiplos objetivos

6.3 Você prefere uma quantidade de informação
Só satisfatória (1) (2) (3) (4) (5) Maximizada

6.4 Ao decidir, você interpreta a informação de um modo
Único, focado no objetivo (1) (2) (3) (4) (5) múltiplo, procurando diversas percepções

6.5 Você prefere enfrentar situações decisórias em organizações com regras
Flexíveis e não totalmente definidas (1) (2) (3) (4) (5) Rígidas e totalmente definidas

6.6 Você considera que as melhores decisões são tomadas
Individualmente (1) (2) (3) (4) (5) Coletivamente

6.7 Numa situação decisória, você analisa a informação procurando a melhor solução particular, ou múltiplas soluções aceitáveis?
A melhor solução (1) (2) (3) (4) (5) Múltiplas soluções aceitáveis

6.8 Ao tomar uma decisão, você analisa as informações de um modo
Mínimo e simples (1) (2) (3) (4) (5) Rigoroso e complexo

6.9 Você usualmente prefere
Ter o controle (1) (2) (3) (4) (5) Distribuir o controle

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

Módulo 1: Caracterização do Respondente

1.1 Sexo

- Masculino Feminino

1.2 Faixa Etária

- 20-30 anos 31-40 anos
 41-50 anos mais de 50 anos

1.3 Escolaridade

- Ensino fundamental ou médio Curso técnico ou tecnólogo
 Graduação incompleta Graduação completa
 Graduação e Especialização Mestrado
 Doutorado

1.4 Formação Acadêmica

- Engenheiro Administrador
 Economista
 Outro. Especificar: _____

1.5 Cargo/Função atual

- Gerente de Divisão Gerente de Unidade Funcional
 Chefe de Área Supervisor

1.6 Setor(es)/ Departamento(s) que atua na organização

- Administração Finanças
 Contabilidade Comercial
 Serviço ao Cliente Tecnologia
 Logística Produção
 Investimentos Técnica
 Operações Outra. Especifique: _____

1.7 Principais atividades desempenhadas

- a. _____
b. _____
c. _____

1.8 Tempo de atuação na organização

- Um ano ou menos Menos de 3 anos
 Menos de 5 anos Mais de 5 anos

Modulo 2. Informação e Tomada de decisões

2.1 Cite no máximo 5 verbos (ou menos) que, no seu parecer, caracterizam o processo decisório.

2.2 Cite no máximo 5 substantivos (ou menos) que, no seu parecer, caracterizam o processo decisório.

2.3 Descreva brevemente uma situação decisória típica do trabalho que você executa

No seu parecer, a situação decisória descrita no item anterior 2.3 é :

Simples ou complexa?

Estática ou dinâmica?

No seu parecer, qual é o valor que a informação tem no processo decisório?

2.6 Especifique a quantidade de informação que você utiliza em cada uma das seguintes fases do processo decisório: (1) identificação e definição do problema, (2) Busca de alternativas, (3)

Modulo 3. Determinantes das necessidades de informação

3.3 Quando informação que você precisa na tomada de decisão não é acessível num canal ou fonte, você:

(1) **Busca outros canais e fontes** para obter a mesma informação assumindo o risco da demora na decisão, ou cria premissas para escolher com informações incompletas.

(2) **Busca outras informações** e outros caminhos que possam ajudar na procura da solução ótima.

(3) Outro.

3.4 Que tão importante é para você a possibilidade de poder interagir com um canal de informação? (exemplo, um colega ou subordinado que está dando informação verbal para você tem maior capacidade de interação que um jornal).

3.5 Atributos da qualidade da informação.

Especifique a importância relativa de cada atributo, na informação de qualidade.

| Atributo | Importância | | | |
|--------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| | Nula | Pouca | Média | Muita |
| Confiabilidade | | | | |
| Relevância | | | | |
| Disponibilidade Em Tempo | | | | |
| Precisão | | | | |
| Especificidade | | | | |
| | | | | |

Modulo 4. Fontes e canais de informação

4.1 Indique em ordem decrescente os 5 canais de informação que você utiliza com maior frequência.

4.2 Indique em ordem decrescente as 5 fontes de informação que você utiliza com maior frequência.

4.3 Quando você precisa fazer uma escolha, a informação de maior utilidade é verbal ou não verbal?

6.11 Na sua ótica, o uso da **intuição** no processo decisório é fundamental ou pouco relevante?

6.12 Na sua ótica, o uso da **criatividade** no processo decisório é fundamental ou pouco relevante?

6.13 Numa decisão, são importantes:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Métodos | <input type="checkbox"/> Resultados |
| <input type="checkbox"/> Métodos e resultados | <input type="checkbox"/> Nenhuma. |

6.14 No processo decisório, você utiliza a informação para quais fins?

- Verificar outro pedaço de informação.
- Desenvolver um contexto ou entendimento de uma situação
- Determinar os fatos de um fenômeno ou evento
- Determinar o que fazer ou como fazer uma coisa
- Motivar, manter um envolvimento pessoal
- Desenvolver relações, status ou satisfação pessoal
- Melhorar a compreensão de problemas particulares
- Prever ou determinar o que vai acontecer no futuro.

APÊNDICE C – Carta entregue aos entrevistados

Prezado (a) Senhor (a),

Sou Mestrando em Ciência da informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Estou desenvolvendo a Dissertação de Mestrado intitulada “Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões: um modelo proposto”.

Sob autorização para a aplicação da pesquisa na indústria, solicitamos vossa colaboração na participação desta, através da concessão de uma breve entrevista. A entrevista será constituída basicamente por perguntas abertas, divididas em seis módulos temáticos que procurarão investigar hábitos de uso, aplicação, formas de repasse e recebimento de informações durante o processo de tomada de decisões.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos que não serão revelados os nomes dos entrevistados, bem como o nome das indústrias pesquisadas, uma vez que suas respostas não serão identificadas por ocasião da divulgação da pesquisa, e pelo fato das informações coletadas serem analisadas conjuntamente.

Informamos que vossa contribuição é de fundamental importância para que o estudo a que nos propomos seja concluído e alcance seus objetivos.

Antecipadamente agradecemos vossa colaboração.

Atenciosamente,

Guillermo Antonio Dávila Calle
Mestrando em Ciência da Informação - UFSC

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados
Orientador da Pesquisa
Departamento de Ciência da Informação / UFSC