

# INFORMAÇÃO ORGÂNICA COMO INSUMO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

<sup>1</sup>LOUSADA, Mariana

marianalousada@hotmail.com

<sup>2</sup>VALENTIM, Marta Lúgia Pomim

valentim@marilia.unesp.br

**Resumo:** O foco desta pesquisa centra-se na produção, compartilhamento e uso da informação orgânica no processo decisório empresarial. A informação na economia atual tornou-se fonte de valor para as organizações. A empresa que conseguir gerenciar, organizar, tratar e disseminar de maneira inteligente e estratégica esse recurso concretizará maior lucratividade e competitividade no cenário empresarial, uma vez que é tão importante quanto os outros existentes no ambiente organizacional. Nesse sentido, faz-se necessário uma análise mais aprofundada do ambiente empresarial, mais especificamente no que tange à produção, compartilhamento e uso da informação orgânica para a tomada de decisão, visto que há pouco estudo científico a respeito desse tema. Pretende-se, também, através desta pesquisa verificar de que forma a informação orgânica contribui para o processo decisório de forma efetiva. Para isso, a pesquisa propõe-se a analisar a literatura do tema. Como resultado espera-se obter um diagnóstico que permita avaliar a contribuição da informação orgânica para o processo decisório. A pesquisa encontra-se em sua fase inicial, realizando um levantamento bibliográfico, fichamento e análise do material selecionado sobre o tema. Pretende-se, a partir da pesquisa, estabelecer conceitos, definições e indicadores para a área de Ciência da Informação no que tange ao tema de estudo. A realização deste estudo vem contribuir de maneira significativa para a pesquisa na área de Ciência da Informação e Arquivologia.

**Palavras-Chave:** Informação Orgânica. Processo Decisório Empresarial. Fluxos Formais de Informação. Informação Arquivística.

---

<sup>1</sup> Discente do 7º semestre do Curso de Arquivologia da Universidade Estadual Paulista - UNESP/Campus de Marília – SP. Bolsista CNPq. Membro do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”.

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista - UNESP/Campus de Marília – SP. Orientadora do projeto. Líder do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”. Pesquisadora PQ/CNPq.

## 1 INTRODUÇÃO

A informação deixou de ser um elemento comum e passou a exercer papel de destaque, assumindo valor igual ou maior aos outros recursos organizacionais.

Na visão de McGee e Prusak (1994, p.3) enfrenta-se uma transição de uma economia industrial para uma economia de informação. Nesse cenário, mais do que a terra ou o capital, a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade.

Nesse contexto, torna-se evidente que a organização que dispõe mais rapidamente de informações, pouco importando a proveniência, o suporte ou o tipo, será aquela que alcançará melhor performance e maior competitividade (ROSSEAU; COUTURE, 1998, p.62). Por esta razão é fundamental para qualquer organização saber explorar a informação orgânica, pois ela torna-se estratégica, quando tratada e utilizada de maneira eficiente.

O sucesso de uma organização pode ser determinado por dois fatores: o que as pessoas conhecem, o que as pessoas geram em termos de informação e conhecimento, assim como é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva. No entanto, ressalta-se que essas informações devem ser consistentes, confiáveis e, assim, devem ser tratadas e gerenciadas de forma a tornarem-se uma ferramenta estratégica para a organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1992, p.489) a informação obtida internamente à organização beneficia a organização de quatro maneiras:

Ressalta-se que a informação orgânica é gerada em decorrência da execução das funções organizacionais, pelos próprios membros da organização, que ao mesmo tempo são produtores e consumidores. Por essa razão, a organização precisa deixar claro o valor que esse recurso pode exercer em benefício da própria organização, e estabelecer mecanismos e instrumentos que facilitem a gestão dos fluxos informacionais.

O problema de pesquisa refere-se ao pouco conhecimento, por parte dos decisores, da importância da informação orgânica para o processo decisório, assim como não existe uma percepção clara da informação como elemento chave do processo decisório.

Sendo o processo decisório um dos processos valorizados pelas empresas, apoiado ou não por estruturas de tecnologias de informação e comunicação,

constitui-se em um diferencial organizacional, mas que depende da competência e da capacidade das pessoas em decidir e resolver os problemas existentes em benefício da organização.

O sucesso do tomador de decisão pode ser avaliado pela qualidade das decisões tomadas, que vão depender, muitas vezes, da eficiência quanto ao uso de informação e da aplicação da informação apreendida, visto que os fluxos informacionais são dinâmicos e complexos, por isso a filtragem da informação relevante é essencial para o processo decisório, pois requer uma visão ampla do negócio, porquanto envolve múltiplas questões de ordem política, econômica, tecnológica e, muitas vezes, pode confrontar interesses pessoais com interesses da própria organização.

Conforme afirma Vaitsman (2001), a tomada de decisão apóia-se nas informações disponíveis para a solução de um problema real, de forma a proporcionar ao decisor um razoável número de alternativas e possibilidades, uma das quais será estabelecida como a melhor ou a mais favorável.

È nesse ambiente que se situa o foco da pesquisa a ser realizada, definir de que maneira a informação orgânica atua no processo decisório empresarial.

A proposição desta pesquisa é analisar a literatura da área quanto à importância da informação orgânica no processo decisório empresarial e sua influência para o referido processo, verificando seu impacto para o negócio da organização e, também, o perfil dos tomadores de decisão.

## **2 JUSTIFICATIVA**

A realização deste estudo vem contribuir para a pesquisa na área de Arquivologia e Ciência da Informação e, também, para a área de inteligência competitiva organizacional. Pretende-se através de uma revisão da literatura, e da coleta e análise de dados, verificar qual é o perfil do tomador de decisão em contextos empresariais, bem como os tipos de informações orgânicas mais utilizadas nesse cenário, e qual o papel que a informação orgânica desempenha no processo decisório.

Faz-se necessário uma análise mais aprofundada de ambientes empresariais, que utilizam a informação orgânica para a tomada de decisão. Há, também, o propósito de reflexão e de discussão, por parte das pessoas que fazem uso desse tipo de informação.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a importância da informação orgânica para o processo decisório em ambiente empresarial.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Verificar quais são os tipos de informação orgânica utilizados no processo decisório empresarial;
- b) Analisar o uso da informação orgânica para a tomada de decisão;
- c) Verificar de que forma a informação orgânica influi no processo decisório;
- d) Analisar o perfil dos tomadores de decisões nas organizações;
- e) Estabelecer um modelo de tomada de decisão que privilegie as informações que são produzidas internamente à organização.

## 4 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Se conhecermos a organização a tal ponto de entender como ela toma suas decisões saberemos como funciona administrativamente. Tomar a decisão certa significa reduzir incertezas para os tomadores de decisão, e é de suma importância que seja no menor tempo possível, com o menor risco possível.

A informação é um recurso estratégico fundamental para o processo de tomada de decisão e elaboração da estratégia empresarial. A utilização eficiente deste recurso fornece a sustentabilidade ao estabelecimento de um forte diferencial organizacional, uma vez que a informação permite o conhecimento, pelo tomador de decisão, da sua organização, do seu negócio e do ambiente no qual está inserida (FIDELIS; CANDIDO, 2006, p.431).

Valentim (2002) define a importância da informação estratégica, visto que subsidia a tomada de decisão da alta administração e possibilita aos analistas estratégicos definirem para a organização, as diretrizes, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e planejamentos, ou seja, os cenários futuros, a missão e as metas, a atuação na sociedade e a imagem institucional.

Compartilhando da mesma opinião, Cassarro (1999 apud CARVALHO, 2006, p.84) destaca o fato da importância de poder contar com informações adequadas e oportunas é vital para o sucesso da empresa e, em consequência, do gerente.

A organização que melhor compreender que a informação, uma vez gerenciada, organizada, tratada e disseminada, deve ser considerada um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros melhorará sua produtividade, competitividade e desempenho organizacional (CARVALHO, 2006, p.94).

De acordo com Montana e Charnov (2001 apud OLIVEIRA, 2005, p.34) as decisões no âmbito organizacional são tomadas em três níveis diferentes, estratégico, tático, operacional. No nível estratégico, as decisões são tomadas pelo alto escalão da organização e dizem respeito aos objetivos mais amplos que a organização pretende alcançar, bem como às políticas organizacionais de uma maneira geral, tanto referente ao ambiente interno quanto ao ambiente externo. O nível tático é um nível intermediário composto por gerências, divisões e departamentos, cuja responsabilidade de decisão, normalmente, cumpre as determinações definidas pelo nível estratégico. E, por último, o nível operacional,

composto por setores e seções, cuja responsabilidade de decisão é relacionada às atividades rotineiras, bem como seus atores são vinculados ao nível mais baixo da organização.

As organizações encontram na informação, no conhecimento e no planejamento, os elementos que irão subsidiar a tomada de decisão, uma vez que, quanto mais incertezas surgem no ambiente organizacional, maior será a dificuldade encontrada pelos dirigentes, para programar e normatizar suas atividades, necessitando assim que um maior número de informações sejam processadas, dando apoio as tarefas desempenhadas (CARVALHO, 2006, p.81).

Por essa razão o gerenciamento da informação tem que ser realizado de maneira eficiente, visto que proporcionará aos gerentes planejar-se estrategicamente, criar habilidades para agregar valor às informações, a fim de transformá-las em conhecimentos, dando suporte à tomada de decisão.

Para Simon (1972, p.14) a decisão compreende três fases principais: 1) descobrir as ocasiões em que deve ser tomada; 2) identificar os possíveis cursos de ação; e 3) decidir-se entre uma delas. Na primeira fase, deve-se analisar o ambiente a procura de situações que exigem uma decisão. É uma fase em que a coleta de dados é extremamente importante. A segunda fase é uma fase de estruturação, ou seja, deve-se buscar, criar, desenvolver e analisar alternativas possíveis sob desconhecimento parcial ou alternativas que nem sempre são percebidas numa primeira oportunidade. A terceira e última fase se caracteriza pela escolha da decisão em si. Deve-se escolher uma linha de ação dentre as possíveis alternativas.

As atividades desenvolvidas pelas pessoas no espaço organizacional são essencialmente atividades que perpassam a tomada de decisão e a resolução de problemas. O processo decisório é inerente ao ser humano e, portanto, à organização, bem como ocorre a todo o momento, pois se trata de uma atividade humana. Sua importância é elevada, uma decisão mal tomada pode comprometer e/ou desfavorecer uma organização. Por essa razão há um grande esforço em compreender esse processo, que pode ser muito complexo, dependendo da situação.

De acordo com Ferreira (2005, p.36), uma maneira de obter um resultado mais favorável é estruturar a decisão de maneira clara, para que seja mais fácil para o gestor reconhecer qual é o real problema que está enfrentando. Para isso, é necessário seguir quatro passos: 1) Cada decisão necessita de uma estrutura própria, nem todas as decisões podem ser tomadas levando em consideração à

mesma estrutura; 2) Buscar informações não só superficialmente, mas também exaustivas, bem como decisões que já foram tomadas e que apresentam similaridades, e que possam colaborar de alguma forma. Outra forma interessante, se refere a identificação de informações que contrariam a provável decisão, pois será possível analisar os riscos que a provável decisão trará para a organização; 3) Criar regras que possam racionalizar o processo, de maneira a torná-lo mais organizado; e, por último 4) Sempre utilizar o *feedback*.

A informação orgânica se constitui como um dos fatores responsáveis pela sobrevivência das organizações, visto que desempenha papel extremamente importante para o processo decisório, pois tem a função de diminuir os riscos e incertezas no momento da decisão, influenciando diretamente o desempenho da organização.

A informação orgânica colabora com esse processo, pois se trata de um recurso disponível na própria organização, dispensando a realização de buscas externas. Sendo assim, somente a organização tem acesso a essas informações, o que a torna um recurso estratégico, pois permite que se realizem análises diferenciadas e que se agregue valor, transformando-a em um insumo informacional diferenciado.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa acadêmica deve alicerçar-se sob uma base científica, nesse sentido, a pesquisa é do tipo bibliográfica, portanto, de natureza qualitativa, cujo foco sobre a temática da pesquisa centrou-se na literatura nacional das áreas: Ciência da Informação, Arquivologia, Administração, Psicologia Organizacional, Sociologia da Empresa e Ciências Cognitivas. Inicialmente, definiu-se o escopo e o intervalo referente à literatura existente para a realização do levantamento bibliográfico, constituído, principalmente, de livros, capítulos de livros, artigos científicos e artigos da rede Internet.

Para Krul (2001, p.92) esse tipo de investigação bibliográfica "[...] procura explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos". A principal vantagem deste tipo de pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Os procedimentos de coleta e análise de dados da pesquisa utilizados referem-se às técnicas de leitura, análise, síntese dos materiais coletados e da elaboração de fichamentos e resenhas, propiciando a inferência sobre os conteúdos dos textos selecionados.



## REFERÊNCIAS

CARVALHO, E. L. de. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p.81-98

FERREIRA, L. B. **Terceirização em TI sob os aspectos de estratégia, tomada de decisão e análise de investimentos – Estudo de múltiplos casos em três organizações franqueadas da Coca-Cola do Brasil**. 2005. 124f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005. Disponível em: <<http://www.pep.ufrn.br/publicacoes.php?enviou=1>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; CÂNDIDO, Cristiane Messias. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p.424-432. set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=497>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

OLIVEIRA, S. L. G. **Gestão da informação e do conhecimento**: análise dos processos de tomada de decisão dos gestores da Saúde Pública da cidade Campinas/ SP. 2005. 136 f. Tese (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. 356p.

SIMON, H. A. **Capacidade de decisão e de liderança**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 78p.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992. 533p.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial**: atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**. Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>.