

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

VITOR TAGA

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso na empresa
Geoplano**

Goiânia
2008

VITOR TAGA

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso na empresa
Geoplano**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Graduação em Biblioteconomia da
Faculdade de Comunicação e
Biblioteconomia, da Universidade
Federal de Goiás, para obtenção do
título de Bacharel em
Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de
Fátima Garbelini.

Goiânia

2008

VITOR TAGA

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso na empresa
GeoPlano**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do título de Bacharel, aprovado em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Garbelini – Presidente da Banca
Universidade Federal de Goiás

Prof^ª. Luciana Candida da Silva – Convidada da Banca
Membro externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, pelo apoio e suporte, aos meus amigos e professores que me incentivaram e apoiaram para a conclusão desse trabalho, da minha formação acadêmica e pessoal.

A professora Maria de Fátima Garbelini, que com sua paciência, inteligência e carinho me ajudou a produzir e concluir este trabalho. A professora Suely Henrique Gomes pelos conselhos e boa vontade em me ajudar em momentos corridos e difíceis para ambos. A professora Luciana Candida da Silva que me ajudou muito com idéias, conselhos neste e em outros trabalhos, muito obrigado a vocês todos.

RESUMO

Estudo realizado para analisar e descrever o processo de tomada de decisão empresarial e o uso da informação neste processo. A partir do contexto atual da Sociedade da Informação juntamente com as mudanças decorrentes da interdependência global, resultaram em mudanças na estrutura organizacional, nas formas de atuação, surgimento de novos comportamentos e inúmeras mudanças no contexto geral, seja ele no ambiente organizacional ou mercado, a principal mudança incide sobre o enfoque dado pelas empresas à informação. Dada a importância e a magnitude da tomada de decisão para as empresas e a informação vista como elemento estratégico e competitivo para alimentar decisões inteligentes, estratégicas, inteligentes e proativas, torna pertinente a análise da presente pesquisa. Usou-se a metodologia do estudo de caso através da empresa incubada de geoprocessamento (GeoPlano) do programa de incubação de Empresas da UFG (PROINE), utilizando do instrumental próprio do campo da pesquisa qualitativa. Chegou-se a conclusão da importância do processo decisório para as empresas e em como a informação atua durante esse processo. As empresas que souberem trabalhar com esses dois elementos terão maiores chances de atuarem de forma competitiva, inteligente, estratégica e proativa no mercado.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Informação no processo de tomada de decisão. Gestão da informação. Inteligência competitiva. Empresa Geoplano.

ABSTRACT

Study made to analyze and describe the process of taking company decision and the use of information in this process. From the contest of the current Information Society together with the changes resulting of the global independence they result in changes in the organization structure, in the acting forms, appearance of new behaviours and countless changes in the general contest, being it in the organization or market environment, the principal change happens on the approach given by the company's to information. Given the importance and magnitude of the taking decisions for company's and the information sight as an strategic and competitive element to feed smart decisions, makes relevant the analysis of the present research. It was in use as methodology the study of case, across the own instrumental field of the qualitative research. It came to a conclusion of the importance of the process of choices for the company's and in how the information acts during this process. The company's that have the knowledge of working with this two elements will have bigger chances in being more competitive, smart and strategy in the market.

Keywords: Taking decisions. Information in the process of taking decisions. Competitive intelligence. Geoplano Company

LISTA DE SIGLAS

IC	Inteligência Competitiva
GM	General Motors
PROINE	Programa de incubação de Empresa da UFG
UFG	Universidade Federal de Goiás

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	10
2.1	ALTERNATIVAS DO PROCESSO DECISÓRIO	15
2.2	MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO	18
2.3	INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	20
3	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	26
3.1	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	34
3.2	INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES	38
4	GEOPLANO	40
5	METODOLOGIA	42
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	45
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
8.1	FONTES CONSULTADAS	54

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a produção e as formas de acesso à informação ultrapassam a capacidade humana de análise e coleta das informações que possam ser necessárias ou relevantes, o mercado tornou-se dinâmico, aberto e competitivo, a distância geográfica entre países e continentes tornou-se mero detalhe, economias e políticas transformaram-se em globais, este contexto é o que Tarapanoff (2001) denomina de interdependência global.

Um dos fatores que aceleram todas essas questões são às novas tecnologias, principalmente as relacionadas com informação e comunicação, de forma que essas facilitam o acesso e a transferência de informações e documentos.

Esses fatores trouxeram conseqüências nas formas de organização das empresas, nos métodos de trabalho, produção, pesquisa e uso das informações.

As novas tecnologias, o novo ambiente empresarial, a nova estrutura das empresas (organização aberta com atuação em rede e fundamentada na informação), e a nova ordem geopolítica (realidade mundial aberta, volátil e multipolar) (Tapscott & Caston et al., 1995 apud TARAPANOFF, 2001) são mudanças que caracterizam a denominada “Era da informação” ou “Sociedade da Informação”.

Nesta “Era” atual em que vivemos denominada Sociedade da Informação, as empresas se vêem inseridas num mercado global, onde clientes, fornecedores e concorrentes tornaram-se únicos, independente do mercado, localização, serviço ou produto.

São mercados cada vez mais competitivos, aonde o tempo, as informações e os conhecimentos são supervalorizados. Os clientes exigem produtos e serviços com mais qualidade, particularidades, atrativos e especializados, isso dentro de um mesmo mercado. Devem possuir diferenciais e vantagens que os destaquem dentro dos mercados, que se encontram saturados e com ampla variedade de opções.

As empresas necessitam agregar valor aos seus produtos e serviços, inovando e atendendo às necessidades dos seus clientes, antecipando e agindo com inteligência e estratégia.

A rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade.

Trata-se de uma nova sociedade que surge, com nova estrutura, novos canais de comunicação, novas formas de atuação social e de trabalho. Muda a estrutura de poder e das instituições, uma nova cultura e comportamento instalam-se, compreendidos e assimilados, de forma mais natural, completa, com maior interesse, e de forma mais intuitiva, pela nova geração (Tapscott et al., 1997 apud TARAPANOFF, 2001 p. 36).

Essas transformações exigem das organização mudanças, as quais incidem principalmente mudança incide sobre o enfoque dado à informação.

Partindo do princípio que na sociedade da informação, a informação constitui a principal matéria-prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema (TARAPANOFF, 2001).

A informação neste contexto é definida como bem ou recurso econômico e estratégico, segundo Capurro, Rafael; Hjørland, Birger (2007) ela se caracteriza de duas formas, como ato de moldar a mente e o ato de comunicar conhecimento, e é utilizada em três arenas estratégicas, primeiro sobre o ambiente organizacional e o mercado, a empresa interpreta a informação de modo a dar significado ao que está acontecendo ao seu redor e como ela está reagindo, segundo, criar novos conhecimentos, através da combinação do conhecimento e experiências dos membros a fim de aprender e inovar, e o último, no modo em escolher e empreender cursos de ação apropriados (TARAPANOFF, 2006). Para Choo (2003) estas características estão conectadas e levam a organização a agir de maneira inteligente.

A sociedade da informação implica a utilização e a aplicação da informação em todo o seu complexo contexto (TARAPANOFF, 2001) e em se tratando no modo em escolher e empreender cursos de ação apropriados ou tomadas de decisão adequadas estes fatores e outros contribuíram para que esse processo tornasse complexo, entretanto, com o uso estratégico e inteligente da informação na organização e principalmente no processo decisório, pode de fato amenizar as incertezas e os conflitos recorrentes na tomada de decisão, proporcionar novos conhecimentos, alternativas mais

consistentes, reagir de forma oportuna no mercado, e tomar decisões inteligentes, boas decisões, fazendo com que as empresas tornem-se competitivas e proativas.

Neste sentido o presente estudo parte da seguinte questão: como se caracteriza o processo de tomada de decisão dentro das empresas, qual o papel que a informação possui neste processo? Como as empresas lidam com essas questões tendo em vista o contexto atual em que estão inseridas?

Essa investigação procurou analisar e colaborar no processo decisório da empresa incubada de geoprocessamento (Geoplano), dando maior ênfase na criação do melhor método de formulação/elaboração, abordagem/apresentação e entrega/finalização dos produtos e serviços da empresa, durante a pesquisa foi encontrado uma necessidade mais imediata por parte da empresa em relação aos clientes da área ambiental privada, que possuem um perfil diferente das empresas da área pública, seja ela urbana ou ambiental.

2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As decisões tomadas pelas empresas refletem no modo como trabalham, seja no ambiente interno (organizacional) ou no ambiente externo (mercado), suas decisões representam tanto o perfil como a postura da empresa perante o mercado, como se posiciona, organiza, enfim, demonstra como a empresa trabalha num contexto geral.

Além de representarem também o sucesso ou o fracasso da empresa em adquirir vantagem estratégica e competitiva sobre uma oportunidade encontrada ou da resolução adequada e inteligente de um problema diagnosticado, diante disso a tomada de decisão comporta importância vital para as empresas.

As empresas que souberem articular, trabalhar e escolher os melhores cursos de ação seja sobre problemas e/ou oportunidades desenvolverão vantagens e diferenciais perante seus concorrentes, que também estarão em busca de melhores alternativas e cursos de ação para destacarem-se e ganharem vantagens de suas concorrentes.

Para alcançarem melhores alternativas e tomarem melhores decisões precisam compreender corretamente os problemas e as oportunidades que estão diante delas.

De início os responsáveis pelas decisões já encontram dificuldades em diagnosticar quais são os problemas ou oportunidades a serem tratados (LUECKE, 2007).

Luecke (2007 p. 47) “se você contextualiza o problema de forma errada, não irá resolvê-lo, mas contextualize-o corretamente e você estará meio caminho da solução.”

Para Rowe (2007 apud LUECKE, 2007 p.40) “os contextos são os prismas através dos quais vemos o mundo. Eles determinam o que vemos e como o interpretamos.”

Os contextos são tão fortes que podem canalizar nosso pensamento mesmo quando a evidência empírica dá apoio à outra visão. [...] Em geral, o contexto é influenciado por nossos pressupostos, metas, formação educacional, experiências, expectativas e preconceitos. [...] Um problema contextualizado inadequadamente pode eliminar alternativas viáveis e resultar em decisões de baixa qualidade (ROWE, 2007 apud LUECKE, 2007 p.40).

Em sua excelente descrição da contextualização, J. Edward Russo e Paul J. H. Schoemaker (2007 apud LUECKE, 2007, p. 41) alertam que ao se tratar de tomada de decisão, “o modo como as pessoas contextualizam um problema, a perspectiva particular adotada por elas – exerce enorme poder sobre as opções que elas reconhecerão e as soluções que preferirão.”

A discussão e a partilha de uma idéia, por fim, o levarão a uma contextualização adequada do problema. Quando a contextualização estiver pronta o passo seguinte será a geração de alternativas (LUECKE, 2007).

Depois de contextualizado bem o problema ou a oportunidade, definido o objeto ou a meta, as empresas precisam gerar alternativas, e que estas sejam viáveis e propícias a empresa, que atendam as suas necessidades.

Para gerar boas alternativas as empresas precisam lidar e trabalhar com algumas questões, como pressões advindas do contexto atual em que as estão inseridas, “Sociedade da Informação”, contexto repleto de mudanças repentinas, sazonalidades, instabilidades, saturação de serviços e produtos,

concorrências, validade cada vez menor de serviços e produtos juntamente com o valor atribuído a eles, que obrigam a empresa a escolher um curso de ação de forma rápida, antes mesmo de terem todas as informações em mãos.

A não certeza do resultado da decisão e a ausência de todas as informações relevantes dificultam a escolha da ação a ser tomada, o que muitas vezes ocasiona a influência ou o preenchimento dessas lacunas com intuições, antigas decisões tomadas, formação de coalizações entre outras, deixando claro aqui que essas não são necessariamente causadas somente na decorrência de incerteza e na ausência de informações, da mesma forma que, o uso de intuição entre outras pode ser utilizada mesmo quando para os decisores não existam lacunas de informação e conhecimento na decisão a ser tomada.

Para Luecke (2007) além das influências decorrentes no processo decisório como sectarismo, hábito de defender opiniões pessoais, os decisores devem estar atentos aos seus pressupostos, metas, experiências e expectativas que muitas vezes os impedem de ter uma percepção verdadeira do problema ou de uma oportunidade.

Para Davenport (2001) salienta a mesma questão, que em situações decisivas as pessoas reajam de maneira emocional, o que pode influenciar na decisão final a ser tomada, além da questão do processo decisório poder ser visto como exercício de autoridade ou poder perante as decisões a serem escolhidas, especialmente as que acarretam grandes conseqüências, como também a questão de defender seus próprios interesses ou de outrem, eles podem estruturar o assunto da decisão de maneira a ajustar aos seus próprios fins ou de outros, que é a questão de preferências, que podem ser ocasionadas com a manipulação de informações. O processo pode caracterizar-se por adotar várias formas de barganha, negociação e compromisso, que podem conduzir a resultados que não serão ótimos para nenhuma das partes. (MILLER; KICKSON; WILSON, 2004)

Os decisores devem combater seus próprios defeitos – comportamentos e pensamentos que costumam resultar em decisões ruins: a obstinação, o excesso de confiança, analogias falsas, e um viés para as evidências que confirmam as próprias opiniões (LUECKE, 2007).

Luecke (2007) acrescenta ainda que as rivalidades internas e a aplicação do poder pessoal desestimulam o diálogo livre e aberto que sustenta a decisão eficaz, e esta só ocorrerá quando organização e líderes promoverem o debate saudável e abrirem espaço para opiniões contrárias ou diferentes das suas.

Depois de estabelecidos os objetivos, enfrentam incertezas e complexidades quando se defrontam com os problemas a serem solucionados e determinar as melhores alternativas, tendo em vista os melhores resultados e esclarecer e ordenar preferências, além de seus propósitos e ações interagirem com inúmeros elementos do ambiente num amplo horizonte de tempo (CHOO, 2003).

Para Luecke (2007) um dos maiores desafios para os decisores é quando as decisões a serem tomadas envolvem incertezas, apresentam inúmeras alternativas, são complexas e suscitam questões interpessoais.

Segundo Lebleici & Salancik (1981 apud TARAPANOFF, 2001) segundo esses dois autores a incerteza provém de duas fontes, a primeira refere-se às condições ambientais, tais como diversidade e volatilidade e a segunda está associada a uma situação de decisão, de divergências entre preferências e relações de causa e efeito.

Quanto maior for à capacidade de prever os resultados, menor será a incerteza. O objetivo das empresas são tomar decisões boas e inteligentes e um dos recursos primordiais para que isso ocorra é o uso da informação no processo decisório.

As empresas enfrentam questões que interferem e influenciam no processo de tomada de decisão, como as preferências pessoais, formação de coalizações, prazos a serem cumpridos, cronogramas a serem seguidos, adequar os recursos disponíveis a melhor solução ou medida, mesmo assim de forma geral e resumida obrigam as empresas a tomarem uma ação estratégica, inteligente e competitiva, como também formular uma solução que atenda a vontade da maioria dos envolvidos, mas que focaliza naquilo que é prioritário para a empresa como um todo, e que trará maiores e melhores contribuições num contexto geral.

Outra questão é que decisões geralmente tratem do futuro no qual não existem informações precisas, são poucas as decisões tomadas com informações perfeitas, devido à carência ou sobrecarga (TARAPANOFF, 2001).

As empresas precisam ser proativas, prever possíveis mudanças que possam ocorrer futuramente, para que as ações tomadas por elas hoje correspondam a mudanças futuras, sejam elas no mercado ou mesmo dentro da própria organização.

Além dos desafios advindos do contexto atual estabelecido pelo mercado num contexto geral, e das questões naturais e conseqüentes como o surgimento de incertezas, mesmo tendo informações claras disponíveis, é da natureza humana sempre duvidar, mesmo quando tudo parece estar certo, além do mais são raras situações onde o decisor ou a organização como um todo tenha em mão todas as informações relevantes para trabalhar e tomar uma decisão (DAVENPORT, 2001).

Segundo Tarapanoff (2001), a tomada de decisão é muito mais do que o momento final da escolha e é um processo complexo de reflexão, investigação e análise.

Segundo Luecke (2007) o melhor caminho para tomar boas decisões é com a criação de novas alternativas e avaliá-las de acordo com os objetivos propostos, os líderes em geral tomam decisões ruins pelo fato de não terem todas as informações de que precisam e porque o futuro é repleto de incertezas [...] “Eles em geral se vêm voando no escuro, guiados somente por dados incompletos, pelo conselho de colegas e ‘especialistas’ -, por sua própria intuição” (LUECKE, 2007).

Davenport (2001) reflete sobre a questão, em que algumas empresas podem ter sucesso durante alguns anos baseando-se na intuição dos seus decisores, porém as empresas mais bem sucedidas são aquelas que permanecem em constante sintonia com as informações factuais e as utilizam no processo decisório sejam elas informações internas ou externas a empresa.

Depois de analisar as melhores alternativas, o decisor ou a empresa terá melhores condições de tomar a melhor decisão para um determinado problema ou oportunidade.

2.1 ALTERNATIVAS DO PROCESSO DECISÓRIO

Na literatura estudada, Richard Luecke apresenta alternativas bem fundamentadas quanto às alternativas no processo decisório, logo abaixo apresentaremos suas idéias sobre o tema referenciado:

As alternativas proporcionam as opções necessárias para tomar uma decisão bem fundamentada. Porém existe uma grande diferença entre criar alternativas e criar boas alternativas, enquanto alternativas ruins o colocam em ter de escolher entre duas opções, uma lista de idéias boas produz o efeito contrário.

Toda decisão, para ser bem-sucedida, depende da compreensão clara das questões que se apresentam e das formas como afetarão os objetivos da empresa. É fundamental determinar a natureza do problema.

Os rumos alternativos de ação podem ser igualmente problemáticos quando cada alternativa também dificulta a tomada de decisões.

“O ponto de partida para melhores e novas alternativas parte da identificação do maior número possível de alternativas, o *brainstorming* é uma forma eficaz de gerar várias idéias e rumos de ação” (LUECKE, 2007, p. 52).

Uma abordagem de investigação, um método para tomada de decisão, um processo aberto em que as pessoas sondam a questão por meio de perguntas, exploram diferentes pontos de vista e identificam uma ampla gama de opções, com o objetivo de chegar a uma decisão racional que seja melhor para o grupo ou a organização. Elas não defendem seus projetos preferidos (LUECKE, 2007 p.52).

Realize *benchmarking* externo para analisar como as outras empresas e os outros campos lidam com problemas semelhantes aos seus.

Estimule os membros da equipe de decisão a deixarem de lado seus papéis tradicionais quando gerarem alternativas. Por exemplo, se você estiver tentando fazer um *brainstorming* de um produto novo, convide alguém de seu grupo de marketing para participar, mas solicite à pessoa que pense em idéias sob a perspectiva financeira. Você provavelmente vai descobrir que as idéias mais criativas vêm à tona quando as pessoas pensam sem suas carapuças funcionais. Faça perguntas de sondagem, como “Que alternativas devemos considerar?”. Dessa forma, você evita decidir cedo demais sobre uma solução que pode não ser a melhor. Entre as perguntas de

sondagem mais importantes estão aquelas que testam a validade dos pressupostos do grupo. Esses pressupostos devem ser explicitados e discutidos abertamente (LUECKE, 2007 p. 53-54).

Reveja periodicamente alternativas descartadas para garantir que foram abandonadas por razões consistentes.

Não negligencie as alternativas híbridas. Em muitos casos, é possível combinar as melhores características de duas alternativas, ou mais, e transformá-las em uma alternativa nova e superior. Por exemplo, o veículo utilitário esportivo popular é um híbrido que reúne as melhores características de uma caminhonete leve e de uma *station wagon* comum. Da mesma forma, as minivans que aparecem na década de 1980 combinam as características mais populares de uma van compacta, parecida com uma caminhonete, com o conforto de um carro de passeio. (Luecke, 2007 p. 53-54)

“Estimule o diálogo franco e aberto, deixando claro desde o início que o resultado final não será predeterminado e que as sugestões de todos serão valorizadas” (LUECKE, 2007 p. 54).

Em um ambiente de negócios, com frequência, as decisões devem ser tomadas rapidamente. Entretanto, se não houver apoio em situações de risco, os gerentes e outros responsáveis se sentirão inibidos pelo receio de serem punidos em casos de decisões equivocadas. [...] Portanto o tipo de organização que cultiva a confiança desvenda e apresenta a informação de forma criativa encoraja o desenvolvimento do conhecimento e a aprendizagem de forma contínua e estimula a aceitação do risco. Uma organização voltada para a aprendizagem, juntamente com o compartilhamento ativo da informação, cumpre esses critérios (TARAPANOFF, 2006 p. 66-67).

Deve-se criar um ambiente em que as decisões eficazes sejam possíveis. As informações não devem sofrer influências por fatores que são antítese da tomada de decisões sensata. Não devem existir rixas entre as pessoas que eliminem a discussão racional; não deve haver preferências, manipulações e controles por parte daqueles que tem maior “poder” dentro da organização, as pessoas devem reunir num ambiente físico que estimule o pensamento criativo e a deliberação cuidadosa. Um contexto que favoreça a decisão também tem regras básicas que determinam como uma decisão será tomada.

Depois que você e sua equipe de decisão identificarem um conjunto de alternativas, você deve estimar quanto cada uma delas atende ao objetivo

estabelecido no início do processo. Como que valor cada alternativa contribui para o objetivo?

Em resposta a essa pergunta, os gerentes devem lidar com muitas variáveis: custo, benefícios, impacto financeiro, intangíveis (reputação, satisfação dos funcionários e clientes), tempo, viabilidade, recursos (pessoas, disponibilidade, necessidade de mais funcionários, treinamento, projetos sofrerão se as pessoas focalizarem nessa opção), riscos e ética.

“Uma avaliação que sempre tem alta classificação na hierarquia das preocupações de negócios é o impacto financeiro, determinado por uma análise adequada” (LUECKE, 2007 p. 67).

Quando está em jogo o emprego de capital em decisões estratégicas, as empresas dão grande ênfase às medidas financeiras de valor. Afinal, elas estão interessadas em alternativas que criem maior valor financeiro para seus proprietários.

As alternativas proporcionam as opções de que você precisará para tomar uma decisão bem fundamentada. Ao estimular a participação da equipe, intermediar o conflito criativo e ouvir as idéias, você provavelmente vai gerar toda uma gama de opções que lhe será útil quando você passar à próxima fase: a avaliação de alternativas (LUECKE, 2007 p. 55).

“Após formular um conjunto realista de alternativas, você deve avaliar a viabilidade, bem como o risco e as implicações de cada opção possível” (LUECKE, 2007 pág. 78). Através de uma abordagem sistemática e com o auxílio de ferramentas rigorosas a tarefa de avaliar alternativas torna-se mais eficaz (LUECKE, 2007).

Nos negócios, incerteza do resultado é sinônimo de risco, e você deve levar isso em consideração em sua avaliação (LUECKE, 2007 pág. 78). Uma decisão baseada em uma perspectiva realista do problema, em uma análise objetiva e desenvolvimento de alternativas viáveis conferem um nível a mais de garantia de que a investigação dominará a tentação natural à defesa de opiniões pessoais.

Em suma, a tomada de decisão sensata requer tanto arte quanto ciência. Exige uma boa capacidade de avaliação e criatividade, além de proficiência técnica (LUECKE, 2007).

2.2 MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO

As empresas têm optado escolher suas ações sejam as mais singelas às mais complexas através de processos baseados na racionalidade e seguindo políticas e procedimentos organizacionais pré-estabelecidos.

A racionalidade no processo decisório e na tomada de decisão caracteriza-se por ser a forma mais adequada e com maiores e melhores chances de alcançar os resultados esperados, por se tratar de um processo baseado em dados estatísticos, em probabilidades, informações fundamentadas, que proporcionam cenários e justificativas mais consistentes para se escolher um curso de ação mais apropriado para a empresa, o que também proporciona maior confiança e credibilidade para o responsável pela escolha do curso de ação ou para a aceitação da alta administração da empresa.

São inúmeros os fatores presentes que influenciam e interferem no processo decisório e na tomada de decisão, como a questão de preferências pessoais, coalizações, prazos, recursos, etc., que já foram discutidos anteriormente. A utilização de políticas e da racionalidade visa impedir ou pelo menos minimizar possíveis interferências e desvios durante o processo decisório e na tomada de decisão.

Para que o processo de tomada de decisão aconteça de forma perene e ágil são necessárias regras, políticas, e procedimentos pré-estabelecidos para cada etapa e para cada situação, para que não fuja do controle, daquilo que foi pré-estabelecido e dentro dos padrões exigidos.

Segundo Choo (2003) diante do contexto em que as empresas têm que tomar suas decisões, elas utilizam metodologias, ferramentas, estruturas, políticas, rotinas e regras de modo que orientem e simplifiquem o processo decisório a ser coerente e coordenado. Porém, pode ocasionar o efeito contrário, desestimulando a inovação e a improvisação.

Através do processo racional esperam obter maior controle e racionalidade sobre as ações escolhidas e tomadas por elas, partindo do princípio que o processo escolhido e as formas e métodos utilizados justifiquem os resultados esperados e atingidos.

Na tomada de decisões, regras e preferências estruturam a escolha, mas os indivíduos improvisam e agem por iniciativa própria, de modo que a organização pode descobrir novos objetivos ou enfrentar situações desconhecidas. (CHOO, 2003)

“As fraquezas humanas e as demandas externas e internas à organização limitam o grau de utilização da racionalidade” (TENBRUNSEL, 2004 p. 285)

Simon (1945), os tomadores de decisão são incapazes de operar em condições de racionalidade perfeita. A questão sobre a qual se decide provavelmente não é clara ou pode ser objeto de várias interpretações; informações sobre alternativas podem não estar disponíveis, ser incompletas ou mal representadas; e os critérios pelos quais soluções potenciais são avaliadas são geralmente incertos ou não estão de acordo com as próprias alternativas. Além disso, o tempo e a energia disponíveis para os tomadores de decisão buscarem maximização de resultados são limitados e finitos. A procura por melhores escolhas pode simplesmente levar um tempo demasiadamente longo. A consequência dessas restrições é que o resultado será provavelmente “satisfatório” (satisficing) e não ótimo, sendo o que satisfaz e é suficiente em determinadas circunstâncias. (SIMON, 1945 apud TENBRUNSEL, 2004 p. 285)

“Uma decisão totalmente racional exigiria informações que a organização não tem capacidade de obter, e um processamento da informação que o ser humano não tem capacidade de executar” (CHOO, 2003 p. 324).

Os meios pelos quais as decisões são tomadas podem ser isoladamente racionais, enquanto os fins podem não ser. Existe aqui claramente um contraste entre a tomada de decisão vista como um pré-requisito funcional da organização eficaz e como o pilar da atividade política e do conflito entre grupos, em que jogos de poder são disputados numa arena, que só pode ser visualizada parcialmente. [...] Esse assunto entra em outra discussão organizacional, a questão de jogos de poderes dentro das organizações, porém o que queremos aqui é analisar o processo decisório focado no processo informacional e do conhecimento. [...] O processo de tomada de decisão é por inúmeras formas e maneiras, desestabilizado ou influenciado. Estar atento a essas dinâmicas comportamentais das organizações é importante, principalmente em se tratando do valor e da importância dele para a empresa. (TENBRUNSEL, 2004, p. 286)

Embora a investigação aberta seja o ideal que deve ser almejado por todos os fóruns de decisão, algumas pessoas acreditam ser impossível desenvolver um clima em que as pessoas não discutam em favor de suas

opiniões ou interesses pessoais. Em sua visão, uma solução prática e realista a esse problema é buscar um equilíbrio entre a defesa e a investigação.

Usando uma abordagem híbrida, os membros do grupo abandonam suas preocupações pessoais e entram no fórum de decisão com a intenção de agir como participantes sem tendenciosidades. Eles podem defender uma posição com que concordam fortemente, mas devem também investigar os outros pontos de vista e considerar as alternativas. Eles entendem que a meta é encontrar a melhor solução para todo o grupo, mesmo que algumas pessoas sejam afetadas negativamente pela decisão.

Desta forma torna-se difícil justificar aos superiores, colegas e subordinados uma decisão baseada em um processo que não fosse racional.

Apesar da utilização de modelos que sigam padrões políticos e racionais, não impedem que as empresas tomem decisões erradas, ou que suas previsões não ocorram, também não impedem desvios durante o processo decisório e na tomada de decisão como também nas formas como seus funcionários, departamentos e setores trabalham, mas possibilitam e inspiram maior confiança e possibilidades de acerto e êxito no resultado planejado e esperado.

De certa forma as empresas estão cientes de que provavelmente ocorreram desvios durante o longo processo organizacional e durante o processo decisório e na escolha do curso de ação. Simon (1945 apud TENBRUNSEL, 2004) complementa que através das restrições humanas e das influências humanas e situacionais que muitas vezes não são controláveis favorecem a resultados diferentes do esperado, então o que as empresas e os decisores esperam é que no final o resultado seja no mínimo satisfatório, que alcance os padrões estabelecidos por eles como positivos e que estejam na média do resultado esperado.

2.3 INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A informação na Sociedade da Informação tornou-se elemento chave, estratégico e competitivo para as empresas, e como foi apresentado anteriormente representa para as empresas insumo comparável à energia, e é definida como bem ou recurso, econômico e estratégico, sendo utilizada em

três arenas estratégicas, sobre o ambiente organizacional e o mercado, criar novos conhecimentos, e no modo em escolher e empreender cursos de ação apropriados.

Definir a estratégia, a partir da informação, avaliando as oportunidades e ameaças existentes e a sua capacidade de acionar os seus ativos para responder aos novos desafios, tem sido a ocupação principal dos líderes e tomadores de decisão (McGEE; PRUSAK, 1994 apud TARAPANOFF, 2006 p. 26).

Segundo Choo (2003) um dos pontos principais que as organizações enfrentam refere-se à necessidade de informação, e essas são incertas, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação de todo o ambiente em que a informação é usada.

Toda estratégia tem implicações específicas para um ambiente informacional [...]. Estratégias específicas, em algumas empresas ou setores, estão mais diretamente ligadas ao uso efetivo da informação. “Ambientes informacionais também podem impulsionar estratégias, em especial no que diz respeito a núcleos de competência” (DAVENPORT, 2001 p. 226-228).

A maneira como o trabalho é feito depende bastante da disponibilidade e da qualidade dos dados, e a adoção de uma perspectiva metodológica no trabalho implica o compartilhamento interdepartamental de informações [...]. Portanto, o gerenciamento nesse campo requer ambientes informacionais nos quais as decisões sejam baseadas em fatos, não em intuições ou rumores, e onde as estimativas de desempenho (custo, tempo, qualidade) sejam entidades informacionais importantes. [...] Muitas empresas que resolveram reestruturar ou melhorar seus processos descobriram que precisavam modificar aspectos básicos de seus ambientes de informação (DAVENPORT, 2001, p. 229).

O uso da informação no processo decisório e na tomada de decisão não difere muito do contexto geral de uso da informação nas empresas como um todo, ou seja, a forma como a informação é utilizada, as finalidades, as influências sobre ela, são as mesmas enfrentadas em outros usos, como em decisões que são tomadas rotineiramente sem grandes proporções aparentes.

Davenport (2001) ressalta a questão da influência exercida pelo ambiente organizacional no uso da informação.

Esse ambiente inclui a situação dos negócios em si – estratégias, processos, organização e cultura, orientação de recursos humanos. Abrange, igualmente, os investimentos tecnológicos da empresa – as tecnologias específicas empregadas pela empresa para processar e

manipular dados – e inclui os fatores físicos que afetam a informação, como a localização e o projeto da unidade de negócios, departamentos e escritórios (DAVENPORT, 2001 p. 244).

A grande diferença ou a importância maior dada à informação no processo decisório e na tomada de decisão repercute pelo fato do que está em jogo, em muitos casos pode representar um impacto econômico, estratégico e competitivo considerável a empresa e na maioria dos casos pode refletir o sucesso ou o fracasso de alguma medida econômica, estratégica e competitiva perante clientes, fornecedores e principalmente concorrentes.

O uso da informação no processo da tomada de decisão irá depender da consciência de necessidade de informação durante o processo e para o objetivo ou problema em si.

Segundo Choo (2003) a consciência da necessidade de informação surge a partir de sentimentos vagos de dúvida e inquietude na própria capacidade de dar sentido à experiência, que podem se solidificar em questões bem definidas desencadeando a busca por informação. A busca se dá pela iniciativa de obter informações para um propósito definido, de modo a mudar seu nível de conhecimento, seu uso ocorre pela seleção e processamento da informação de forma a mudar sua capacidade de dar sentido a uma experiência e conseqüentemente de reagir ou agir sobre esse novo conhecimento.

Considerando que os resultados são obtidos de condições além das ações desencadeadas para produzi-los, a incerteza é uma função tanto do conhecimento das relações de causa e efeito quanto das condições probabilísticas do ambiente em que estas ações ocorrem.

A incerteza está intimamente ligada ao caráter probabilístico dos resultados. Esta relação sugere duas medidas comuns para a incerteza: variância e entropia.

A entropia, que possui um papel significativo em teoria da informação, pode ser usada para definir as inter-relações da incerteza no ambiente, a quantidade de informação e as probabilidades de ações alternativas para uma única decisão. À quantidade de informação associada a uma situação de decisão elimina completamente a incerteza do espaço. Em

outras palavras, a incerteza associada a uma situação de decisão é reduzida com a adição de informação. (TARAPANOFF, 2001)

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. [...] Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. [...] As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho. [...] Em consequência disso, uma tarefa crucial da administração é distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas. Para os membros de uma organização, o objetivo imediato de criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo; o objetivo de longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico.

A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais.

A terceira arena [...] é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO, 2003 p. 27-29).

“Investigar informações relevantes depende das predileções de um indivíduo quanto a informações externas, de seu conhecimento e domínio sobre as condições setoriais de atividade da organização e do tipo de informação que é rastreada” (DAVENPORT, 2001 p. 270).

Pesquisas indicam que o comportamento das pessoas que buscam e usam a informação deve ser analisado em três níveis. O nível situacional observa como as demandas do trabalho moldam a necessidade e o uso da informação. O nível cognitivo analisa como a informação é usada para suprir diferentes lacunas de conhecimento. O nível afetivo examina como as emoções e o estado psicológico influenciam a busca da informação. Portanto, a necessidade, a busca e o uso da informação são determinados pelas demandas do trabalho e do ambiente social, pela lacuna de conhecimentos do indivíduo e por sua experiência emocional (CHOO, 2003 p. 21).

As empresas devem estar preparadas para lidarem com alguns fatores, muitas vezes recorrentes, influenciados e que influenciam de forma direta e indireta os usos de informações e os cursos de ação a serem escolhidos.

É o caso da racionalidade no processo decisório e no processamento da informação, em sua aquisição e uso, estamos longe de

sermos racionais nesses processos, muitas vezes a utilização de um item em particular deve-se ao local onde é encontrado, como se relaciona ao que o decisor já possui e em como ele está preparado para isso, outra vezes a escolha é realizada através de barganha e formação de coalizações, ou simplesmente por concessões, competição ou rivalidades, ao invés do ideal, que é apoiarem em avaliações racionais (DAVENPORT, 2001).

Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. (CHOO, 2003)

Mas segundo Luecke (2007) a realidade se mostra outra, os líderes em geral não têm todas as informações de que precisam e o futuro é cheio de incertezas o que acabam gerando tomadas de decisões ruins [...] Eles em geral se vêem voando no escuro, guiados somente por dados incompletos, pelo conselho de colegas e “especialistas” -, e por sua própria intuição.

Outra questão apresentada pelo menos autor recai sobre a questão das decisões tratarem do futuro, para o qual não existem informações; em geral, as informações que usamos rotineiramente para chegar às decisões são incompletas. Segundo Tarapanoff (2001) poucas decisões são tomadas com informação perfeita, devido à alguma insuficiência de informação e/ou de uma sobrecarga desnecessária. [...] O valor a ela dado é uma função de efeito que ela tem sobre o processo decisório [...], se uma informação adicional resultar em uma decisão melhor, então ela terá valor [...], uma mesma informação poderá ter valor diferenciado, dependendo do contexto das organizações. Ou seja, ‘o valor da informação depende do contexto da organização’.

A aprendizagem organizacional se dá não apenas pela obtenção da informação, mas também por sua distribuição a terceiros. Em encontros nos quais se trocam informações, é necessário oferecê-las para poder recebê-las. Muitas empresas se preocupam com a revelação de dados, mas caso não o façam, podem também deixar de receber muita informação (DAVENPORT, 2001).

A identificação das necessidades de informação uma parte inerente do processo de investigação pode eliminar requisições excêntricas e respectivas de informação externa. A etapa de identificação é valiosa porque coloca os gerentes de informação em posições que provavelmente os habilitarão a ter um impacto produtivo na direção

estratégica da empresa. Ao descobrir, por intermédio do planejamento estratégico, que tipo de informação é mais importante para a empresa, gerentes de informação podem gerar um novo conjunto de objetivos para a aquisição ou criação de informação inovadora, mesmo que não tenham acesso imediato à mesma (DAVENPORT, 2001 p. 271).

“Uma boa decisão, de acordo com Alan Rowe, depende da capacidade dos gerentes de encontrar sentido nas informações de que dispõem, algo extremamente difícil quando as informações são volumosas e vêm de muitas fontes sem relação entre si” (Luecke, 2007 p. 75).

Talvez o comportamento mais importante da administração comportamental seja tornar claro que a informação e o comportamento que promove seu uso efetivo é valiosa (DAVENPORT, 2001).

“Usar ou não a informação no processo decisório é uma questão complexa [...] de maneira geral, ela tem maior probabilidade de ser utilizada se estiver chancelada com autoridade cognitiva, ou confiabilidade e certeza” (DAVENPORT, 2001 p. 274).

Tendo ficado claro o tipo de necessidade de informação de uma empresa, o passo seguinte é localizar as fontes certas. As empresas, obviamente, não encontrarão toda a informação de que necessitam, e parte dessa informação será inacessível ou muito dispendiosa.

A ausência de diversidade nas fontes de informação provavelmente é o fator principal que provoca pontos cegos na investigação do ambiente. [...] Grande parte da informação relevante em uma organização tem origem em discussões pessoais, rumores, conjecturas e outras fontes de informação não-exatas e difíceis de gerenciar, que os sistemas formalizados ignoram (DAVENPORT, 2001 p. 271).

Essa estrutura da “organização do conhecimento”, na qual a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões estão conectadas com um continuum de atividades que revigora a organização com informações e conhecimentos que a levam a agir de maneira inteligente. (CHOO, 2003)

Na GM (General Motors) os seus gerentes ressaltam a utilização da pesquisa de mercado no desenvolvimento de novos veículos. Definindo-o de “processo de diálogo\decisão”, que estrutura a análise e o uso das informações

de mercado ao longo do ciclo de desenvolvimento de um novo modelo (DAVENPORT, 2001).

Talvez a característica mais importante seja a ênfase global colocada na informação. Gerentes e funcionários são analíticos? Procuram informações antes de tomar decisões ou iniciativas? Dão atenção a comunicados internos, envolvam eles a estratégias organizacionais, produtos, serviços ou outras pessoas? Os funcionários estão cientes do que se passa com concorrentes, clientes e com restante do ambiente externo? Procuram saber das últimas notícias? (DAVENPORT, 2001 p. 233).

O mesmo autor cita o exemplo da cultura empresarial da Xerox, que agora enfatiza a administração baseada em fatos e as decisões sempre que possível, são fundamentadas em provas concretas. Claro, os fatos não devem banir completamente a intuição bem-informada, mas a Xerox precisava estabelecer um equilíbrio mais sadio entre os dois.

A melhor forma para trabalhar essa questão de contextualização e valor da informação seria implantando um processo de gestão da informação, um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. À administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano (DAVENPORT, 2001).

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação tornou-se parte integrante e essencial para as empresas, saber aproveitar e trabalhar com a informação corretamente sejam nos processos estratégicos, táticos e operacionais pode de fato oportunizar a empresa à ser competitiva, inteligente e destacar-se no mercado em que está inserida.

Principalmente no que se refere ao processo de tomada de decisão, como foi visto anteriormente, é o processo que confere maior importância e peso para as empresas, e a informação adquire representatividade decisiva e crucial durante e para os fins desse processo e para a empresa como um todo.

“Na era da informação, o desafio não se resume à questão da armazenagem da informação, mas se estende ao fluxo de informações destinadas aos tomadores de decisão” (TARAPANOFF, 2006 p. 75).

“A gerência de recursos informacionais enfatiza a análise dos conteúdos das informações ambientais internas e externas gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações” (TARAPANOFF, 2006 p. 24)

Segundo Tarapanoff (2001) a utilização da gestão da informação para produção de inteligência são elementos básicos para o desenvolvimento estratégico das organizações.

Conceitualmente, a gestão da informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenagem da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação; e uso da informação. Este processo é cíclico e deve ser realimentado constantemente (CHOO, 1998 apud TARAPANOFF, 2001 p. 44).

O principal objetivo da gestão segundo Tarapanoff (2001) é potencializar recursos e a capacidade informacional da organização, de forma que a gestão da informação tornará a organização a estar apta a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais.

A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso dará a organização uma estrutura para o suporte ao crescimento e desenvolvimento inteligente, estará pronta para possíveis e prováveis mudanças, exigências e novidades do ambiente organizacional e do mercado (TARAPANOFF, 2001).

Nesta perspectiva, a principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além do gerenciamento de todo o ciclo da informação, inclui a atividade de monitoramento ambiental (interno e externo) (MORESI, 2001 p. 104 apud TARAPANOFF, 2006).

O processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua de informações, sejam elas do ambiente interno ou do externo, comportando várias atividades de exploração do ambiente informacional, classificação da informação de forma a torná-lo pertinente, formatação e estruturação das informações (DAVENPORT, 2001).

A necessidade de a organização manter um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de resposta às mudanças ambientais (oportunidades e ameaças), com a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a sua capacidade de inovar, dependem de uma infra-estrutura de informação de alta qualidade (PRAHALAD & KRISHNAN, 1999 apud TARAPANOFF, 2001 p. 44-45).

Para que esse modelo de gestão tenha valor real ele necessariamente precisa refletir a turbulência, volatilidade e a complexidade do mercado, dos locais de trabalho e da mente humana, como também os profissionais da informação responsáveis por esse trabalho devem investigar continuamente a credibilidade de suas fontes (DAVENPORT, 2001).

O mais relevante é definir padrões e orientações comuns de modo que documentos, programas e mensagens possam ser trocados facilmente por toda empresa, sem deixar de lado a questão da forma de apresentação, as pessoas preferem informações oportunas e ricas em detalhes contextuais [...] quando elas envolvem seqüência e causalidade (isto é, uma história), quando são apresentadas com humor ou quando ganham uma interpretação única – informações visualmente ricas, em cores, texturas, estilos – e que tenham relevância para nossas vidas e nosso trabalho. (DAVENPORT, 2001)

Pape (2001 apud DAVENPORT, 2001 p.243) argumenta que em uma organização tão dispersa os fornecedores de informação devem buscar constantemente agregar valor aos dados, filtrando-os dando-lhes contexto e interpretação. “Um dos maiores desafios para a implantação de um gerenciamento informacional dentro das empresas é que uma administração informacional bem-sucedida significa competir com outros projetos por tempo e recursos, bem como gastar algum dinheiro; portanto, o retorno financeiro desse investimento precisa ser mostrado” (DAVENPORT, 2001 p. 283-284).

A maior dificuldade entra na questão de mensurar as contribuições realizadas pela gestão, principalmente na questão de contribuição de ganhos financeiros, em afirmar e comprovar que a empresa ganhou ou economizou capital devido à gestão.

Outra questão é a de decisões já tomadas, se com a gestão da informação a decisão poderia ter levado a resultados melhores (DAVENPORT, 2001).

São questões ainda muito discutidas, mas ignorar o fato de que uma informação oportuna pode contribuir com uma decisão, processo ou a empresa como um todo é inegável.

Para a implantação do programa de mudanças é necessário, quase sempre, haver participação, interesse e apoio da alta gerência (DAVENPORT, 2001 p. 283).

Segundo Davenport (2001) na maioria das grandes empresas os ambientes informacionais são estarecedores.

Ninguém sabe o que sabe, ou o que precisa saber. Há pouca informação acessível sobre funcionários, clientes e até mesmo sobre os próprios produtos. Mesmo as empresas famosas pela aplicação de sistemas de informação específicos costumam contar com ambientes informacionais internos pobres (DAVENPORT, 2001 p.16).

A informação perpassa por todos os servidores e departamentos de uma organização atuando em decisões, das mais simples às mais complexas.

Segundo Nicholas Rudd (2001 apud DAVENPORT, 2001 p. 282), o diretor de conhecimento, acredita que o conhecimento e a informação podem ser administrados por todos os funcionários; seu papel é educá-los e influenciá-los.

Às informações normalmente encontram-se muito dispersas nas organizações. Elas provêm de muitas fontes, são usadas para finalidades variadas, ficam armazenadas em uma diversidade de meios e formatos. [...] A resposta, evidentemente, não é reduzir o número das fontes. [...] Algumas vezes, a informação é valiosa simplesmente por vir de fontes e locais diversos (DAVENPORT, 2001).

Quando começamos a pensar nas muitas relações entrecruzadas de pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos do ambiente informacional de uma empresa, obtemos um padrão melhor para administrar a complexidade e a variedade do uso da informação.

A gestão da informação trabalha o cerne informacional das organizações, segundo Davenport (2001) ela envolve quatro diferentes abordagens, que correspondem, grosso modo, a quatro modalidades – ou “fluxos” – de informação em uma organização moderna:

1. Informação não-estruturada: Profissionais de áreas diversas reúnem informações para fins específicos e entregavam-nas aos tomadores de decisão para seu uso. Futuramente o gerenciamento da informação não-estruturada pode direcionar-se menos com uma função central e mais com pessoas, em toda organização, que tenham conhecimentos importantes a compartilhar;

A maioria dos administradores tem nas informações verbais suas fontes mais importantes [...], tendem a obter de fontes humanas dois terços da informação que usam. A maior parte dessa informação provém de contatos pessoais; o restante, de conversas telefônicas. No outro terço encontra-se a informação estruturada, que em grande parte vêm de documentos sobre o ambiente externo, de pesquisas de mercado a revistas do setor industrial e o Wall Street Journal.

2. Capital intelectual ou conhecimento: O conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis [...]. Os seres humanos são essenciais para conceber, interpretar e obscurecer esse complexo tipo de informação, um gerenciamento desse tipo de informação é fundamental simplesmente por este fato.

A gestão deve [...] estimular seus funcionários a contribuir para as bases de conhecimento e para os bancos de dados de discussão. Deve permitir que vários profissionais tenham acesso a propostas, documentos, apresentações ou descrições de produtos que possam auxiliar nas vendas;

3. Informação estruturada em papel: As estratégias de gerenciamento informacional que fazem cada funcionário um gerente de registros parecerem às únicas alternativas viáveis. E as táticas generalizadas, centradas em como as pessoas criam, armazenam e usam arquivos, serão mais valiosas do que aquelas que envolvem apenas tecnologia ou arquitetura de registro, [...] gerenciamento integrado de múltiplos tipos de informação. [...] Até os arquivos mais bem cuidados não terão nenhum valor se não forem utilizados;

4. Informação estruturada em computadores: Além dos dados de gerenciamento operacional ou que envolve antecedentes financeiros que são tipos de informações de fácil armazenagem, [...] outras formas de informação importantes para executivos – incluindo números do mercado externo, comunicações estruturadas dentro e fora da empresa, arquivos de textos ou imagens – geralmente não podem ser administradas pelos métodos que observei.

Muitos pesquisadores parecem ter esquecido que certas informações não podem ser encontradas em bancos de dados on-line ou confiadas a eles (DAVENPORT, 2001).

Outro aspecto que deve ser levado em conta para uma boa gestão informacional mais especificamente para um melhor fluxo informacional está na disposição do espaço físico, o lugar onde os indivíduos e os grupos estão situados em relação àqueles com quem trabalham.

Esse componente também consiste nas estruturas físicas – edifícios, layouts, escritórios, mobília – nas quais as pessoas trabalham. Finalmente inclui a aparência física e a distribuição da informação. [...] Poucas generalizações acerca da informação são tão verdadeiras como esta: trocamos informações com aqueles que vemos com freqüência. Existem muitos motivos para preferirmos a comunicação pessoal [...] Obviamente as pessoas que precisam comunicar-se com regularidade devem estar fisicamente próximas umas das outras. Na verdade, várias empresas têm modificado o espaço físico para estimular a troca de informações. [...] A localização também pode melhorar a troca de informações interdepartamental. [...] Processo importantes, como o desenvolvimento de novos produtos ou o serviço ao cliente, portanto, beneficiam-se quando situados no mesmo local.. [...] Uma localização em comum, evidentemente, não precisa ser permanente. Diversas empresas descobriram que podem reunir seus funcionários durante determinado período, de modo a estimular a troca de informações. [...] Altos níveis de comunicação eletrônica fazem com que aumentem os contatos pessoais dentro das organizações [...] muitas empresas estão geograficamente dispersas, e seus funcionários precisam comunicar-se eletronicamente (DAVENPORT, 2001 p. 238-242).

Davenport (2001) em seu modelo de gestão da informação organizacional, além de exigir das empresas um modo holístico de pensar, possui quatro atributos-chave importantes a serem seguidos:

1. Integração dos diversos tipos de informação:

Os fornecedores de informação que desejam atender às necessidades dos clientes não devem direcionar as pessoas a nenhum tipo particular de informação; devem combinar todas as médias disponíveis.

2. Reconhecimento de mudanças;

Os sistemas de informação também devem ser flexíveis. Uma vez que é impossível entender ou prever totalmente como um ambiente informacional vai evoluir dentro de uma empresa, a administração informacional precisa abrir espaço para a transformação – até mesmo quando não se sabe ao certo que tipo de transformação será essa. [...] Reconhecer que a evolução é um fato da vida organizacional é um primeiro passo, necessário a todos os administradores.

3. Ênfase na observação e na descrição;

Descrever as diversas fontes dos vários tipos de informação, a maneira como a informação e o conhecimento são usados nos processos de trabalho e as intenções e os objetivos da empresa é uma tarefa essencial e muitas vezes esmagadora. Dada a multiplicidade de fontes e de usos da informação e da relação próxima entre o ambiente informacional e o da empresa como um todo, prever o futuro é virtualmente impossível. Uma empresa, por exemplo não pode saber que serão seus concorrentes dentro de um determinado período de tempo, ou que tipo de informação sobre eles será necessária. Faz muito mais sentido descrever que tipo de informação sobre a concorrência a empresa possui no presente, juntamente com os recursos para obtenção de novas informações quando estas forem necessárias.

4. Ênfase no comportamento pessoal e informacional.

No passado, os fornecedores de informação centravam a atenção quase exclusivamente na produção e na distribuição da informação, se que ninguém se preocupasse com que os usuários faziam com ela depois de recebê-la. Portanto, não sabemos muito como ajudar os indivíduos a procurar, compartilhar, estruturar e dar sentido à informação. Também sabemos muito pouco sobre formar ou desenvolver culturas de informação positivas – os

amplios padrões de atitudes e comportamentos que perpassam toda a organização (DAVENPORT, 2001).

A gestão da informação abarca seu trabalho em todo o perímetro informacional da organização, um deles é o ambiente externo, Segundo Davenport (2001) as empresas não podem depender somente de um tipo estruturado de troca de informação com seus associados nos negócios caso queiram continuar flexível e adaptável ao ambiente externo.

Porém sem esquecer que grande parte do volume informacional interno da empresa refere-se ao ambiente externo dos negócios, muitas empresas esquecem desse detalhe e preocupam-se apenas com as informações produzidas pelo ambiente externo e se esquecem das informações produzidas e armazenadas dentro da própria organização, a gestão visa equilibrar esses dois processos, trabalhando tanto com as informações internas quanto as externas, sendo ambas igualmente importantes para a organização.

É importante investigar o ambiente externo, mais do que adaptar-se a ele ou moldá-lo, manter um fluxo de informação tanto dentro quanto fora da organização, essa medida que integra um processo de investigação bem-sucedido (DAVENPORT, 2001 p. 249).

Os fatores externos à empresa devem ser analisados, uma vez que dizem respeito diretamente ao ambiente em que se situa a empresa. A análise desses fatores permitirá conhecer com maior precisão a concorrência, as últimas inovações, o estudo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), os fornecedores, os clientes (inclusive clientes em potencial), os novos entrantes, os produtos e os serviços. A análise do conjunto desses fatores permite à empresa posicionar-se em relação ao mercado. Uma boa análise permite tomar decisões estratégicas com referência ao desenvolvimento ou abandono de um produto, sobre o investimento em um novo domínio de pesquisa, ou ainda sobre eventuais aproximações com outras empresas, que seriam necessárias para manter a competitividade (TARAPANOFF, 2006 p. 80).

“Em suma, um processo, uma pessoa ou um canal deve ser desenvolvido para direcionar a informação para o interior da organização e integrá-la em um formato útil” (DAVENPORT, 2001 p. 273).

A gestão da informação tem como principal ferramenta para coleta e aquisição de informações provenientes do mercado a inteligência competitiva.

Não se chega à inteligência pelo acesso passivo à informação. A inteligência deve ser criada, e é ao longo desse processo de criação, o processo de gestão da informação [...], que vai se elaborando um sistema útil às organizações, integrando em sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro. [...] Gestão da informação, [...] inteligência competitiva subsidiam a decisão estratégica (TARAPANOFF, 2006 p. 31-32).

3.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A adaptação ao ambiente externo ou mercado tornou-se uma questão de vida ou morte para as empresas, de forma indispensável devem ser compreendidas e assimiladas às condições e tendências do mercado e setores, são essenciais para as empresas informações de consumidores, concorrentes, fornecedores, parceiros comerciais e órgãos governamentais, o gerenciamento contínuo de informações do ambiente externo pode representar grande oportunidade para o crescimento atual e futuro da empresa e de seus negócios.

A inteligência competitiva (IC) permitirá localizar as fontes de informação e organizar seu tratamento até a elaboração de informações de alto valor agregado, a fim de aperfeiçoar a tomada de decisão.

Ela permite, igualmente, realizar melhor análise das necessidades (TARAPANOFF, 2006 p. 79).

A criação de uma inteligência consiste, portanto, na realização de um sistema que permite a aquisição de informações visando ao aperfeiçoamento de ações ofensivas ou defensivas da empresa. Uma rede de inteligência deve permitir o intercâmbio de informações entre as organizações no tocante ao ambiente externo à sua estrutura, a fim de permitir-lhes adotar política mais proativa do que ativa e, assim, tomar as decisões que as tornarão mais competitivas. [...] A IC permite, finalmente, à empresa manter o seu posicionamento no mercado global. Com efeito, a globalização, a evolução das tecnologias de informação, a comunicação, a desregulamentação dos mercados e a explosão da quantidade de informações obrigam as organizações a criar sistemas de monitoramento em tempo real, permitindo-lhes antecipar-se às mudanças e vislumbrar suas oportunidades (TARAPANOFF, 2006 p. 79).

A empresa deve desenvolver a percepção da necessidade de explorar e conhecer o ambiente externo, caso queria ser bem-sucedida.

No contexto da globalização, a inteligência competitiva tem permitido trazer respostas no âmbito organizacional e informacional para as organizações.

De um lado, permitiu otimizar o funcionamento interno dos diversos serviços da organização, oferecendo, de outro, soluções para incrementar a tomada de decisão. Com efeito, por meio dela, aperfeiçoam-se a coleta, a análise e a armazenagem da informação para produzir informações de alto valor agregado, propondo, dessa forma, soluções para as organizações que procuram manter-se permanentemente competitivas (TARAPANOFF, 2006 p. 74).

Grande parte das empresas não controlam os ambientes e mercados em que estão inseridas juntamente com as políticas externas envolvidas, entretanto, as empresas podem levar em conta os seguintes meandros para crescer e ganhar seu espaço no mercado (DAVENPORT, 2001).

Muita informação capaz de alterar a dinâmica competitiva de um setor encontra-se disponível no ambiente externo. Entretanto, para que a empresa possa perceber a existência dessa informação, trazê-la para as pessoas certas e agir de acordo com ela, a [...] empresa deve funcionar como um relógio – o que não é nada fácil, e não foi conseguido completamente por nenhuma empresa que conheço (DAVENPORT, 2001 p. 277).

Segundo Tarapanoff (2001) a inteligência competitiva é composta de diversos tipos de informação, sejam elas tecnológicas, ambientais, sobre o usuário, competidores, mercado, produtos, como também informações de caráter econômico, regulatório, político e demográfico, informações essas que afetam o mercado em que a organização está ou encontra-se instalada. É um processo sistemático pelo qual transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico.

“Um sistema de inteligência competitiva permite organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando a criar uma informação de forte valor agregado, a qual permitirá à empresa criar uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas” (TARAPANOFF, 2006, p. 79).

“As empresas devem adequar-se pelo menos minimamente a seus ambientes externos” (DAVENPORT, 2001 p. 247). Segundo o mesmo autor, “nenhuma empresa é forte o bastante para ignorar ou controlar seu ambiente externo quando se depara com tendências setoriais e orientações do governo local ou se engaja em uma batalha de marketing. O mínimo de que a organização necessita em termos de ambiente externo da informação começa pelas informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, regulamentadores e mercados de tecnologia” (DAVENPORT, 2001 p. 270).

Além da função de coleta de dados factuais a inteligência competitiva tem o objetivo também de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir com seus principais competidores.

“A inteligência competitiva deve criar “efeitos de surpresa” nos tomadores de decisão, permitir recolocar as ações no seu contexto e amenizar frustrações diante de interpretações difíceis ou contraditórias de certas informações” (TARAPANOFF, 2006, p. 78).

Um dos fatores decisivos nesse tipo de processo de inteligência é o de caráter proativo, na tentativa de prever possíveis cursos que um produto, serviço ou iniciativa desenvolvida pela empresa pode desencadear nos competidores, prever prováveis reações desses (TARAPANOFF, 2001). Segundo a mesma autora isso reflete a ligação entre a pesquisa e a estratégia, a inteligência competitiva deve tornar-se parte integrante do processo de gestão estratégica das empresas principalmente no que se refere ao monitoramento contínuo dos competidores, dos usuários, dos fornecedores e de outras forças industrial, este previne a organização de surpresas.

Com o monitoramento e avaliação dos desenvolvimentos industriais e das atividades competitivas, a empresa ao estar constantemente atualizadas das informações relevantes e decisivas presentes no mercado estará apta a adotar ações estratégicas, neste caso, tomar decisões apropriadas e oportunas e a tempo hábil (TARAPANOFF, 2001).

Porém devem sempre ter em mente que não basta à simples identificação da informação sobre uma oportunidade, Davenport (2001) cita o caso da Microsoft, que a identificação não determinou automaticamente seu sucesso, foram necessárias outras etapas desse processo, a geração de um negócio demonstrativo, a análise de mercado e a implantação, essas que

geraram os maiores obstáculos, porém, foram essas etapas que fizeram diferença nesse caso.

A inteligência competitiva em sentido amplo exige que as empresas mantenham foco contínuo no ambiente externo, ela vai além de estudar competidores, é o processo que estuda qualquer variável que de alguma forma possa atingir ou ser útil para a empresa, de forma que seu uso torne a empresa mais competitiva e que a posicione melhor no mercado (TYSON, 1998 apud TARAPANOFF, 2001 p.44-45).

A inteligência competitiva tenta [...] “oferecer à empresa soluções que lhe permitirão, ao melhorar sua competitividade, tomar decisões estratégicas adaptadas às suas necessidades e possibilidades” (TARAPANOFF, 2006 p. 80).

Para ter inteligência é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços. A integração desses elementos requer gestão da informação.

Um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a inteligência competitiva. Na verdade, ela é mais do que isso, é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão (TARAPANOFF, 2001 p. 44-45).

Davenport (2001) sucinta que realmente as empresas precisam de sistemas internos de informação para obter dados de mercado dos seus negócios, entretanto muitas vezes eles variam e diferenciam de acordo com as particularidades de cada empresa, devido à suas estratégias de negócios serem diferentes. Porém um detalhe essencial que as empresas devem trabalhar é a questão da forma como a informação é formalizada e comunicada, esta deve ser realizada de forma adequada ao seu público-alvo que utilizará a análise das informações sobre a concorrência (DAVENPORT, 2001).

O meio mais efetivo de obtenção, formatação e circulação de informação sobre a concorrência é um sistema híbrido que tem como fontes pessoas, serviços on-line e registros escritos. [...] As mais importantes e valiosas informações sobre a concorrência estarão sempre na cabeça de analistas e da equipe de linha de frente.

[...] precisamos avançar, de um lado, por meio de entrevistas a especialistas, por outro, do comparecimento a feiras comerciais (DAVENPORT, 2001 p. 254-255).

O mesmo autor levanta a questão de que o mercado de informação é atualmente menor que o tecnológico e que grande parte das informações necessárias aos gerentes provêm de fontes internas, e que ainda são poucos os profissionais que voltam à atenção as informações do ambiente externo (DAVENPORT, 2001).

Davenport (2001) aborda que mercados de informação englobam tanto informações advindas do ambiente externo (caso, por exemplo, de consumidores e concorrentes), quanto aspecto do ambiente interno (padrões de dados do setor, exigências de relatórios pelo governo ou produtos e serviços compostos por informação).

Em relação aos mercados, as informações ficam disponíveis por vários meios, fontes e formatos, como bancos de dados on-line, obras publicadas, opiniões de especialistas e de líderes setoriais, temas políticos e sociais e os últimos rumores de uma feira de negócios (DAVENPORT, 2001).

O ponto de partida para a busca, coleta e utilização das informações do mercado deve iniciar em saber que tipo de informação externa existente e disponível pode auxiliar ou será útil para a empresa.

3.2 INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES

Os clientes tornaram-se parte primordial na construção de estratégias das organizações, conhecer o que os clientes necessitam, desejam e esperam dos serviços e produtos oferecidos são vitais para o sucesso ou sobrevivência das empresas.

O primeiro passo em direção a tornar o cliente parte dos processos de criação de produtos e prestação de serviços é identificá-lo juntamente com suas necessidades. Os clientes tratados aqui são os finais, aqueles que utilizarão de produtos e serviços em seu cotidiano.

O conceito tradicional de qualidade estava pautado na concepção de controle da qualidade, aplicado na correção de defeitos e falhas ocorridas em produtos, detectadas exclusivamente pelos processos internos da organização. (ARAÚJO Jr., 1998 p.55)

O cliente era vista como fator secundário, como receptor e\ou consumidor daquilo que a empresa oferece e produz.

Mas com o desenvolvimento e crescimento cada vez mais acelerado de empresas oferecendo produtos dentro de um mesmo mercado, foram necessárias que as empresas buscassem mudanças que as diferenciasses de suas concorrentes e com isso conquistar mais clientes e sobressaísse dentro do mercado em que atua.

A busca por diferenciais e\ou vantagens em seus produtos e serviços agora com a vasta opção de escolha, todas oferecendo alta qualidade em seus produtos e serviços, as mudanças partiram para as particularidades e preferências dos clientes, num processo cada vez mais afinado, partindo para atender necessidades de grupos específicos dentro de um mesmo mercado, até chegar as necessidades particulares de cada cliente.

O cliente tornou-se parte da organização, desde o processo de produção às decisões a serem tomadas pela alta administração, como criação ou mudanças nos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

“As empresas que forem capazes de manter o foco no usuário e atenção às necessidades atuais e futuras dos clientes serão aquelas que experimentarão prosperidade a longo prazo” (SHIOZAWA, 1993 apud ARAÚJO Jr., 1998 p.44).

Conhecer os clientes tornou-se necessário para as empresas, e as empresas que tiverem mais informações sobre seus clientes e através dessas tomarem decisões estratégicas e inteligentes, terão grande probabilidade de conquistar ou ganhar vantagem sobre seus concorrentes.

Assim sendo, o cliente\usuário precisa ser encarado como indicador na melhoria contínua da qualidade, no aumento do nível de competitividade e no conseqüente aperfeiçoamento organizacional (ARAÚJO Jr., 1998 p.55).

Dessa forma, alcançando alta qualidade e o aumento da satisfação dos clientes com a empresa, como também tornando a empresa proativa nas tendências e\ou mudanças que seus clientes possam ter futuramente.

É preciso estabelecer um processo constante de ‘feedbacks’ do cliente\usuário, que além de serem mensurados, precisam ser transformados

em conhecimento para a geração de atributos desejados pela demanda e que também influenciem diretamente a organização no seu planejamento estratégico de serviços e controle de processos.

A empresa nesse constante relacionamento com o cliente possíveis erros poderão ser solucionadas antes mesmo do produto\serviço ser oferecido para o cliente, ou antes mesmo que produzam danos irreversíveis. Assim, “possibilitando à organização concentrar a maior parte dos seus esforços na melhoria contínua de produtos e serviços [...] a atenção total no cliente é padrão de desenvolvimento para as organizações modernas.” (ARAÚJO JÚNIOR, 1998 p.56)

4 GEOPLANO

A Geoplano foi criada no ano de 2006, na cidade de Goiânia, capital do estado de Goiás. É uma empresa que atua no mercado oferecendo serviços de geoprocessamento, planejamento urbano e ambiental no intuito de oferecer suporte técnico à administração pública e privada e fornecer segurança na tomada de decisões em ações de planejamento urbano e ambiental através de soluções de geoprocessamento de forma a atender clientes com soluções completas, que necessitam de diagnósticos e prognósticos.

O foco da Geoplano está na qualidade, transparência, confiabilidade, precisão, prazos, adequação dos produtos visando menores custos e maiores benefício no mercado.

A empresa conta com profissionais de diversas áreas, sendo que dois são geógrafos, um biólogo, um engenheiro ambiental e dois técnicos em geoprocessamento em que seus conhecimentos se complementam de forma a oferecer soluções em geoprocessamento e planejamento nas áreas urbana e ambiental. Ela encontra-se localizada na rua 235, n. 294 S-01 Centro de Convivência, Campus 1, Setor Universitário, CEP. 74605-050, Goiânia-GO.

A Geoplano por ser uma empresa incubada, possui serviços oferecidos pela incubadora – Programa de incubação de Empresas da UFG (PROÍNE), esta tem por objetivo fornecer todo um ferramental básico para as empresas adentrarem no mercado com uma estrutura já consolidada, podendo

assim desenvolver e oferecer produtos e serviços inovadores o que vem a se tornar um diferencial nesse cenário competitivo que se torna o mundo global.

Os serviços oferecidos pelo PROÍNE às empresas são:

- Infra-estrutura (sala, secretaria/recepção, serviço de limpeza) exceto para as empresas associadas;
- Assessoria jurídica, gerencial e mercadológica;
- Orientações na elaboração de projetos a instituições de apoio;
- Formação gerencial e estratégica;
- Apoio Administrativo (telefone, fax, Internet, energia elétrica, etc.);
- Consultorias em áreas estratégicas;
- Identificação de linhas de financiamento e fomento;
- Assessoria para elaboração do plano de negócios;
- Acesso à informação e a serviços tecnológicos;
- Serviços de assessoria na elaboração de projetos de financiamento e bolsas;
- Apoio institucional;
- Participação em feiras e eventos setoriais;
- Divulgação em boletins, informativos de instituições parceiras, mídia etc.;
- Facilidade de acesso aos departamentos e professores da UFG para resolução de dúvidas e problemas de ordem técnica;
- Facilidade na utilização dos laboratórios da UFG.

Durante o desenvolvimento da pesquisa sobre como é realizado o processo decisório da empresa, foi constatado que a empresa possui um planejamento estruturado das políticas, metas e objetivos e eles reconhecem que possuem alguns “problemas” a serem solucionados, o mais imediato é a questão da forma de apresentação, acompanhamento, entrega de resultados e pós-venda em relação aos clientes do setor ambiental privado.

5 METODOLOGIA

Para a pesquisa proposta, considerou-se adequado o emprego do instrumental próprio do campo da pesquisa qualitativa, por se tratar de um estudo de caso que pretende analisar, explorar e descrever o processo de tomada de decisão organizacional, neste caso foi optado pelo estudo de caso da Empresa Geoplano.

A pesquisa primeiramente é de caráter exploratório devido ao fato do problema proposto pela pesquisa ainda não ter sido estudado nesse universo, ou abordado com a amostra escolhida.

Segundo Morse (1991), a pesquisa qualitativa é exploratória e útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar. Esse tipo de técnica pode ser necessário ou porque o tópico é novo, ou porque nunca foi abordado com uma determinada amostragem ou grupo de pessoas, ou porque as teorias existentes não se aplicam a uma determinada amostra ou grupo em estudo (MORSE, 1991 apud CRESWELL, 2007 p. 38).

É de caráter descritivo porque “os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. (ANDRADE, 2006 p. 124)

A técnica de pesquisa foi o estudo de caso, pois se refere ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado [...], “visando apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato”. (LAKATOS, 2006 p. 274)

“No método qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados”. (LAKATOS, 2006 p. 269)

A pesquisa estudou o caso dos diretores\ gerentes da empresa Geoplano.

A coleta de dados desta pesquisa utilizou três técnicas:

1. Análise bibliográfica – Através de bibliografias referentes ao assunto, utilizar essas fontes secundárias para basear de forma técnica e teórica a pesquisa.

2. Entrevista semi-estruturada – As entrevistas inicialmente seriam realizadas com todos os gerentes e diretores da empresa, entretanto um dos donos da empresa, que tem função de dirigir e gerenciar a empresa, encarregou-se e se disponibilizou a se responsabilizar e fornecer todas as informações e recursos necessários para a pesquisa. O objetivo da entrevista foi inicialmente compreender como cada encarregado lida, atua, comporta-se no processo decisório, e como obtêm, selecionam, usam a informação no mesmo.

A escolha dessa ferramenta é devida há maior flexibilidade e oportunidade para avaliar atitudes e comportamentos, podendo o entrevistado ser mais bem observado. “Possibilita também a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais” (LAKATOS, 2006 p. 280);

“A opção pelo tipo semi-estrutura é devido ao entrevistador ter liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.” (LAKATOS, 2006 p. 279)

3. Observação participante – participar, analisar e coletar dados e informações, dos encarregados das decisões na prática, diretamente do contexto ou situação de tomada de decisão.

Para Mann (1970:96), a Observação Participante é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. (MANN, 1970:96, apud LAKATOS, 2006 p. 277).

“A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. [...] Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (LAKATOS, 2006 p. 275).

Inicialmente com os dados e informações coletadas nas entrevistas, analisamos e comparamos com o que foi observado na prática através da observação participante. Através dos dados e informações obtidos e interpretados ao longo da pesquisa, juntamente com a pesquisa bibliográfica realizada referente ao assunto, apontamos conclusões e resultados obtidos.

Desta forma, conseguimos descrever os processos decisórios da empresa Geoplano e os usos da informação nesse processo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De início foram realizados encontros pessoais, muitas vezes informais, no intuito de conhecer o responsável por nos auxiliar na pesquisa dentro da empresa, o responsável que se propôs a nos auxiliar na pesquisa foi um dos proprietários, também um dos diretores e gerentes da empresa, Marcos David Gonçalves.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas formais com o Marcos, com o objetivo de conhecer e analisar como é realizado o processo de tomada de decisão na empresa Geoplano.

Em relação ao processo de Tomada de Decisão da empresa sobre como escolhe os seus cursos de ação, mais especificamente como é realizado o processo decisório pela empresa, através de que métodos, políticas e ferramentas, as respostas dadas às perguntas feitas à direção da empresa foram às seguintes:

1. Quais os processos, metodologia e/ou políticas utilizadas no processo decisório:

R: Método formal (Planejamento gerencial), utilização de bancos de dados como suporte, bom senso e a intuição.

2. Quais as principais influências durante o processo decisório:

R: A questão da racionalidade a empresa busca utilizar o bom senso em cada caso em particular.

3. Quais as formas e processos de obtenção, seleção e utilização de informações no processo decisório:

R: Captação principalmente através da internet, utilizam também banco de dados e sistemas gerenciais.

4. A empresa atua bastante com prestação de serviços/produtos a instituições públicas, que em épocas de eleições a demanda dos serviços/produtos da empresa praticamente estagna, como a empresa se mantém durante esse período.

R: A empresa apenas muda o direcionamento, dando maior foco a área ambiental privada devido ao momento político governamental.

5. Quais os desafio decorrente desse direcionamento:

R: O desafio atual para a empresa é como conquistar e se apresentar a esses clientes, que demanda uma forma de apresentação e abordagem diferente das utilizadas em áreas públicas.

Será necessária uma readequação do produto desde a sua formulação até o ato da entrega, a empresa realizou um estudo de escala “micro” e chegou a conclusão da necessidade de modificações na fase de elaboração e finalização dos projetos.

6. A GeoPlano é uma empresa relativamente nova e pequena, quais estratégias utiliza para manter-se no mercado e criar vantagens\diferenciais competitivos:

R: Através de parcerias não comerciais, novos contatos a partir de sindicatos de classe, contato com a universidade, com o setor privado, transferência de tecnologias, campo de extensão e estágio.

7. Quais as medidas que a empresa tem tomado e pretende tomar para atender as exigências de um mercado concorrente e clientes mais exigentes:

R: Adequar produtos/serviços ao cliente; primamos pela qualidade e prazo de execução em todos os serviços, uma vez que contamos com uma equipe multifuncional experiente, com especialistas, mestres e doutores ligados a UFG.

Uma das formas utilizadas para melhorar a qualidade dos produtos e serviços será na forma como os produtos são visualizados, no caso será desenvolvido novos visuais para os produtos, como também trazer o cliente para conhecer os serviços, o que é um diferencial, as empresas que

atuam neste ramo, ainda não viram isso como algo que o cliente possa querer conhecer, como também a interação do cliente com a universidade pela qual a empresa é incubada, no intuito de gerar maior vínculo com o cliente.

Outro quesito que a empresa vê como muito importante é a questão do tempo, prazo para entrega do produto, caso ajam atrasos o cliente ganha gratificações pelos atrasos.

Devido à utilização de uma equipe multifuncional o processo desenvolvesse com maior rapidez o que acelera a entrega dos produtos/serviços e durante um ano o cliente tem consultorias sobre o serviço comprado, sem nenhum acréscimo ou valor adicional.

8. Quais as estimativas da empresa quanto ao mercado:

R: Estimativa otimista, a empresa tem realizado levantamento do mercado, e conclui que é um mercado em ascensão, e que os riscos se restringem à mudanças de legislação, mas que é algo complicado e muito difícil de acontecer.

Tem ocorrido um aumento de concorrência, não o aumento de novas empresas, mas sim de profissionais liberais que prestam os mesmos serviços que a GeoPlano. Oferecem os mesmos serviços e produtos porém a um preço inferior. Porém a maioria das empresas que utilizam serviços e produtos nesse ramo exigem nota fiscal, recurso que os profissionais liberais não podem oferecer, o que é uma vantagem para as empresas neste ramo.

Com relação aos seus clientes, a GeoPlano pretende criar ferramentas para fidelização de clientes.

9. Produtos e serviços oferecidos pela empresa, como é a receptividade deles no mercado no caso pelos clientes:

R: É um mercado simples de atuar, por se tratar de serviços exigidos por legislação específica, mercado pré-definido, a exigência ou o diferencial surge na questão da própria diferenciação juntamente com as expectativas dos clientes.

10. Quais os suportes e mecanismos preferenciais usados pela empresa para coleta e gerenciamento de informações do mercado, clientes entre outras:

R: No caso dos clientes, apoiar-se em perfis de clientes anteriores, no caso da coleta e gerenciamento já foram comentados anteriormente.

11. Quais as medidas, planos e estratégias competitivas para o mercado futuramente:

R: A empresa possui um “Plano estratégico” programado até 2010.

12. Como lidam com as incertezas e riscos no processo decisório:

R: Sempre existirá uma margem de risco de não fechar um ou o negócio, os diferenciais e informações vêm para amenizar essas questões, porém o que por uns é visto como uma vantagem ou algo positivo, para outros já são vistos com outros olhos.

Através do conhecimento que já tem que pode ser vista muitas vezes como “intuição” e a questão do senso comum são “técnicas” cruciais nos momentos de incerteza.

As inovações e diferenciais nos produtos e serviços são outras formas de conquistar clientes e diminuir o risco dos clientes optarem pelos produtos/serviços de um concorrente.

13. A empresa utiliza alguma ferramenta ou método em especial quando se deparam com decisões mais importantes:

R: Através de estudos de caso específicos, de casos de outras empresas e ver o resultado prático disso e adequar isso ao caso deles, utilizando como ferramenta principal a internet, podendo utilizar também a fontes especializadas, através de consultores.

14. Como é realizada a escolha da alternativa a ser aplicada e/ou utilizada:

R: A partir do universo, optamos pela que melhor se adapta a realidade, de forma indireta, pegam as informações e adéquam ao modelo.

15. Quais as fontes de informação que a empresa utiliza:

R: Fontes eletrônicas na internet, órgãos públicos, Proíne, Redes de pesquisa, Institutos da UFG, Sindicatos ou órgãos de regulamentação.

16. Como se dá à armazenagem e seleção de informações produzidas e coletadas:

R: Armazenamento de informações referentes à clientes, serviços desenvolvidos e projetos afins.

17. Existiu algum caso de não conseguirem entregar um produto:

R: Sim, não no sentido de elaboração, devido a mudanças surgiram novas informações a serem acrescentadas, ouve a necessidade de readequação do serviço, que no final teve que ser refeito o processo.

Através dos dados e informações obtidos e interpretados ao longo da pesquisa através de entrevistas, encontros pessoais, conversas via email e *MSN Messenger*, juntamente com a pesquisa bibliográfica realizada referente ao assunto, analisamos o processo decisório da empresa e os usos informacionais mais especificamente neste processo.

Chegamos à conclusão de que as decisões tomadas com relação a produtos e serviços seguem os padrões estipulados pelos diretores da empresa, mas em momentos de incerteza e com tempo de resposta apertado, muitas vezes “instantâneos” em que é necessário tomar uma decisão naquele exato momento, eles buscam suporte ou apoio em decisões tomadas com características similares e no conhecimento e intuição dos próprios diretores.

A empresa possui um planejamento estratégico definido e às políticas administrativas e organizacionais são bem estruturadas em perspectiva às suas metas, ações, serviços e produtos (a empresa possui um “Plano estratégico” programado até 2010).

Foi constatado que a empresa encontra-se inserida num mercado promissor pelo fato de que determinados empreendimentos necessitam da aprovação de determinados órgãos governamentais, e esta aprovação só é liberada quando a empresa que deseja esta liberação possuir toda documentação necessária e exigida pelos órgãos responsáveis para que seja aprovado.

Também foi averiguado que a empresa pelo tipo de serviço e/ou produto oferecido, é obrigada a seguir regras, políticas e normas estabelecidas pelos órgãos responsáveis do governo de autorizar a prestação desse tipo de serviço\ produto.

Com isso, todo o processo de produção e realização dos serviços oferecidos pela empresa precisam necessariamente seguir padrões pré-estabelecidos, o que acaba impedindo grandes diferenciais entre os produtos e serviços prestados por ela e os seus concorrentes.

A empresa encontra-se atualmente numa situação favorável, apesar de não poder diferenciar-se de seus concorrentes no resultado final oferecido, visto que para que sejam aprovados e utilizados devem seguir regras e normas iguais para ambos.

Porém a empresa busca continuamente outras formas de diferenciar-se e criar vantagens competitivas sobre seus concorrentes, um diferencial da empresa encontra-se no vínculo que a empresa possui com o “Programa de Incubação de empresas da UFG” (PROÍNE), mas que segundo Marcos David Gonçalves, um dos diretores da empresa GeoPlano, este diferencial pode ser visto de forma positiva e negativa, pelo própria fato da empresa possuir vínculo com a universidade, mas segundo o mesmo, esta parceria na maioria das vezes é vista com bom olhar.

Na medida do possível a empresa procura encontrar outras formas de diferenciar sua empresa, serviços e produtos dos concorrentes, através parcerias não comerciais, novos contatos a partir de sindicatos de classe, contanto freqüente com a universidade, com o setor privado, campo de extensão e estágio, oferta de prazos de entrega mais curtos, preços mais atraentes, qualidade, flexibilidade na entrega, nas formas de pagamento.

A empresa constantemente busca informações que possam ser úteis, principalmente através da internet e em encontros pessoais com outros

profissionais, antigos clientes, clientes atuais, clientes em potencial e órgãos responsáveis.

Em relação a possíveis mudanças que possam causar desfechos inesperados no mercado que possam prejudicar a empresa, segundo Marcos David, é muito improvável que aconteçam, visto que para que ocorram são necessárias mudanças na legislação, ou seja, muito improváveis de ocorrerem. A estimativa da empresa em relação ao mercado é otimista, através de levantamentos feitos pelos diretores da empresa, concluíram que a empresa encontra-se num mercado em ascensão e de difíceis e remotas mudanças. De qualquer forma, a empresa está constantemente atenta e em contato com os órgãos responsáveis, buscando informações a respeito do mercado.

Segundo Marcos David, é um mercado simples de atuar, por se tratar de serviços exigidos por legislação específica, mercado pré-definido, a exigência ou o diferencial surge na questão da própria busca por diferenciação perante as concorrentes e nas expectativas e aspirações dos clientes.

Durante a pesquisa foi constatada um desafio por parte da empresa em relação à abordagem de clientes da área ambiental privada, que através de experiências anteriores e pesquisas realizadas foi constatado que são necessárias mudanças na forma de formular, abordar, apresentar, entregar e/ou finalizar serviços e produtos oferecidos pela Geoplano para esse público em particular. Que possuem um perfil diferente dos clientes da área pública, seja ela urbana ou ambiental.

Iniciamos o processo de busca de informações do cliente do setor ambiental privado, através da elaboração de uma entrevista guiada, aonde iríamos explorar pontos já diagnosticados pela empresa, mas que ainda não encontraram uma forma adequada para solucionar essas questões, as perguntas seguem logo abaixo:

1. A primeira pergunta a ser realizada seria com relação a forma de apresentação na entrega dos resultados, se eles teriam alguma sugestão ou crítica com relação a entrega, se mudariam alguma coisa na forma de apresentação;

2. A segunda seria com relação a disposição final do serviço, como analisariam o produto\serviço prestado pela empresa;
3. A terceira iria discutir a questão da forma de pagamento, como o cliente avalia a forma de pagamento oferecida pela empresa, que sugestões ou recomendações eles teriam, para facilitar ou até ser um diferencial competitivo perante as concorrentes. Com uma forma de pagamento mais flexível ou estrutura de uma forma adequada e atraente poderia de fato melhorar o relacionamento com o cliente e trazer clientes potenciais por esse quesito em específico;
4. Como os clientes vêem a questão da empresa possuir um vínculo com a Universidade Federal de Goiás (UFG), se para eles é ponto positivo ou negativo, como eles analisam e avaliam esse vínculo, sendo a Geoplano empresa incubadora do PROÍNE (Programa de incubação de Empresas da UFG) e;
5. E a última questão seria com relação ao tempo de execução do serviço, o que acharam do tempo e o que poderia ser feito para melhorar ou atrair novos clientes e manter com antigos.

Então foi selecionado um cliente para verificar os diferenciais existentes neste tipo de cliente em particular como também coletar informações que possam auxiliar e contribuir na construção da melhor maneira de trabalhar com esse público de forma adequada.

Infelizmente a entrevista para verificar às particularidades desse tipo de cliente (ambiental privado) não foi possível de ser concluída devido ao cronograma de conclusão da pesquisa e da disponibilidade da empresa não coincidirem.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste projeto possibilitou a análise e descrição do processo decisório da empresa incubada do PROINE (programa de incubação de Empresas da UFG) de geoprocessamento, a Geoplano, o que pode

oportunizar novas pesquisas e estudos com tema referente ao processo decisório organizacional, como também novos estudos de caso dentro da empresa Geoplano sejam eles através do que foi apresentado neste trabalho como também sobre outros temas que possam ser relevantes e interessantes de serem analisados dentro da empresa.

O projeto também possibilitou que outros pesquisadores e interessados conheçam a empresa Geoplano e que posteriormente venham a se interessar em estudar novos casos dentro da empresa, permitiu ainda que a empresa apresente-se serviços e produtos como também lidam e tomam suas decisões. Demonstrar seu interesse no contato com pesquisas acadêmicas e interesse no que esses projetos podem contribuir e representar tanto para a empresa como para a o meio acadêmico ou para sociedade como um todo.

Infelizmente o projeto não conseguiu concluir a etapa final proposta por ele, sobre as particularidades na forma de formular, abordar, apresentar, entregar e/ou finalizar serviços e produtos oferecidos pela Geoplano para os clientes da área ambiental privada, entretanto fica aberto a futuros interessados, em concluir esta última etapa.

Espera-se que com este projeto possa contribuir com futuras decisões a serem tomadas pela empresa Geoplano, como também na forma de lidar com informações e o mercado em que encontra-se inserida, espera-se também que este trabalho desperte em outras empresas interesse em oportunizar maior vínculo com instituições acadêmicas e que possibilitem mais pesquisas no ambiente organizacional, melhor e maior relacionamento entre universidades e empresas, e a geração de novos conhecimentos e contribuições para ambos os lados e para sociedade num todo.

Da mesma forma, desperte interesse em outros pesquisadores e empresas tanto em estudos e pesquisas como também em dar maior importância ao processo decisório, as informações e ao contexto atual em que vivemos e em que às empresas encontram-se inseridas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. **Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do distrito federal**. 1998. 178f. (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 1998.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. **O conceito de informação**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.12, n.1, p. 148-207, abr. 2007.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

Harvard Business School Press. **Tomando as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. (Gestão orientada para resultados)

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

LUECKE, Richard. **Tomando decisões**: 5 passos para obter melhores resultados. Rio de Janeiro: Record, 2007. (Harvard Business Essentials)

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C. **A tomada de decisões nas organizações**. In: CLEGG, Sterwart R., HARDY, Cynthia,

NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. 3 v.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

_____. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TENBRUNSEL, Ann E et al. **Cognição em organizações**. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. 3 v.

8.1 FONTES CONSULTADAS

MARCHAND, Donald A. **Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content**. Chichester: Wiley, 2000.

NAVARRO, Celia Chaín. **Gestión de información em las organizaciones**. Murcia: DM, 2000.

STAREC, Cláudio (ORG.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006..

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 2004.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. **Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional**. *Informação & Sociedade*, v. 15, n. 2, p. 1-12, 2005.