

## GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações

### INFORMAÇÃO ORGÂNICA COMO INSUMO ESTRATÉGICO PARA A TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES COMPETITIVOS: ESTUDO NAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA SITUADAS NA CIDADE DE MARÍLIA/SP.

Comunicação Oral

Mariana Lousada - Universidade Estadual Paulista-UNESP  
Marta Ligia Pomim Valentim - Universidade Estadual Paulista-UNESP

valentim@valentim.pro.br

**Resumo:** O foco desta pesquisa centra-se na produção, compartilhamento e uso da informação orgânica no âmbito do processo decisório empresarial. A informação na economia atual tornou-se fonte de valor para as organizações. A informação orgânica é produzida no ambiente interno da organização sendo produto das atividades desempenhadas no exercício de suas funções. Conhecer os elementos que envolvem esse processo auxilia enormemente os gestores, visto que o processo decisório é permeado de conflitos e diferentes percepções. A informação orgânica, portanto, pode reduzir esses conflitos em contextos organizacionais, pois reduz a incerteza, propicia mais segurança e maior confiabilidade ao processo decisório, além de dinamizar o tempo das pessoas envolvidas no processo. O universo pesquisado foi constituído das empresas afiliadas a Rede Construnova, do segmento de material de construção, situada nas cidades da região de Marília, Estado de São Paulo, pois se configura em um segmento importante que influencia a economia local e regional. Os procedimentos metodológicos utilizados se alicerçaram na abordagem qualitativa, cujo método refere-se à pesquisa descritiva e exploratória. Como instrumentos de coleta de dados foram elaborados um questionário estruturado com perguntas fechadas e um roteiro de entrevista, cujos conteúdos foram voltados aos objetivos da pesquisa. Como procedimento de análise dos dados coletados, escolheu-se o método ‘Análise de Conteúdo’ de Bardin, mais especificamente a técnica ‘Análise Categórica’. Analisou-se de que forma a informação orgânica atua no processo decisório do universo pesquisado, a fim de verificar os elementos teóricos e aplicados para sua consolidação como fonte de recurso estratégico. Pelo exposto, o estudo aponta a deficiência da percepção da importância das informações do tipo orgânica como subsídio ao processo decisório e, também, como recurso estratégico.

**Palavras-Chave:** Informação Orgânica; Informação Arquivística; Processo Decisório; Modelos de Tomada de Decisão; Ambiente Empresarial.

**Abstract:** The focus of this research is centered on organic information production, sharing and use on the enterprise decision making process. The information on the present economy becomes value source for organizations. The organic information is produced on the organization's internal environment been a product of the activities made by execution its functions. Knowing the elements that involve this process gives a great help to managers once the decision making process is permeated by conflicts and different perceptions. Therefore, the organic information can reduce these conflicts on organizational contexts, because it reduces the uncertainty, propitiates more security and more trustworthiness to the decision making process, besides it gives dynamism to people's time involved on the process. The investigated universe was composed by the companies affiliated to Construnova

Net, from construction material segment, located at Marília Region's cities, São Paulo State, because it is an important segment which influences the local and regional economy. The methodological proceedings used are based on the qualitative approach which method is related to descriptive and exploratory research. As data collecting instruments were elaborated a structured questionnaire with closed questions and an interview's syllabus which contents are related to the research's aims. As analysis proceedings for the collected data and also to consider the qualitative approach it was chosen the 'Contents Analysis' method from Bardin and more specifically the 'Categorical Analysis'. Consequently, we conclude that it is deficient in production of organic information, or to produce documents that prove and control the activities that are developed within the organization is not satisfactory. The decision usually is not subsidized by organic information. Accordingly the study points out the deficiency of the perception of the importance of the organic type information as an aid to decision making and also as a strategic resource.

**Keywords:** Organic Information; Archivistic Information; Decision Making Process; Decision Making Models; Business Environment.

## 1 Introdução

No contexto atual a informação deixou de ser um elemento comum passando a desempenhar papel de destaque, assumindo valor igual ou superior aos outros recursos organizacionais. Na visão de McGee e Prusak (1994, p.3), enfrenta-se uma transição de uma economia industrial para uma economia informacional, mais do que a terra ou o capital, a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade.

Nesse contexto, torna-se evidente que a organização que dispõe mais rapidamente de informações, pouco importando a proveniência, o suporte ou o tipo, será aquela que alcançará melhor desempenho e maior competitividade (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.62). Por esta razão é fundamental para qualquer organização saber explorar a informação orgânica, pois ela torna-se estratégica quando tratada e utilizada de maneira eficiente. Ressalta-se que a informação orgânica é gerada em decorrência da execução das funções organizacionais, pelos próprios membros da organização que, ao mesmo tempo, são produtores e consumidores. Por essa razão, a organização precisa perceber o valor que esse recurso pode exercer em benefício da própria organização, e estabelecer mecanismos e instrumentos que facilitem a gestão dos fluxos informacionais produzidos internamente.

Esta pesquisa aborda os aspectos intrínsecos da informação orgânica em relação ao processo decisório, especificamente no setor varejista de materiais de construção, filiadas a Rede Construnova, situadas na cidade de Marília, Estado de São Paulo, buscando aprofundar seus determinantes na tentativa de entender os mecanismos sobre os quais se apoia<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dissertação defendida no Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp), Câmpus de Marília, em abril de 2011.

A literatura nacional em relação à informação orgânica no processo decisório organizacional é escassa e necessita ser aprofundada. Nesse sentido, a pesquisa pretende aportar, modestamente, a criação de um espaço para reflexão sobre esta problemática, a partir do acompanhamento de um caso particular. Acresce-se a isso a importância de se levantarem questões que possam vir a contribuir para o desenvolvimento do objeto de estudo da Ciência da Informação, ou seja, a informação em distintas perspectivas.

O problema central da pesquisa refere-se ao pouco e, talvez, inexistente conhecimento por parte dos gestores, em relação à importância da informação orgânica como elemento estratégico para a tomada de decisão. Falta uma percepção clara do tomador de decisão quanto ao valor deste tipo de informação para a solução de problemas e para a formulação de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

Outro aspecto importante consiste na ausência de discussões acerca da informação orgânica e, também, das divergências encontradas na literatura da área em relação às definições e conceitos. Isso ocorre porque não há consenso sobre os conceitos de informação orgânica e informação arquivística, ou seja, há a necessidade de aprofundar os estudos em relação a esse conflito terminológico.

O objetivo principal centra-se na análise da atuação da informação orgânica no processo decisório empresarial, buscando identificar por meio de um caso particular de que forma esse tipo de informação é utilizada.

Nesse sentido, pretendeu-se colaborar com a fundamentação e a consolidação do conceito de informação orgânica, bem como discutir o valor desse tipo de informação para as organizações. Ressalta-se também que as empresas competitivas valorizam de modo geral a informação, contudo não valorizam a informação orgânica ou não reconhecem na informação orgânica seu valor para o processo decisório e para o desenvolvimento de ações estratégicas. Este é o foco da pesquisa que foi realizada: analisou-se de que maneira a informação orgânica atua no processo decisório empresarial do segmento varejista de construção civil.

## **2 Informação Orgânica e Informação Arquivística**

O conceito de informação vem do Latim *informare* e significa processo de informar-se, ou seja, que tem por finalidade reduzir a incerteza e gerar novo conhecimento. Inserida no contexto organizacional, a informação é sem dúvida alguma o elemento-chave de qualquer organização. Dispor de informações fidedignas, com qualidade, consistentes, no formato adequado e no momento certo, poderá auxiliar na obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Conceituar informação orgânica ainda é uma tarefa difícil de ser realizada dentro dos parâmetros teóricos da Arquivologia e da Ciência da Informação, isto porque se trata de um conceito ainda recente na literatura, o que o torna passível de muitos questionamentos pelos estudiosos que se debruçam sobre o tema.

Os teóricos que mais contribuem para a consolidação deste conceito são os canadenses e os norte-americanos, uma vez que iniciaram estudos sobre essa temática nos Anos 90. Segundo Moreno (2007, p.9) “[...] a noção de informação arquivística ou informação orgânica é recente na literatura da área e ainda precisa de aprofundamento teórico”.

Após análise da literatura, adotou-se como referência teórica para este trabalho a definição dos pesquisadores Rousseau e Couture (1998, p.64), “[...] a informação pode ser orgânica, isto é elaborada, enviada no âmbito da sua missão, ou não orgânica isto é, produzida fora do âmbito desta”.

A informação orgânica é produto das atividades executadas na organização, sendo produzida no contexto do exercício das funções administrativas, nos registros físicos das transações de uma determinada atividade, tarefa ou tomada de decisão.

Lopes (1996, p.32) defende que “[...] é orgânica a informação que pertence à pessoa ou organização que a acumulou“, ou seja, a informação orgânica é intrínseca à organização/instituição que a gerou sendo, portanto, fruto dos componentes que a integram. Pode-se considerar, ainda, que a combinação entre si, isto é, o cruzamento dessas informações pode gerar novas informações, também, de caráter orgânico.

Para Carvalho e Longo (2002, p.115):

[...] informação orgânica é um conjunto de informações sobre um determinado assunto, materializado em documentos arquivísticos que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram produzidas no cumprimento das atividades e funções da organização. As informações orgânicas, quando organizadas e ordenadas, formam os arquivos da instituição.

As informações dessa natureza são produzidas em todos os setores da organização, portanto, se considera que todos os departamentos e os atores que o compõem são produtores de informação. Para definir quais são os mais relevantes e, ainda, quais são potenciais produtores, deve-se realizar um estudo detalhado dos fluxos informacionais, ou seja, mapear todos os setores existentes em uma organização.

Para se tornarem subsídios para a tomada de decisão as informações devem ser de caráter formal, ou seja, estarem registradas em suportes (documental, imagético, mídia etc.) e, também, terem sido instituídas por órgãos ou pessoas competentes para determinado fim. Para

Pazin (2005, p.16) “[...] esses documentos são produzidos de acordo com a estrutura jurídica, o regime tributário e as atividades técnicas desenvolvidas”.

Nesse sentido, podemos considerar que as informações que estão contidas nesses documentos são de caráter orgânico, isso porque todos são produzidos internamente em decorrência da execução de atividades organizacionais. Diante deste fato, pode-se constatar a grande quantidade e variedade desse tipo de informação.

Por essa razão, é que se enfatiza a importância da informação orgânica em âmbito organizacional, uma vez que se trata de um recurso estratégico fundamental para o desempenho de organizações em ambientes competitivos, e também como subsídio para a tomada de decisão.

As organizações que compreenderam a importância estratégica da informação orgânica, cujos membros podem comunicar rapidamente e sem distorção através da hierarquia, deveriam ter uma vantagem competitiva no que tange a rapidez, a consistência da tomada de decisão, entre outras, sobre aquelas que compreenderam (ROSSEAU; COUTURE, 1998, p.65).

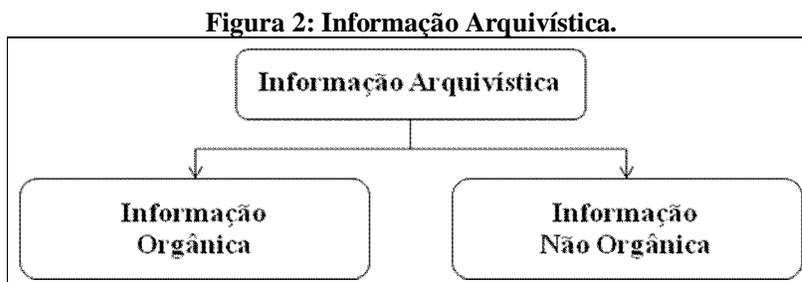
O que ocorre nas discussões em relação ao conceito de informação orgânica também ocorre no âmbito da fundamentação da informação arquivística. De acordo com Lopes (1996, p.30), as discussões e os conceitos sobre informação arquivística têm sido negligenciados pelos teóricos da área. O autor acrescenta, ainda, que “[...] o conceito de informação arquivística é praticamente ausente nos mais conhecidos textos da literatura mundial especializada e nas propostas de soluções para os problemas dos arquivos”. Apesar da opinião deste autor, tem-se notado há alguns anos que essa situação vem se modificando, estudos e publicações vêm sendo realizados sobre a informação arquivística, contribuindo assim para o aprofundamento do tema.

A informação arquivística contempla a informação orgânica e a informação não orgânica. As informações orgânicas são produzidas no interior do ambiente organizacional, enquanto que a informação não orgânica é produzida exteriormente a este, entretanto se relaciona com a organização por meio das atividades e/ou transações realizadas. A junção desses dois tipos de informação forma o que se denomina de informação arquivística, dando origem aos arquivos das instituições. Sob essa designação são agrupados todos os documentos, sejam quais forem os suportes, idades, produzidos e/ou recebidos pela organização no exercício de suas funções (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.65).

A informação orgânica é por natureza arquivística, pois é fruto das ações da organização/instituição. Contudo, a informação arquivística nem sempre é orgânica, no

sentido de que não foi necessariamente produzida no interior da organização, isto é, pode ter sido produzida em ambientes externos à organização.

Portanto, tem-se a informação arquivística como uma entidade maior que contempla a informação orgânica e a informação não orgânica (Figura 1):



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Destaca-se que a informação não orgânica pode ser tratada por outros tipos de unidades informacionais, como bibliotecas ou centros de informação/documentação, quando dizem respeito a catálogos, publicações, legislação de interesse geral, manuais de procedimentos para o cumprimento de preceitos legais, normas de redação, recortes de periódicos sobre assuntos de interesses diversos da organização, modelos de preenchimento de formulários, entre outros. Além disso, apesar de possuírem características arquivísticas, podem não ter sido elaborados pela própria organização, como: cartas, ofícios, notas fiscais, etc. Nesse sentido, esse tipo de documento não necessariamente pode ser considerado como documento de arquivo (LOPES, 1996, p.40). Somente podem ser considerados documentos de caráter arquivístico aqueles que foram produzidos pela instituição ou foram recebidos em decorrência da execução das funções da mesma, ou seja, aqueles que mantêm algum tipo de relação com a acumuladora.

Propriedades e peculiaridades da informação arquivística:

- A natureza atribuída da informação arquivística é específica, tratando-se de informações registradas em suporte definido, acumuladas por um sujeito que é, ao mesmo tempo, emissor e receptor;
- A primeira propriedade da informação arquivística é a sua organicidade, isto é, a sua relação umbilical com o produtor;
- A segunda é a sua originalidade;
- A terceira é que podem ser avaliadas, de acordo com as suas idades e usos;
- A primeira peculiaridade da informação arquivística é a natureza limitada de seus suportes – convencionais ou eletrônicos;
- A segunda refere-se à noção de acumulação de informações – produzidas ou recebidas – por um sujeito – pessoa ou organização – com atividades e características cognoscíveis;
- A terceira refere-se às atividades geradoras que podem ser administrativas, técnicas ou científicas (LOPES, 1996, p.35).

Como exemplo é possível citar alguns tipos de informações obtidos externamente, ou seja, informações arquivísticas: as correspondências entre organizações, as comunicações de órgãos governamentais e as que tramitam em sistemas computadorizados interligados.

### **3 Processo de Tomada de Decisão**

A tomada de decisão perpassa todos os segmentos sociais, fazendo parte do cotidiano de todos os indivíduos, seja no âmbito pessoal ou profissional, variando quanto ao grau de relevância. Trata-se de uma atividade inerente ao ser humano e, portanto, às organizações. No contexto de uma empresa sua importância é elevada, pois define os rumos de ações que a mesma pretende seguir, e uma decisão mal realizada pode comprometer seriamente a organização. Por essa razão há um grande esforço para se compreender esse processo, que pode ser muito complexo dependendo da situação.

No presente estudo o processo decisório é entendido como o processo de identificação de um problema ou oportunidade e de escolha de um curso de ação para resolvê-lo. O problema normalmente ocorre porque o estado natural não está de acordo com o desejado pela organização, por outro lado, a oportunidade tem lugar quando as circunstâncias oferecem uma chance de ultrapassarem objetivos e metas (LACHTERMACHER, 2002 *apud* FERREIRA, 2005, p.33).

Para Tarapanoff (1995, p.14), o processo decisório envolve questões como: “[...] o estabelecimento de objetivos; medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas); seleção do problema a ser resolvido; desenvolvimento de alternativas; e implementação da solução”. Robbins (2005, p.110-111) explica que “[...] o conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa”, ou seja, a tomada de decisão individual está diretamente ligada ao comportamento organizacional. A forma com que essas decisões são tomadas e a qualidade das decisões dependem muito da percepção do tomador de decisão.

Simon (1972, p.14) descreve em sua teoria as principais fases de uma decisão:

- 1) descoberta das ocasiões em que deve ser tomada;
- 2) identificação dos possíveis cursos de ação;
- 3) opção por um desses níveis, ou seja, decisão.

Na primeira fase deve-se analisar o ambiente à procura de situações que exigem uma decisão. Trata-se de uma fase em que a coleta de dados é extremamente importante. A segunda fase é de estruturação, ou seja, nela deve-se buscar, criar, desenvolver e analisar alternativas possíveis sob desconhecimento parcial ou alternativas que nem sempre são percebidas numa primeira oportunidade. A terceira e última fase se caracteriza pela decisão

em si, pela escolha de uma dentre as possíveis alternativas que se apresentam. Caracteriza-se em outras palavras, pela ação propriamente dita: é o momento em que o processo decisório chega ao seu propósito.

Ressalta-se que situações diferentes que requerem tomadas de decisão variam de acordo com os tipos ocorridos. Por essa razão, as teorias encontradas normalmente dizem respeito a problemas genéricos que podem se adaptar a diferentes situações.

Vários modelos de tomada de decisão são apresentados na literatura, entre eles destacam-se os modelos: racional, processual, político e anárquico.

O modelo racional predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e regida por regulamentos formais (SIMON, 1979). O modelo processual elucida as fases e os ciclos que dão estrutura às atividades decisórias aparentemente complexas e dinâmicas (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976). O modelo político encontra-se intimamente relacionado ao poder que cada membro da organização possui, e ao modo como os relacionamentos se desenham no âmbito organizacional. Fundamenta-se nas negociações e coalizões entre grupos (SILVA; BIEHL, 2007). No modelo anárquico os objetivos e os procedimentos que regem seu desenvolvimento são ambíguos, problemáticos, mal definidos e incoerentes. Não há clareza em relação aos problemas e nem às soluções encontradas (PEREIRA; BARBOSA, 2009, p.3).

**Figura 2 – Modelos de Tomada de Decisão.**

|  |   |
|--|---|
| <b>Modelo Racional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orientado para objetivos</li><li>▪ Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho</li></ul> | <b>Modelo Político</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objetivos e interesses conflitantes</li><li>▪ Certeza sobre abordagens e resultados preferidos</li></ul> |
| <b>Modelo Processual</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orientado para objetivos</li><li>▪ Múltiplas opções e soluções alternativas</li></ul>           | <b>Modelo Anárquico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objetivos são ambíguos</li><li>▪ Processo para atingir os objetivos são obscuros</li></ul>              |

Fonte Adaptada: Choo – 2003 – p.276.

Sendo assim, considera-se que a tomada de decisão não se refere apenas à resolução de problemas, ao contrário, a decisão também diz respeito a oportunidades das quais a organização pode se beneficiar. Como exemplo pode-se citar novos caminhos que se pretende

seguir; novos mercados nos quais a organização deseja inserir-se; novos clientes que se necessita atender; entre outras inúmeras possibilidades.

#### **4 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, do tipo descritivo-exploratória. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo analisar os fatos mediante contato direto com o objeto em estudo e, por esse motivo, tem sido realizado com grande êxito em pesquisas desenvolvidas na área de Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente no campo científico da Ciência da Informação, porquanto analisa todo o processo e não somente os resultados obtidos.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente aplicam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2009, p.28). Por outro lado, os estudos exploratórios objetivam uma explicação geral sobre determinado fato, por meio da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos. Em geral oferecem uma visão ampla do objeto ou fenômeno estudado, quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil à formulação e operacionalização de hipóteses. Segundo Triviños (1987, p.109-110) “[...] os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema [...]”, e os estudos descritivos visam “[...] aprofundar a descrição de determinada realidade”.

Com base nos objetivos propostos inicialmente para o desenvolvimento desta pesquisa, a metodologia dividiu-se em duas etapas distintas e subsequentes. Na primeira etapa, realizou-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa exploratória e a construção dos instrumentos de coleta de dados, questionário e o roteiro de entrevista. Na segunda etapa, foram realizadas as entrevistas.

A adoção de várias técnicas de coleta de dados é interessante, pois permite a análise da realidade de diferentes ângulos. Defende-se que o emprego de distintas técnicas de pesquisa aplicadas à coleta dos mesmos dados, bem como a comparação dos resultados, enriquece a qualidade da análise dos dados e, conseqüentemente, os resultados obtidos.

Para a realização da pesquisa optou-se pelo setor varejista do setor de material de construção, cujas empresas são filiadas à Rede Construnova, e que também fazem parte da Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM). A Rede Construnova compreende 15 (quinze) empresas distribuídas nas cidades de Marília, Echaporã, Ubirajara, Pompéia, Avanhandava, Getulina, Cafelândia, Chavantes, Quintana, Promissão, Garça e Assis.

Os sujeitos de pesquisa são os responsáveis pelo planejamento de ações no curto, médio e longo prazos e, portanto, pela tomada de decisão.

Os instrumentos para a coleta de dados foram o questionário estruturado e o roteiro de entrevista. A utilização de diferentes tipos de instrumentos permitiu que a análise fosse mais aprofundada, visto que certos aspectos podem não ser contemplados por um dos instrumentos.

Com o objetivo de facilitar as repostas o instrumento foi dividido em módulos relacionados diretamente aos temas centrais discutidos pela pesquisa. Os módulos foram divididos da seguinte forma:

- Módulo 1: Caracterização da organização;
- Módulo 2: Caracterização do entrevistado;
- Módulo 3: Gestão da informação;
- Módulo 4: Tipos de informação orgânica;
- Módulo 5: Processo de tomada de decisão;
- Módulo 6: Sistemas de informação da empresa.

A elaboração do questionário dividido em 6 (seis) módulos deu-se com o intuito de separar as temáticas importantes para a coleta de dados e em função da necessidade de coletar dados que facilitassem a obtenção de informações para a consecução dos objetivos formulados inicialmente (OLIVEIRA, 2008, p.85). O conteúdo das questões foi formulado a partir da literatura analisada, levando-se em consideração sua importância e consonância com os objetivos iniciais propostos. O roteiro de entrevista foi elaborado de acordo com os subtemas discutidos no referencial teórico, com o objetivo de aprofundar alguns aspectos importantes para a pesquisa, e que não poderiam ter sido respondidos a partir da aplicação do questionário.

A coleta de dados foi realizada, primeiramente, a partir do contato com o gerente da Rede Construnova que, por sua vez, mediou o contato com todas as empresas afiliadas à Rede.

Definiu-se que, primeiramente, seria aplicado o questionário e após a devolução deste seriam realizadas as entrevistas. O questionário foi enviado ao gerente, que em reunião mediante a presença de todos os afiliados, entregou-o em formato impresso, para o preenchimento e posterior devolução.

A Rede é formada por 15 (quinze) empresas, no entanto, apenas 10 (dez) aceitaram participar da pesquisa, ou seja, em 66% das empresas, percentual considerado representativo. Portanto, trata-se da utilização de uma amostra não probabilística do tipo intencional, prática

que “[...] consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda população” (GIL, 2009, p.94).

A análise do questionário foi simplificada e não se refere ao uso de métodos específicos. As entrevistas foram analisadas, a partir do método ‘Análise de Conteúdo’, mais especificamente a partir da aplicação da técnica ‘Análise Categorical’, que permite a escolha de categorias temáticas *a priori* ou *a posteriori*. Optou-se por este método, por se tratar de uma técnica usada em estudos organizacionais com resultado bastante satisfatório.

Segundo Bardin (2010, p.44) a Análise de Conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de 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.

Trata-se de um método de pesquisa empregado para descrever e interpretar os conteúdos de mensagens, comunicações, documentos ou textos. As análises permitem descrições sistemáticas, ajudando a reinterpretar os conteúdos e a atingir uma compreensão de significados subliminares (MORAES, 1999, p.8).

## **5 Apresentação dos Resultados**

A seguir são apresentadas as análises dos dados coletados por meio da aplicação do questionário. A partir da análise dos dados, destacaram-se entre os tipos de informação orgânica que mais são produzidos pelas empresas, aqueles relacionados com as atividades de vendas com 100% de incidência: pedidos de produtos; notas fiscais de venda; certificados de inscrição no CNPJ. Em seguida, com 90%, tem-se o catálogo de fornecedores.

Com 80% de incidência, têm-se as tipologias: contratos sociais; brindes; folhetos de divulgação; cotações de preços; extratos bancários; notas fiscais de aquisição de materiais, serviços e equipamentos. Com 70% de indicação das empresas pesquisadas têm-se as tipologias: aviso de férias e recibo de férias; controle de expedição de produtos; DARF; certificação de registro e licenciamento de veículos.

Um total de 60% das empresas destacam-se as seguintes tipologias: folha, cartão ou livro de ponto; livro ou ficha de registro de empregado; folha de pagamento; anúncio publicitário; relatório/extrato de contas; orçamento; recibos de pagamento; livros fiscais. Os documentos com menor incidência não foram mencionados aqui, porquanto as considerações foram realizadas na própria categoria ao qual foram relacionadas.

Percebe-se que as informações produzidas pelas empresas são diversificadas, compreendendo todos os setores da organização, fato que corrobora com a literatura, a qual indica que todos os setores da organização são produtores de informação orgânica.

Em relação à produção de informação orgânica por empresa, destacam-se os seguintes resultados (Tabela 1):

**Tabela 1: Produção de Informação Orgânica por Empresa.**

| <b>Empresa</b> | <b>Nº de Tipologias</b> | <b>Total em %</b> |
|----------------|-------------------------|-------------------|
| A              | 28                      | 26,1              |
| B              | 23                      | 21,4              |
| C              | 22                      | 20,5              |
| D              | 16                      | 14,9              |
| E              | 27                      | 25,2              |
| F              | 25                      | 23,3              |
| G              | 35                      | 32,7              |
| H              | 34                      | 31,7              |
| I              | 45                      | 42                |
| J              | 15                      | 14                |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As análises da produção de informação orgânica foram feitas fundamentadas no estudo de Pazin (2005), assim, partiu-se das distintas tipologias mencionadas pela referida autora que identificou 107 (cento e sete) distintas tipologias produzidas pelos setores da empresa pesquisada por ela.

Neste estudo, a produção de informação orgânica varia de 14% a 42% do total obtido por Pazin em sua pesquisa realizada em 2005. Destaca-se a empresa 'I' que apresentou o maior percentual de produção de informação orgânica, dentre as tipologias encontradas no estudo, com 42%. No entanto, trata-se de menos da metade das possíveis tipologias que a empresa poderia produzir. Evidentemente, deve-se levar em conta o segmento que este estudo enfoca, bem como o porte das empresas pesquisadas. A empresa com menor índice de produção é a 'J', com apenas 14%.

Conclui-se que a produção de informação orgânica é deficiente na maioria das empresas pesquisadas, e isso ocorre porque grande parte das tarefas executadas internamente não é registrada, ou seja, não há controle documental que comprove e certifique as ações organizacionais. Os tipos de fontes de informação mais assinaladas foram as conversas formais e informais, fator que indica a pouca utilização de informações orgânicas para subsidiar as decisões.

Os tipos de fontes de informação mais assinaladas foram as conversas formais e informais, fator que indica a pouca utilização das informações orgânicas para subsidiar as decisões.

Os modelos predominantes na tomada de decisão foram o racional e o político, mesmo quando as decisões são caracterizadas como importantes. Todas as empresas fazem uso de sistemas de informação para fomentar o processo decisório, variando apenas a frequência de acesso.

A partir deste momento são apresentadas as análises das entrevistas abordando os principais aspectos observados, bem como são destacados alguns elementos presentes na fala dos entrevistados acerca das categorias analisadas.

As categorias da técnica ‘Análise Categorial’ foram fundamentadas a partir da literatura, mais especificamente de Choo (2003), na qual o autor realiza uma discussão a respeito das três arenas que as organizações usam para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Sendo assim, as categorias foram determinadas a *priori* e encontram-se dispostas da seguinte forma:

- Categoria 1: Criação de Significado - busca entender como a organização usa a informação para dar sentido as mudanças do ambiente externo. A tarefa crucial do receptor é distinguir essas mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas. É a dimensão da interpretação.
- Categoria 2: Construção de Conhecimento - a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. É a dimensão da construção de conhecimento.
- Categoria 3: Tomada de Decisão - as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. É a dimensão da tomada de decisão.

### *5.1 Categoria 1: Criação de Significado*

Percebeu-se por meio da análise das entrevistas realizadas junto aos tomadores de decisão, que grande parte deles usa a informação orgânica no processo decisório. Somente três não fazem uso desse tipo de informação. Neste caso, o processo decisório é realizado somente apoiado em informações informais, advindas de fontes não convencionais.

As informações orgânicas citadas como mais relevantes foram: notas fiscais de vendas; relatórios gerenciais; balanços; notas de compra; livros fiscais; documentos administrativos.

Observa-se que são informações que dizem respeito às atividades financeiras da empresa, que demonstram o volume de vendas, a entrada e saída de produtos, o nível de estoques.

Realizando uma comparação entre as respostas obtidas no questionário e as obtidas na entrevista, percebe-se que a produção de informação orgânica ainda é deficiente: a maioria das atividades que são registradas são aquelas que exigem comprovação legal e jurídica. Da mesma forma, observou-se que poucas são as informações que os gestores consultam para tomar decisão. Essas informações que foram destacadas correspondem apenas a uma pequena parcela das que são produzidas pelas empresas, há ainda outros tipos de informação orgânica que poderiam ser utilizados de maneira estratégica e que não são aproveitados.

Em relação à valorização das fontes de informação, a grande maioria reconhece a importância das informações advindas dessas fontes para a tomada de decisão. Houve uma grande incidência de reuniões como forma de obtenção dessas informações. Infere-se que as empresas que não reconhecem a importância em questão, são aquelas que não utilizam a informação orgânica para a tomada de decisão.

Sendo assim, os entrevistados que valorizam as informações orgânicas argumentam que se trata de informações importantes, pois dizem respeito exclusivamente à empresa. O uso é feito em conformidade com a necessidade das decisões, portanto, todos acreditam que a confiabilidade é alta.

Conclui-se que há, em algumas das empresas pesquisadas, o uso da informação orgânica e não orgânica a fim de dar sentido a mudanças do ambiente interno e externo, destacando-se as mudanças mais significativas, que são interpretadas e para as quais são criadas respostas, conforme a categoria discutida por Choo.

## *5.2 Categoria 2: Construção de Conhecimento*

As empresas são praticamente unânimes em afirmar que buscam informações sobre o ambiente de negócio, no qual a empresa se encontra inserida. Do total de 9 (nove) empresas pesquisadas, somente uma reconhece não fazê-lo. A busca informacional normalmente é feita a partir de conversas entre os associados da Rede e em reuniões e eventos realizados pela própria Rede. Portanto, são buscas caracterizadas pelo compartilhamento de informações, com certa informalidade, uma vez que não há nada documentado.

Destaca-se que os associados da Rede têm a cultura de compartilhar informações em conversas formais e informais, reuniões e eventos. Apesar de serem concorrentes, os empresários sabem da necessidade de trocar informações e, também, do papel do

associativismo na economia atual, corroborando com a literatura que apresenta esse tipo de relação como coopetição (cooperação e competição ao mesmo tempo).

Uma questão que merece destaque é o fato de que a grande maioria dos entrevistados não tem consciência das perdas que ocorrem diariamente, pela falta de informação interna e externa. Apesar de realizarem buscas a respeito do ambiente de negócios, não detectam a perda de oportunidades. Esta é uma questão relevante, pois indica que a empresa não monitora adequadamente o ambiente e, por outro lado falta percepção por parte do gestor, das oportunidades que o mercado oferece para o segmento de negócio. Somente dois deles admitiram ter havido prejuízos pela falta de informações, porém, a situação não foi relatada.

A construção de conhecimento é bastante deficiente. Foi possível detectar somente em dois entrevistados alguns elementos que caracterizam tal ação, a partir da produção e busca de informações. As empresas geram informação, porém, não organizam e processam de modo a criar novos conhecimentos por meio do aprendizado, conforme preconiza essa categoria.

Conclui-se que se trata de uma temática que deve ser avaliada mais profundamente pelas empresas, pois a geração de conhecimento entre seus membros é fundamental para que se mantenham competitivas no mercado. A Rede oferece aos associados oportunidades de construção de conhecimento por meio de reuniões, palestras informativas, treinamentos e capacitações, portanto, cabe a eles se envolverem mais nessas ações.

### *5.3 Categoria 3: Tomada de Decisão*

As decisões, quando exigem um maior empenho por parte do gestor, são analisadas de forma mais detalhada, bem como são discutidas com as possíveis soluções, características do modelo racional; porém, as decisões também sofrem influência de outras pessoas, pois são discutidas em reuniões com os envolvidos, preceitos do modelo político, confirmando os dados obtidos pelo questionário.

Nessa perspectiva, pode-se considerar que se trata de decisões que não são embasadas em um único modelo, uma vez que há elementos característicos do modelo racional e do modelo político, pois na maioria das empresas as decisões são tomadas coletivamente. Deve-se destacar ainda a presença de aspectos subjetivos como a intuição e o conhecimento adquirido, já que de acordo com argumentos citados pelos entrevistados há o uso desses aspectos, principalmente, quando se trata de decisões rotineiras ou que já aconteceram antes.

A comunicação e o compartilhamento das decisões são feitos de diferentes formas. Para as decisões em que os funcionários não participam da tomada de decisão propriamente

dita, são comunicadas a eles por meio de reuniões. Por outro lado, no caso das decisões em que os funcionários foram envolvidos diretamente, não há uma ação comunicativa formal, a comunicação formal somente é feita se houver necessidade.

A partir do momento em que uma decisão é implementada, há o surgimento de uma ação que consiste na comunicação da mesma aos envolvidos. Em outras palavras, a decisão gera uma ação de comunicação.

As empresas são unânimes em permitir que sejam realizados ajustes, quando a decisão implementada não estiver atingindo os objetivos iniciais estabelecidos. Para tanto, é realizado o monitoramento e a avaliação dessas decisões a fim de realizar tais ajustes. Vale ressaltar que esses processos são realizados de maneira informal, sem registros das atividades realizadas.

Em relação à visão estratégica, algumas empresas acreditam tomar decisões pensando estrategicamente, porém, elas destacam que isso varia conforme a situação. Tal postura se justifica por se tratar de empresas de pequeno porte, possuidoras de conhecimentos e percepções reduzidas das oportunidades e ameaças do ambiente e, assim, ignoram tais fatores no processo de tomada de decisão.

Por meio da análise de conteúdo conclui-se que na categoria Criação de Significado (Primeira Arena de Choo) o uso da informação orgânica está presente na fala dos entrevistados, contudo, ela não se converte em Construção de Conhecimento (Segunda Arena de Choo), fato que compromete a Tomada de Decisão (Terceira Arena de Choo) a partir da apropriação e uso do conhecimento.

Dessa forma, não é possível considerar que as três arenas discutidas pelo autor sejam contempladas no contexto deste estudo, pois as mesmas constituem-se em um ciclo contínuo, em que exercem e sofrem influência uma das outras. Conforme se comprovou por meio das análises das falas dos entrevistados, a criação de significado não é convertida em construção de conhecimento, assim, as categorias subsequentes são afetadas.

## **6 Considerações Finais**

A informação orgânica se constitui em um dos fatores responsáveis pela sobrevivência das organizações, visto que desempenha papel extremamente importante para o processo decisório, pois tem a função de minimizar os riscos e incertezas no momento da decisão, influenciando diretamente o desempenho da organização. Por meio da análise dos dados foi possível observar no universo estudado, que a informação orgânica se encontra presente em todos os setores da organização, sendo produzida a todo o momento pelas pessoas que atuam em diferentes setores.

A informação orgânica é insumo e ao mesmo tempo produto de todos os processos organizacionais, pois se trata de um recurso gerado na própria organização. A organização, evidentemente tem acesso a todas as informações geradas internamente, o que torna a informação orgânica um recurso estratégico, pois permite que se realize análise diferenciada, bem como que se agregue valor a ela, transformando-a em um insumo informacional diferenciado para as pessoas que atuam na organização.

A revisão de literatura e a análise e interpretação dos dados foram fundamentais, pois contribuíram para uma melhor compreensão do universo estudado, bem como permitiu confrontar o que a literatura discute com a realidade das empresas. Foi possível mapear os tipos de informação orgânica produzidos pelas empresas, bem como identificar, dentre eles, quais os mais utilizados para subsidiar o processo decisório.

No entanto, percebe-se uma clara deficiência no que tange à produção de documentos orgânicos que comprovem e controlem as atividades desenvolvidas na organização, para fins de comprovação legal caso seja necessário. Infere-se, portanto, que a produção de informação orgânica é baixa. É evidente que, se a produção é pequena, inevitavelmente o processo decisório subsidiado por esse tipo de informação também será comprometido, pois nesse contexto a produção de informação orgânica é diretamente proporcional à qualidade do processo de decisão. Também há pouca percepção da importância de utilizar essas informações para o desenvolvimento de estratégias a fim de tornar a empresa mais competitiva, visto que se encontra em um segmento caracterizado por grande concorrência.

Vale destacar, ainda o papel da intuição no processo decisório em empresas de pequeno porte, pois muitas vezes o gestor decide em função de um processo intuitivo, baseado na apreensão de conhecimentos anteriormente adquiridos. No cotidiano das empresas estudadas constatou-se este fato, pois o contato direto com os atores do processo propiciou perceber que os gestores utilizam a intuição na decisão, algumas vezes aliada à informação. Isto ocorre porque as empresas deste porte não dispõem de tempo, nem capital humano e financeiro para captar recursos destinados ao processo decisório, seguindo as etapas sugeridas pelo modelo racional, por exemplo.

Verificou-se, também, que o gerenciamento estratégico da informação é fundamental para as empresas que buscam se manter competitivas no mercado. Sendo assim, elas gerenciam as informações internas e externas, a fim de monitorar os ambientes que influenciam a empresa. Nesse sentido, as empresas pesquisadas acreditam, em sua maioria, realizar o gerenciamento de informações, entretanto percebe-se na prática que isso não ocorre.

Pode-se considerar que o comportamento do decisor é influenciado pelo contexto em que está inserido. Se a empresa estimula o comportamento empreendedor e oferece condições para desempenhar o trabalho, certamente isso se reverterá em benefícios para a instituição. Caso contrário, isto é, se não instiga os funcionários, não proporciona a elas as condições ideais, a organização arcará com as consequências de tal atividade. Deve-se ressaltar, ainda, que é extremamente importante que os responsáveis pelo processo decisório estejam conscientes da importância da informação orgânica, e que transmitam esse valor aos demais membros da organização que são produtores e consumidores de informação.

Destaca-se, também, a dificuldade de inferir a respeito de algumas respostas obtidas nas entrevistas, uma vez que parte dos entrevistados não discutiram a fundo algumas perguntas, respondendo-as de maneira superficial, fator que prejudicou a pesquisa no momento das análises.

O universo pesquisado, como se sabe, é composto por empresas de micro e pequeno porte, ou seja, trata-se de empresas com pequeno número de funcionários e reduzida estrutura organizacional. Os setores e as funções não são divididos formalmente, o proprietário, que é o tomador de decisão, também exerce funções de funcionário.

Por se tratar de um segmento que alicerça a economia do País, deve haver por parte da comunidade acadêmica, uma maior atenção no sentido de estudar as especificidades de empresas desse setor, contribuindo para que a taxa de 'mortalidade' seja reduzida.

Como resposta à situação problemática mencionada na introdução do trabalho, verifica-se que a informação orgânica tem potencial de influenciar diretamente o processo decisório, desde que os produtores tenham consciência da importância de seu uso como elemento base para a construção de ações de cunho estratégico ou não. No entanto, verifica-se que é baixa a valorização desse tipo de informação nas empresas estudadas, ou seja, elas não usam efetivamente a informação orgânica presente no ambiente interno da organização, dando maior ênfase às fontes informais, conforme constatado nas análises.

Acredita-se, assim, que as argumentações e discussões apresentadas no âmbito da pesquisa tenham contribuído para o campo da Arquivologia e para a área de Ciência da Informação, tanto no que se refere à produção informacional no contexto do processo decisório, quanto na forma como os gestores usam a informação orgânica nesse processo.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

- CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. **Informação & Informação**, Londrina, v.7, n.2, p.113-133, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www2.uel.br/revistas/informacao/viewarticle.php?id=125>>. Acesso em: 10 jun. 2008.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 421p.
- FERREIRA, L. B. **Terceirização em TI sob os aspectos de estratégia, tomada de decisão e análise de investimentos**: estudo de múltiplos casos em três organizações franqueadas da Coca-Cola do Brasil. Natal: UFRGN, 2005. 124f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Centro de Tecnologia - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005. Disponível em: <<http://www.pep.ufrn.br/publicacoes.php?enviou=1>>. Acesso em: 15 jun. 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200p.
- LOPES, L. C. **A informação e os arquivos**: teorias e práticas. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996. 142p.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of ‘unstructured’ decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, n.2, p.246-275, 1976.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, p.7-32, 1999.
- MORENO, N. A. A informação arquivística e o processo de tomada de decisão. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.17, n.1, p.9-19, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100->>. Acesso em: 10 ago. 2007.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 182p.
- PAZIN, M. **Arquivos de empresas**: tipologia documental. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2005. 39p.
- PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R. A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ENANCIB, 2009. Disponível em: <[dci2.cesa.ufpb.br:8080/.../GT%204%20Txt%20-%20BARB~1%20COM%20TÍTULO.pdf](http://dci2.cesa.ufpb.br:8080/.../GT%204%20Txt%20-%20BARB~1%20COM%20TÍTULO.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.
- ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. O lugar da arquivística na gestão da informação. In: \_\_\_\_\_. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. p.61-76
- SILVA, C. J.; BIEHL, K. Contribuição dos modelos de tomada de decisão, tomadas em concessionárias de veículos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2007, Ponta Grossa, Paraná. **Gestão Estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Ponta Grossa (PR): UEPG, 2007. v.1 Disponível em:

<<http://www.admpg.com.br/2007/index.php?page=5&lang=1&sub=17>>. Acesso em: 11 dez. 2009.

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

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **The American Economic Review**, v.69, n.4, p.493-513, Sep. 1979.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.