

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO  
FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELIANE APARECIDA VIEIRA**

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DAS DECISÕES  
GERENCIAIS: Estudo de caso na Organização Multinacional de  
Reflorestamento - V & M FLORESTAL.**

**Pedro Leopoldo  
2011**

**ELIANE APARECIDA VIEIRA**

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DAS DECISÕES  
GERENCIAIS: Estudo de caso na Organização Multinacional de  
Reflorestamento - V & M FLORESTAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Professora Íris Goulart

**Pedro Leopoldo**

**2011**

658.4038	VIEIRA, Eliane Aparecida
V657g	A Gestão da informação na tomada das decisões gerenciais: estudo de caso na Organização Multinacional de Reflorestamento V & M Florestal . – Pedro Leopoldo, 2011
2011	79p
	Dissertação: Mestrado Profissional em Administração. Orientador: Prof <sup>ª</sup> . Dr <sup>ª</sup> . Íris Barbosa Goulart.
	1. Gestão da Informação. 2. Lideranças Organizacionais. 3. Tomada de Decisões.

### FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **"A INFORMAÇÃO NA TOMADA DAS DECISÕES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL DE REFLOSTAMENTO - V & M FLORESTAL".**

Nome da aluna: Eliane Aparecida Vieira

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof<sup>á</sup>. Dra. Iris Barbosa Goulart - Orientadora



Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos



Prof. Dr. Marcelo Rezende Pinto

**Dedico este trabalho à minha família, aos meus  
amigos e colegas da V & M FLORESTAL que  
acreditaram na minha vitória.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por proteger-me nas estradas da vida.

A todos os meus professores pela disponibilidade em compartilhar o conhecimento.

À minha orientadora Dra. Íris Goulart pela compreensão, paciência e elegância intelectual com quem aprendi a ser mais profissional e mais humana.

Aos colegas supervisores, gestores, gerentes e superintendentes da V & M FLORESTAL pela colaboração em responder à pesquisa e por acreditar no meu trabalho.

Aos colegas do mestrado pelo apoio e pela companhia confortante em todos os sábados.

A professora Dra. Maria Celeste pelo conhecimento e pelas dicas e orientação.

A Izabel, Elen, Desiree e Eve por abrigar-me com tanto carinho.

Ao meu lindo Hudson pela força, pelo incentivo, por acreditar e por me estimular a crescer.

## RESUMO

Diante da relevância da informação no cenário organizacional, onde o volume de informação é cada vez maior e mais veloz, esta dissertação apresenta um estudo de caso desenvolvido numa organização multinacional. O objetivo do trabalho consiste em analisar como ocorre o processo de informação na tomada de decisões na empresa estudada. Foi realizado um estudo de caso, que utilizou para a coleta de dados questionários aplicados às lideranças da organização, que atuam em áreas administrativas e de produção, a fim de identificar como lidam com a informação. A análise quali-quantitativa dos 40 questionários respondidos apontou que os respondentes consideram a informação uma necessidade vital para a tomada de decisão em todos os processos organizacionais. Verificou-se a predominância do uso da *internet* (*Outlook* – ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail) na disseminação da informação, seguido do diálogo com os colegas em reuniões informais. Os resultados indicam, ainda, a dificuldade de acesso a esses meios e a falta de clareza das informações, que é devida à velocidade e ao volume das mesmas. Isto determina pouca confiabilidade das informações, principalmente nas conversas informais, obrigando a consulta às fontes. À luz da teoria de Choo (2002), os resultados sugerem a necessidade de se considerar o modelo de gestão da informação para que o processo de tomada de decisão ocorra de forma eficaz e satisfatória para as lideranças, para os subordinados e para a empresa.

**Palavras-chave:** Gestão da informação, lideranças organizacionais, tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

Given the relevance of the information in the organizational scenario, where the amount of information has become increasingly greater and faster, the following dissertation presents a case study held in a multinational organization. The proposal of this study is to analyze how the process of information occurs regarded to the decision-making process in the following company. A case study was carried out by using questionnaires for data collection, applied to the leaders of the organization, in order to identify how these leaders from both the administrative and production areas deal with information. The qualitative and quantitative analyses of the 40 replied questionnaires pointed that the public surveyed recognized as fundamental the information in the decision-making process in all organizational processes. There was a predominance of Internet use (outlook) in the dissemination of information, followed by dialogue within colleagues in informal meetings. The results also indicate the difficulty of access of all the employees to these resources, and in additional, a lack of clarity of the information, due to the speed and quantity of them. This behavior determines unreliability of information, especially in informal conversations, forcing the query to the sources. According to the Choo theory, the results of the study indicate that the information management model has to be considered in order to achieve efficacy and satisfaction in the process of decision-making in all levels of the company.

**Key words:** Information management, organizational leadership, decision-making.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Conhecimento dos processos produtivos e administrativos da empresa.....	44
Gráfico 2 - Importância atribuída à informação pelas lideranças.....	45
Gráfico 3 - Disseminação da informação sobre os processos da empresa entre os subordinados.....	45
Gráfico 4 - Processos mais informados às lideranças no dia-a-dia de sua atividade na empresa.....	46
Gráfico 5 - Ajuda fornecida aos subordinados nas atividades do dia-a-dia.....	47
Gráfico 6- O que pode melhorar no fluxo de informações na Empresa.....	47
Gráfico 7 - Compartilhamento das informações que recebe da Empresa sobre os processos com os seus subordinados .....	48
Gráfico 8 - Transmissão da informação da mesma forma a todos os subordinados.....	48
Gráfico 9 - Consulta à fonte (o setor que encaminhou a informação) para confirmar a veracidade da informação antes de transmiti-la aos seus subordinados.....	49
Gráfico 10 - Clareza e acessibilidade da informação que circula na V & M FLORESTAL.....	49
Gráfico 11 - Necessidade de buscar a informação em algum setor da Empresa porque ela não chegou em tempo hábil.....	50
Gráfico 12 - Instrumentos de comunicação através dos quais são obtidas informações sobre os processos produtivo e administrativo da Empresa.....	51
Gráfico 13 - Veículos mais utilizados para transmissão da informação aos seus subordinados.....	51
Gráfico 14 - Mecanismo através do qual o seu subordinado mantém a liderança mais informada.....	52
Gráfico 15 - Arquivamento das informações recebidas ou transmitidas pelas lideranças aos seus subordinados para posterior consulta ou comprovação.....	53

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

### Figuras

Figura 1 – Criação do Conhecimento.....	28
Figura 2 - Ciclos da Gestão da Informação .....	30
Figura 3 - Organograma Funcional da V & M FLORESTAL.....	41

### Quadros

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento.....	26
Quadro 2 – Processo de construção do sentido.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 Objetivos	15
1.1.2 Objetivo Geral	15
1.1.3 Objetivos Específicos	15
1.2 Justificativa	15
1.3 Estrutura do texto	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	19
2.1 A informação no cenário organizacional	19
2.2 O Papel da Comunicação na disseminação da informação Organizacional	21
2.3 A informação e sua importância no processo decisório	24
2.4 Modelo de gerenciamento da informação	29
2.5 Contribuições do Referencial Teórico para a pesquisa de campo	34
<b>3 METODOLOGIA</b>	36
3.1 Característica da Pesquisa	36
3.2 Unidade de Análise e sujeitos da pesquisa	37
3.3 Coleta de dados	38
3.4 Estratégia de análise de dados	38
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b>	40
4.1 Organograma	41
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	44
5.1 Resultado da pesquisa quantitativa	44
5.2 Interpretação dos resultados quantitativos à luz da teoria de Choo	53
5.3 Resultados da interpretação da pesquisa qualitativa	59
<b>6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	66
<b>REFERÊNCIAS</b>	71
<b>APÊNDICE A</b>	74
<b>APÊNDICE B</b>	75
<b>APÊNDICE C</b>	79

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, denominada Era da Informação e do Conhecimento, o tema informação e processo decisório tem ganhado espaço relevante nas questões relacionadas à gestão das organizações. Por isto, é oportuno definir alguns termos, que se interrelacionam e explicam com mais clareza o papel da informação no processo de tomada de decisão.

A informação tornou-se, no mundo organizacional, a mercadoria mais valorizada, além de ser a que se expande mais a cada dia. Em uma edição do *The New York Times*, Wurman (1989) escreveu:

“Um dia da semana contém mais informações do que um mortal comum poderia receber durante toda a vida na Inglaterra no século XVII; nos últimos 30 anos produziu-se um volume maior de informações novas do que nos 5.000 anos precedentes. Nesse contexto, pode-se afirmar que "o conhecimento é 'moeda' de nosso tempo, e a velocidade de mudanças é a 'taxa de inflação'. Quanto mais alta for essa taxa, mais rapidamente essa moeda perde seu valor” (WURMAN, 1989, p. 32).

Diante dessa afirmação, percebe-se que o volume de informações tem crescido continuamente e se tornado, cada vez, mais necessário dentro das empresas. Desde o século XX, a informação tem conquistado relevante espaço no cenário mundial, especialmente após o advento da Internet, quando passou a constituir assunto em diversos setores de discussão. O tema envolve aspectos relativos à economia, política, lazer, educação e principalmente negócios. O setor de negócios, mais do que outros, atualmente só se efetiva de forma coerente através da informação. Embora a velocidade da informação seja relevante, o que este trabalho busca analisar é a importância que a informação pode ter na tomada de decisões.

Trabalhar a informação de modo a atender a todas as pessoas é um desafio constante dos meios de comunicação das empresas; fazer-se entender de

forma clara, sem ambiguidades requer uma avaliação criteriosa dos meios e um profundo conhecimento do público alvo (CALAZANS, 2010).

A transmissão da informação só se efetiva com um processo de comunicação eficaz, para isso, é fundamental conhecer o conceito de comunicação que é uma palavra de origem latina, derivada de *communicatio* e significa a ação de tornar algo comum a muitos. Para haver comunicação é necessário o estabelecimento de uma corrente de pensamento ou mensagem, dirigida de um indivíduo a outro, com a finalidade de informar. Pode significar, também, a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos (BORDENAVE, 1997).

Ao analisar a informação no contexto das organizações é importante conceituá-la. Barreto (2006, p.14) conceitua o termo informação da seguinte maneira: *“estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade”*. Entende-se que a informação é geradora do conhecimento, elemento fundamental responsável por gerir a tomada de decisão de uma organização.

Para que a comunicação seja eficaz e que a informação seja conduzida de forma a gerar resultados satisfatórios, outro elemento é fundamental: o conhecimento. Platão defendeu a idéia de que o conhecimento consiste de crença verdadeira e justificada; já Aristóteles divide o conhecimento em três áreas: científica, prática e técnica. Ele passa pelas áreas sensoriais que são as experiências vivenciadas e percebidas através dos órgãos do sentido, ele pode ser intelectual, inerente ao ser humano e que consiste no pensamento lógico, no raciocínio, passa também pelo conhecimento popular que é a forma mais comum, ele se forma a partir da cultura, do senso comum, dispensa uma visão crítica. Existe também conhecimento científico que requer explicações com base na constatação de fatos, na concretização de ideias e informações, o conhecimento filosófico voltado para a construção de conceitos com base na busca de verdades por meio da comunicação, do debate, da filosofia. E também o conhecimento teológico, construído através da fé, é fruto da crença

em Deus. E por último, o conhecimento intuitivo que é subjetivo e está relacionado às percepções externas (ALVARENGA NETO, 2005).

É através da interação que o homem informa e é informado, amplia o conhecimento sobre o mundo e sobre si, organiza os pensamentos e se posiciona. O conhecimento é a base para o desenvolvimento de ações que envolvem as pessoas e a organização. Não é possível trabalhar a informação sem considerar as diversas formas de conhecimento, já que todas elas fazem parte da vida e da construção cultural das pessoas e das organizações. A liberdade humana está intimamente ligada à capacidade de obter informação. A tomada de qualquer decisão só se efetiva se dispuser das informações necessárias. As ações governamentais só podem ter sucesso se os governantes tiverem juízo crítico e este se desenvolve com base em informações adequadas. Sem informação, não haveria a propagação das descobertas científicas, tão necessárias à longevidade da vida humana. Assim, informação é comparada à função que o sistema nervoso exerce no organismo, ou seja, a de regulação social (ALVARENGA NETO, 2005).

A diversidade cultural, bem como a disponibilidade das pessoas em receber a informação são elementos que merecem atenção. Para trabalhar esses elementos é preciso planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas com o objetivo de valorizar a diversidade tornando-a um ponto positivo para a organização. Gerenciar a diversidade exige mais que um conhecimento profundo de práticas de comunicação corporativa; é preciso conhecer o ambiente, as pessoas que o compõem, as expectativas dos grupos e a forma como se interrelacionam. Este conhecimento possibilitará utilizar de instrumentos de comunicação que irão direcionar a informação aos públicos de interesse (OLIVEIRA, 1994).

Para Mintzberg (1973) o papel do gestor é estar em interação constante com os seus subordinados; não basta somente comunicar, informar, é preciso interagir e fazer com que a informação gere mudança de comportamento, promova expressões, manifestações culturais e troca de conhecimento, sendo, portanto, responsável pelas transformações, pelas mudanças. Ainda de acordo com Mintzberg (1973) a forma de se comunicar, o modelo ou ferramenta

utilizada, a percepção do público-alvo, a linguagem da informação são elementos que permitem a eficácia da comunicação ou a geração de ruídos que comprometem a informação que é o conteúdo da mensagem que se quer transmitir.

A informação permeia os ambientes organizacionais e são responsáveis por contribuir para que a tomada de decisão responda às expectativas da empresa. Cada vez mais, o valor da informação tem sido percebido nas organizações, e, conforme Moresi (2000, p.24), *“o valor da informação é uma função do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões”*.

A VMFL(\*) possui um Sistema de Gerenciamento da Informação – SIG, onde concentram-se todas as informações normativas responsáveis pela padronização de procedimentos inerentes às áreas administrativas e de produção. O SIG está disponível em todos os computadores de empregados que atuam nas unidades e funciona como uma ferramenta de consulta às normas e exigências legais para realização das atividades.

Considerando a circulação de informação de forma geral, abrangente, entre todos os envolvidos e, considerando como informação, todo tipo de notícia, comentário, informação formal e informal, que contribui para a construção de um cenário, este trabalho busca investigar como a informação acontece na V & M FLORESTAL e como as lideranças (gestores, gerentes, pessoas que lidam com a informação entre suas equipes) se relacionam com a informação no processo de tomada de decisão. A circulação da informação formal acontece de forma sistemática através da elaboração e divulgação do Setor de Comunicação, mas existem outros mecanismos de disseminação da informação que merecem ser estudados, como os programas da Empresa, onde as notícias são transmitidas a um público heterogêneo e por várias lideranças e que requer adequação à realidade da unidade naquele tempo e espaço. Ambos são elementos relevantes na tomada de decisão.

---

(\*) VMFL – sigla que aparecerá em outras partes do trabalho e significa V & M FLORESTAL.

O ponto de partida deste trabalho está na questão geradora que orienta a pesquisa e que é apresentada a seguir: Como se dá a gestão da informação no processo de tomada de decisões na V & M FLORESTAL?

Para responder à questão proposta, foram traçados os seguintes objetivos.

## **1.1 Objetivos**

Visando responder à questão proposta, foram definidos os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a gestão da informação na tomada de decisões da V & M FLORESTAL.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar as demandas de informação existentes na empresa;
- ✓ Identificar as ferramentas de comunicação mais eficazes na disseminação da informação;
- ✓ Analisar como as lideranças utilizam a informação e qual a sua importância no processo decisório.

## **1.2 Justificativa**

Para se responder ao problema proposto, foi analisado como se dá a gestão da informação no processo de tomada de decisão na V & M FLORESTAL. Essa empresa passou por um processo de fusão há dez anos que gerou mudança



percebida em todos os seus processos. Essa mudança trouxe uma nova perspectiva de crescimento que tem exigido de seus gestores uma adequação constante, principalmente no processo de tomada de decisão e na administração da informação, para gerir com êxito a dispersão de seus públicos, pois a Empresa está instalada em quatro regiões distintas, localizadas no centro, norte e noroeste de Minas Gerais e possui várias unidades de produção regionais.

Há dois anos foi realizada na empresa uma pesquisa de clima que apontou como principal problema a comunicação e a gestão da informação. O resultado da pesquisa na V & M FLORESTAL apresentou aspectos que merecem menção e que justificam a busca por resposta ao problema: como se dá a gestão da informação no processo de decisão gerencial da V & M FLORESTAL? Qual o papel da informação nesse processo? Quais as consequências positivas e negativas, relacionadas com o processo de comunicação e administração da informação, no âmbito da organização?

Analisar essas questões é um processo que poderá permitir à empresa administrar a informação para alcançar melhores resultados junto aos seus públicos. A informação sobre os processos e a clareza nas decisões são elementos que merecem atenção por parte das empresas, pois se tratam de suportes para alavancar a produção e para definir o papel de cada membro dentro da organização.

Para se avaliar a importância da informação no processo de decisão gerencial torna-se necessário entender como ocorre a gestão da informação, por isso, a importância de se investigar como acontece a gestão da informação na tomada de decisão gerencial na V & M FLORESTAL. A realização dessa pesquisa contribuirá para melhor conhecimento da informação e de tudo o que a envolve, no âmbito da organização, possibilitando-se assim propor melhorias nos itens apontados na pesquisa de clima. Este trabalho também contribuirá para que a autora vislumbre as possibilidades de atuar de forma mais abrangente na gestão da informação de forma a implantar ações de comunicação mais eficazes.

Além de contribuir para que outras empresas utilizem-se deste estudo de caso como um *benchmarking* a autora poderá, através deste trabalho, propor à empresa, objeto deste estudo, melhorias que contribuirão para a comunicação e o fluxo de informação entre as áreas. Desse modo, espera-se que este estudo possa oferecer à empresa condição de desenvolver melhor a relação entre a informação e a tomada de decisão, disponibilizar para a comunidade acadêmica um material de pesquisa, capaz de ajudar outras instituições em situações semelhantes, e oferecer à autora novas possibilidades de trabalhar de forma eficaz a informação no processo de decisão organizacional da referida empresa.

### **1.3 Estrutura do texto**

Esta dissertação é composta das seguintes partes: Introdução, onde se apresenta o tema, aborda-se a relevância do mesmo, identifica-se a questão orientadora da pesquisa, justifica-se a escolha do tema e definem-se os objetivos.

O segundo capítulo apresenta o marco teórico do trabalho, ou seja, contextualiza a informação no cenário organizacional, segundo Davenport (1998), o papel da Comunicação na disseminação das informações organizacionais e a informação e sua importância no processo decisório, utilizando-se como referência Choo (1998), Figueiredo (1983) e Alvarenga Neto (2005), este último, citado em diversos parágrafos, por contribuir, com suas obras, para melhor compreensão da gestão da informação nas organizações.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa adotada, realçando o tipo de pesquisa, a amostra estudada, os instrumentos de coleta adotados, a forma de análise e interpretação dos resultados. Em seguida, o quarto capítulo se detém na apresentação da empresa objeto deste estudo.

O quinto capítulo trata da análise dos resultados, que consiste na avaliação dos dados coletados, interpretação dos mesmos, com o objetivo de identificar como a informação é usada no processo de tomada de decisão.

O sexto capítulo apresenta as conclusões e considerações finais: o posicionamento e as sugestões da autora ressaltando a importância do trabalho para a instituição pesquisa, as demais instituições e a academia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste texto aborda os seguintes temas: o processo da informação e sua importância no cenário das organizações e o processo decisório, com ênfase no papel da informação neste processo.

### **2.1 A informação no cenário organizacional**

Este trabalho requer uma contextualização do cenário organizacional, onde as decisões influenciam diretamente os negócios. Para gerir a informação no meio organizacional é preciso conhecer este meio, sua cultura, seu público, seus objetivos, suas transições, suas metas.

Morgan (1996) define as organizações a partir de metáforas que reafirmam a sua complexidade no mundo moderno. Uma das perspectivas adotadas por este autor considera as organizações como cérebros. Nesta abordagem, pode-se analisá-las como cérebros quando se vê a organização como processadora da informação. Para o autor, essa metáfora sugere a informação como elemento norteador do conhecimento que orienta a tomada de decisão. Sem a informação não é possível “trafegar” no interior de um organismo tão complexo e para melhor aproveitamento é salutar a importância da comunicação na produção e na disseminação da informação.

O ambiente organizacional tem sofrido transformações devido às mudanças constantes em suas unidades de negócio. Diante desse cenário, as organizações tem se esforçado no sentido de acompanharem essas mudanças para atualizarem as informações para o processo de tomada de decisão (BARBOSA, 2007).

É a informação que possibilita conhecer o mercado e se adequar à nova realidade imposta por ele. Os mercados criam as condições gerais de

negócios, influenciando a capacidade de obtenção da informação e também influenciando clientes, fornecedores, sócios, concorrência, dentre outros, conforme modelo proposto por Davenport (1998). Esses aspectos analisados sob a ótica do processo decisório são impactados pela consistência da informação e da decisão adotada em cada caso.

Mas, para que a informação seja capaz de agregar elementos que auxiliam no processo de tomada de decisão numa organização é preciso que ela seja adequada ao processo e que a gestão do conhecimento esteja alinhada ao negócio da organização para ser capaz de fomentar a informação de forma adequada.

Segundo Alvarenga Neto (2005), a gestão do conhecimento é:

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade. (ALVARENGA NETO, 2005, p.18).

Uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado. Esses elementos fazem parte da cultura organizacional, (ALVARENGA NETO, 2005).

Ao citar o termo cultura organizacional é importante entender e contextualizar o termo “cultura” que vai muito além das crenças e costumes de um povo, é um termo complexo que designa tudo o que influencia o comportamento das pessoas individualmente e em grupo. No caso da cultura organizacional, várias definições surgiram desde o final da década de 1950, quando o tema foi incorporado às ciências administrativas, através da expansão das multinacionais, que, ao se multiplicarem por outros países, perceberam o conjunto de diferenças existentes entre um e outros. Para Schein (1999),

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1999, p.12).

Schein (1989, p. 17) reforça que *“o processo evolucionário geralmente não muda alguns elementos identitários profundos da organização, aqueles princípios e conceitos se encontram profundamente assimilados pelos seus membros”*. Através da informação pode-se identificar esses elementos e sua importância na sobrevivência de uma organização e definir os mecanismos de comunicação para disseminar a informação.

Cada organização deve considerar a sua cultura ao definir o modelo de comunicação a ser adotado. O próximo tópico apresenta o papel da comunicação na disseminação da informação organizacional.

## **2.2 O Papel da Comunicação na disseminação da informação organizacional**

Considerando o papel da comunicação nas organizações pode-se afirmar que ela serve a quatro grandes funções: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação como controle se estabelece quando a empresa determina procedimentos que devem ser cumpridos e comunicados às chefias. A comunicação é usada como motivação quando a empresa a utiliza para mostrar exemplos a serem seguidos, valorizar iniciativas e atingir outros objetivos. Já a comunicação como expressão emocional se dá na interação entre as pessoas, na forma como reagem às novidades, às mudanças e ao dia-a-dia, suas satisfações, suas realizações e o seu convívio com o outro, que são expressos através de comportamento e de manifestações. E por último, a comunicação como função de informar, característica mais conhecida do processo que se estabelece na disseminação sobre todos os assuntos

referentes à organização e aos empregados e que oferece subsídios para a tomada de decisão (ROBBINS, 2005 a).

Existem vários modelos de comunicação e, segundo Casado (2000), de todos os modelos já estudados, os que melhor definem a estratégia de comunicação eficaz são os Modelos Orgânicos, que se dividem em relacionamento entre duas partes e Modelo Sistemico. O primeiro se refere à comunicação entre emissor e receptor e o modelo sistêmico contempla todos os demais modelos estudados e considera, além da reciprocidade entre emissor e receptor, o ambiente, as características individuais, o comportamento, os fatores ambientais, a percepção do outro e a percepção sobre si na disseminação da informação.

A comunicação se dá por meio da interação entre pessoas, por isso é um processo complexo que deve considerar todas as variáveis que envolvem o ser humano e o contexto no qual ele está inserido.

Algumas barreiras podem ocorrer no processo de comunicação interpessoal que comprometem a interação e a interpretação da mensagem. É preciso levar em consideração vários fatores dentre eles ressaltando-se o conhecimento do público alvo e a sua atitude. Casado (2000) cita a definição de atitude apresentada por Allport (1937), segundo o qual a atitude é um “estado de prontidão mental e neural, organizado pela experiência, exercendo uma influência diretiva ou dinâmica sobre as respostas do indivíduo a todos os objetos e situações com os quais está relacionado”. Ao estabelecer uma comunicação com o outro é preciso perceber a disposição do receptor para a mensagem, para a informação e essa disposição passa pelo conhecimento, pelo local, pela ferramenta e linguagem utilizada para se comunicar.

Cada pessoa tem uma disposição diferente para receber e processar a mensagem e, conseqüentemente, cada pessoa reagirá de forma diferente. Para comunicar é preciso “incomodar”, promover uma reação à informação e nas organizações esse processo torna-se ainda mais complexo devido à heterogeneidade dos grupos, da cultura individual e dos comportamentos e

experiências adquiridas ao longo da vida. O processo de comunicação empresarial tem seus objetivos voltados para o atendimento às demandas por informações de todos os públicos da empresa, sejam para aumento da produção, para alteração de procedimentos ou até mesmo para o lazer e a socialização, ambos devem estar alinhados à realidade e ao contexto. As redes de comunicação, tanto as formais quanto as informais, merecem atenção, elas são responsáveis pela disseminação da informação, dos valores organizacionais e da cultura, que dão vida ao dia-a-dia de uma organização e que caracterizam o clima organizacional.

Maximiniano (2000) afirma que:

O clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho (Maximiniano, 2000, p.26).

O clima pode ser medido através de uma pesquisa conhecida como pesquisa de clima organizacional, que segundo Luz (2001) é um instrumento capaz de assegurar consistência nos processos de mudança.

A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.(LUZ, 2001, p.13).

As organizações estão em constante processo de mudança, de inovação pela sobrevivência no mercado e os padrões de comunicação precisam também acompanhar essa evolução para que a informação seja o elo mais importante entre o interesse da organização e o interesse de seus empregados. Estabelecer a interação entre gestores e subordinados e promover a relação entre a comunicação e a informação são atitudes que inibem as barreiras de uma comunicação eficaz no processo de tomada de decisão.

O próximo tópico aborda como a informação se torna elemento fundamental em todos os processos organizacionais, a partir do processo de tomada de decisão.



### **2.3 A informação e sua importância no processo decisório**

De acordo com Choo (1998), o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente.

Para Oliveira (1992) a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos. A informação é um instrumento de valor que, se trabalhada de forma eficaz, torna-se responsável por agregar ainda mais valor à organização. Esse valor deve ser medido pela liderança, a partir de uma análise de obtenção de resultado ocorrido através da informação transmitida.

Ao contextualizar a informação no cenário organizacional, percebe-se a sua importância e a sua contribuição para o processo decisório. Segundo Batista (2004), existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação. Os canais de informação referem-se aos locais de onde se pode retirar os dados que serão usados pelas redes, responsáveis por disseminar e direcionar as informações, portanto, torna-se necessário identificar no meio organizacional quem são canais e quem são as redes e alinhá-los aos objetivos da organização, considerando, como mais importante, o sujeito receptor que deverá interagir com a informação. Neste contexto se consolida uma parte importante do papel da informação na tomada de decisão sem se esquecer da relevância da gestão do conhecimento para um processo decisório eficaz. Grande parte do que se convencionou chamar de gestão do conhecimento é na verdade gestão da informação (Alvarenga Neto, 2002). Com essa afirmação, o autor concluiu que as organizações que afirmavam ter programas de gestão do conhecimento praticavam, na verdade, a gestão estratégica da informação que, por sua vez, também é um conceito rico em significado. Alvarenga Neto (2002) ainda afirma que:

Apesar de toda a polêmica e controvérsia a respeito do termo “gestão do conhecimento”, motivo de discussões, debates, artigos e teses acaloradas, os resultados de sua pesquisa demonstram que a área conhecida como gestão do conhecimento tem surpreendido aqueles que apostaram em um modismo e tem se estabelecido como um consistente paradigma gerencial do século que se inicia. (ALVARENGA NETO, 2002. p.78 ).

Esse ponto de partida – a gestão estratégica da informação - norteia e valida amplamente outras atividades e outros temas de grande importância, vinculados à gestão do conhecimento, como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a criação e transferência do conhecimento, a gestão da inovação e a gestão tecnológica, as comunidades de prática e a inteligência competitiva, dentre outros, segundo o mesmo autor.

Em relação à gestão da informação, Tarapanoff (2006) destaca que seu principal objetivo é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação; ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças. Segundo a autora, a evolução da gestão da informação, que saiu do foco em documentos e dados para recursos informacionais, gerou melhores resultados em relação a vários processos como eficiência operacional, evitação de desperdícios e outros, contribuindo para o bom resultado na tomada de decisão.

Para Wilson (2002), gestão da informação é definida como:

A aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, o controle e a disseminação e o uso de informação relevante para o efetivo funcionamento das organizações de todos os tipos (...) Gestão da informação está relacionada com o valor, a qualidade, a propriedade, o uso e a segurança da informação no contexto do desempenho da organização (WILSON, 2002, p.1).

Essa afirmação situa a informação num contexto de responsabilidade com o sucesso dos processos organizacionais e expressa a sua importância para as organizações.

Davenport (1998) reconhece a dificuldade de se definir, por exemplo, o termo ‘informação’ isoladamente e reitera que as tentativas de fazê-lo pela distinção com dado e conhecimento conjuntamente são nitidamente imprecisas. Sua proposta compreensiva consolida-se pela elaboração de um processo dado-informação-conhecimento, apresentado no QUADRO 1.

**Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento.**

<b>Dados, informação e conhecimento</b>		
<b><u>DADOS</u></b>	<b><u>INFORMAÇÃO</u></b>	<b><u>CONHECIMENTO</u></b>
<p>• Simples observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilmente estruturado;</li> <li>• facilmente obtido por máquinas;</li> <li>• frequentemente quantificado;</li> <li>• facilmente transferível.</li> </ul>	<p>• Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• requer unidade de análise;</li> <li>• exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<p>• Informação valiosa da mente humana.</p> <p>• Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de difícil estruturação;</li> <li>• de difícil captura em máquinas;</li> <li>• frequentemente tácito;</li> <li>• de difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: Alvarenga Neto, 2005, adaptado de Davenport, 1998.

Davenport & Prusak (1998) acreditam que é possível que se transforme dado em informação pela agregação de valores de diversas maneiras e enumeram métodos importantes, a saber:

- contextualização: sabe-se qual a finalidade dos dados coletados;
- categorização: conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- correção: os erros podem ser eliminados dos dados;
- condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Davenport & Prusak (1998) sugerem ainda que a vantagem do conhecimento é uma vantagem competitiva sustentável e definem o conhecimento como: “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores”.

Entende-se com isso que o conhecimento é incorporado por variáveis que permeiam o dia-a-dia das organizações desde a atuação dos sujeitos até o volume de informações que circulam entre os processos.

Nesse contexto, o QUADRO 2 ilustra a condição de aquisição do conhecimento, através da busca da informação, onde se constrói o sentido através da necessidade, busca e uso da informação.

**Quadro 2 – Processo de construção de sentido.**

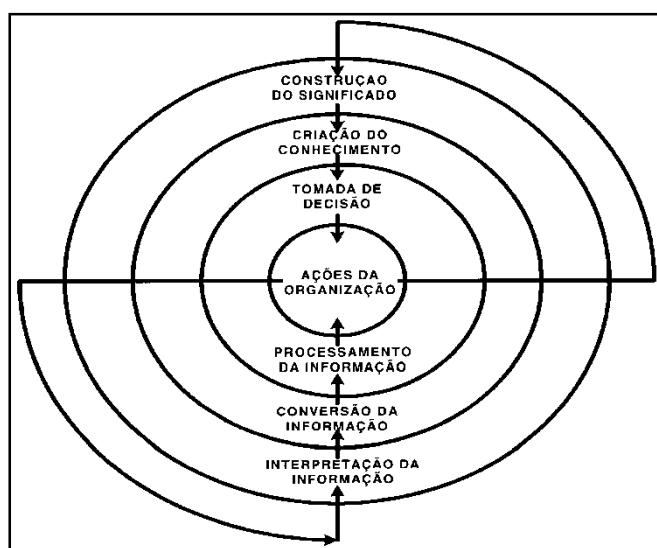
<b>Processo de construção de sentido</b>		
<b><u>Necessidade de Informação</u></b>	<b><u>Busca de Informação</u></b>	<b><u>Uso da Informação</u></b>
.Quais são as novas tendências da indústria/setor? .Quais são as competências essenciais dos concorrentes? .O quê os nossos clientes valorizam?	.Escaneamento ambiental. .Sistema de informações. .Pesquisas.	.Redução de incerteza e ambigüidade. .Construção de conhecimento compartilhado. .Processo decisório.

Fonte: Alvarenga Neto, 2005 – adaptado de CHOO, 1998.

De acordo com Choo (1998), as organizações do conhecimento utilizam estrategicamente a informação e o conhecimento para atuar em três arenas distintas, porém imbricadas: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.

Na FIGURA 1 Choo (2003) apresenta os pontos que convergem para as ações da organização e que fomentam a criação do conhecimento. Observa-se também que a figura sugere uma análise cíclica considerando as ações ligadas à informação como pontos convergentes para as ações da organização. Tanto as ações de criação de conhecimento quanto de informação são elementos que norteiam as ações da organização.

**Figura 1 – Criação do Conhecimento.**



Fonte: (Choo, 2003).

Para o processo de construção do sentido, Choo (1998) relacionou a necessidade, a busca e o uso da informação como elementos fundamentais ao processo; já para a criação do conhecimento, Choo (2003) amplia a abrangência sugerindo que a interpretação, a conversão e o processamento da informação devem se relacionar com outros elementos que auxiliam as ações da organização no processo de tomada de decisão.

Uma decisão completamente racional iria requerer informações além da capacidade de coleta da empresa e também um processamento de informações que se encontra na construção de cenários e modelos simplificados do mundo real que possibilitem um olhar, uma perspectiva, um ângulo que vislumbre a formação de um construto que apóie um curso de ação que seja satisfatório, ou como já foi dito, bom o suficiente para aquele momento. A informação deve ser processada com o propósito de reduzir ou evitar a incerteza e apoiar a tomada de decisão (CHOO, 1998).

Essa afirmação de Choo (1998) coloca a informação como elemento relevante do planejamento estratégico, fundamental e determinante do processo de tomada de decisão; se inconsistente, desencadeia sucessivas dificuldades de

acerto, os processos tendem a dar errado e os prejuízos provenientes de decisões incertas começam a comprometer o resultado das organizações em todas as suas áreas.

O modelo processual de gerenciamento da informação, sugerido por Choo (2003) que será descrito a seguir.

## **2.4 Modelo de gerenciamento da informação**

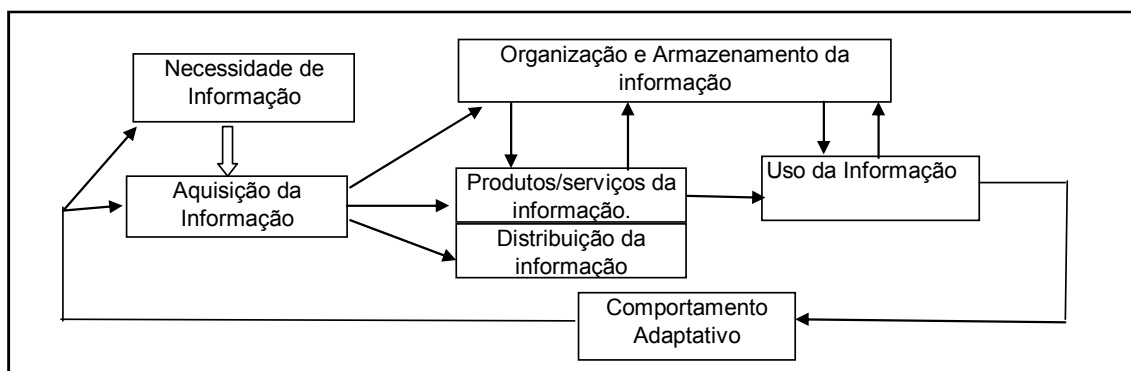
O modelo de gerenciamento da informação adotado para a realização deste trabalho é o modelo proposto por Choo (2003), baseado na proposta de Davenport (1993) que trazia as seguintes etapas: identificação de necessidades e exigências de informação, coleta e aquisição de informação, categorização e armazenamento de informação, compactação e formatação da informação, disseminação e distribuição da informação e análise e uso da informação.

A evolução dos processos exigiu uma adequação nas etapas do modelo de gerenciamento da informação que foram definidas por Choo (2002) da seguinte forma:

- a) – a identificação das necessidades de informação;
- b) – a aquisição da informação;
- c) – a organização e armazenamento da informação;
- d) – o desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) – a distribuição da informação;
- f) – o uso da informação.

Os processos de gerenciamento da informação propostos por Choo estão descritos na FIGURA 2 que segue:

**Figura 2 – Ciclos da Gestão da Informação**



Fonte: Choo – 2002, p. 24, adaptado pela autora.

O ponto de partida do ciclo de gestão da informação defendido por Choo (2002) é o comportamento adaptativo, através do qual surgem as demandas de informação e viabilização de todo o processo de gerenciamento da informação, que será apresentado e contextualizado a seguir.

- **Necessidade de informação**

A identificação da necessidade de informação torna-se necessária num ambiente onde circulam informações e pessoas que convivem com realidades distintas e que necessitam de informações para entenderem o seu papel dentro das organizações. Para Choo (2006),

“As necessidades de informação são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada” (CHOO 2006, p.406).

Apesar de muitas pessoas nunca pararem para identificar as suas necessidades de informação, é sabido que elas atendem à necessidade do saber, de ter conhecimento e às necessidades da ação, como usar a informação de modo a desenvolver a atividade. Para identificar a necessidade

de informação, algumas perguntas são necessárias, as quais, de acordo com Le Coadic (1996) estão descritas a seguir:

A – Quem necessita da informação?

B – Que tipo de informação?

C – Para qual grupo de pessoas?

D – Porque precisam dela?

E – Quem decide quanto à necessidade?

F – Quem seleciona?

G – Que uso é dado ao que é fornecido?

H – Quais são as consequências ou resultados do uso para o indivíduo, o grupo, a organização, etc.?

Essas perguntas são necessárias para identificar a necessidade da informação e entender como ela se processa dentro das organizações.

- **Aquisição da informação**

Para Choo (2006), vários critérios podem influenciar a seleção e o uso da informação; pesquisas mostram que o acesso é mais importante que a qualidade, muitos preferem fontes locais mesmo que não sejam confiáveis, porque priorizam o acesso. A aquisição da informação, segundo o autor, deve atender a duas demandas: grande amplitude para atender às necessidades e manter uma seleção capaz de atender às limitações da capacidade de atenção e cognitiva.

Essa afirmação de Choo (2006) ressalta a importância do acesso à informação para que o processo de aquisição seja cumprido, mas chama atenção também para fatores que podem, se não percebidos, comprometer a aquisição, como a seleção, por exemplo, que aproveita ou descarta a informação. Diariamente recebemos um volume grande de informação, conforme citado por Wurman, no início deste trabalho. Choo (2006) afirma que “uma forma de tratar a variedade



de informações é envolver o máximo de pessoas possível na captura de informações, criando uma rede de coleta de informações”.

- **Organização e armazenamento da informação**

A informação é a memória da organização, por isso o processo de organização e armazenamento é relevante; ele contribui para entender os processos, o passado, a evolução e o futuro de uma organização. Segundo Choo (2006, p. 417), *“a maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa o seu ambiente”*.

A informação deve ser organizada e armazenada de forma que possa ser acessada e resgatada sempre que necessário, e essa demanda é função da área de tecnologia que aponta as melhores mídias e formas de se armazenar e de conservar a informação e a memória da instituição.

A perda de informações ou a dificuldade de acesso podem ser evitadas se o processo de organização e armazenamento for resguardado como processo de gerenciamento de informação adotado conforme sugestão do autor.

- **Produtos e serviços de informação**

Para Choo (2006), o objetivo, ao desenvolver produtos e serviços de informação deve atender não apenas à necessidade de informação do usuário, mas atender à sua necessidade de informação para o desenvolvimento de suas atividades. A informação deve contribuir para agregar valor à atividade e ao desempenho dos usuários.

- **Distribuição da Informação**

A distribuição da informação de forma ampla promove maior aprendizado organizacional, auxilia no processo de recuperação de informações relevantes e permite a criação de novas informações ou conhecimentos pela associação de informação de áreas diversas, conforme afirma Choo (2006).

“A entrega da informação deve ser feita por meios que estejam de acordo com os hábitos e preferências dos usuários de acordo com o seguinte princípio “a informação certa para a pessoa certa, no formato local e horas certos””. (CHOO, 2006, p.414).

A afirmação do autor sugere que a distribuição da informação não deve acontecer de forma aleatória, mas deve estar em consonância com a rotina, os interesses e a realidade dos envolvidos nas organizações. A distribuição da informação de forma calculada contribui para a codificação da mensagem e, através da interação do receptor, favorece o surgimento de novas informações.

- **Uso da informação**

O uso da informação pelos indivíduos se processa quando ele seleciona a informação num grupo maior de mensagens que recebe, por isso é importante que a distribuição seja feita de forma criteriosa, considerando a pessoa que a recebe, o momento em que a recebe e a forma como a recebe. Segundo Choo (2006),

“O uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação de modo a responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação”. (CHOO, 2006. p.106).

Para o autor, o processo ocorre de forma interativa e municia o indivíduo de informações para atuar na tomada de decisão. O uso da informação é definido com base na experiência, vivência e educação de cada indivíduo. Choo (2002, 416) afirma que “a gestão da informação deve considerar o contexto social do uso da informação, uma vez que ela ganha significado e propósito pelo compartilhamento mental e afetivo”.

Entende-se com isso que todos os modelos de gestão da informação estabelecem entre si uma sinergia, capaz de circular a informação em diferentes níveis dentro da organização.

Estes processos mostram que o gerenciamento da informação permeia todos os aspectos funcionais de uma organização e produzem, ao longo do seu “percurso”, valores que podem influenciar todos os processos organizacionais como a sua credibilidade, qualidade, agilidade e aplicabilidade. O modelo proposto por Davenport (1993) dará sustentação ao modelo de Choo (2002) adotado como modelo de análise do processo de gerenciamento da informação na Empresa em estudo.

O referencial teórico deste trabalho foi definido considerando-se a necessidade de elucidar questões referentes à gestão da informação nas organizações, adotando-se modelos de gerenciamento da informação que, após análise poderão permitir à organização, objeto de estudo deste trabalho, identificar o potencial de informação capaz de contribuir para a melhoria do processo de tomada de decisão. O referencial teórico também contribuiu para elaboração do instrumento de pesquisa, como descrito no próximo item.

## **2.5 – Contribuições do Referencial Teórico para a pesquisa de campo**

O referencial teórico contribuiu de forma sistemática para a elaboração do instrumento de pesquisa. O instrumento adotado para realização deste trabalho foi elaborado considerando o modelo de gerenciamento sugerido por Choo (2002) e os pontos abordados na pesquisa foram questionados com base nos seguintes itens: necessidade de informação, aquisição de informação, organização e armazenamento da informação, distribuição da informação, criação de produtos e serviços e uso da informação. Estes elementos foram considerados e a análise dos resultados foram sustentadas por este modelo.

Com base no modelo proposto por Choo (2002), o próximo capítulo aborda a metodologia utilizada para realização da pesquisa e processo de “investigação” na organização escolhida para se alcançar os objetivos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização deste trabalho considerou o objetivo que se pretendeu alcançar com a pesquisa e buscou em autores como GIL (2002), Vergara (2002) e Yin (2005) subsídios e orientações para a realização da pesquisa.

#### 3.1 Característica da Pesquisa

Para identificar o papel da informação na tomada de decisões foi necessário analisar como os membros da organização lidam com a informação no desenvolvimento de suas atividades. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo que segundo Vergara (2002, p. 12) *“é a investigação de um tema realizada no local onde ocorreu o evento ou que tenha elementos para explicá-lo. Pode-se realizar entrevistas, aplicar questionário e realizar observações”*.

A presente pesquisa, quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa. No caso, é quantitativa porque os questionários utilizados foram compostos de questões objetivas, geralmente de múltipla escolha e foram submetidos a uma análise estatística. A pesquisa é também qualitativa porque se pretendeu verificar a qualidade das informações obtidas, mediante análise das características específicas e mesmo subjetivas.

Quanto aos fins, o estudo teve caráter descritivo onde se propôs descrever a realidade com o objetivo de apresentar sugestões que favoreçam o fluxo de informação no processo de decisão (VERGARA, 2002).

O meio que melhor atende a essa proposta é o estudo de caso que para Gil (2002, p. 27) *“é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Amplamente utilizada nas ciências sociais”*.

Yin (2005) apresenta a seguinte definição técnica do estudo de caso:

“ Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2005, p.32).

O autor observa ainda que a investigação de estudo de caso tem as seguintes características:

- “Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.” (YIN, 2005, p.33).

Desse modo, apesar de o estudo de caso ser um recurso limitado quanto à possibilidade de generalização, é aquele que melhor permite caracterizar o quadro abordado.

### **3.2 Unidade de Análise e sujeitos da pesquisa / Universo e Amostra**

A pesquisa realizada tomou como unidade de análise uma empresa denominada V & M FLORESTAL, tendo sido obtida autorização dos responsáveis pela mesma para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados. Foi autorizado, ainda, o uso do nome da empresa no texto da dissertação e os artigos que venham a ser produzidos posteriormente, devem ser autorizados pela Comunicação Corporativa, conforme política de comunicação interna da organização.

O universo da pesquisa foi constituído pelas pessoas que exercem cargo de liderança na empresa estudada, ou seja, aqueles que exercem cargos como: gerentes, supervisores, analistas e controladores de produção. O questionário foi encaminhado às 50 pessoas que compõem este universo; entretanto,

apenas 37 delas responderam, constituindo uma amostra representativa da população estudada; trata-se de amostra não-probabilística, por acessibilidade e por tipicidade (VERGARA, 2002).

No tocante à análise qualitativa da pesquisa, foram selecionadas 3 lideranças, por serem consideradas as que melhor representavam o grupo estudado. Esses sujeitos selecionados lidam diariamente com a informação e são porta-vozes entre os demais empregados. Os profissionais foram entrevistados conforme roteiro anexo e as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo qualitativa.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada através de um questionário e uma entrevista semi-estruturada. O questionário foi composto de questões objetivas e teve 4 segmentos: o primeiro esteve voltado para a identificação dos respondentes; o segundo se referiu aos processos da empresa; o terceiro tratou das Informações sobre os veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação e o quarto foi referente ao armazenamento da informação. O questionário foi aplicado ao longo de dois meses em cada uma das unidades da empresa, as quais se localizam em quatro regiões. A entrevista semi-estruturada foi realizada com as lideranças regionais, utilizando-se o roteiro apresentado no anexo C. A própria pesquisadora realizou essas entrevistas no local de trabalho dos elementos da amostra e a análise das mesmas complementa a pesquisa, identificando percebidos pelos líderes mais representativos da empresa.

### **3.4 Estratégia de análise de dados**

O material coletado pelos questionários foi analisado estatisticamente para melhor compreensão do processo de informação. Além disso, as entrevistas feitas com alguns gerentes foram submetidas à análise de conteúdo, servindo para clarificar aspectos levantados nas respostas aos questionários.

A análise de conteúdo constitui:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (BARDIN, 1977, p. 42).

Este tipo de análise, segundo Bardin (1977) se faz em três fases:

- a) Pré- análise: Fase de organização, de escolha dos documentos que serão submetidos à análise, formulação de objetivos e indicadores que fundamentem a interpretação final;
- b) Exploração do Material: consiste na ordenação, classificação e análise propriamente dita, surgindo assim, categorias de análise;
- c) Tratamento: É a interpretação dos resultados. Pode-se utilizar operações estatísticas, sínteses e seleção dos resultados, inferências e interpretações.

Considerando tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos que foram definidos, a análise dos dados buscou analisa-los conforme modelo de gerenciamento de informação sugerido, à luz da teoria de Choo (2002).

No capítulo seguinte faz-se a apresentação da unidade de análise, ou seja, a empresa na qual a pesquisa foi realizada.



## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO**

A V & M FLORESTAL é subsidiária da V & M do BRASIL, a maior produtora de tubos de aço sem costura do país, a V & M FLORESTAL é responsável pelo abastecimento de carvão vegetal utilizados nos altos-fornos da usina siderúrgica. A sede administrativa florestal está localizada em Curvelo, possuindo ainda três escritórios regionais nos municípios vizinhos às áreas de plantio de eucalipto, situadas nas regiões Centro, Norte e Noroeste do Estado. A Empresa possui, aproximadamente, 232.000 hectares de propriedades distribuídos em 22 fazendas em 22 municípios mineiros. Deste total mais de 101.500,00 hectares são florestas plantadas de eucaliptos, sendo que a área total de preservação é de aproximadamente 80 mil hectares.

Fundada em 1969, é uma das empresas pioneiras na produção de carvão vegetal de eucaliptos para uso industrial no Brasil e de mudas de eucalipto produzidas a partir de clones. A V & M FLORESTAL desenvolveu um programa de melhoramento genético específico para este fim. Construiu ainda um viveiro para a produção de clones, localizado na cidade de Bocaiúva, norte de Minas. Este viveiro produz cerca de 15 milhões de mudas clonais por ano e abastece todas as fazendas da empresa.

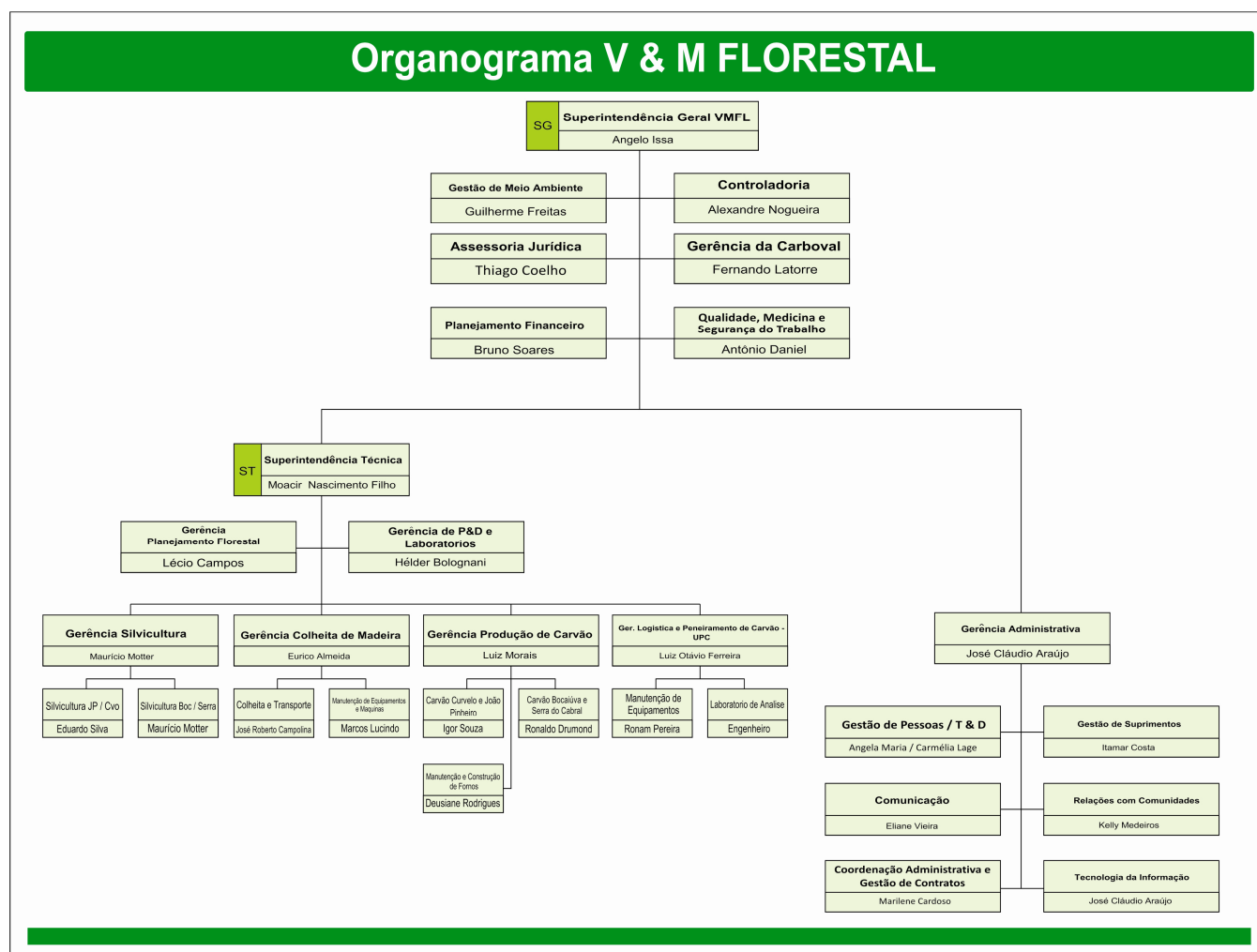
Possui 1500 empregados próprios e aproximadamente 2300 empregados prestadores de serviços, dispersos em 29 unidades, distribuídas nas regiões centro-norte, norte e noroeste de Minas Gerais.

Um dos grandes desafios da Empresa, em fase de crescimento para abastecimento de uma nova Usina a instalar-se em Jeceaba, a Vallourec & Sumitomo Tubos do Brasil – VSB, é a disseminação da informação entre o seu público interno de modo a favorecer o processo de tomada de decisão de forma ágil e eficaz. Diante dessa demanda a Empresa torna-se objeto deste estudo com o intuito de verificar a importância da informação no seu processo de tomada de decisão.

### **4.1 Organograma**

A Empresa é assim constituída:

**Figura 2 – Organograma Funcional da V & M FLORESTAL**



Fonte: Documento fornecido pela empresa

A Superintendência Geral é responsável pela gestão dos setores de Meio Ambiente, Controladoria, Assessoria Jurídica, Carboval, Planejamento Financeiro e Qualidade, Segurança e Saúde do Trabalho. Ligada à Superintendência Geral estão a Superintendência Técnica, responsável pelas gerências técnicas que comandam os processos produtivos da Empresa, bem como a Gerência Administrativa, responsável pelas áreas de apoio e administrativas que dão suporte e apoio às atividades de produção. A pesquisa

foi realizada entre as lideranças das áreas técnicas e administrativas da Empresa, pessoas responsáveis por disseminar as informações entre suas equipes.

As informações circulam na V & M FLORESTAL através do Setor de Comunicação e dos programas da Empresa que possibilitam interação entre as lideranças e os subordinados. Para melhor direcionamento da informação o Setor de Comunicação segue a Política de Comunicação Interna elaborada e adotada, corporativamente, por todas as empresas do grupo. É uma comunicação clara, que segue o padrão de identidade visual único capaz de associar a mensagem transmitida à imagem e posicionamento da Empresa. Vários mecanismos de comunicação são utilizados: jornal impresso, jornal mural (quadro de aviso) e Outlook (ferramenta da Microsoft Office, usado basicamente para receber e enviar e-mail). Os programas da Empresa que contribuem para a circulação da informação são: Momento de Segurança, realizado diariamente em cada unidade com o propósito de discutir assuntos de segurança e alinhar outras informações necessárias ao processo. Caminhadas OPA, programa específico de segurança que contempla visita ao empregado no campo no intuito de “buscar” informações sobre as necessidades de melhoria na área de segurança e que permite ao empregado se manifestar sobre outros assuntos e circular a informação.

As informações provenientes de todos os setores da Empresa são encaminhados para o Setor de Comunicação, de onde são disseminadas, com o objetivo de garantir a adequação de linguagem e a utilização da correta ferramenta de comunicação, com vista a atender de forma satisfatória a todos os públicos.

Existe uma preocupação da Empresa com a circulação da informação em todos os seus processos. Na última pesquisa de clima realizada na Empresa apresentou como ponto de melhoria a gestão da informação, e, diante disso, apresenta-se aqui os seguintes pressupostos:

1. o processo de gestão da informação não é claro.

2. o resultado do processo de tomada de decisão da Empresa não alcança todos os envolvidos.
3. a forma como a informação é percebida pelas lideranças não contribui de forma satisfatória para o processo de tomada de decisão.

Esses pressupostos sugeriram a realização deste trabalho com o objetivo de conhecer como as lideranças utilizam a informação no processo de tomada de decisão. Para isso foi realizada a pesquisa entre as lideranças e os resultados da pesquisa são apresentados a seguir.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

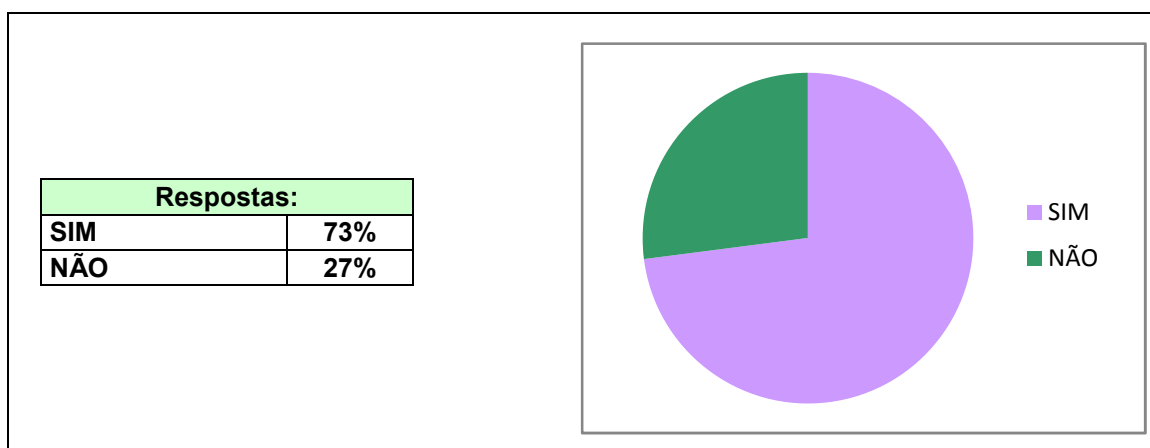
Este capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa de campo, ou seja, faz referência aos resultados relacionados à gestão da informação no processo de tomada de decisão na empresa estudada, utilizando como referência para a interpretação o modelo de Choo (2002), descrito no referencial teórico.

A seguir, são apresentados sob a forma de tabelas e gráficos os resultados obtidos com as respostas ao questionário.

### 5.1 Resultado da pesquisa quantitativa

De acordo com os itens que compuseram o questionário, esta parte aborda os seguintes tópicos: Informações sobre os processos da empresa, Informações sobre os veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação e armazenamento da informação.

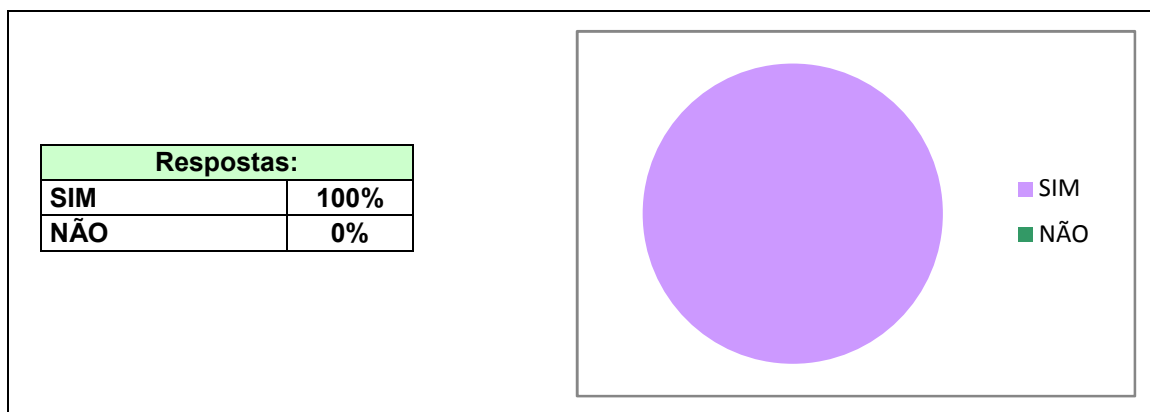
#### I - Informações sobre os processos da Empresa



**Gráfico 1 – Conhecimento dos processos produtivos e administrativos da empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa

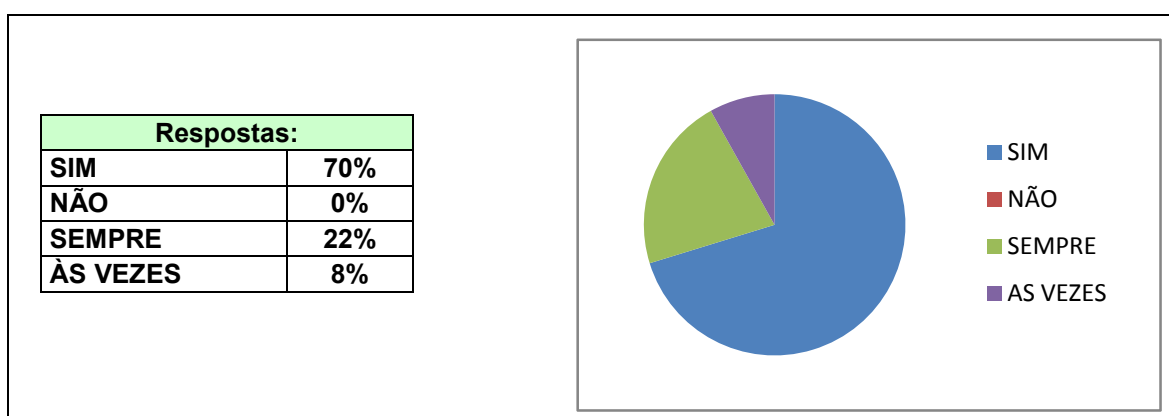
De acordo com o GRAF. 1, verifica-se que 73% das lideranças afirmam conhecer os processos produtivos e administrativos da empresa, o que indica que a informação tem funcionado de maneira a permitir tal conhecimento pela maioria dos que dela necessitam.



**Gráfico 2 – Importância atribuída à informação pelas lideranças**

Fonte: Dados da pesquisa

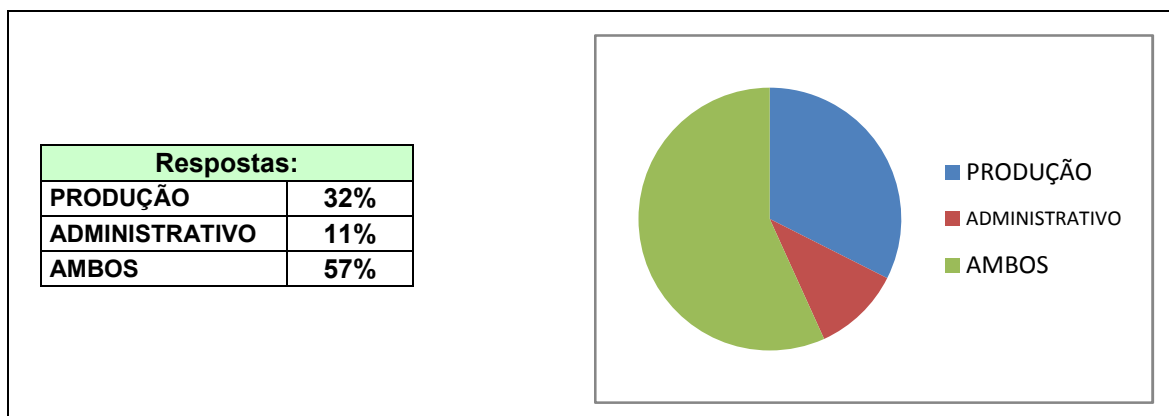
A circulação de informação na empresa é considerada importante por todos os respondentes, o que reafirma a necessidade de informação para todos os públicos, pois atende à necessidade do saber, de ter conhecimento e às necessidades da ação, de como usar a informação de modo a desenvolver a atividade.



**Gráfico 3 – Disseminação da informação sobre os processos da empresa entre os subordinados.**

Fonte: Dados da pesquisa

As lideranças da empresa (100%) afirmam que disseminam as informações sobre os processos da empresa entre os seus subordinados. A disseminação da informação é relevante na organização em todos os seus processos. Percebe-se que há um interesse das lideranças em informar os seus subordinados, pois trata-se de uma necessidade identificada para melhor desenvolvimento das atividades.

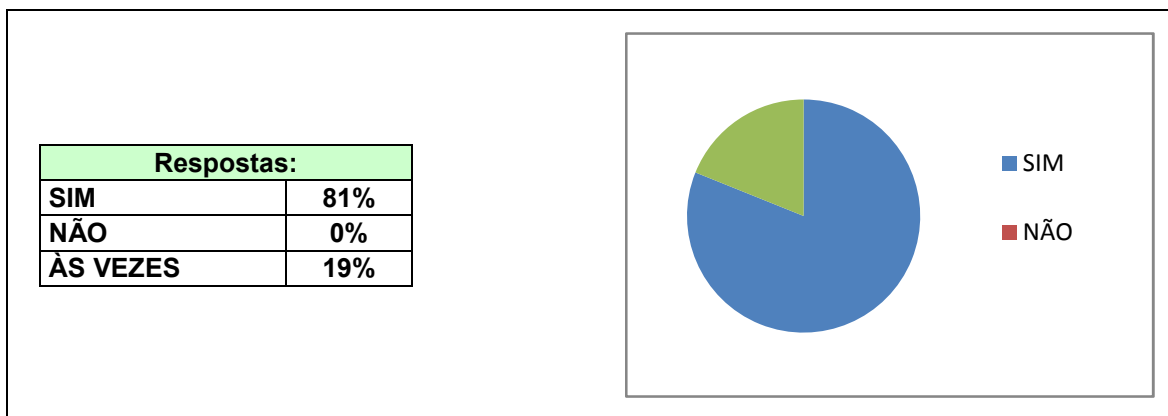


**Gráfico 4 – Processos mais informados às lideranças no dia-a-dia de sua atividade na empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa

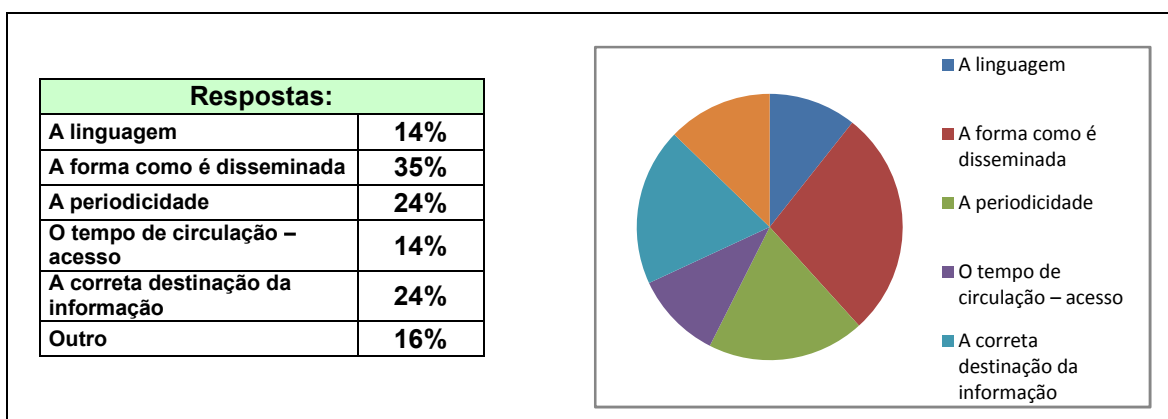
Diante dos resultados percebe-se que a necessidade de informação é um consenso entre as lideranças, eles acreditam que a informação é relevante e contribui para o melhor desempenho e, por isso, devem ser disseminadas. Há uma atribuição desigual das áreas em que a informação é disponibilizada, percebendo-se que ela é mais frequente na área de produção.

Tanto o processo produtivo quanto o administrativo são informados para a grande maioria das lideranças com ênfase, principalmente, no processo produtivo. Ao analisar este resultado é importante destacar que as informações do processo administrativo precisam ser melhoradas, visto que, o resultado das informações, sobre este processo, estão aquém do esperado em comparação com a área de produção.



**Gráfico 5 – Ajuda fornecida aos subordinados nas atividades do dia-a-dia.**  
 Fonte: Dados da pesquisa

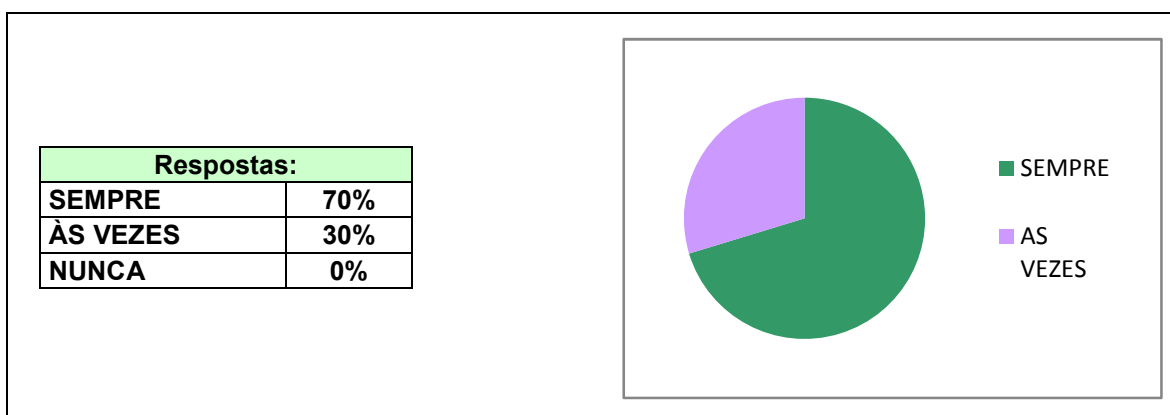
Para o desenvolvimento dos processos há necessidade de informação e para 81% das lideranças a forma como as informações são divulgadas ajudam nas atividades diárias dos seus empregados. Cerca de 19% das lideranças consideram que às vezes a informação ajuda, mas não sempre.



**Gráfico 6 – O que pode melhorar no fluxo de informações na Empresa.**  
 Fonte: Dados da pesquisa

A aquisição da informação somente estará bem consolidada se atender às duas áreas administrativas e de produção. Há um *gap* entre as duas áreas o que pode comprometer o resultado de ambas. Um dos pontos de melhoria mais relevantes identificados na pesquisa é a forma como a informação é disseminada, seguida da periodicidade e da sua correta disseminação. A linguagem utilizada e o tempo de circulação têm um peso menor (14%), embora sejam elementos também importantes para melhorar o fluxo das informações.

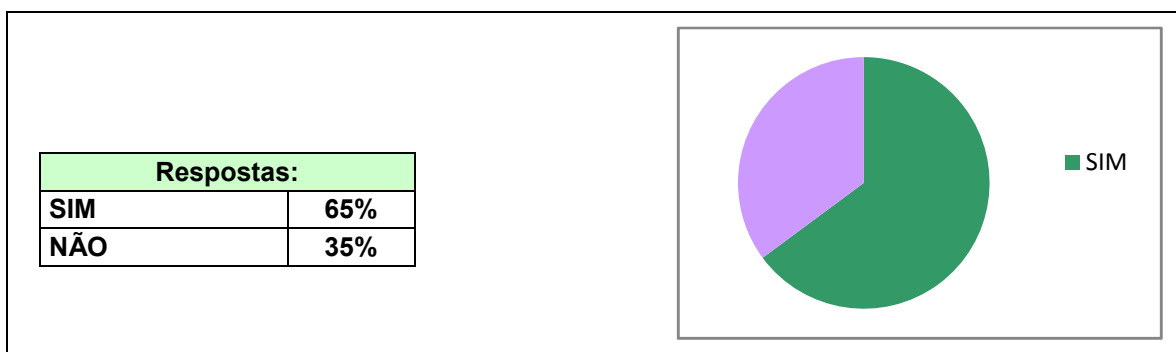




**Gráfico 7 - Compartilhamento das informações que recebe da Empresa sobre os processos com os seus subordinados.**

Fonte: dados da pesquisa

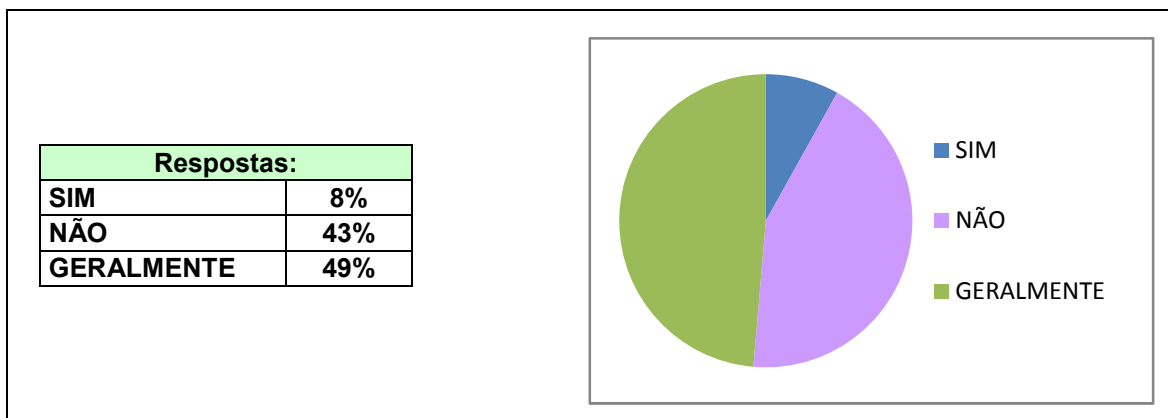
O compartilhamento de informações também acontece conforme resultado da pesquisa reafirmando a preocupação de 70% das lideranças com o direcionamento das informações para os subordinados. Cerca de 30% dos sujeitos afirmam que, apenas às vezes, compartilham a informação com os subordinados.



**Gráfico 8 – Transmissão da informação da mesma forma a todos os subordinados.**

Fonte: dados da pesquisa

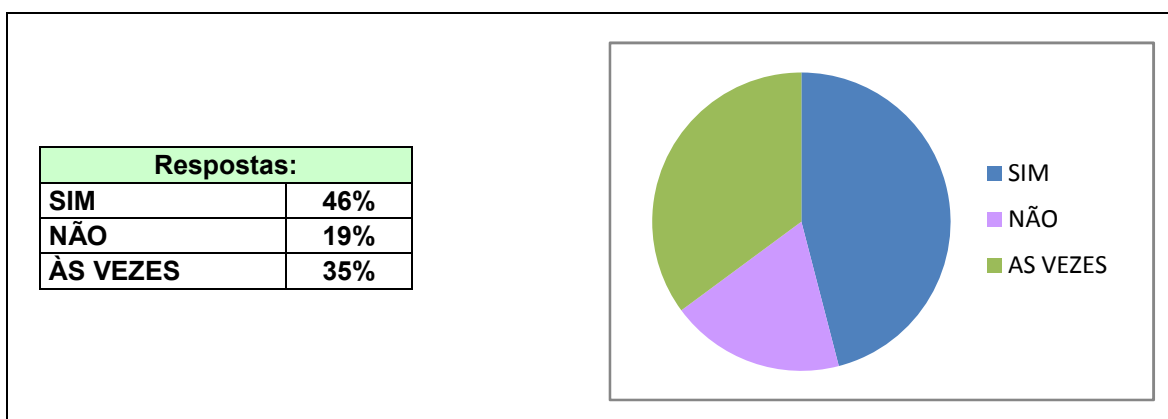
Uma grande parcela (65%) das lideranças afirma que transmite a informação da mesma forma aos subordinados, mas 35% ainda não faz isto, o que leva a observar que as lideranças adotam formas diferentes de transmitir a informação.



**Gráfico 9 - Consulta à fonte (o setor que encaminhou a informação) para confirmar a veracidade da informação antes de transmiti-la aos seus subordinados.**

Fonte: dados da pesquisa

Antes de transmitir a informação aos subordinados as lideranças, geralmente, consultam as fontes para garantir a veracidade da informação, mas na amostra estudada verificou-se que em muitos casos isso não acontece (43%). Isso justifica a forma pela qual a transmissão acontece na maioria dos casos, isto é, através de conversas e reuniões. Tal resultado aponta para a necessidade de criação de produtos e serviços de informação que garantam mais acesso e confiabilidade.

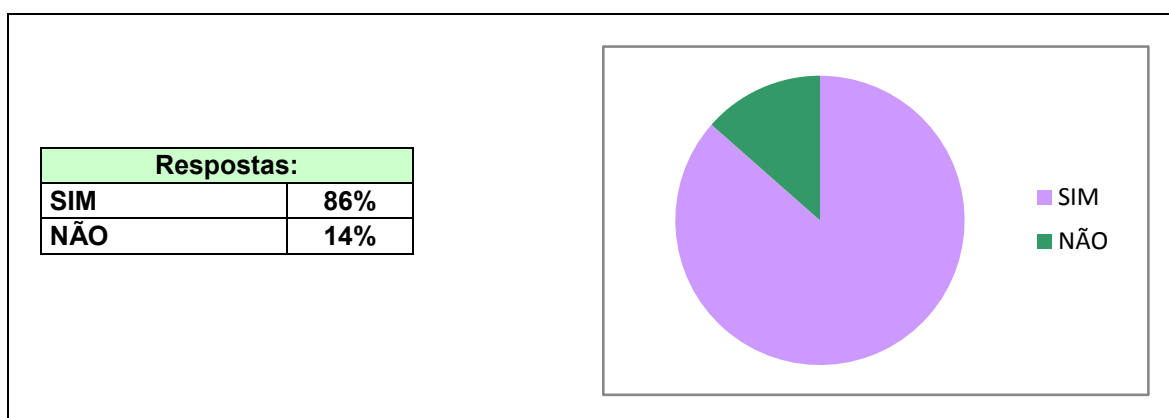


**Gráfico 10 - Clareza e acessibilidade da informação que circula na V & M FLORESTAL.**

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda sobre a análise do uso da informação, percebe-se que uma grande maioria não considera eficaz a clareza e o acesso na gestão da informação. Embora 46% dos respondentes considere que a informação é clara e

acessível, verifica-se que 19% consideram que não é e 35% afirmam que, apenas às vezes, a informação apresenta tais características. Tal resultado encontra respaldo no resultado que aponta o uso do *Outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail), das conversas informais, que não alcançam todos os envolvidos no processo, seja pela necessidade de se criar produtos e serviços de informação, seja pela falta de consulta às fontes que garantem maior transparência na transmissão da informação.

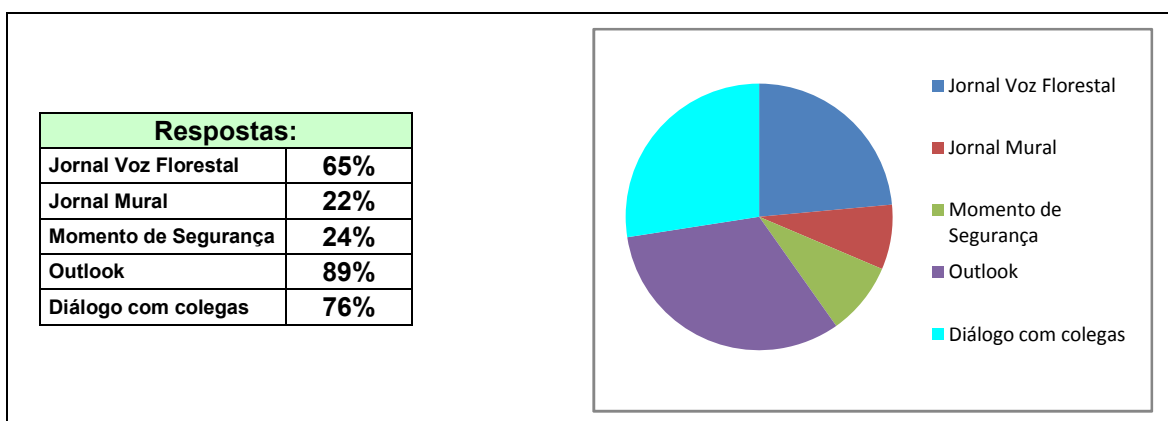


**Gráfico 11 – Necessidade de buscar a informação em algum setor da Empresa porque ela não chegou em tempo hábil.**

Fonte: Dados da pesquisa

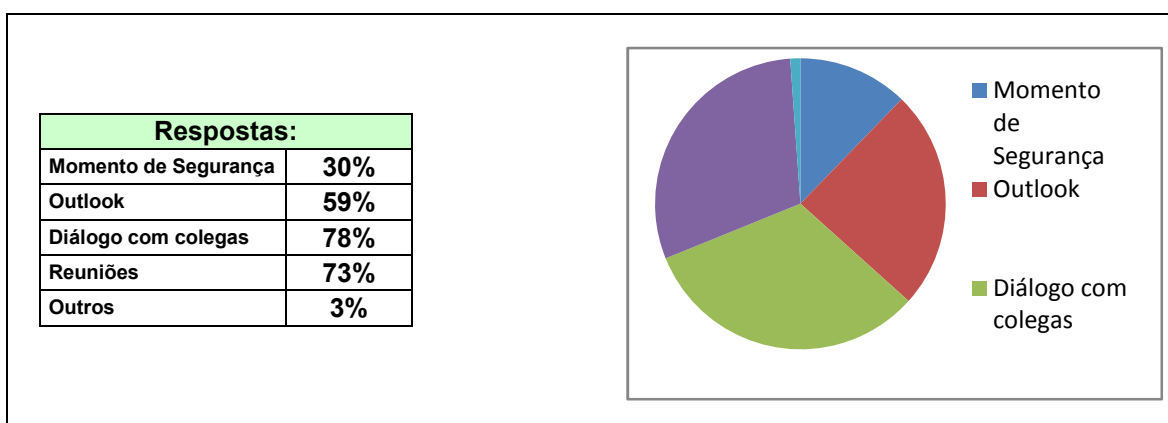
A organização da informação deve ter o propósito de atender em tempo hábil a demanda das lideranças na tomada de decisão. O resultado da pesquisa mostra que a maioria das lideranças (86%) precisa buscar em algum setor da empresa a informação porque não está acessível no momento da necessidade. A demora para buscar a informação é um dos pontos que pode comprometer o processo de tomada de decisão. Considerando este resultado, o armazenamento da informação deve ser feito de forma eficaz para garantir que a informação esteja disponível em tempo hábil.

## **II – Informações sobre os veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação.**



**Gráfico 12 - Instrumentos de comunicação através dos quais são obtidas informações sobre os processos produtivo e administrativo da Empresa.**  
Fonte: Dados da pesquisa

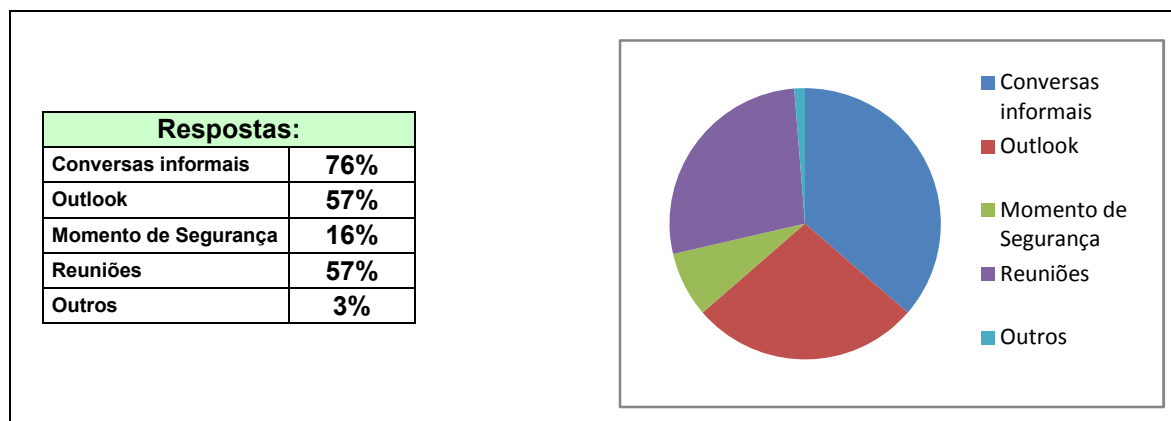
As informações sobre os processos são encontradas, principalmente, através do *Outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail), o que justifica o fato de não ser totalmente clara e acessível à todos, visto que a velocidade e o volume da informação na internet não permite maior interação. O diálogo com os colegas aparece na pesquisa como o segundo instrumento através do qual se obtém informações sobre os processos, seguido do jornal impresso.



**Gráfico 13 - Veículos mais utilizados para transmissão da informação aos seus subordinados.**  
Fonte: Dados da pesquisa

A transmissão das informações acontece com mais frequência através do diálogo com os colegas e em reuniões; esse resultado indica a aproximação de lideranças com os seus subordinados. Embora o percentual seja alto, o *Outlook*

(ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail) ainda aparece usado por mais de 50% das lideranças na transmissão da informação, que juntamente com as reuniões ocupam o terceiro lugar.

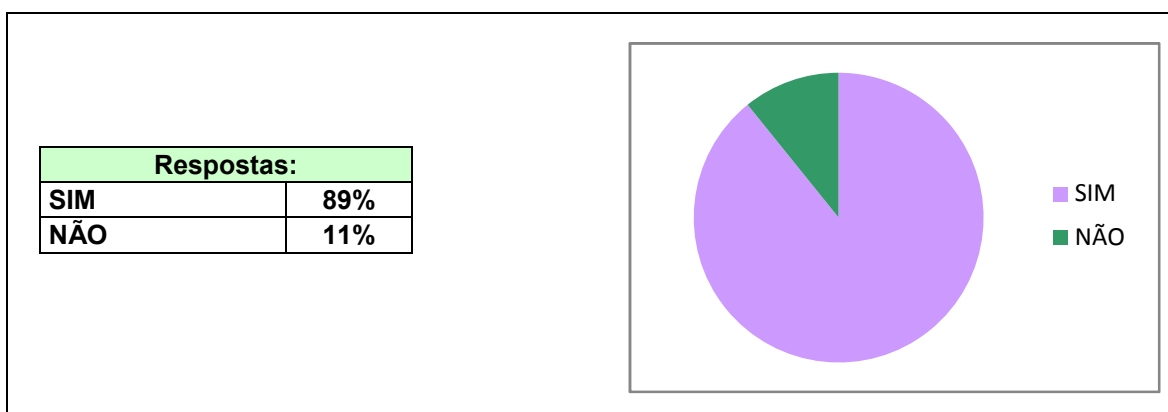


**Gráfico 14 - Mecanismo através do qual o seu subordinado mantém a liderança mais informada.**

Fonte: Dados da pesquisa

A aproximação das lideranças com os subordinados é reafirmada quando se verifica que o mecanismo mais utilizado pelos subordinados para informar as lideranças são as conversas informais, seguidas de reuniões e informações via *Outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail). Resultado que chama atenção para a veracidade da informação sobre os processos e sugere uma investigação voltada para a necessidade de criação de produtos e serviços de informação.

## II– Armazenamento da Informação



**Gráfico 15 - A – Arquivamento das informações recebidas ou transmitidas pelas lideranças aos seus subordinados para posterior consulta ou comprovação.**

Fonte: Dados da pesquisa

As formas de armazenamento auxiliam no resgate e acesso à informação. Foi identificado na pesquisa que quase 90% das lideranças arquivam ou “guardam” as informações transmitidas ou recebidas, mas, ainda assim, a maioria afirma já ter precisado buscar em outros setores porque a informação não chegou em tempo hábil. Percebe-se que há uma discrepância, porque é provável que a informação não esteja sendo armazenada de forma a facilitar o seu acesso.

### 5.2 Interpretação dos resultados quantitativos à luz da teoria de Choo (2002).

Para realizar esta interpretação são considerados tópicos que compõem o questionário que foi aplicado.

#### 5.2.1 Necessidade de informação

A circulação de informação na empresa é considerada importante por 73% dos respondentes, o que reafirma a necessidade de informação para todos os públicos, pois atendem à necessidade do saber, de ter conhecimento e às

necessidades da ação, como usar a informação de modo a desenvolver a atividade (CHOO, 2003).

Para o desenvolvimento dos processos há necessidade de informação e, para 81% das lideranças, a forma como as informações são divulgadas ajudam nas atividades diárias dos seus empregados.

Diante dos resultados percebe-se que a necessidade de informação é um consenso entre as lideranças, elas acreditam que a informação é relevante e contribui para o melhor desempenho e, por isso, devem ser disseminadas.

Figueiredo (1983) afirma que a necessidade da informação depende dos valores da sociedade, da expectativa de satisfação, da disponibilidade e acessibilidade. Diante disso é salutar considerar a necessidade de informação baseada nestes quatro aspectos que caminham ao encontro da teoria de Choo (2002), descrita no início deste tópico e da afirmação de Le Coadic (1998), que diz que a necessidade de informação não pode estar separada do contexto, da situação, do ambiente, que são essenciais para estabelecer o seu diagnóstico

### **5.2.2 Aquisição da Informação**

A aquisição da informação reflete o resultado do conhecimento dos processos produtivos e administrativos da empresa. Verificou-se que 73% das lideranças afirmam conhecer os processos contra 27% que afirmam desconhecer. Considerando que a necessidade de informação é um consenso percebe-se que a aquisição precisa ser melhorada para se tornar também um consenso e atender à necessidade de informação para todos.

Para melhorar a aquisição da informação deve-se levar em conta a estrutura, as tarefas, a tecnologia e as pessoas em uma constante inter-relação, em que a mudança de um fator altera os outros (WILSON, 2000).

Tanto o processo produtivo quanto o administrativo são informados para a grande maioria das lideranças, 57%, com ênfase, principalmente, no processo produtivo, 32%.

A aquisição da informação somente estará bem consolidada se atender às duas áreas administrativas e de produção. Há um *gap* entre as duas áreas o que pode comprometer o resultado de ambas. Um dos pontos de melhoria mais relevantes identificados na pesquisa é a forma como a informação é disseminada, 35%, seguida da periodicidade e da sua correta disseminação, com 24% de respostas cada uma. Esse diagnóstico contribuirá para que a aquisição da informação seja uma etapa atendida dentro do fluxo de informações e contribua para que esta esteja ao alcance todos os envolvidos nos processos.

### **5.2.3 Organização e Armazenamento da Informação**

A organização da informação deve ter o propósito de atender em tempo hábil a demanda das lideranças na tomada de decisão. O resultado da pesquisa mostra que 86% das lideranças precisam buscar, em algum setor da empresa, a informação porque não está acessível no momento da necessidade.

Segundo Choo (2006) a maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa o seu ambiente. As formas de armazenamento auxiliam no resgate e acesso à informação. Foi identificado na pesquisa que quase 90% das lideranças arquivam ou “guardam” as informações transmitidas ou recebidas, mas, ainda assim, a maioria afirma já ter precisado buscar em outros setores porque a informação não chegou em tempo hábil. Percebe-se que há uma discrepância, isso porque talvez a informação não esteja sendo armazenada de forma a facilitar o seu acesso. Choo (2006) cita que o acesso é mais importante que a qualidade.

### **5.2.4 Desenvolvimento de Produtos e serviços de informação**



O desenvolvimento de produtos deve atender não somente à necessidade de informação do usuário, mas principalmente a necessidade de informação para o desenvolvimento das atividades, diante dessa afirmação é salutar conhecer todos os processos da empresa (CHOO, 2002).

O resultado da presente pesquisa aponta que a grande parte dos entrevistados (73%) conhece todos os processos, para 81% dos entrevistados, a forma como ela é divulgada auxilia no desenvolvimento de suas atividades, embora um percentual considerável de 27% afirmam não conhecer.

Todos os entrevistados, 100%, consideram importante a circulação de informação sobre os processos da empresa, mas o que se percebe é que o fluxo precisa ser melhorado para cobrir a demanda por informação sobre os processos, já que 27% ainda desconhece-os. Criar produtos e serviços de informação que alcance todas as lideranças torna-se necessário para preencher essa lacuna.

Para criação de produtos e serviços de informação é importante que estes agreguem valor à informação de forma a melhorar o processo de tomada de decisão.

### **5.2.5 Distribuição da informação**

A distribuição da informação contribui para um melhor aprendizado da organização, segundo Choo (2006), por isso a forma como ela é distribuída ou disseminada pode influenciar no conhecimento sobre os processos. Nesta pesquisa, 70% das lideranças afirmam disseminar a informação entre os seus subordinados e 22% o fazem sempre. Este resultado indica que as lideranças estão preocupadas em manter os seus subordinados informados sobre as atividades e decisões.

Do percentual mencionado acima, pode-se afirmar que cerca de 100% das lideranças da empresa afirmam que disseminam as informações sobre os processos da empresa entre os seus subordinados. A disseminação da informação é relevante na organização em todos os seus processos. Percebe-se que há um interesse das lideranças em informar os seus subordinados, pois trata-se de uma necessidade identificada para melhor desenvolvimento das atividades.

O compartilhamento de informações também acontece entre 70% das lideranças, conforme resultado da pesquisa, reafirmando a preocupação das lideranças com o direcionamento das informações. É preciso, entretanto, considerar que 30% somente compartilham as informações às vezes, o que indica a necessidade de maior interação e compartilhamento.

Uma grande parcela afirma transmitir a informação da mesma forma aos subordinados, mas 35% ainda não faz. Nesse caso, observa-se que existem formas diferentes de transmitir a informação adotada pelas lideranças. Esse aspecto é positivo, segundo Choo (2002), porque os meios devem estar de acordo com os hábitos e preferências dos usuários da informação.

Percebe-se também no resultado que um percentual relevante (35% às vezes e 19% não) não considera que a gestão da informação na Empresa é clara e acessível à todos integralmente, somente 46% considera clara e acessível.

As informações sobre os processos são encontradas principalmente através do *Outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail) para 89% dos entrevistados; isso justifica o fato de não ser clara e acessível à todos, visto que a velocidade e o volume da informação na internet não permite maior interação. O diálogo com os colegas aparece na pesquisa como o segundo instrumento, com 76%, de onde se obtém informações sobre os processos, seguido do jornal impresso, com o índice de 65%.

A transmissão das informações acontece com mais frequência através do diálogo com os colegas, 78% e em reuniões, 73%; esse resultado indica a aproximação de lideranças com os seus subordinados. Embora o percentual seja alto, o *Outlook* ainda aparece usado por mais de 50% das lideranças na transmissão da informação.

A aproximação das lideranças com os subordinados é reafirmada ao identificar que as conversas informais constituem o mecanismo mais utilizado pelos subordinados (76%) para informar as lideranças, seguidas de reuniões e informações via *Outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail) com 57% dos mecanismos utilizados. Este resultado chama atenção para a veracidade da informação sobre os processos e sugere uma investigação voltada para a necessidade de criação de produtos e serviços de informação.

As características das fontes formais e informais de informação também podem influenciar na ocorrência e tipo de necessidade, afetando a percepção das barreiras à informação e as maneiras pelas quais as necessidades podem ser atendidas (Niedzwiedzka, 2003). Diante do exposto, é importante ponderar que a administração da informação deve ser vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação num ciclo contínuo (CHOO, 2003; 2006).

#### **5.2.6 Uso da Informação**

O uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, segundo Choo (2002), e um dos pontos de melhoria no fluxo de informação identificados na pesquisa é referente à forma de disseminação da informação, 35%, seguida da periodicidade e da correta destinação, ambos com 24%. Percebe-se que este resultado justifica a necessidade de investir em criação de produtos e serviços de informação que estejam acessíveis a todos.

Antes de transmitir a informação aos subordinados, as lideranças, 49% geralmente consultam as fontes para garantir a veracidade da informação, mas

em muitos casos isso não acontece. Isso justifica a forma pela qual a transmissão acontece na maioria dos casos: através de conversas e reuniões. Tal resultado aponta para a necessidade de criação de produtos e serviços de informação que garantam mais acesso e confiabilidade.

Segundo Choo (2006), o uso da informação passa pela criação do conhecimento, para se chegar à tomada de decisão, por isso, o uso da informação é importante mecanismo de assertividade no processo de tomada de decisão e deve ser conduzido de forma a proporcionar segurança às lideranças.

Ainda sobre a análise do uso da informação, percebe-se que uma grande maioria não considera eficaz a clareza e o acesso na gestão da informação. Tal resultado encontra respaldo no item da pesquisa que aponta o uso do *Outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail) e das conversas informais, que não alcançam todos os envolvidos no processo, seja pela necessidade de se criar produtos e serviços de informação, seja pela falta de consulta às fontes que garantem maior transparência na transmissão da informação.

Ao buscar e usar a informação, as pessoas estão continuamente construindo sentido a respeito do ambiente e, fazendo isso, parecem empregar estratégias básicas, dependendo do tipo de situação e de necessidade de informação em que se encontram (CHOO, 1999).

### **5.3 Resultados da interpretação da pesquisa qualitativa**

Como foi mencionado na Metodologia, foram selecionadas 3 lideranças, consideradas as mais representativas da empresa estudada, para que fossem entrevistados sobre o processo de informação na tomada de decisões. A caracterização desses sujeitos que foram submetidos à entrevista é a seguinte:

**Sujeito 1 (S1)** – Gestor de Segurança, Qualidade e Medicina do Trabalho.

**Sujeito 2 (S2)** – Gerente de Produção e Construção Civil.

**Sujeito 3 (S3)** – Analista de Contratos – responsável pelo Setor de Gestão de Contratos.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada observando-se as seguintes categorias, que foram sugeridas pelas questões que se procurou elucidar:

- 1 . Comentários sobre o processo de comunicação/informação da empresa.
2. Passos seguidos quando se vai tomar uma decisão.
- 3 . Percepção do papel da informação como ajuda no processo de tomada de decisão.
4. Disponibilidade da informação que pode ajudar no momento de tomada de decisão.

As respostas dos entrevistados, listadas abaixo, são analisadas à luz da teoria de Choo (2002) e de outros autores.

### **5.3.1 Comentários sobre o processo de comunicação/informação da sua empresa.**

O processo de comunicação dentro da V & M é bem conduzido, há uma centralização, a linguagem é clara e objetiva e está acessível a todos através dos veículos internos, como o Voz Florestal, por exemplo, que além de alcançar os empregados alcança também as famílias. (S1)

O sujeito 1 se refere à existência de um processo de comunicação disponível para todos e que atende à necessidade da informação de forma abrangente, sendo conduzido a todos os públicos de maior interesse da organização. Esta afirmação encontra eco em Choo (2006, p.402) quando afirma que *“uma forma de tratar a variedade de informações é envolver o máximo de pessoas possível na captura de informações, criando uma rede de coleta de informações”*. Tal afirmação também é confirmada no resultado da pesquisa quantitativa, onde

46% dos sujeitos afirmam que ela é clara e acessível sempre e 35% que afirma que apenas às vezes ela é clara e está disponível.

O sujeito 2 referiu-se aos tipos de comunicação adotados na empresa, descrevendo-os.

Na minha maneira de pensar temos 3 tipos de processo de comunicação/informação: o informal, o formal e o oficial, cada processo tem seu mecanismo de veiculação, divulgação, distribuição e validade.

O Informal – são conversas e contratos firmados verbalmente, acordos e negociações que tem validade, mas às vezes não requer evidências, são corriqueiros e normalmente são feitas por telefone ou pessoalmente direta ou indiretamente, tem prazo de validade curto (poucos dias) não há verificação, mas ajuda diminuir o uso dos outros recursos.

Formal – São reuniões, workshops, encontros agendados e diversos, troca de e-mail's ou documentos impressos, são mais comuns na empresa, sua veiculação tem abrangência em todas as áreas e trata de assuntos diversos dentro da rotina da empresa, gera impacto e responsabiliza o receptor, requer, às vezes, retorno e confirmação, porém muitas vezes não há verificação da origem e confiabilidade. Textos longos e minuciosos com pouca objetividade torna a leitura e a interpretação difícil e cansativa.

Oficial – São as divulgações em jornais mensais, portarias, comunicado geral da alta direção, cartas informativas e educativas, *folders*, campanhas e festividades dentro do calendário da empresa. São informações e comunicações de abrangência maior, normalmente visando atingir a todos os funcionários. Tem caráter informativo, educativo, orientativo e de lazer.

Os tipos de comunicação existentes na empresa são direcionados e variam conforme o assunto e as pessoas que se pretende alcançar. Essa afirmação responde às questões levantadas por Le Coadic (1996), para avaliar a necessidade da informação, descritas a seguir:

- A – Quem necessita da informação?
- B – Que tipo de informação?
- C – Para qual grupo de pessoas?
- D – Porque precisam dela?
- E – Quem decide quanto à necessidade?
- F – Quem seleciona?
- G – Que uso é dado ao que é fornecido?

H – Quais são as conseqüências ou resultados do uso para o indivíduo, o grupo, a organização, etc.?

O resultado quantitativo deste item confirma os tipos de comunicação mais usados quando respondem que diálogos, reuniões e *outlook* (formais e informais) são os instrumentos mais utilizados na transmissão da informação.

Considera-se que a necessidade de informação é percebida por todas as lideranças que responderam à pesquisa, no entanto, a disseminação da informação nem sempre é adequada, conforme apontado pelo sujeito 3.

A informação é divulgada, no entanto, nem sempre alcança os setores que realmente tem a ver com a informação ou com a decisão a ser tomada baseada na informação divulgada. (S3)

A observação registrada pelo sujeito 3 sugere que a empresa necessita preocupar-se com a melhoria do processo de disseminação da informação. Tal afirmação encontra respaldo no resultado que aponta a forma como é disseminada como ponto de melhoria por 35% dos respondentes.

### **5.3.2 Passos seguidos quando se vai tomar uma decisão.**

Para o sujeito 1, a tomada de decisão requer o direcionamento da informação, bem como o envolvimento das áreas competentes.

Procuro o responsável competente para alinhar a decisão. Canalizo-a para o setor competente para um melhor direcionamento. (S1).

Segundo Batista (2004), existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação. Ambos são responsáveis por permitir o direcionamento da informação para que as decisões sejam tomadas de forma coerente. Percebe-se que a tomada de

decisão na empresa passa pela necessidade de se conhecer os canais e as redes de comunicação, conforme citado pelo sujeito 2.

Normalmente minhas decisões são tomadas depois de conhecer o problema e discutido com as pessoas envolvidas avaliando a melhor saída, mas, nem sempre isso acontece, o volume de informações e problemas gerados na rotina nos leva a decidir arbitrariamente, levando em consideração as informações e fatos apresentados de imediato, o nível de assertividade é bom, mas a qualidade da decisão pode, às vezes, não ter sido a melhor por falta de tempo para planejar e discutir os problemas, exaurindo todas as possibilidades. A expertise de cada profissional da equipe ajuda a melhorar a decisão que, muitas vezes, precisa ser rápida. (S2).

Para o sujeito 3 é importante considerar a veracidade da informação e a sua fonte antes de se tomar uma decisão.

Primeiramente é checar se a informação recebida procede ou não e qual é a fonte da informação. (S3).

Essa afirmação reforça a importância da credibilidade e da confiança sobre os assuntos que motivam a tomada de decisão. De acordo com Choo (1998), o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente. Essa informação contraria o resultado quantitativo, pois 43% dos sujeitos afirmaram não consultar a fonte para conferir a veracidade da informação e 49% consultam geralmente tais fontes.

### **5.3.3 Percepção do papel da informação como ajuda no processo de tomada de decisão.**

O papel da informação para os gestores fica bem claro na fala do sujeito 1, como se verifica:

A informação clareia e facilita o processo de tomada de decisão. Ter acesso à informação facilita o processo. (S1).

Oliveira (1992) dá força a este papel descrito por S1, quando cita que a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada



é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos.

Além da necessidade, da qualidade e da importância da informação outro aspecto relevante para a tomada de decisão o acesso a essa informação. A informação é fundamental para que o processo de decisão atenda às expectativas da empresa, mas em alguns casos ela não está disponível em tempo hábil conforme afirma o sujeito 2.

A informação ajuda, sem dúvida nenhuma; o problema é que, às vezes, a qualidade dessa informação não é suficiente para tal e as distorções provoquem um desgaste na equipe e perda de tempo precioso, que não temos. A confiabilidade da informação e a dificuldade de verificação, devido à distância geográfica dos processos, torna ainda mais difícil essa tarefa. Acredito que um dos grandes problemas da gestão de processos, em relação à tomada de decisão, está na informação, principalmente por ela ser um bem perecível, que tem prazo de validade. (S2).

A informação deve permear os vários ambientes da empresa de forma a considerar suas particularidades regionais, mas principalmente de forma a contribuir para que o processo de tomada de decisão aconteça de forma clara e abrangente. Conforme sugere Choo (2006).

“As necessidades de informação são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada”. (CHOO 2006, p.406).

Considerar os diversos ambientes pelos quais circula a informação pode ser o caminho que permitirá o alinhamento coerente e que fará com que a informação seja relevante e confiável em todos os cenários da empresa, como afirma o sujeito 3 em sua resposta.

Sim, desde que a informação seja precisa e confiável, senão os impactos negativos poderão ser irreparáveis. (S3).

As falas registradas confirmam a importância e a necessidade que as lideranças atribuem à informação na empresa estudada e ancoram-se no

resultado quantitativo que aponta que 100% das lideranças consideram a informação importante e necessária.

#### **5.3.4 Disponibilidade da informação que pode ajudar no momento de tomada de decisão.**

A informação dentro da V & M FLORESTAL encontra-se disponível para algumas áreas, dependendo da decisão.

Depende da decisão. Quando é mais voltada para a área de segurança eu busco nas normas, nas leis e isso está disponível. Dentro da empresa está disponível para a tomada de decisão. (S1).

O sujeito 2 também considera que a informação está disponível, mas, dependendo da complexidade da decisão, ela não está disponível em tempo hábil, isso faz com que a decisão imediata fique comprometida.

Eu diria que sempre temos a informação, de uma forma ou outra ela ajuda a entender a situação, normalmente solicitamos mais informações ou explicações mais claras dos fatos. O grau de complexidade da decisão exige maior aprofundamento dos níveis de informação e isso, às vezes, não está disponível de imediato. Quando não temos a informação não decidimos de imediato. (S2)

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

O acesso à informação conforme o modelo de gerenciamento da informação sugerido por Choo (2006), no item distribuição da informação minimizaria os problemas identificados neste item em avaliação que foi descrito por unanimidade e reforçado conforme afirmação do sujeito 3.

Às vezes, pois nem sempre ela está acessível em tempo hábil. (S3).

Deve ser registrado, portanto, que a empresa precisa minimizar os problemas relacionados ao gerenciamento da informação, tornando-a disponível nos momentos em que se faz necessária. Tanto os entrevistados quanto aos respondentes da pesquisa quantitativa afirmam que a informação não está disponível em tempo hábil quando necessária.

## 6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho - analisar como ocorre a gestão da informação no processo de tomada de decisão gerencial na V & M FLORESTAL - foi alcançado, uma vez que a pesquisa realizada permitiu que fossem identificadas as várias formas de gestão da informação adotadas pelas lideranças, as quais foram analisadas à luz do modelo sugerido por Choo (2002). Os aspectos mais importantes da pesquisa são relatados a seguir.

A informação foi considerada importante por todos aqueles que foram ouvidos, o que é realçado pelas lideranças, que chamaram atenção para o papel da informação tanto no processo produtivo quanto no administrativo, especialmente na tomada de decisões. Com relação à necessidade da informação, pode-se afirmar que ela está presente na percepção e ação de todas as lideranças da organização. Acredita-se que a informação é, além de importante, necessária no processo de tomada de decisão.

Associada à necessidade está a disseminação da informação, uma atitude que marca a preocupação das lideranças que enxergam na aquisição da informação o caminho do conhecimento capaz de envolver os seus subordinados com os processos da empresa. Foi realçado que nem sempre a informação está disponível em tempo hábil, apesar de ser armazenada. Além disso, de acordo com os sujeitos da pesquisa, na maioria das vezes, a gestão da informação não é clara e acessível a todas as lideranças.

As lideranças se mostram preocupadas em transmitir a informação. Quanto às formas pelas quais as lideranças se informam, houve predominância da informação pelo *Outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail), seguida do diálogo com os colegas. A melhoria do fluxo poderá se dar na forma como a informação é disseminada, segundo os respondentes.

Ficou evidente que existe aproximação das lideranças com os subordinados, o que é confirmado pelas conversas informais, diálogos e reuniões.

É importante destacar que o processo administrativo ainda continua obscuro para uma boa parte das lideranças e precisa ser melhorado, principalmente por tratar-se de uma área de apoio, que possibilita a consolidação dos resultados operacionais. Por isto, houve quase unanimidade sobre a necessidade de se melhorar a informação sobre o processo administrativo.

O conhecimento dos processos também precisa ser ampliado, uma vez que a informação é necessária e importante. É redundante dizer que é imprescindível o conhecimento de todos os processos por todas as lideranças da instituição, mas isso não ocorre em 100% dos casos, pois muitos ainda desconhecem os processos. Esse desconhecimento influencia diretamente a insegurança diante de uma decisão e contribui para que as decisões não sejam eficazes ou assertivas. Por isso, escolher como transmitir a informação, considerando a realidade de cada subordinado, seus hábitos e preferências são aspectos fundamentais para garantir a fluidez e veracidade da informação.

Saber onde encontrar a informação auxilia na agilidade e na transparência da informação e facilita todo o processo de comunicação interna e, nesta pesquisa, verificou-se que a grande maioria das lideranças afirma arquivar a informação. Mas o que se percebe é que, na maioria das vezes, ela não está disponível em tempo hábil, tornando-se necessária a busca em outros setores. Diante disso, conclui-se que o armazenamento da informação não tem sido feito de forma clara de modo a facilitar o acesso. Diante do exposto verifica-se que a empresa necessita criar produtos e serviços de informação que melhorem o conhecimento e acesso das lideranças para maior segurança no processo de tomada de decisão.

Diante da constatação de que as conversas informais, as reuniões e diálogos com os colegas são mecanismos usados para transmissão da informação, um aspecto torna-se relevante: a veracidade da informação. A análise das respostas indicou que as fontes geralmente não são consultadas para garantir

veracidade das informações. É preciso monitorar a informação e buscar nas fontes a sua verdade; dessa forma, é possível evitar que a informação seja transformada em “rádio peão” perdendo a sua credibilidade.

É necessário, entretanto, considerar que 30% dos sujeitos somente compartilham as informações às vezes, o que indica a necessidade de maior interação e compartilhamento, neste caso deve-se aproveitar a abertura identificada entre lideranças e subordinados na aproximação das conversas informais e reuniões.

A análise destes resultados justifica a necessidade de investir na criação de produtos e serviços de informação que garantam mais acesso e confiabilidade do que é transmitido, considerando as qualidades que agregam valor à informação e que contribuirão para o processo de tomada de decisão.

Outro ponto que merece atenção é a clareza e o acesso à informação, pois se ambos não estiverem inseridos no processo não há tomada de decisão que se consolide de forma clara e disponível ao público de interesse, comprometendo os resultados e a gestão do líder.

Os instrumentos de comunicação existem para fazer com que a informação seja disseminada entre todos os públicos de interesse da organização, mas o uso destes instrumentos requer uma avaliação que leva em conta a realidade de todos os envolvidos no processo. Destaca-se aqui o uso do *outlook* (ferramenta da *Microsoft Office* usado, basicamente, para receber e enviar e-mail) como instrumento de disseminação da informação por grande parte das lideranças; apesar de ser uma ferramenta eficaz, ela não está disponível para todos os públicos e, muitas vezes, devido à velocidade da informação e ao seu volume, este instrumento não se apresenta tão claro e acessível.

Outro mecanismo utilizado que merece destaque são as conversas com os colegas, as reuniões, o diálogo; isto constitui um ponto forte identificado na empresa, que reforça os laços entre subordinados e lideranças, mas que deve

ser mantido com cautela para que a informação não se transforme em circulação de boatos.

A informação ocupa lugar de destaque na tomada de decisão de todos os processos da organização apresentada neste trabalho, mas ainda é transmitida e recebida de forma embrionária. Para assegurar a sua eficácia, clareza, credibilidade e acesso torna-se necessário investir em mecanismos capazes de fazer com que a informação circule de forma mais profissional, confiável e sólida, através da criação de produtos e serviços de informação que garantam o sucesso no processo de tomada de decisão.

Administrar a informação de forma a atender todos os públicos e garantir que o processo de tomada de decisão alcance todos os envolvidos é um desafio constante que requer, dos profissionais de administração, conhecimento sobre os seus subordinados, sobre os processos da empresa e sobre a importância da informação na realização de suas atividades.

Ao definir a disposição de realizar esta pesquisa, a autora tinha os seguintes pressupostos:

1. o processo de gestão da informação não é claro.
2. o resultado do processo de tomada de decisão da Empresa não alcança todos os envolvidos.
3. a forma como a informação é percebida pelas lideranças não contribui de forma satisfatória para o processo de tomada de decisão.

Ao concluir o trabalho, pode-se inferir que o processo de gestão da informação é embrionário, alcança os envolvidos parcialmente e, embora seja considerada importante pelas lideranças no processo de tomada de decisão, precisa ser readequada ao modelo sugerido por Choo (2002) para que alcance com eficácia todos os envolvidos.

Concluindo, a informação na V & M FLORESTAL é uma moeda de considerável valor que precisa ser depositada no lugar adequado para que possa garantir melhores resultados. Este trabalho pode oferecer à organização

a oportunidade de refletir sobre a importância da informação no processo de tomada de decisão e definir ações relativas à melhoria contínua de suas atividades.

Espera-se com esse trabalho possa oferecer à academia mais uma fonte de pesquisa, que elucide questões referentes à gestão da informação nas organizações e que novos pesquisadores aprofundem o tema com o intuito de apresentar novos elementos que possam contribuir para que a informação permeie todas as instituições com sucesso e eficácia. Como sugestão de pesquisa para aprofundamento do tema, futuros pesquisadores poderiam investigar os impactos da informação na tomada de decisões gerenciais, relacionando-os com os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Para a autora, este trabalho, além de contribuir para melhor entendimento da gestão da informação na organização estudada, abriu a perspectiva de se trabalhar de forma mais abrangente os elementos de comunicação que podem contribuir para a melhoria contínua dos processos. Sugere-se que após a apresentação inicial desta pesquisa, as lideranças sejam alertadas sobre os pontos ainda inconsistentes e sobre a forma de superá-los. A pesquisa poderá ser repetida alguns meses após esta ação, verificando-se se houve mudança na percepção das lideranças e em seus procedimentos.

Como limitação deste trabalho, deve-se realçar o fato de que se trata de um estudo de caso e, como tal, a generalização é restrita, não sendo possível inferir que outras empresas, ainda que do mesmo ramo, tenham quadro semelhante. Outra limitação está relacionada ao número de respondentes, que não correspondeu ao universo das lideranças. Entretanto, a disposição da grande maioria (37 dos 50) é indicador de envolvimento com a questão estudada nesta dissertação.



## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R.D.C. *Gestão do conhecimento em organizações*; proposta de mapeamento conceitual integrativo. Curitiba, Saraiva, 2005.

BARDIN. L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70, 2002.

BATISTA, Emerson de Oliveira. *Sistema de Informação*: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARRETO, Aldo de. *A eficiência Técnica e Econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação*. [online]. Mar 1996. Disponível em: <http://www.alternex.com.br>. Data de acesso: 19 ago 2011.

BIO, S. R. *Sistemas de Informação*: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BITTENCOURT, Cláudia e Colaboradores, *Gestão Contemporânea de Pessoas* – Novas práticas, conceitos tradicionais.

BORDENAVE, Juan Diaz. *O que é comunicação*. Coleção primeiros passos. São Paulo, Ed.Brasiliense, 1997.

CALAZANS, A.T.S. - *Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica*. Pesquisa Brasileira em Informação e Biblioteconomia. Vol.3, n.2, 2008.

CHOO, C. W. *A Organização do Conhecimento*: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C. W. *information management for the the intelligent organization*: the art of scanning the environment. 2. Ed. Medford, NJ: InformationToday, 1998.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação*: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998<sup>a</sup>.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERREIRA, D. T. *Profissional da Informação*: perfil de habilidade demandadas pelo mercado de trabalho. Ciência da Informação, Brasília, 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Marco Antônio Vieira, Consultor, Professor Universitário e Mestre em Administração. Artigo Análise Técnica Pesquisa de Clima Organizacional – disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>. Acesso em: 6 fev.2010.

LE COADIC, Yves-François. *A Ciência da Informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaral. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C. de S. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. In, Harvard Bussiness Review Paperback. Boston, Harvard Bussiness Review, 1995.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Artigo publicado em CI. Inf. Brasília., V 29, n.1, p. 14-24, jan./abril. 2000.

MORGAN, Gareth – *Imagens da Organização* – São Paulo: Atlas, 1996.

NIEDZWIEDZKA, B. M. Barriers to evidence-based decision making among polish healph care managers. Maio, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias e táticas operacionais*. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, A. *O Valor da Informação*. In Dossier Informação. Revista Pequena e Média Empresa, nº12-3ª Série. 1994.

REGO, F. Gaudêncio Torquato do, 1945 – *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas* – São Paulo: Summus, 1986.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistema de Informação Empresarial: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P., *Comportamento Organizacional*, 8ª.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005a.

BARBOSA, Ricardo R. O uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte,

artigo publicado em *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.13, n.1, p. 95-101, jan./abr. 2007.

SERVA, M. *O Paradigma da complexidade e a análise organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v.32, n.2, p. 26-35, abr/jun. 1992.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership* (2th ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1989.

TARAPANOFF, K. inteligência, informação e conhecimento. Kira Tarapanoff, organizadora. Brasília: IBICT, Unesco, 2006.

TORRES, Roger Faleiro; NEVES, Jorge Tadeu Ramos. *Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação*. Belo Horizonte, Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia; Vol. 3, No. 2 (2008):

WURMAN, R. S. *Information Anxiety* (1989), p.32.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração*. São Paulo, 3 ed. Atlas, 2000.

WILSON, T.D. *The nonsense of "knowledge management"*. Information Research, vol 8. Nº 1, Oct. 2002. Disponível em: <http://informationr.net/ir/8-1/paper144>. Acesso em: 04 de abril. 2011.

WOOD Jr., T. *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre, Bookman, 2005.

## **APÊNDICE A**

### **Carta para envio do questionário**

O questionário foi encaminhado às lideranças da V & M FLORESTAL com a seguinte carta.

#### **Caro empregado,**

Você foi escolhido para responder ao questionário anexo por estar inserido no contexto de liderança dessa instituição. Este trabalho refere-se à dissertação de mestrado da nossa colega Eliane Vieira e tem como tema: a importância da informação no processo de tomada de decisão gerencial.

A sua posição dentro da Empresa contribui de forma efetiva na disseminação da informação organizacional, por isso solicitamos a sua colaboração em responder ao questionário anexo, devolvendo-o preenchido até o **dia 18 de maio de 2011**.

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

Contamos com a sua colaboração e agradecemos.

## **APÊNDICE B**

### **QUESTIONÁRIO**

Com base no modelo de Choo (2002) foi elaborado o questionário que segue para identificar como ocorre o processo de gestão da informação na V & M FLORESTAL.

1 . Dados de identificação do respondente:

Número:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Cargo ocupado na empresa:

Anos de trabalho na empresa:

#### **I - Informações sobre os processos da Empresa**

A – Você conhece todos os processos produtivos e administrativos da Empresa?

( ) Sim

( ) Não

B - Você considera importante a circulação de informações sobre os processos produtivo e administrativo da empresa?

( ) Sim

( ) Não

C – Você dissemina informações sobre os processos da Empresa entre os seus subordinados?

( ) Sim

( ) Não

( ) Às vezes

☐ Sempre

D – Quais processos são mais informados a você no dia-a-dia da sua atividade na Empresa?

☐ Produção

☐ Administrativo

☐ Ambos

E – Você considera que as informações como são divulgadas ajudam os seus subordinados nas atividades do dia-a-dia?

☐ Sim

☐ Não

☐ Às vezes

F – O que você considera que pode melhorar no fluxo de informações na Empresa?

☐ A linguagem

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

☐ A periodicidade

☐ O tempo de circulação – acesso.

☐ Outro (citar):

G – Você compartilha as informações que recebe da Empresa sobre os processos com os seus subordinados em qual proporção?

☐ Nunca

☐ Às vezes

☐ Sempre

H – Você transmite a informação da mesma forma a todos os seus subordinados?

☐ Sim

☐ Não

I – Você consulta a fonte (o setor que encaminhou a informação) para confirmar a veracidade da informação antes de transmiti-la aos seus subordinados?

( ) Sim

( ) Não

J – Na sua opinião, a gestão da informação da V & M FLORESTAL é clara e acessível a todos?

( ) Sim

( ) Não

K – Você já precisou buscar a informação em algum setor da Empresa porque ela não chegou até você em tempo hábil?

( ) Sim

( ) Não

## **II – Informações sobre os veículos de comunicação utilizados na disseminação da informação.**

A – Informe abaixo através de quais instrumentos de comunicação você obtém informações sobre os processos produtivo e administrativo da Empresa:

( ) Jornal Voz Florestal

( ) Jornal Mural

( ) Momento de Segurança

( ) Outlook

( ) Conversa com os colegas

B – Quais dos veículos abaixo são mais utilizados por você para transmitir a informação aos seus subordinados:

( ) Momento de Segurança

( ) Outlook

( ) Conversas informais

( ) Reuniões

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

C – Através de qual mecanismo o seu subordinado o antém mais informado?

( ) Conversas informais

( ) Outlook

( ) Momento de Segurança

( ) Reuniões

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

## **II – Armazenamento da Informação**

A – Você arquiva ou guarda as informações que você recebe ou transmite aos seus subordinados para posterior consulta ou comprovação?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, como você faz esse arquivamento? \_\_\_\_\_



## **APÊNDICE C**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

A entrevista a ser realizada com algumas lideranças seguirá o roteiro abaixo e será usada como ferramenta de avaliação da importância da informação no processo de tomada de decisão na V & M FLORESTAL.

- Comente sua opinião sobre o processo de comunicação/informação da sua empresa.
- Quando vai tomar uma decisão quais os passos que você segue?
- Você acredita que a informação ajuda no processo de tomada de decisão?
- No momento de tomada de decisão você encontra a informação que pode lhe ajudar?