

# ADOÇÃO DE POLÍTICA INFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Silas Marques de Oliveira, Ph.D.

## RESUMO

A informação se torna um recurso essencial e seu acesso eficaz, transferência e uso são indispensáveis se as organizações desejam lidar e sobreviver em um ambiente em constante transformação. Para satisfazer as necessidades informacionais de executivos, os gerentes de Sistemas de Informação (SI) implementam e desenvolvem Sistemas de Informação Executivos (EIS) para auxiliá-los no processo de tomada de decisão. Estes sistemas. Um fator imprescindível para o êxito do S.I. é a existência de uma política informacional adotada pela organização. Conscientizar a organização de que ela precisa de uma política de informação constitui uma das principais tarefas do gerente de SI. Esta pesquisa identificou, através de questionário respondido por 45 gerentes de SI o nível de conhecimento do potencial do SI por parte dos executivos, o valor que dão à informação, As estratégias de informação adotadas, os tipos de profissionais que fazem parte da equipe de SI, o processo de gerenciamento da informação e, por fim, a política de informação adotada pela organização bem como as limitações para o desenvolvimento da mesma.

**Palavras Chave:** Sistemas de Informação. Política Informacional. Estratégia Informacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de influência contínua é o conhecimento. Quando os mercados mudam e as tecnologias proliferam, quando as atividades se multiplicam e se tornam obsoletas da noite para o dia, as instituições bem sucedidas são aquelas que consistentemente criam novos conhecimentos e conseguem comunicá-los eficazmente.

Durante as últimas décadas, temos visto que a revolução informacional tem mudado a própria fonte de riqueza. Esta não é mais material, mas sim o conhecimento aplicado ao trabalho para gerar valor. A conquista de riquezas é no momento, sinônimo de conquista da informação e a aplicação desta informação nos negócios e em nossas atividades coletivas.

Até certo ponto, diferenciação competitiva revolverá ao redor da intensificação da análise de todos os aspectos e contextos que envolvem e geram um impacto em uma organização. Conforme Bowes (1995), os astutos mudarão seu foco de atenção dos sistemas para informação, e abordarão duas questões relacionadas e essenciais: num mundo competitivo, onde grupos podem ter acesso aos mesmos dados, quem será bem sucedido em transformar dados em informação? quem então analisará esta informação rápida e inteligentemente suficiente para gerar conhecimento? antes do fim desta década, a natureza da informação, como ela será negociada e produzida, seu escopo, formato e protocolos de um mercado de informação, e os outros atributos de uma economia da

informação, criarão impacto político, definirão limites quanto à sua influência e redefinirão os paradigmas de poder.

É interessante notar, que já em 1975, Mintzberg enfatizava que “lidar com informação” fazia parte essencial das funções gerenciais e que a comunicação verbal tem prioridade sobre a comunicação escrita, em parte devido às oportunidades de troca de informações informais (“soft”) - idéias, opiniões, sugestões, previsões e explicações.

Realmente, a informação está alinhavada em todos os procedimentos administrativos, pois todas as organizações são sistemas de processamento de informação. Os gerentes de informação compreendem isto; eles não precisam ser persuadidos de que devem processar informação para funcionar. Quer a empresa fabrique parafusos, eduque estudantes, desenvolva pesquisas médicas, ou exporte víveres, ela precisa coletar, processar, usar e comunicar informação, tanto externa quanto interna, para poder planejar, executar e tomar decisões, pois a informação desempenha um papel organizacional chave em todos os níveis e em todos os departamentos. (Kaye, 1996)

Portanto, para que o gerente de informação seja bem sucedido em facilitar e coordenar o fluxo e uso da informação na organização, ele deve possuir um nítido conceito da organização como sendo um sistema de informação global; em outras palavras, as atividades de informação devem ser fundamentadas por um modelo significativo de informação da organização.

Para o desenvolvimento de sistemas e, portanto, serviços de informação prioritários para a organização, Wilson (1994) apresenta um modelo de Porter, denominado de “cadeia de valores” (value chain), onde a principal tarefa do provedor de informação é identificar qual é a parte ou setor da organização que melhor se beneficiará com a provisão de informação - ou seja, quais segmentos da empresa são tidos como sendo “informação intensivas” pela própria natureza de suas atividades.

De acordo com Porter (1985:33) “a cadeia de valores desmembra a empresa em suas atividades estratégicas relevantes para compreender o comportamento dos custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação. A firma adquire vantagem competitiva ao desempenhar estas atividades estratégicas de forma mais barata ou melhor que seus concorrentes.”

Esta cadeia de valores possui cinco categorias genéricas de atividades primárias: logística interna, logística externa, marketing, vendas, e serviços. Uma cadeia modificada apresentada por Hunsicker (1989) é: P&D, compras, produção, distribuição, marketing, vendas e serviços.

Se estes estágios ou categorias são relevantes para a aquisição de vantagem competitiva, está claro que serviços de informação direcionados para melhorar sua eficácia e eficiência terão significado estratégico para a organização. (Wilson, 1994)

Para alcançar isto, é que os Sistemas de Informação são criados e desenvolvidos nas empresas, apoiados pelos Executive Information Systems, Executive Decision Systems, dentre outros.

Existem alguns aspectos do “perfil” das organizações que são fundamentais para a elaboração de uma política informacional. Por exemplo, é fundamental que a estrutura e funcionamento de “Serviços de Inteligência Empresarial” sejam concebidos de acordo com as necessidades de informação das organizações e de cada decisor, especificamente, devendo focalizar

sua atenção no ambiente organizacional - concorrentes, clientes, tecnologias, políticas governamentais, fatores sócio econômicos. Outros aspectos serão apresentados a seguir.

Borges, (1995) citando Barbosa, declara que Roberts & Wilson identificaram por meio de uma pesquisa realizada junto a empresas britânicas, cinco fatores que influenciam o comportamento informacional de executivos:

a) propensão individual de consumo de informação, resultante de fatores intrínsecos aos profissionais, como atitudes, preferências e habilidades; b) sensibilidade a fatores do ambiente externo; c) existência de um centro ou unidade de informação responsável pela reunião e coordenação de dados internos e externos; d) nível de consciência estratégica relativa ao médio e longo prazos; e) existência de procedimentos organizados de aquisição, armazenamento, formatação e disseminação da informação.

Oppenheim (1997) analisou três estudos realizados em 1994, 1995, e 1996 patrocinados pela Reuters Foundation. Estes estudos investigaram a compreensão e uso da informação por executivos.

O primeiro estudo, conduzido em 1994, entrevistou 515 executivos dos mais variados segmentos da indústria na Inglaterra para identificar as fontes de informação que eles tinham acesso e os tipos de informação que eles pensavam que precisavam para cumprir suas responsabilidades. Buscou compreender qual era a atitude dos executivos diante da “information overload” e do uso da informação como um recurso político. Visou ainda determinar qual era o impacto da informação sobre o desempenho no trabalho, como se dava o compartilhamento e “withholding” da informação e identificar se a organização possuía ou não uma política formal de informação.

Os resultados desta primeira pesquisa claramente indicaram que “mais de 60% dos respondentes acreditavam que suas organizações não possuíam uma política formal de informação. Três per cento indicaram que suas organizações possuíam, mas admitiram não conhecê-la. A maioria dos executivos acreditava que alguns diretores e gerentes seguravam informação e não compartilhavam-na.” (Oppenheim, 1997, p.240)

Quase um terço dos executivos que responderam, indicaram saber que em algum momento de suas carreiras alguém teria retido informação deles. Dois terços dos executivos acreditavam que a informação não flui livremente devido a razões políticas, e a maioria estava convencida que a informação é negada também por questões políticas.

A grande maioria dos entrevistados concordara que o livre fluxo da informação é vital para o sucesso de seu negócio. Interessantemente, 72% dos respondentes descreveram seu negócio como estando baseado em informação, muito embora 60% tivessem afirmado que suas organizações não possuíam uma política de informação. Esta dicotomia demonstra quanto trabalho ainda precisa ser feito para assegurar que uma compreensão completa nas organizações sobre informação como um recurso seja alcançado, e quanto trabalho ainda é necessário para se desenvolver políticas para explorar este recurso.

Como era de se esperar, a maioria dos entrevistados indicaram que perdiam muito tempo buscando informações, e este era justamente o principal prejuízo causado pelo fato das pessoas não passarem adiante as informações.

A falha em partilhar a informação foi identificada em todos os níveis das organizações. A razão para tal comportamento é que as pessoas “controlam” de perto as informações que podem dar-lhes uma vantagem competitiva sobre seus colegas e que poderiam resultar em uma promoção. Que esta atitude é ineficiente e que a organização perde muitos recursos tentando coletar a mesma informação mais de uma vez é claramente irrelevante para aquele que possui a informação. Este “traço” da personalidade humana é contrário às idéias de uso eficiente da informação que deve permear e caracterizar a gerência de recursos informacionais. Motivar as pessoas a compartilhar informações sem temer que o resultado disto vá de alguma forma prejudicá-las, talvez seja um dos maiores desafios do gerente de S.I. e também uma das principais barreiras para o S.I. ter um maior impacto nas organizações.

Para a segunda pesquisa, realizada em 1995, 500 entrevistas por telefone foram realizadas com executivos na Inglaterra. O intento do estudo foi identificar e analisar os pontos de vista e compreensão dos executivos relativo à importância e papel da informação como um recurso corporativo. Os principais resultados deste estudo foram: (Reuters, 1995)

1. Quase 25% dos respondentes consideraram que a informação era o bem mais importante da organização, e 50% consideraram-na com sendo mais importante que outros bens intangíveis tradicionalmente altamente valorizados, como a marca da companhia, por exemplo. Dois terços dos respondentes consideraram que a informação possui maior valor para a empresa que boa vontade, dinheiro, prédios e instalações;
2. No entanto, apesar desta alta consideração pela informação, 25% dos respondentes não contabilizavam os custos de coletar, manter e disseminar informação, embora 50% acreditasse que a informação da companhia valia 100 000 libras , e 25% 1000 000 libras. Dois de cada cinco respondentes acreditavam que a empresa precisaria de um mês para recuperar a informação que ela possuía caso viesse a perdê-la algum dia, e um de cada seis estimou que este prazo seria de 6 meses;

Pode-se concluir, que as empresas precisam de orientação com respeito às técnicas para valorização e aproveitamento da informação como um recurso ativo e que os executivos estão conscientes do papel e importância da informação para o desenvolvimento de seus empreendimentos, mas têm feito muito pouco no sentido de traduzir esta percepção em políticas corporativas.

A terceira pesquisa, realizada em 1996 (Reuters, 1996), entrevistou 1313 executivos da Inglaterra, Estados Unidos, Austrália, Hong Kong e Singapura, objetivando determinar questões sobre “information overload”. O estudo também acabou identificando uma nova síndrome: a “Information Fatigue Syndrome (IFS).

Os resultados demonstraram que 41% dos executivos entrevistados concordaram que o ambiente de trabalho deles estava se tornando cada vez mais complexo e extenuante; 94% não acreditavam que a situação iria melhorar, pelo contrário. Um terço deles recebem o que descreveram como “uma quantidade enorme” de informação não solicitada; dois terços indicaram que precisavam de muita informação para tomar decisões ou desempenhar de forma eficaz, metade

deles acreditava que a coleta de informação era necessária para se manterem atualizados, e metade reclamaram que não possuíam tempo para lidar com o volume de informação que recebiam diariamente.

A pesquisa também buscou saber qual seria o motivo deste fenômeno chamado “information overload”. Os motivos apresentados foram o aumento de comunicação entre os membros da organização e entre a organização e sua clientela. Metade indicou que a Internet iria contribuir decisivamente nesta questão no futuro próximo.

Os entrevistados estavam conscientes do “custo” indireto desta situação. Quase 40% afirmaram que perdiam tempo substancial tentando localizar a informação correta, e 84% sentiam que estavam sendo pressionados e forçados a coletar informação. Quarenta e três por cento acharam que ter muita informação ou atrasava ou interrompia o processo decisório. Quase 50% dos respondentes afirmaram que coletar informação os distraia de sua função principal, e 44% sentiam que coletar informação custava ao seu empreendimento muito mais do que ele valia.

Não foi apenas o “custo” para o negócio que preocupou os executivos; o custo em termos pessoais também foi identificado. Dois terços dos respondentes concluíram que a tensão entre colegas no trabalho e a perda de satisfação poderiam ser atribuídos à “information overload”. Quarenta e dois por cento afirmaram que sofriam de algum problema de saúde devido a este fenômeno. Cinquenta por cento responsabilizaram-no pelo fato de terem que levar trabalho para casa e, 61% indicaram que vez por outra a “information overload” os obrigaram a cancelar compromissos sociais.

O estudo sugere algumas “soluções” para este “problema”: melhor treinamento, começando na escola, separando informação importante da trivial; uma análise mais eficaz e filtragem da informação para que os executivos recebam apenas o que eles realmente precisam; melhor treinamento na área de comunicação para que as pessoas não criem informação desnecessária. (Eager, C. & Oppenheim, 1996, p. 247)

Sendo que a tecnologia não está apenas nos tornando em uma sociedade de informação intensiva mas também está modificando a forma de trabalhar dos profissionais da informação, não existe dúvida que a demanda por estes profissionais continuará a aumentar. Como as habilidades para exercer tal papel também estarão modificando, emergirão três grupos complementares de profissionais da informação: os Criadores, os Comunicadores, e os Consolidadores. Os criadores serão aqueles que desenvolverão e produzirão produtos e serviços de informação. Os comunicadores serão especialistas com alto nível de habilidades de interpretação, pois eles ajudarão as pessoas a encontrar as respostas aos problemas “tailoring” a informação para circunstâncias específicas. (Moore, 1996)

Os consolidadores são os profissionais da informação que “interpretarão” o mundo para os administradores, pois agirão como filtros e pesquisadores, trabalhando como parte de um time administrativo. (Moore, 1996)

Conforme o autor, os sistemas de informação existentes hoje, os EIS, DSS, etc, são excelentes para lidar com necessidades de informação pré-definidas, mas exigem muito tempo dos executivos no processo de extrair deles informação relevante. Poucos executivos possuem tempo suficiente para coletar, processar e interpretar toda informação que precisam. A principal função

destes “consolidadores” será aliviar este fardo dos executivos. Eles serão chamados para combinar informação de diferentes fontes e providenciar um quadro mais rico do mundo. (Moore, 1996)

Esta tarefa exigirá um alto grau de habilidade para analisar e sintetizar informação. Terão que ser capazes de ver padrões e fazer conexões na informação que processam. Terão que ser capazes de interpretar a informação à luz das circunstâncias enfrentadas pela organização, e terão que apresentar os resultados de forma eficaz, seja oralmente ou em escrita. Acima de tudo, terão que ter a habilidade de reduzir complexidade sem sacrificar precisão. (Moore, 1996)

Em 1995, Borges já discutia que a informação, conhecimento, inteligência passaram a fazer parte do conteúdo da literatura sobre gestão empresarial, tornando-se matéria-prima essencial para o avanço das organizações e idealização de modelos competitivos que são a base da formulação estratégica competitiva.

Assim, não é de se admirar que Drucker (1995) no mesmo ano, defendia que a organização fundamentada na autoridade e no controle que surgiu em 1870 podia ser comparada a um organismo que está preso por sua própria concha e que as organizações precisam ser estruturadas tendo como suporte um esqueleto: informação.

Os serviços de inteligência empresarial são fortes recursos estratégicos na consecução de atividades empresariais. Entretanto, conforme Borges (1995, p. 187), “é importante que se discuta com mais acuidade que a informação somente cumpre o seu papel, quando integrada à organização como recurso fundamental no planejamento, na definição de estratégias e na tomada de decisão.”

### **3 METODO DA INVESTIGAÇÃO**

Este trabalho visa discutir aspectos relativos às estratégias e políticas informacionais adotados por gerentes de S.I. de empresas localizadas na região de Campinas, destacando os elementos que compõe a mesma, e os comportamentos informacionais exibidos pelos mesmos.

Diante dos objetivos propostos, consideramos a presente pesquisa um estudo exploratório descritivo, onde se utilizou questionários procurando, através da análise dos resultados, uma maior compreensão e percepção das práticas de gerentes de S.I. com relação ao desenvolvimento de uma política de informação. Esta discussão, indispensável para a compreensão da essência desta prática gerencial é carente de pesquisas formais na área, embora haja inúmeros trabalhos relatados na literatura, conforme parcialmente visto neste estudo, sobre a importância, necessidades, tipos e usos que os executivos fazem da informação para a execução de suas tarefas administrativas.

O universo da pesquisa foi os gerentes de Sistemas de Informação de empresas. Estes gerentes são/eram alunos do Curso de Mestrado em Informática do Instituto de Informática da PUC-Campinas. Do total de 170 alunos inscritos e, portanto, formadores da população deste estudo, 45 responderam ao questionário, formando, portanto, uma amostra de 26%..

## 4 RESULTADOS

Nesta seção os resultados obtidos através de 45 questionários respondidos serão apresentados e os principais achados discutidos. As respostas oferecidas pelos gerentes de SI para cada questão serão apresentadas e discutidas uma a uma tendo em mente os objetivos deste estudo.

### 4.1 Dados de Identificação

Os sujeitos desta investigação eram alunos do Curso de Mestrado em Informática da PUC de Campinas, SP por ocasião do desenvolvimento da pesquisa, (2000 A 2002) e executavam suas funções como gerentes e diretores de SI em empresas localizadas em diversas partes do Brasil, o que enriquece a análise dos dados, embora da “amostra”, por ser intencional, não permite uma generalização das conclusões que serão apresentadas na Seção 6 deste estudo.

A cidade de São Paulo foi a mais representada dentre as 28 onde atuavam os sujeitos que participaram deste estudo. Um total de 6 sujeitos era de procedência desta cidade, seguida por Sorocaba com uma representação de 4. Sete outras cidades do Estado de São Paulo foram representadas neste estudo, sendo que cada uma foi representada por apenas 02 sujeitos. As outras 19 cidades são locais de trabalho de 01 sujeito cada apenas. O maior número de cidades, ou seja, 15, são municípios do estado de São Paulo, seguida de 04 de Minas Gerais, 03 do Paraná., 02 de Goiás, 1 do Rio de Janeiro.e 1 de Santa Catarina.

É interessante notar a diversidade de “Ramo de Atividade” a que pertencem as empresas onde os sujeitos trabalhavam. Foi possível identificar 23 diferentes ramos da atividade econômica, sendo a área de Educação a mais representativa, ou seja, 10 dos sujeitos trabalham em Sistemas de Informação de organizações de Ensino Superior, seguido por Indústrias Alimentícias (04) e firmas de Consultoria, registrando também 04 sujeitos. Três sujeitos trabalhavam no setor Bancário e ou Financeiro. Outras áreas identificadas com menor representatividade foram: Governo, Transportes, Bebidas, Cosméticos, Siderurgia, Informática, Metalurgia, Combustível, Seguros, Celulose, Calçados, Energia, Química, Supermercados, Logística, Saneamento e Cooperativas.

Se por uma lado este grande leque de atividades onde os sujeitos atuam não permite comparar nem divisar tendências entre os setores econômicos, limitando de certa forma as conclusões, por outro, permite vislumbrar os resultados de uma forma mais ampla oferecendo talvez um quadro mais completo da política de informação praticada nos setores da economia nacional como um todo.

Os sujeitos da pesquisa trabalhavam em organizações que possuíam desde 2 funcionários até 35.000, sendo que 21 deles pertenciam a organizações com menos de 11 funcionários. Poucos trabalhavam em empresas de médio a grande porte. Empresas com 1200, 1500, 1600, 3500, 20000 e 35000 empregados estão representadas neste estudo.

A maioria, ou seja, 35 SI's se encontravam subordinados, no organograma da empresa, a Diretorias das mais diversas, como, financeira, recursos humanos, superintendência, administrativa e etc. Quatro se reportavam diretamente a algum Vice-Presidente da organização e 7 diretamente ao Presidente ou Dono. Como era de se esperar, os SI que se reportam diretamente ao Presidente ou

dono pertencem a organizações de menor porte. Parece que quanto maior a organização, mais baixo na hierarquia organizacional se encontra o setor responsável pelo fluxo de informações.

Em realidade isto é uma contradição, pois quanto maior for a organização, mais seus executivos deveriam valorizar todo o processo informacional como um recurso para alavancar seu posicionamento no mercado e atingir maior competitividade. Portanto, quanto mais próximo o setor de SI estiver dos principais tomadores de decisão, melhores condições este setor terá de contribuir mais eficazmente para o alcance da missão da organização, maior poder de decisão seus gerentes terão, assim como terão uma visão mais global das necessidades de todos os setores que compõem a estrutura organizacional, podendo assim, melhor auxiliá-las quanto à satisfação de suas necessidades informacionais.

#### **4.2 Nível de Conhecimento do Potencial do SI**

Ao se perguntar aos 45 gerentes de SI “em sua opinião, quanto conhecimento os executivos de sua empresa, em geral, possuem do potencial do S.I./EIS em atender suas necessidades de informação?”(questão 16), 19, ou seja 42% optaram pela alternativa “possuem conhecimento parcial, razoável”; 16 (35,5%) responderam “conhecimento deficiente”; 5 (11%) responderam “Excelente conhecimento” e 2 ( 4.5%) optaram pela opção “total conhecimento”. Nenhum dos participantes optou pela alternativa “Pouquíssimo conhecimento”. Três dos gerentes não responderam a esta questão por “não terem um contato mais próximo com os executivos”, não sentindo, portanto, competentes para responder.

Estes dados indicam, em relação a esta amostra, que 78,5% dos gerentes acreditam que seus executivos não conhecem adequadamente o potencial do SI para satisfazer suas necessidades de informação. Estes dados confirmam estudos na área de bibliotecas. É notório o fato dos usuários desconhecerem o potencial que as bibliotecas possuem para suprir e satisfazer suas necessidades informacionais. (os executivos são os usuários dos SI de suas organizações)

Os resultados deste “desconhecimento” podem ser fatais para a organização alcançar seus propósitos, pois estará deixando de, em muitas ocasiões, embasar o processo de decisão com informações estratégicas e pertinentes ao desenvolvimento de seus negócios. Além do mais, recursos e investimentos alocados para os sistemas de informação estarão sendo desperdiçados onerando toda a estrutura organizacional e os SI estarão deixando de cumprir com o principal objetivo de sua existência e sua função. Poderá vir a ser considerada irrelevante e até mesmo ineficaz.

Os motivos, no entanto, que podem levar os executivos a desconhecerem o potencial dos SI em termos de transferência de informação podem ser vários. Desde a falta de interesse dos próprios executivos em se relacionar mais de perto com o SI até a falta de competência dos gerentes em tornar este “potencial” conhecido aos seus usuários executivos, ou mesmo a falta de uma política que estabeleça critérios e estratégias de acesso, uso, fluxo e transferência de informações.

#### **4.3 Valor da Informação**

É possível que muitos executivos não reconheçam o impacto que a informação pode exercer no desempenho global de seu empreendimento e não sabem como a informação pode agregar valor às suas decisões. É evidente que as informações não são criadas todas da mesma maneira. Algumas

informações realmente são mais valiosas que outras, dependendo do contexto no qual a organização está inserida, do ramo de atividades, de sua missão bem como de sua estratégia de desenvolvimento e posicionamento no mercado, dentre outros.

Wurman (1989, p. 39) indica que informação “é aquilo que reduz incerteza”. Embora esta definição possa ser contestada, de fato, utilizamos informação basicamente para tomar decisões, e, com isto, atingir nossos objetivos de forma eficaz.

Os gerentes participantes deste estudo tiveram a oportunidade de opinar sobre o valor que os executivos davam à informação para o processo de tomada de decisão e como fator crítico de sucesso da empresa. Dezoito (40%) dos gerentes indicaram que os executivos “Reconhecem o potencial que a informação possui como recurso estratégico; doze (26.6) afirmaram que estes usuários “Estão totalmente conscientes do valor”; outros 10 (22.2) perceberam que os executivos “Dão pouco valor às estratégias de informação” e sete (15.5%) disseram que seus executivos “Não visualizam a informação como recurso estratégico”.

É interessante notar que 66.6% dos gerentes indicaram que seus executivos, de certa forma, valorizam a informação como recurso indispensável para o processo de tomada de decisão. No entanto, resultados discutidos anteriormente demonstram que estes mesmos executivos estão fazendo proveito dos recursos informacionais disponibilizados pelos SI apenas parcialmente. Portanto, se a maioria dos executivos envolvidos neste estudo valorizam a informação mas não consideram o SI de suas organizações como uma fonte primária, onde é então que estão buscando insumos para seu processo decisório? É bem possível que outros resultados obtidos neste estudo e também já apresentados possuam a resposta. É provável que os executivos estejam buscando e saciando sua sede por informações em fontes pessoais, tais como seus colegas, em reuniões, ou mesmo através de leituras de revistas especializadas, notícias e matérias de jornais especializados ou relatórios de concorrentes.

McKinnon e Bruns (1992) propõem que oportunidade, exatidão e relevância são três características da informação que os executivos valorizam. Já Davenport (1998) sugere seis características, a saber: exatidão; oportunidade; acessibilidade; envolvimento; aplicabilidade e escassez.

Sendo assim, a informação para ter valor, ela precisa ser exata, significando ausência de erros na transição, na coleta e na agregação de dados. A informação também só será útil se ela estiver atualizada. A atualidade das informações é um dos principais fatores que levam à sua circulação. Por outro lado, se a obtenção da informação da informação é difícil ou muito demorada, pode não valer a pena procura-la.

A informação se torna muito valiosa dependendo de seu grau de aplicabilidade imediata, ou seja, sem a necessidade de análises, rearranjos, interpretações e sínteses. Quanto menos “trabalho extra” na tentativa de compreendê-la e utilizá-la, mais valiosa ela se torna para os executivos, sempre pressionados por tempo e exatidão. Aplicabilidade também implica que a informação esteja em consonância e vinculada com as tarefas que estão sendo executadas.

Tomando como princípio que a informação normalmente significa poder e que as organizações são inerentemente políticas, a raridade da informação pode ter um valor inestimável,

pois se um conjunto de informações ou dados pode ser facilmente obtido e usado por outros empreendimentos, estas informações poderão perder o valor para uma determinada organização.

Isto nos leva a concluir, de forma parcial, que os gerentes de Sistemas de Informações possuem uma grande responsabilidade em ofertar informações de valor para seus usuários, pois a oferta de informações, com as características discutidas acima, depende de sua competência em buscar, filtrar e alimentar seus sistemas com tais informações bem como o reconhecimento do impacto que estas características possuem no uso das informações registradas e disponibilizadas pelos EIS desenvolvidos.

#### **4.4 Estratégia de Informação Adotada**

Definir uma estratégia de informação significa estabelecer os tipos de informações que a organização deve focalizar, as atividades informacionais que devem enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. Além do mais, uma boa estratégia promove a comunicação, o debate, e o consenso, ajudando inclusive o pessoal fazer escolhas dentre várias alternativas, possibilidades e estratégias.

Embora seja possível sobreviver sem uma estratégia de informação, ao adotar uma, a organização melhorará seu ambiente informacional, os recursos informacionais poderão ser mais bem aproveitados, as organizações se adaptarão melhor às mudanças e tornarão a informação mais significativa e aproveitável, dentre outras.

Para identificar a estratégia de informação adotada pelas organizações que participaram deste estudo, 5 afirmações foram expostas. A questão solicitou aos gerentes que assinalassem, dentro de uma escala de 1 a 5, (1 = Totalmente falsa e 5 = Totalmente verdadeira) quão verdadeiras eram as 5 afirmações propostas com relação à estratégia de informação adotada pela empresa. Os resultados foram os seguintes: A alta gerência tem um interesse ativo em definir categorias e entidades informacionais (3.5); A alta gerência reúne-se em equipe para discutir as necessidades corporativas de informação (3.0); As entidades informacionais que devem ser administradas em minha organização estão definidas com clareza (2.8); Os administradores da informação assumem conscientemente papéis políticos para promover objetivos estratégicos (3.2); A política da informação pode ser discutida abertamente em nossa organização (3.0).

Como este estudo não visa compreender a política informacional de uma determinada empresa e sim obter um panorama geral das 45 organizações estudadas, a média de pontuação foi calculada para cada item da questão proposta, permitindo-nos fazer uma análise por item. Uma média simples das médias por item também foi calculada, resultando em uma média final relativa à questão em análise que foi de 3.1. A pontuação média dos gerentes ao confirmarem as afirmações relativas à existência de uma estratégia de informação em suas organizações foi de 3.1.

Como pode ser observado, nenhuma das questões foi nem totalmente confirmada e nem totalmente negada, variando de 2.8 a 3.5, sendo que a média final para esta questão foi de 3.1. Apenas dois gerentes indicaram média final de 1.0 a 1.9. Por outro lado, nenhum gerente indicou média final de 5.0, e apenas 1 indicou uma média de 5.0, e apenas 1 indicou uma média final superior a 4.5. A maioria dos gerentes atribuiu médias finais entre 2.5 e 3.5 para esta questão como um todo.

Estes resultados podem indicar que as organizações, em sua maioria, adotam alguns fatores ou mesmo desempenham atividades relacionadas a uma estratégia de informação, mas não por completo ou conscientemente. Esta afirmação está embasada na média de 2.8 (a mais baixa dentre os 5 itens desta questão) atribuída pelos gerentes quanto à veracidade da afirmação: “As entidades informacionais que devem ser administradas em minha organização estão definidas com clareza.”

Mesmo um aspecto de extrema relevância para um EIS como o interesse demonstrado pela alta gerência em definir categorias e entidades informacionais recebeu uma pontuação média de 3.5, sendo que 40% dos gerentes atribuíram médias de 2.0 apenas para esta questão.

Para que uma estratégia informacional se configurasse como sendo estável e definitiva nas organizações objetos de análise deste estudo, seria necessário que a alta gerência demonstrasse um interesse mais ativo definindo de forma mais categórica as entidades informacionais da organização, e reunisse com sua equipe mais assiduamente para discutir suas necessidades de informação e desenvolvessem mais claramente uma política de informação com a participação de toda equipe.

Os resultados gerais indicam que os executivos se preocupam de forma incompleta com relação ao desenvolvimento e adoção de uma estratégia informacional. Não definem por completo categorias e entidades informacionais resultando em uma certa desorganização, desestruturação das informações armazenadas e deixando dúvidas quanto às informações que seriam relevantes para sua inclusão no sistema de informação.

Em não realizando reuniões com a equipe informacional de forma regular, deixam de repassar suas necessidades informacionais de forma específica e clara e perdem também a oportunidade de conhecer, por sua vez, as necessidades e apreensões da equipe. Portanto, por um lado o executivo desconhece as questões relevantes ao eficaz andamento do SI e a equipe desconhece as reais necessidades e expectativas de seu maior cliente, o executivo.

Por outro lado, os responsáveis pelo processo informacional na organização parecem ainda assumir uma postura tímida e limitada quanto aos objetivos estratégicos do Setor. Eles precisariam promover de forma mais “política” o potencial que possuem em catalizar todo o processo decisório e contribuir para que a organização alcance os resultados desejados. Precisam ainda de uma forma mais categórica promover o uso das informações disponíveis e veicula-las de forma mais eficaz as estratégias informacionais adotadas.

A política informacional, quando existe (ou elementos dela) não é de forma exaustiva e transparente discutida nas organizações estudadas. A falta de comunicação certamente origina problemas, dificuldades, falta de conhecimento e, conseqüentemente, decisões ineficazes. Os motivos que levam a esta falta de discussão podem ser várias. Dentre elas, falta de conhecimento suficiente sobre os aspectos informacionais relevantes que e que possuem um impacto nos resultados da organização, falta de conscientização da importância e do potencial existente no ambiente informacional, falta de uma política formal e estratégias implantadas para que tais “discussões” ocorram e falta de habilidades em comunicação.

#### **4.5 Gerenciamento do Comportamento Informacional**

O aperfeiçoamento da qualidade, a redefinição de processos, a definição da missão e metas a serem alcançadas, o alinhamento da oferta com as necessidades do mercado, são todos fatores críticos de sucesso de um empreendimento. No entanto, o comportamento dos indivíduos dentro das organizações tem o potencial de alterar e anular todos os esforços envidados para atingir competitividade.

De nada adiantará planejar sistemas de informação complexos e caros se o comportamento das pessoas não modificarem em relação ao papel da informação e política informacional. É bem provável que, de todos os elementos informacionais, o comportamento seja o menos explorado.

Conforme Davenport (1998, p. 110), comportamento informacional se refere ao “modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes.” Para identificar como o comportamento informacional é gerenciado nas empresas que compõem este estudo, os gerentes de SI indicaram suas impressões registrando quão verdadeiras eram 10 afirmações relacionadas ao tema. A sistemática de pontuação segue a mesma utilizada para a tabela 7. Cada item recebeu uma média baseada nas pontuações atribuídas pelos 45 gerentes e, em consequência, uma média final foi calculada para a questão, neste caso, a de número 13 do questionário: “Assinale quão verdadeiras são estas afirmações com relação a como sua organização gerencia o comportamento informacional.”

A média alcançada para esta questão foi 2.2 e os resultados específicos para cada alternativa os seguintes: Minha organização identifica com clareza os tipos de comportamento e cultura ligados à informação que deseja (2.5); Os funcionários são avaliados e recompensados com base em seus comportamentos informacionais (1.9); Minha organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular (1.9); Minha empresa oferece treinamento para ajudar a desenvolver os comportamentos que desejamos (2.9); A organização recruta e contrata funcionários, em parte, por causa da maneira como administraram a informação (2.0); Minha organização identifica as competências informacionais necessárias (2.4); Minha organização concentra-se em um tipo de informação específica (2.0); Minha organização atribui responsabilidades no gerenciamento e no aperfeiçoamento do comportamento informacional (2.8); A empresa possui um comitê para discutir questões relativas a comportamento informacional (2.0); Minha empresa formalmente apresenta a todos os problemas mais difíceis do gerenciamento do comportamento informacional (2.1).

A média indicada para esta Questão de 2.2 é uma forte indicação que as empresas incluídas neste estudo, de forma geral, se preocupam muito pouco com aspectos relativos ao comportamento informacional. Alguns itens, inclusive, alcançaram média 2.0 ou menor, indicando que os gerentes, em sua maioria, percebem como sendo falsas as afirmações expostas. Por exemplo, consideram que as empresas não avaliam seus funcionários e nem os recompensam tendo por base seus comportamentos, mesmo por que também não documentam os comportamentos desejados, contratam novos membros sem levar em consideração o potencial deles de gerenciar informações e se quer possuem um comitê para discutir questões relativas a comportamento informacional.

O comportamento relativo ao uso da informação também pode ser objeto ou um critério de avaliação de desempenho. Os funcionários encarregados do atendimento ao cliente da IBM são avaliados, em parte, pelo modo como trocam os dados. Em realidade, a capacidade de compartilhar informação representa 25 por cento do total da avaliação de seu desempenho profissional.

Talvez o mais importante seria tornar claro que a informação – e o comportamento que promove seu uso efetivo – é valiosa. Os gerentes podem expressar isto, na prática, exigindo, por exemplo, melhor informação interna e externa em documentos de planejamento; destinando maiores recursos à provisão informacional; dando importância aos processos informacionais na estrutura da organização; procurando melhorar a aquisição de habilidades e propriedades intelectuais especializadas; recompensando os funcionários por compartilharem as informações.

Infelizmente, muito freqüentemente, é enviada a mensagem oposta. O orçamento das bibliotecas ou dos centros de informação é o primeiro a sofrer cortes em tempos de pressão financeira. Uma organização chegou a cancelar 20 assinaturas de periódicos que pertenciam ao acervo de seu centro de documentação para aplicar o dinheiro economizado na pintura de parte do prédio.

Os bibliotecários, muitas vezes os únicos responsáveis pelo contexto informacional recebem, na maioria dos casos, salários baixos e têm pouco status. Mesmo organizações que premiam seus funcionários com base no que sabem, dão pouca atenção à maneira como compartilham esse conhecimento. Assim, as pessoas são censuradas apenas quando erram, mas não quando deixam de usar as informações disponíveis. Isto tudo leva os funcionários a crer que a informação é irrelevante para o sucesso da organização e de suas atividades.

É evidente portanto, que se a própria organização não envia esforços práticos de estimular e designar o comportamento informacional desejado, os funcionários não saberão o que é esperado deles, não valorizarão comportamentos que facilitarão o fluxo informacional e ficarão sem uma diretriz para suas ações e atitudes com respeito à busca, filtragem, uso, e compartilhamento de informações.

Os gerentes, em geral, alocaram médias um pouco mais elevadas em termos de sendo verdadeiras afirmações do tipo “minha empresa oferece treinamento para ajudar a desenvolver os comportamentos que desejamos (2.9) e “minha organização atribui responsabilidades no gerenciamento e no aperfeiçoamento do comportamento informacional” (2.8). Estas foram as médias mais altas atribuídas pelos gerentes, uma indicação que estas afirmações são apenas relativamente verdadeiras.

A prática de treinar e atribuir responsabilidades ajuda a formar e fomentar a cultura desejada em termos de comportamento e passa uma forte mensagem aos funcionários das intenções e expectativas que a organização possui. No entanto, as médias em torno de 3.0, conforme observado indica que estas práticas são realizadas apenas esporadicamente, não fazendo parte de uma cultura estabelecida regularmente.

Apenas dois gerentes atribuíram médias acima de 3.5 para esta Questão e nenhum atribuiu média acima de 3.6, sendo que 12 atribuíram médias entre 2.0 e 2.4.

Desenvolver estimativas dos comportamentos desejáveis é fundamental para qualquer processo de transformação. Recompensas e controles apropriados têm que estar no lugar certo para reforçar os comportamentos corretos e desencorajar os errôneos. Isto significa que os gerentes de todos os níveis devem aplicar seriamente esses esforços e administrar prêmios e sanções de maneira consistente em vez de apenas distribuir memorandos para dizer aos funcionários o que eles devem fazer.

Embora esses incentivos possam existir em algumas das empresas analisadas, não são muito difundidos nem visíveis. Se as empresas gerenciassem verdadeiramente o comportamento informacional, esses incentivos seriam bem-compreendidos e definidos com clareza. Essas empresas reconheceriam e premiariam seus funcionários quando estes adquirissem, usassem, compartilhasse ou atuassem de alguma forma sobre a informação. Estes incentivos poderiam ser desde um simples tapinha nas costas até aumentos de salários.

Para reverter este quadro, deixando claro que o gerenciamento da informação é tão importante quanto o gerenciamento da tecnologia, dos processos e dos recursos financeiros, a organização precisa tornar clara sua estratégia de informação, identificar de forma objetiva e intencional as competências informacionais necessárias, atribuir responsabilidades no gerenciamento e no aperfeiçoamento do comportamento informacional, criar um comitê para discutir esse tema, instruir os funcionários quanto ao comportamento desejável, avaliar este comportamento como parte intrínseca do processo de desenvolvimento, e discutir constantemente os problemas envolvidos no gerenciamento do comportamento informacional. (Davenport, 1998).

#### **4.6 Equipe de Informação**

O uso da tecnologia para fins de transferência de informação amplificou a importância das pessoas para os sistemas de informação. Todo esforço em torno de TI poderá falhar sem uma equipe bem treinada, bem informada, e entrosada para planejar e executar a política informacional da empresa.

seis características que esta equipe deverá possuir para executar bem seu papel. Os gerentes sujeitos deste estudo foram solicitados para pontuar de 1 a 5 (onde 1 = péssimo e 5 = ótima) como eles classificariam a equipe de informação existente em suas empresas levando em consideração seis características que esta equipe deverá possuir para executar bem seu papel. A média geral alcançada nesta questão foi 3.3 e a média alcançada para cada item ou característica sugerida foi: Compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa (3.4); Conhecimento sobre as diferentes fontes de informações da organização (3.3); Facilidade de acesso e uso de tecnologias de informação; (3.6); Entendimento político associado à habilidade para exercer liderança (3.1); Fortes qualificações para relações interpessoais (3.3); Expressiva orientação para o conjunto do desempenho do negócio, em vez de submissão a objetivos funcionais (3.0).

Mais uma vez a média final pode ser considerada mediana, pois a média de pontuação atribuída pelos 45 gerentes para esta questão foi de 3.3, uma indicação de que as organizações analisadas, em geral, possuem equipes de informação com algumas importantes características relevantes.

Podemos observar que o item “Facilidade de acesso e uso de tecnologias de informação” recebeu a maior pontuação (média), ou seja, 3.6. Aliás, nenhum outro item de nenhuma das questões recebeu média maior que esta. Portanto, de todos os questionamentos levantados nesta pesquisa relativos à política e estratégia informacionais, este aspecto é o que foi considerado pelos gerentes como sendo o mais forte e presente nas organizações. Em realidade, este resultado seria esperado devido à formação básica da maioria dos gerentes sujeitos desta pesquisa. Infelizmente, só

saber “manusear” a tecnologia não é suficiente para determinar a qualidade da equipe e muito menos para desenvolver e executar uma política informacional.

O item que recebeu média de 3,4 é de extrema importância para levar a cabo com eficiência uma política informacional. Consideramos que este aspecto seja uma das bases para o sucesso de todo o empreendimento relacionado ao papel da informação. Apenas quando o SI, (e portanto, toda a estratégia de alimentação, busca e transferência de informação contida no EIS) estiver alinhado ao “core business” da empresa e as informações trabalhadas e disponibilizadas forem aquelas previamente e sistematicamente identificadas como sendo relevantes para os executivos é que uma política ou estratégia informacional alcançará os objetivos determinados. Portanto, sem uma compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa uma equipe informacional não obterá êxito.

Conhecer as diferentes fontes internas e externas de informação é uma habilidade indispensável para qualquer equipe informacional. A média atribuída pelos gerentes a esta questão foi 3.3, uma indicação que apenas em parte a afirmação de que a equipe possui conhecimento sobre as diferentes fontes de informações da organização. Sendo que um dos principais objetivos desta equipe é fornecer informação significativa e que seja exata, de fácil acesso, oportuna, e aplicável, o conhecimento das fontes se torna fator decisivo para o êxito da equipe. Sem este conhecimento, todo o trabalho informacional estará comprometido, como parece ser o caso das organizações envolvidas neste estudo.

As habilidades interpessoais, de relacionamento e de liderança são também necessárias aos membros da equipe de informação. No entanto, estes itens receberam médias de 3.3 e 3.1. O trabalho de identificação de necessidades de informação fica totalmente comprometido se os responsáveis pelo desenvolvimento dos sistemas e transferência da informação não forem pessoas comunicativas, de fácil relacionamento e entendimento, que possuam empatia e demonstrem verdadeiro interesse em contribuir. Isto é mais facilmente alcançado por pessoas com habilidades interpessoais, de comunicação e liderança.

Nenhum dos itens desta questão recebeu média inferior a 3.0, ao contrário das outras questões onde vários itens foram considerados bem menos que verdadeiros. Este resultado pode ser uma demonstração que embora exista ainda muito espaço para melhorias, de todos os aspectos envolvidos na política informacional, a equipe de informação parece ser o ponto mais forte das organizações estudadas no que tange ao contexto e política informacionais.

#### **4.7 Processo de Gerenciamento da Informação**

O gerenciamento de informação é um processo como outro qualquer, incluindo passos diversos para sua execução. Neste caso, seria o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e porque não, o conhecimento.

Alguns aspectos relativos ao processo de gerenciamento de informação foram considerados pelos 45 gerentes atuantes nesta pesquisa. Foram eles: Minha organização criou e espera implementar um modelo genérico para o processo de gerenciamento das informações (2.9); Os passos do processo de gerenciamento – como exigências, obtenção, distribuição e uso da informação – tem sido avaliados de maneira sistemática e melhorados sempre. (2.6); Podemos estimar o desempenho dos processos-chave de gerenciamento de

informação (3.0); Processos específicos altamente dependentes de informação – como pesquisas de mercado, configuração de produtos e gerenciamento da clientela – foram aperfeiçoados (2.8); Usuários-chave são importantes para o projeto de como devem funcionar os processos informacionais (2.4).

A pontuação média atribuída por eles, indicando se concordam plenamente (pontuação 5) ou não concordam definitivamente (pontuação 1) com cada um dos aspectos relevantes para determinar o processo de gerenciamento da informação adotado pela organização foi 2.3.

Como pode ser observado, a média final para esta questão é bastante baixa, indicando que os gerentes concordam com muita restrição com as afirmações expostas na Tabela acima, dando a entender, portanto, que as organizações gerenciam as informações através de processos muito limitados e restritos, o que certamente diminuirá o impacto positivo que as informações poderiam estar tendo no sucesso da organização.

Todo processo de gerenciamento de informação precisa ter como elemento chave na construção e desenvolvimento de estratégias e políticas o usuário final. Toda atividade informacional precisa estar alinhada às suas expectativas e necessidades. Portanto, sua participação e envolvimento; são imprescindíveis para qualquer esforço neste sentido. Os dados desta pesquisa apontam que as organizações analisadas, de acordo com as opiniões dos gerentes de SI dão pouca importância para esta questão. Isto pode ser observado ao verificar que a média para o item “Usuários-chave são importantes para o projeto de como devem funcionar os processos informacionais” foi de apenas 2.4.

A falta de uma avaliação adequada e sistemática de todo processo impedirá uma decisão mais eficaz com respeito a mudanças e melhorias, além de não permitir visualizar com clareza os pontos fracos que possam existir na execução do processo. Novamente, as organizações analisadas receberam pontuação mediana (2.6) para este quesito, indicando que os gerentes concordam apenas em parte que suas organizações avaliam as fases deste do processo de gerenciamento de informações.

Os gerentes não responderam de forma categórica (2.8) que os processos dependentes de informação foram melhorados. Estes processos precisam ser avaliados e melhorados de forma constante, pois o ambiente onde estão inseridos muda de forma muito rápida, exigindo um acompanhamento constante por parte dos profissionais da informação para identificar insumos que serão utilizados e aplicados nas melhorias destes processos.

É apenas parcialmente verdadeira (média 3.0) a afirmação de que “Minha organização criou e espera implementar um modelo genérico para o processo de gerenciamento das informações”. Falta portanto, uma maior conscientização dos benefícios oriundos de tais modelos. Modelos para o processo de gerenciamento de informações ainda não são valorizados, talvez por não conhecerem o impacto que poderiam exercer nos resultados finais das organizações.

A média final de 2.3 para esta Questão é um forte indicativo de que as organizações em geral não estão preparadas e/ou estruturadas para lidar com as informações de forma que estas venham agregar valor aos negócios do empreendimento. Não é tida, portanto, como um recurso

realmente indispensável para a sobrevivência e desenvolvimento da organização, pois seria através de um modelo de gerenciamento da informação que a organização estaria sinalizando de forma concreta o valor que ela atribui a este bem intangível.

#### **4.8 Política de Informação**

Davenport (1998) sugere o poder, a economia e a política organizacional interfere na informação necessária ou existente. É bem provável que este seja um dos principais motivos pelos quais poucos gerentes se preocupam, de forma consciente e sistemática em desenvolver uma política de informação para suprir as necessidades reais de seus executivos, estabelecendo parâmetros tanto tecnológicos quanto em termos de habilidades e atitudes pessoais necessários para gerar uma sinergia entre o contexto organizacional e a captura e fluxo de informações.

Não chega a ser totalmente surpreendente, portanto, o fato de que 60% das empresas estudadas não possuem uma política de informação, conforme as respostas dos gerentes de SI, sujeitos deste estudo. Os dados coletados indicam que apenas 18 (40%) das 45 empresas possuem políticas formais de informação. Pesquisadores como Robey, Smith e Vijayarathy (1993) apontam a política de informação como o principal fator de fracasso dos projetos de desenvolvimento de sistemas.

As políticas de informação adotadas pelas empresas deste estudo contemplam e enfatizam diferentes aspectos: desenvolvimento de TI (15); compartilhamento de informação (15); direitos de acesso à informação (13); arquitetura da informação (11); Técnicas de armazenamento e recuperação da informação (11) pessoas para identificar e coletar (8); padrões de filtragem e seleção (6); formas de identificação da informação (6). Conforme pode ser verificado, nenhuma política, no entanto, contemplou todos os aspectos questionados no estudo.

A política de informação da organização pode tanto centralizar ou descentralizar o fluxo de informações a partir dos aspectos e atividades informacionais que esta política contempla. Os dados registrados na Tabela 5 indicam que 90% aproximadamente das organizações que adotavam uma política enfatizavam a descentralização, pois estas claramente estabelecem os direitos de acesso à informação e estimulam o seu compartilhamento.

O compartilhamento das informações e os estímulos e providências técnicas para facilitar o acesso fazem parte de uma cultura adotada pela organização. De pouco valem os sistemas complexos e caros se as pessoas não possuem acesso fácil e rápido e uma vez tendo obtido as informações, acumulam-nas para si em detrimento do desempenho global da organização.

Resultados de estudos de Koenig (1994) indicam que empresas farmacêuticas com estruturas informacionais mais democráticas atingiram maiores índices de produtividade. Outro estudo, desta feita realizada por Orpen (1995), relata que existe uma relação positiva entre estímulo ao uso de informações e desempenho nos negócios. Compartilhar informações, portanto, está intimamente relacionado a maiores índices de produtividade e maiores níveis de inovação, tanto científica quanto de engenharia.

No entanto, pesquisas de Davenport (1994) revelam que muitas empresas, de grande porte, não tomam providências para alterar a atitude dos funcionários em relação ao uso e compartilhamento das informações. Oppenheim (1997), já mencionado neste trabalho, também indica que um dos principais achados de estudos longitudinais realizados em empresas na Inglaterra confirma as “descobertas” de Davenport.

É necessário que as barreiras impedindo o compartilhamento e fluxo de informação sejam identificadas e anuladas. É provável que barreiras impedindo o fluxo horizontal de informações incluam sistemas de informações baseados em funções, arquiteturas de informação incompatíveis, diferenças culturais, falta de estímulo e incentivos, falta de visualizar os benefícios decorrentes e, talvez, a interiorização da máxima “informação é poder”.

#### **4.9 Limitações Para o Desenvolvimento de Uma Política Informacional**

A última questão do questionário respondido pelos gerentes solicita que os mesmos descrevam com suas próprias palavras as limitações ou barreiras encontradas para o desenvolvimento de uma política informacional e, em conseqüência, as dificuldades encontradas para identificar as necessidades de informação dos executivos. As dificuldades apresentadas foram: falta de recursos; métodos inadequados para obter informação; capacitação deficiente; falta de compartilhamento de informação; falta de priorização; falta consciência do valor da informação como fator crítico de sucesso; falta cultura informacional; resistência à mudança.

Como pode ser verificado, as dificuldades e limitações dizem respeito tanto a fatores estruturais quanto pessoais. Falta uma visão mais ampla da importância de uma política onde a informação seja vista como elemento indispensável para o sucesso do empreendimento. A falta de uma cultura apontada pode ser em função da capacitação deficiente e de uma atitude de resistência a mudanças. A falta de capacitação também pode levar ao desconhecimento dos métodos mais apropriados de se obter informações.

A falta de recursos (pessoais, financeiros, tecnológicos) pode ser em função da falta, também apontada, de priorizar a alocação dos recursos existentes na organização. É evidente se, como já foi demonstrado, muitas das organizações envolvidas neste estudo não valorizam a informação de forma definitiva, como irão reverter recursos para a implantação de estruturas, TI, políticas, arquiteturas, modelos de processos informacionais, etc.

No entanto, uma vez eliminados as barreiras apontadas, certamente a organização terá melhores condições de desenvolver uma política informacional que a impulsionará a se tornar mais competitiva.

## **5 CONCLUSÃO**

A contribuição mais eficaz que os profissionais da informação podem oferecer neste processo é tornarem-se a interface pessoal entre as diversas bases de dados informacionais. Podem agir como elos pivotantes entre pessoas com necessidades de informação e os outros que possam ter

as soluções. Para tanto, precisarão dialogar e interagir com os clientes. Isto auxilia no desenvolvimento de uma compreensão mais profunda dos negócios e permite adquirirem uma melhor apreciação pelo trabalho, necessidades em constante mudança, e estilos pessoais dos profissionais e executivos a quem servem. Com estas funções, tais profissionais são os elos-chaves no “web do conhecimento” vital da organização. (Skyrme, 1998, p. 26)

Assim, não é de se admirar que Drucker (1995) no mesmo ano defendia que a organização fundamentada na autoridade e no controle que surgiu em 1870 podia ser comparada a um organismo que está preso em sua própria concha e que as organizações precisam ser estruturadas tendo como suporte um esqueleto: informação.

Uma vez tendo identificado estas necessidades, será possível discutir e analisar de forma crítica, a eficácia dos modelos que estão sendo utilizados e compatibilidade dos mesmos em relação ao contexto e especificidades do negócio empresarial verificando se realmente o método permite apurar informações relevantes para otimizar o processo de tomada de decisão do executivo e estabelecer uma política informacional.

Cada uma das estratégias utilizadas para identificar necessidades de informação apresenta dificuldades peculiares. E é devido a estas limitações que tem-se utilizado diversos métodos. Estes métodos incluem a participação em sessões de planejamento estratégico, sessões formais de identificar fatores críticos de sucesso, observar e identificar as atividades dos executivos, discussões com o pessoal de apoio, análise de informação gerada por computadores, identificação de uso de software, etc. É provável que nenhum dos métodos utilizados isoladamente poderá satisfazer as expectativas plenamente.

Em síntese, o estudo identificou que a maioria das empresas não possui uma política informacional formal e que poucos executivos realmente valorizam as informações contidas nos EIS e as utilizam em seu processo de tomada de decisão. Considerando estes fatores e mais as fortes barreiras encontradas emperrando todo o processo de gerenciamento de informação limitam grandemente o potencial que informação possui para alavancar os negócios e aumentar a competitividade das organizações analisadas.

Este estudo (1) revelou que existe a necessidade de haver uma melhor integração entre a teoria (discurso) e a prática relativa às questões de coleta e uso eficaz da informação competitiva de uma empresa; (2) contribuiu para uma maior compreensão e conscientização da importância dos gerentes de S.I. utilizarem métodos relevantes e compatíveis de identificação de necessidade de informação dos executivos para alimentar eficazmente os EIS da empresa; (3) forneceu subsídios para ampliar a discussão sobre necessidade e uso de informação competitiva por parte dos segmentos empresariais e de negócios; (4) trouxe à luz as limitações e barreiras enfrentadas por estes gerentes para detectar as necessidades e tipos de informações necessárias e relevantes no processo de tomada de decisão; e ofereceu subsídios para a implantação de uma política informacional mais eficaz e relevante.

Outros resultados apontados pelo estudo são:

- Pouquíssimas organizações possuem um comitê para discutir questões relativas a comportamento informacional;

- Não é uma prática corriqueira das empresas identificar as competências informacionais necessárias;
- As equipes informacionais acessam e usam a TI com facilidade;
- Boa parte das equipes está mais submissa a objetivos funcionais que orientadas para o conjunto do desempenho do negócio;
- Poucas organizações conseguem estimar o desempenho dos processos-chave de gerenciamento de informação;
- A alta gerência possui pouco interesse em definir categorias e entidades de informação;
- A política informacional pode ser discutida abertamente na maioria das empresas;
- As organizações praticamente não estabelecem e nem documentam comportamentos informacionais que desejam estimular;
- Raramente as organizações contratam funcionários levando em consideração a maneira como estes administram a informação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORGES, Mônica E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago., 1995.
- BOWES, Roger. How beset to find and fulfil business information needs. **Aslib Proceedings**, v. 47, n. 5, p. 119-126, may, 1995.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DRUCKER, Peter F. The information executives truly need. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., 1995.
- EAGER, C. & OPPENHEIM, C. An observational method for understanding user needs studies. **Journal of Librarianship and Information Science.**, v. 28, n. 1, p. 15-23, 1996.
- HUNSICKERE, J.Q. **Strategies for European survival**. McKinsey Quarterly, Summer, 1989. p. 37- 47.
- KAYE, David. An information model of organization. **Managing Information**. v. 3, n. 6,p.19-21, June, 1996.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 52, n.4, July/Aug., p. 49-61. 1975.

MOORE, Nick. Creators, communicators and consolidators: the new information professional. **Managing Information**, v. 3, n.6, June, p. 25-25, 1996.

OPPENHEIM, Charles. Managers' use and handling of information. **International Journal of Information Management**, v. 17, n. 4, p. 239-248, 1997.

PORTER, M.E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press, 1985.

REUTERS BUSINESS INFORMATION. **Information as an asset**: the invisible gold mine. London, RBI, 1995.

REUTERS BUSINESS INFORMATION. **Dying for information?** London, RBI, 1996.

ROBERTSON, Graham. Information auditing: the information professional as information accountant. **Managing Information**, v.4, n.4, May, p. 31-35, 1997.

SKYRME, David J. Knowledge management. oxymorn ou dynamic dou? **Managing Information**, v. 4, n. 7, Sept., p. 24-25, 1995

WILSON, T.D. Tools for the analysis of business information needs. **Aslib Proceedings**, v. 46, Jan p. 19-23, 1994.

WURMAN, R. Saul. Information anxiety. New York, Benton Books, 1989.

## **ADOPTION OF INFORMATION POLICY BY ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

In order for organizations survive in today's global scenario, information becomes an essential resource and its efficient access, transfer and use vital. In order to meet executive's information needs, information professionals and SI managers need to develop and implement Executive Information Systems to help these executives in their decision process. An important factor which affects the success of the IS is the existence of an information policy adopted by the organization. One of the main tasks of the information system administrator is to make the executive conscious of the importance and need of an information policy. This research identified through a questionnaire sent to 45 IS managers the executive's knowledge level of the IS's potential, the value they give to information, information strategies adopted, types of professionals who make up the IS staff, the information management process, the information policy adopted by the organization as well as barriers to its development and implementation.

**Key Words:** Necessidade de Informação; Gerência de Sistemas de Informação. Política Informacional. Estratégia Informacional.