

Comunicação Oral

**MODELO INTEGRATIVO - COMPORTAMENTO INFORMACIONAL PARA
DECISÕES ESTRATÉGICAS: ESTUDOS DE CASO EM MPES MINEIRAS**

Frederico Cesar Mafra Pereira – ECI/UFMG

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo principal apresentar o ‘Modelo Integrativo: comportamento informacional para decisões estratégicas’, demonstrando os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação, relacionados a processos decisórios. A fundamentação teórica se baseou em três modelos inter-relacionados – o primeiro voltado para a estruturação de processos decisórios de caráter estratégico; o segundo voltado para a identificação das necessidades informacionais e processos de busca e uso da informação; e o terceiro voltado para a identificação das fontes de informação e da ‘cadeia informacional’ presente nas decisões tomadas. A principal abordagem metodológica de pesquisa utilizada foi o estudo do tipo ‘formulador ou exploratório’, o qual permitiu a construção e proposição do ‘Modelo Integrativo’ com seus modelos constituintes. Como teste do modelo, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) de Belo Horizonte (MG). Os resultados demonstraram a aplicabilidade do ‘Modelo Integrativo’ e seus modelos constituintes, corroborando os procedimentos metodológicos adotados, tanto para a elaboração do modelo, quanto para a pesquisa realizada.

Palavras-chave: Comportamento informacional. Fluxo informacional. Necessidades. Busca e uso da informação. Fontes de informação. Processo Decisório. Decisão Estratégica. Micro e Pequenas Empresas. Modelo Integrativo.

Abstract

This research aims to present the 'Integrative Model: information behavior to strategic decisions', which shows the information flows in the processes of search and use of the information used to decision-making processes. The theoretical work was based on three interrelated models - the first model focused on the structuring of strategic decision-making processes, the second model focused on the identification of information needs, search and use processes; and the third model focused on the identification of information sources and 'chain informational' presents in the decisions taken. The main methodological research approach used in this work was of type 'formulator or exploratory', which allowed the construction and propose about 'Integrative Model' with your several models. As a test of the model, there were conducted interviews with managers of micro and small enterprises (MSEs) of Belo Horizonte (MG). The results show the applicability of the 'Integrative Model' and their models, confirming the methodological procedures adopted for both the preparation of the model, as well as for this research's test.

Keywords: Information behavior. Information flow. Information needs. Seeking and use. Information sources. Decision Making. Strategic Decision. Micro and small sized companies. Integrative Model.

1 INTRODUÇÃO

Aspectos referentes à identificação das necessidades informacionais e respectivos processos de busca e uso destas em organizações têm sido uns dos principais objetos de investigação da ciência da informação (CI), de gestores e de empresas de diferentes portes e segmentos. Entretanto, a maioria dos estudos apenas tem focado em aspectos relacionados à frequência de busca, relevância e confiabilidade das fontes de informação. Se por um lado os resultados são importantes no mapeamento destes aspectos quantitativos, por outro lado não permitem compreender o fluxo completo que uma informação percorre, dentre as diversas fontes identificadas, até chegar ao usuário final. Compreender o fluxo informacional caracteriza-se como uma tarefa complexa, e que exige um trabalho de entendimento sobre o mesmo, pressupondo que as informações utilizadas nas organizações são transmitidas sequencialmente ao longo de canais informacionais que não existem de maneira isolada, mas que se interagem e se utilizam uns dos outros para processar, adicionar valor e/ou introduzir distorções ao conteúdo original da informação a ser utilizada pelo usuário final, influenciando seu comportamento informacional, não só no próprio processo de busca da informação, mas também no seu uso, independentemente do processo-fim a que ela se dispõe.

Para compreender e mapear o fluxo informacional presente nos processos organizacionais, esta pesquisa utilizou-se do processo decisório estratégico, por se tratar de uma das ‘arenas de uso da informação’ (CHOO, 2006) menos estudadas na CI¹. Outra intenção foi realizá-lo à luz das micro e pequenas empresas (MPEs), que apresentam características particulares quando comparadas às grandes organizações, e que, apesar de representarem a maioria das empresas no Brasil, ainda carecem de estudos aprofundados sobre sua dinâmica, principalmente nos temas relacionados ao foco desta pesquisa.

Para a CI, entender o comportamento informacional dos gestores de MPEs passa pela identificação de suas necessidades informacionais, pelos processos de busca e uso da informação coletada para embasar seus processos decisórios, além do contexto organizacional no qual atuam, do próprio indivíduo enquanto agente ativo na busca e uso da informação, do fluxo informacional presente neste processo, e da própria decisão tomada. Para a administração, compreender o processo decisório de gestores de MPEs também torna desafiante a pesquisa, pois a maioria dos estudos desenvolvidos aborda tal comportamento frente às atividades rotineiras ou a processos operacionais.

¹ As outras ‘arenas estratégicas’ de uso da informação presentes em ambientes organizacionais, e citadas por Choo (2006), são: ‘formação de sentido’ (*sensemaking*) a respeito do ambiente de negócios, e ‘criação de conhecimento’ através da aprendizagem organizacional. (N.T.)

O ‘salto qualitativo’ dá-se no sentido de entender o processo decisório no nível estratégico, o qual define rumos e caminhos futuros, e que na maioria das vezes não representa um processo normatizado ou pré-definido, mas um processo fluido, influenciado por variáveis ambientes internas e externas, características da personalidade do decisor e do próprio processo decisório adotado.

Por isso, o objetivo da pesquisa foi apresentar o ‘Modelo Integrativo: comportamento informacional para decisões estratégicas’, que demonstra os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação, utilizados por gestores de MPEs em decisões estratégicas. Tal modelo foi estruturado com base em três outros modelos interrelacionados. Após sua elaboração, o ‘Modelo Integrativo’ foi testado em três MPEs localizadas em Belo Horizonte (MG), pertencentes aos segmentos do comércio, da indústria e dos serviços.

Além desta introdução, a pesquisa se compõe de mais quatro seções. A seção dois apresenta o referencial teórico, subdividido em quatro subseções. Na primeira é apresentado o ‘Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte’, primeira contribuição metodológica ao ‘Modelo Integrativo’. Na segunda subseção é apresentada a segunda contribuição metodológica ao ‘Modelo Integrativo’, com foco nos processos de identificação das necessidades, busca e uso da informação em ambientes empresariais, e nas influências das dimensões cognitivas, emocionais e situacionais presentes nestes processos. Na terceira subseção é revisitado o conceito da ‘cadeia alimentar informacional’ de Choo (1998) como mais um arcabouço teórico a ser utilizado no ‘Modelo Integrativo’, sendo esta a terceira contribuição metodológica incorporada ao mesmo. Na quarta subseção é apresentado o ‘Modelo Integrativo: comportamento informacional para decisões estratégicas’, produto das reflexões teóricas e contribuições metodológicas realizadas.

Na seção três do artigo são explicitados os procedimentos metodológicos, e a apresentação das empresas participantes da etapa teste do modelo. Na seção quatro são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores de MPEs para teste e validação do ‘Modelo Integrativo’. Na seção cinco são apresentadas as conclusões e considerações finais desta pesquisa, além de recomendações de novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO GERAL DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

O ‘Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte’ (FIG.1) foi elaborado a partir de resultados obtidos nos estudos realizados por Mafra Pereira e Barbosa (2008a; 2009). Nestes, verificou-se que o modelo processual (MINTZBERG *et al.*, 1976 *apud* CHOO, 2006) foi o que mais se encaixou e se aproximou do processo de tomada de decisão estratégica adotado por MPEs. Suas conclusões serviram para a elaboração deste modelo, o qual constatou similaridades com os processos decisórios observados nas empresas selecionadas para teste do ‘Modelo Integrativo’.

O ‘Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte’ é formado por três momentos: a ‘pré-decisão’, a ‘decisão em si’ e o momento de ‘pós-decisão’.

O momento ‘pré-decisão’ é composto por quatro passos. O 1º identifica o motivo que despertou a necessidade de decisão, representado pelo tipo de informação que influenciou (“disparou”) tal processo. Também se identifica o responsável por levantar a necessidade de informação e de decisão, que pode ou não ser o decisor. O 2º passo levanta as informações necessárias para a tomada de decisão, chegando-se a uma tipologia de informações para o negócio. O 3º passo identifica ‘onde’ o usuário buscou as informações necessárias para a tomada de decisão. São levantadas as fontes de informação utilizadas e as razões para tal escolha, bem como os meios de comunicação e o formato das fontes. O 4º passo apresenta o conteúdo informacional obtido, o resultado final do processo de busca.

No momento referente à ‘decisão em si’ (5º passo) identifica-se, dentre as fontes e informações obtidas para a tomada de decisão, aquelas que mais a influenciaram. Além disso, são identificados outros fatores que possam ter influenciado na decisão, como a experiência do decisor, o tempo disponível para decidir, a intuição, etc. Ou seja, mais importante do que avaliar se a decisão tomada foi adequada ou não (sob o ponto de vista gerencial), é levantar os aspectos informacionais e comportamentais que mais influenciaram na decisão tomada.

No momento ‘pós-decisão’ levanta-se informações sobre a implementação da decisão (6º passo), a avaliação dos resultados obtidos (7º passo) e o seu registro na forma de princípios e/ou procedimentos (8º passo). Tais informações servem para identificar se, em decisões futuras, o decisor faz uso de algum tipo de ‘resgate’ às decisões anteriores, ao conhecimento explícito organizacional, ou à experiência tácita vivida por ele quando da tomada de decisões anteriores.

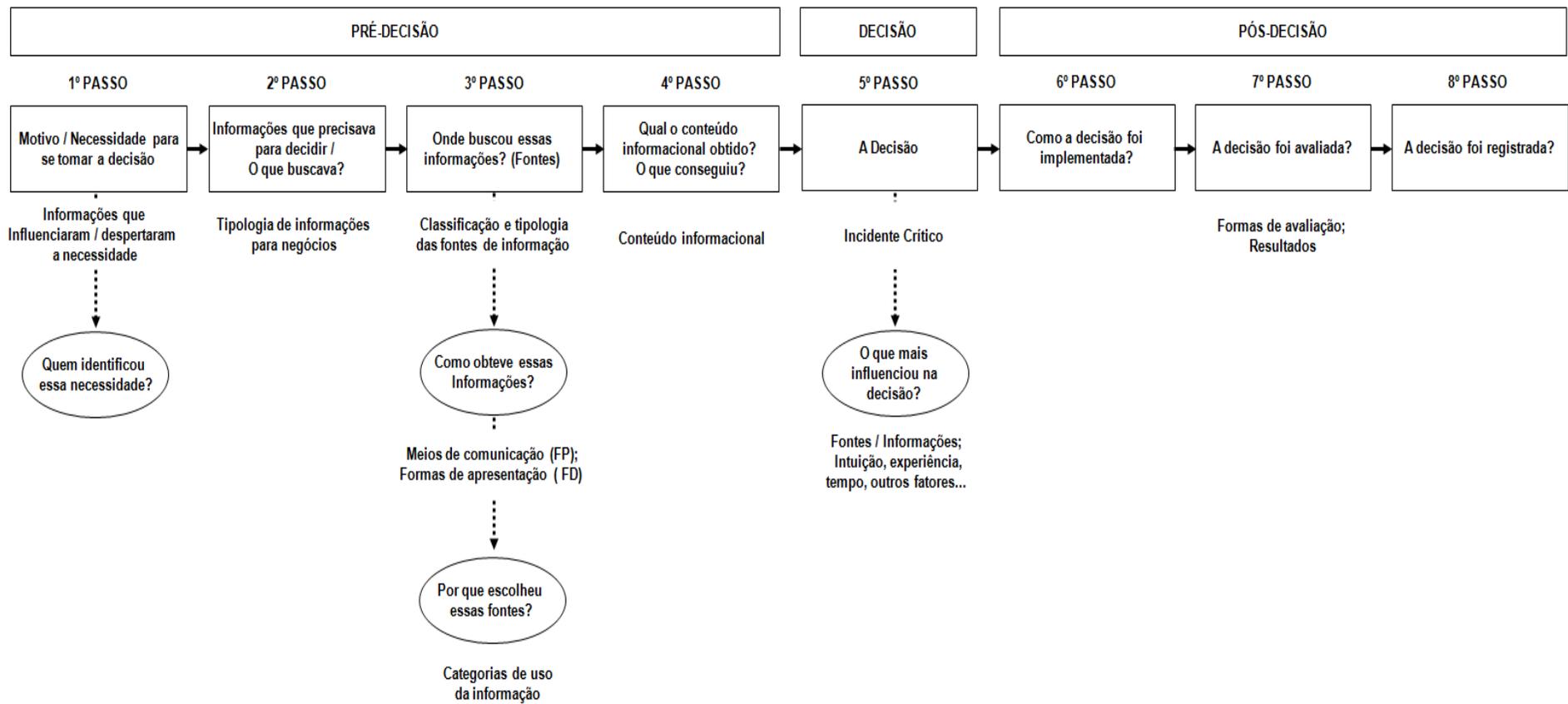


FIGURA 1 – Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte
 Fonte: Mafra Pereira e Barbosa (2009) e Mafra Pereira (2011)

2.2 MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO

O ‘Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação’ (FIG.2) foi elaborado a partir dos resultados do estudo de Mafra Pereira (2010), onde verificou-se a aplicabilidade dos conceitos oriundos do ‘modelo de três pontas’ de Dervin (1992), dos estágios do processo de busca da informação de Kuhlthau (1991) e das dimensões e categorias de uso da informação de Taylor (1986 e 1991). O método de pesquisa de ‘*entrevista da linha do tempo*’ se mostrou pertinente e permitiu que fossem identificadas, em cada micro momento do processo de busca de informação, as ‘paradas de situação’, lacunas e barreiras, confusões, sentimentos e emoções, dúvidas, estratégias de busca e estágios correspondentes, além do uso dado às informações para a solução das necessidades identificadas. Apesar de ter sido um estudo realizado em organizações de grande porte, suas conclusões foram úteis para validar o modelo, e utilizá-lo como referência para o ‘Modelo Integrativo’ proposto.

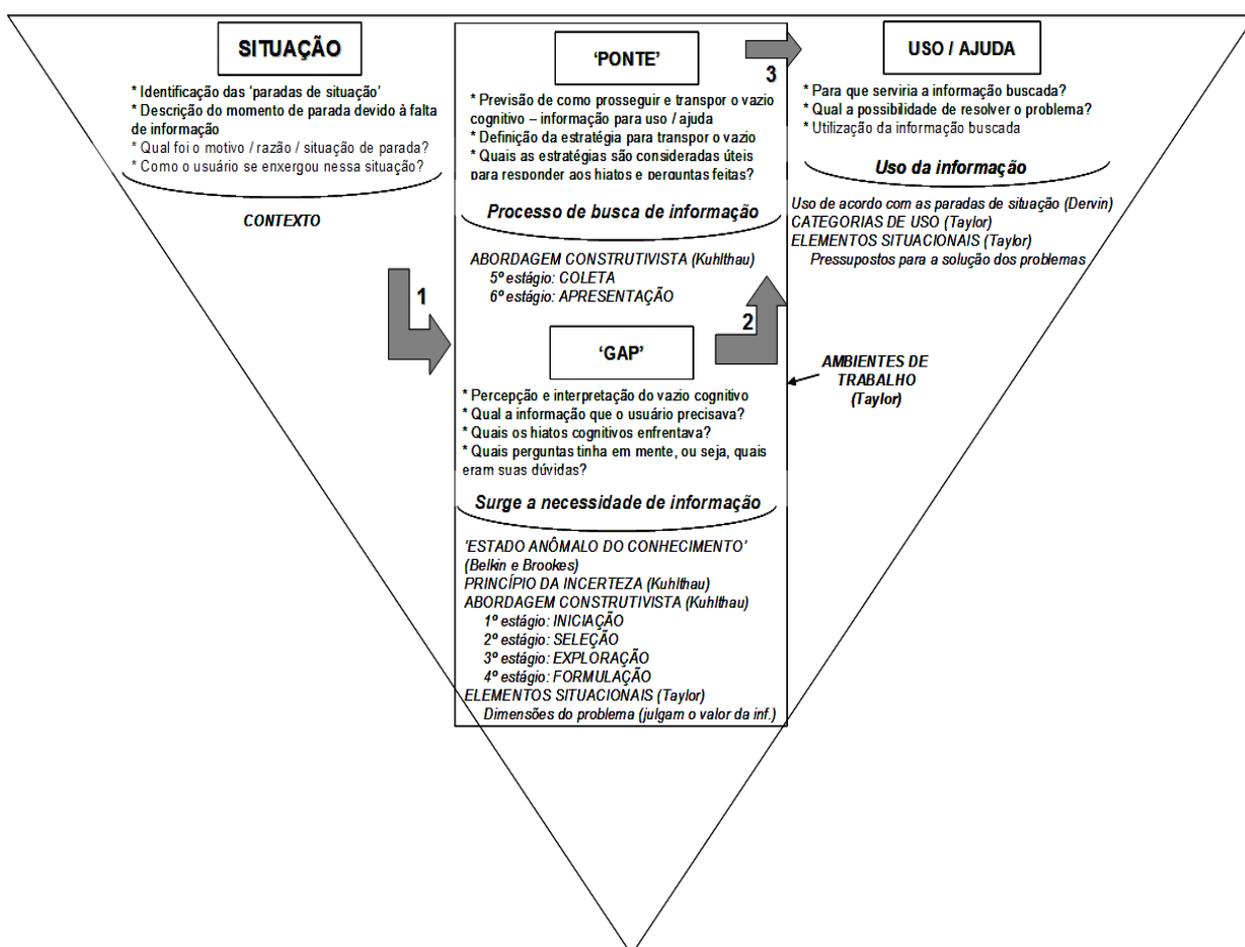


FIGURA 2 – Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação.
Fonte: Mafra Pereira (2010; 2011)

2.3 MODELO DA CADEIA ALIMENTAR INFORMACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES

O ‘Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações’ (FIG.3) foi elaborado a partir dos resultados obtidos por Mafra Pereira e Barbosa (2009), onde verificou-se a aplicabilidade do conceito de ‘cadeia alimentar informacional’ (com base no modelo de ‘Ecologia de fontes de informação’ de Choo, 1998), sendo possível demonstrar sua visualização, e se constituindo numa importante contribuição metodológica no sentido de se permitir o entendimento do fluxo informacional e das interações e interdependência entre as múltiplas fontes de informação utilizadas em processos decisórios organizacionais.

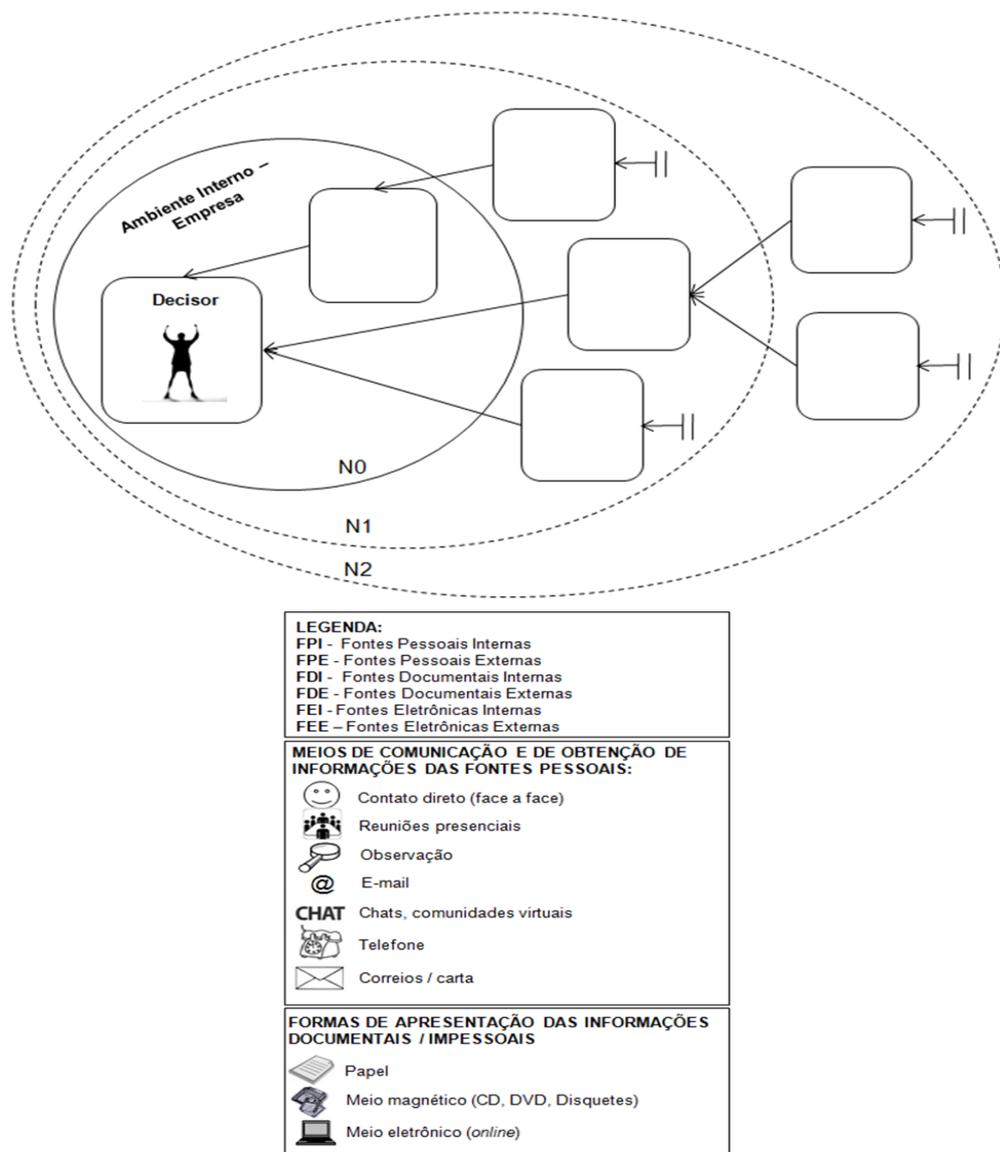


FIGURA 3 – Modelo da cadeia alimentar informacional pra organizações
 Fonte: Mafra Pereira e Barbosa (2009) e Mafra Pereira (2011)

O primeiro nível (N0) do modelo refere-se ao ambiente interno da empresa, no qual se encontra o usuário final (o decisor) e as fontes internas utilizadas por ele para a tomada de decisão. A partir do segundo nível (N1, N2,...), já no ambiente externo da empresa, se encontram as fontes externas. Com base na menção, pelo decisor, das fontes de informação utilizadas por ele para a tomada de decisão, o modelo pode se expandir através do fluxo informacional correspondente a cada tipo de fonte e de informação recebida até que haja interesse do pesquisador em prosseguir². Para cada uma das fontes mapeadas no modelo, deve ser identificado o meio de comunicação e obtenção das informações, ou a forma de apresentação das mesmas (vide legenda da FIG.3), dependendo do tipo de fonte utilizada (pessoal ou documental).

2.4 ‘MODELO INTEGRATIVO: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS’

O ‘Modelo Integrativo: comportamento informacional para decisões estratégicas’ (FIG.4) foi proposto com base nos três modelos citados anteriormente. Sua estrutura base corresponde ao ‘Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte’ (FIG.1), com três momentos distintos e sempre presentes em qualquer tipo de decisão: a ‘pré-decisão’, a ‘decisão em si’, e a ‘pós-decisão’. A partir dessa estrutura base, mais dois modelos foram incorporados. O ‘Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação’ (FIG.2) representa, sob a ótica informacional, a ‘pré-decisão’. O ‘Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações’ (FIG.3) permite visualizar, de maneira concreta e real, o fluxo informacional presente no processo de busca que o usuário realiza para embasar sua decisão, confirmando o conceito da ‘cadeia alimentar informacional’ de Choo (1998), e também permite visualizar as fontes e canais informacionais mais utilizados pelo usuário final e que exerceram maior influência para a tomada de decisão analisada.

Dessa forma, o ‘Modelo Integrativo’ possibilita sua aplicação em qualquer processo decisório estratégico organizacional, estruturando os passos constituintes desse processo e identificando o fluxo informacional presente nos processos de identificação de necessidades, busca e uso da informação, utilizados na decisão. Tornam-se mais claro e transparente os passos seguidos pelo decisor (usuário da informação) na tomada de decisão em foco, ou seja, mais claro e transparente seu comportamento informacional perante a necessidade de decidir sobre um problema ou questão organizacional.

² Vale a pena mencionar que o fluxo informacional pode acontecer a partir de fontes pessoais ou documentais, sendo que, nesta pesquisa, foi priorizado a profundidade do fluxo informacional pelas fontes pessoais citadas pelos entrevistados. (N.T.)

MODELO INTEGRATIVO: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

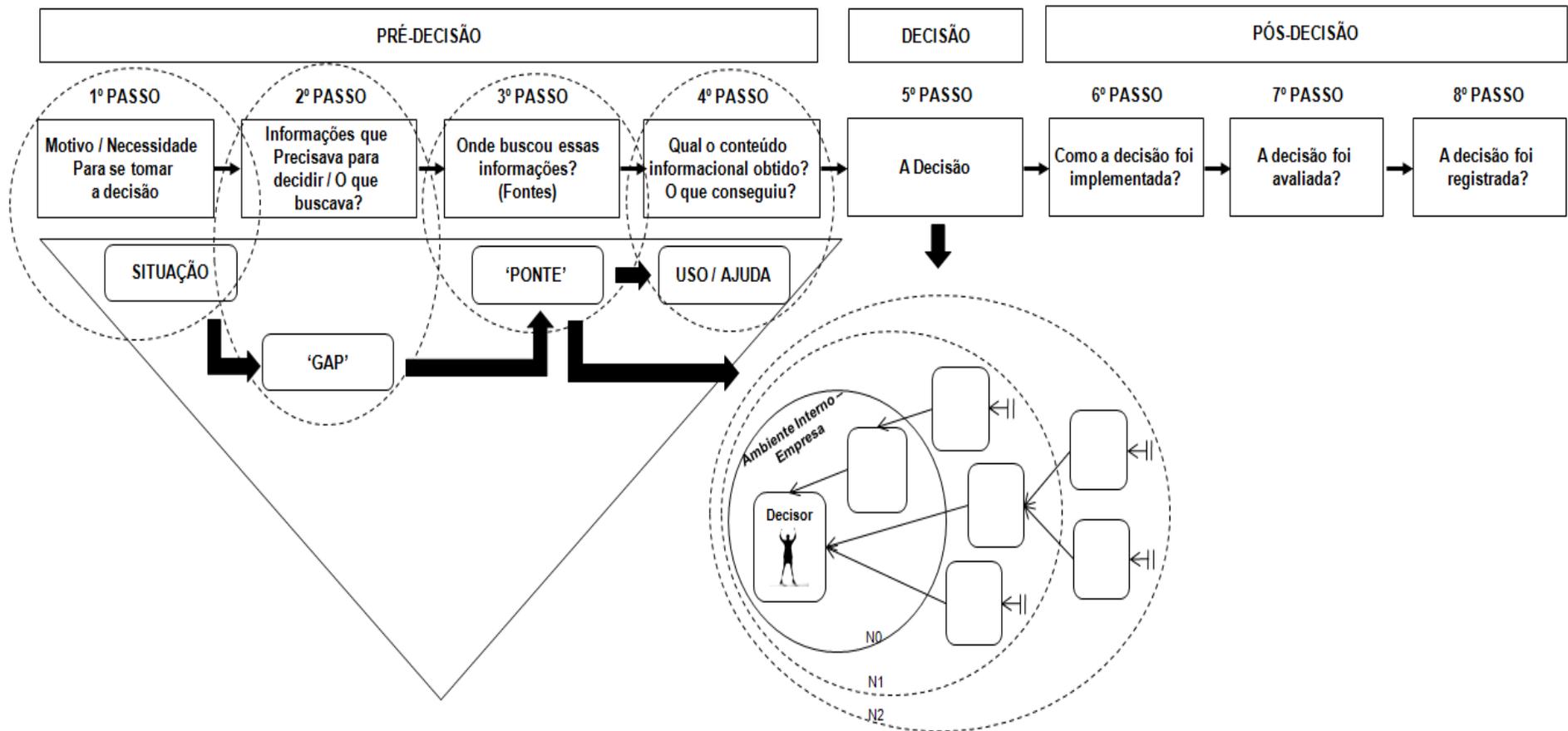


FIGURA 4 – Modelo Integrativo: comportamento informacional para decisões estratégicas
 Fonte: Mafra Pereira (2011)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A principal abordagem metodológica utilizada na pesquisa foi o ‘*estudo formulador ou exploratório*’ (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH, 1974), voltado para uma área onde ainda não foram formuladas hipóteses sobre o tema ou assunto investigado, sendo necessário resenhar o material disponível sobre o mesmo, procurando perceber hipóteses que dele possam ser derivadas. O tema desta pesquisa se coloca perfeitamente como objeto a ser investigado sob a ótica de estudos dessa natureza. O resultado esperado foi chegar à formulação do ‘Modelo Integrativo’.

Para a realização do teste do modelo, foi escolhido o *Estudo de Caso* como modo de investigação (MATTAR, 1996). Como universo de pesquisa, foram escolhidas MPEs representantes dos segmentos industrial, comercial e de serviços. Como unidades de observação, foram selecionados os principais gestores (sócios diretores) de três MPEs, localizadas em Belo Horizonte (MG). Empresas e gestores foram selecionados através de amostra não probabilística por julgamento (ou intencional) (MALHOTRA, 2001).

Foi utilizada nesta etapa a técnica de pesquisa *exploratória qualitativa* para a coleta dos dados (DERVIN; NILAN, 1986; TRIVIÑOS, 1992; SMITG *et al.*, 1999). Para Baptista e Cunha (2007), a utilização da pesquisa qualitativa em estudos de usuários de informação focaliza a atenção nas causas das reações dos usuários e na resolução de problemas informacionais, além dos aspectos subjetivos da experiência e do comportamento humano, e tende a aplicar um enfoque mais holístico do que o método quantitativo de pesquisa.

O meio de coleta de dados utilizado foi o de *entrevistas individuais em profundidade*. (MATTAR, 1996). Cada entrevista realizada com o principal gestor da MPE selecionada foi guiada por um roteiro semiestruturado de perguntas, utilizando-se da técnica do *Incidente Crítico* (FLANAGAN, 1954), onde o entrevistado relatou uma decisão estratégica³ que tenha tomado em sua empresa. A partir desta, foi possível identificar os aspectos inerentes à busca e uso das informações na tomada de decisão, e a interação entre elas, via aplicação do ‘Modelo Integrativo’. O resultado da decisão tomada não se caracterizou como aspecto fundamental para a análise das informações coletadas. O importante foi identificar o comportamento informacional do gestor no processo de tomada de decisão descrito, abordando os objetivos, temas, conceitos e modelos constituintes do ‘Modelo Integrativo’.

³ Apesar da definição de decisão estratégica estar baseada na ideia de uma decisão importante, impactante para empresa e seu desempenho no futuro, a escolha de qual decisão deveria ser considerada como estratégica foi dada pelo próprio entrevistado; foi ele quem qualificou a decisão escolhida como estratégica (em todos os casos analisados). (N.T.)

3.1 AS EMPRESAS E OS GESTORES ENTREVISTADOS⁴

A empresa Alfa é uma organização de natureza privada do segmento comercial de produtos de beleza e cosméticos, e conta com oito funcionários. O gestor selecionado é seu Diretor Executivo, responsável pela administração geral e pela área de vendas, e responde por todas as decisões estratégicas inerentes à empresa. Tem 65 anos, casado e pai de 3 filhos, sendo um deles o Gerente Administrativo (responsável pelas áreas administrativa, financeira e de marketing). A decisão mencionada como estratégica para o negócio foi a reestruturação do setor comercial. Através dela foi extinta toda a estrutura de gerentes, supervisores e equipe de vendas da empresa, e a área foi assumida pelo próprio Diretor Executivo, dada a sua experiência de mercado nesta função.

A empresa Beta é uma organização de natureza privada do segmento de prestação de serviços de consultoria e de pesquisas de mercado e opinião pública, e conta com 15 funcionários. O gestor selecionado é seu Diretor Geral, e responde por todas as decisões estratégicas inerentes à organização. Tem 68 anos, casado e pai de 3 filhos. A decisão mencionada como estratégica para o negócio foi a reativação da estratégia de atuar em licitações públicas para a ampliação da carteira de negócios. Através desta decisão foram reestruturados os setores comercial e de marketing da empresa, permitindo à mesma focar nas oportunidades de negócios via licitações de forma mais profissional e monitorada.

A empresa Gama é uma organização de natureza privada do segmento industrial, voltada ao desenvolvimento de *software* (tecnologia da informação), e conta com 2 funcionários, além dos dois sócios. O gestor selecionado é um dos Sócios Diretores (1), e responde pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de projetos de *software*, com foco na inovação de produtos e serviços. É também responsável por todas as decisões estratégicas inerentes à organização, juntamente com o outro Sócio Diretor (2), que exerce a função de administrador. Tem 41 anos e é solteiro. A decisão mencionada como estratégica para o negócio foi a de buscar parceria para financiamento de um novo projeto de *software*, voltado para a WEB e com foco no produto da nota fiscal eletrônica. Através desta decisão, obteve recursos advindos de financiamento para P&D, e a empresa passou a desenvolver o projeto do *software*, ao mesmo tempo em que pôde projetar seus gastos administrativos, como salários, aluguel, despesas de água, luz, telefone, dentre outras, voltadas ao funcionamento do negócio.

⁴ Os nomes são fictícios, a pedido das empresas participantes, que não autorizaram a divulgação dos verdadeiros nomes na pesquisa. (N.T.)

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados e análises são apresentados a seguir a partir de quadros síntese, tendo como variável estruturante as empresas pesquisadas ('Alfa', 'Beta' e 'Gama') e as respectivas decisões estratégicas mencionadas por seus gestores. A intenção é destacar similaridades e/ou diferenças que ajudaram tanto no teste quanto na validação do 'Modelo Integrativo' e seus modelos constituintes, bem como na prova de sua própria flexibilidade em se adaptar às especificidades de cada realidade analisada (a empresa, o gestor e a decisão tomada).

O QUADRO 1 apresenta informações sintetizadas conforme a estrutura do 'Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte'. Todos os gestores foram os próprios responsáveis por identificarem a necessidade da decisão estratégica em questão (1º passo). Além disso, em todos os casos o ambiente interno da empresa foi o principal influenciador das necessidades, sendo que nas empresas 'Beta' e 'Gama' o ambiente externo também contribuiu neste sentido. Outro ponto de convergência refere-se às informações que os gestores buscavam para tomarem suas decisões, e que tinham o ambiente externo como fonte para a busca (2º passo). No 3º e 4º passos, todos os gestores apontaram fontes de informação que se enquadraram no 'Conjunto de fontes de informação para negócios' (MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2009), bem como na categorização proposta. Todos também obtiveram êxito quanto ao conteúdo informacional necessário para a decisão.

No 5º passo, referente à decisão em si, todos os gestores apontaram a experiência de mercado, a intuição e o espírito empreendedor como alguns dos principais aspectos influenciadores da decisão tomada, juntamente com outros aspectos ligados à melhoria de *performance* da empresa, ganho de mercado e de clientes, e ao aproveitamento de oportunidades de negócios.

Na etapa de pós-decisão, todos os gestores avaliaram positivamente as decisões tomadas, mas, por outro lado, nenhum afirmou ter sido tal decisão registrada por sua empresa. Não existe, por parte das empresas, nenhuma prática ou política voltada à externalização do conhecimento tácito utilizado nos processos decisórios estratégicos. Todo o conhecimento gerado tende a permanecer tácito, o que pode ser considerada uma ruptura na sua dinâmica e um entrave à geração de conhecimento⁵.

⁵ A base da criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Dessa forma, para tornar-se uma empresa que gera conhecimento (*knowledge creating company*), a organização deve completar o que Nonaka e Takeuchi (1997) definem como "*A Espiral do Conhecimento*". No caso em questão, o processo de externalização da decisão estratégica, que deveria converter o conhecimento tácito gerado no processo decisório em conhecimento explícito, não é realizado por nenhuma empresa pesquisada. Choo (2006) afirma, inclusive, que a externalização "*é a atividade fundamental para a construção do conhecimento*", pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), "*é um processo de criação do conhecimento perfeito*".

QUADRO 1 – Síntese das entrevistas conforme ‘Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte’

	PRÉ-DECISÃO				DECISÃO	PÓS-DECISÃO			
	1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	5º passo	6º passo	7º passo	8º passo	
Empresa ‘ALFA’	=> Identificadas pelo próprio gestor => <i>Influenciador</i> : ambiente interno * <i>Relatórios internos</i> * <i>Experiência empresarial</i>	=> Fonte: ambiente externo * <i>Ouvir o mercado</i> * <i>Saber mais sobre os clientes</i>	=> 2 fontes * <i>Clientes</i> FPE / contato direto * <i>Gerente Administrativo</i> FPI / contato direto	* <i>Esclarecimento</i> * <i>Compreensão do problema</i> * <i>Encontrar direções</i> * <i>Obter apoio / confirmação</i>	=> Conteúdo informacional obtido	=> Reestruturação do setor comercial * <i>Influenciadores</i> : 1. <i>Clientes</i> 2. <i>Experiência</i> 3. <i>Intuição</i>	=> Diretor assumiu área de vendas => Acabou com estrutura de gerentes => Contratou representantes regionais	=> Avaliação positiva da decisão * <i>Relatórios internos</i> * <i>Percepção do gestor e dos gerentes</i>	=> Decisão não foi registrada nas decisões posteriores (de forma tácita) => Considerada nas decisões posteriores (de forma tácita)
Empresa ‘BETA’	=> Identificadas pelo próprio gestor => <i>Influenciador</i> : ambiente interno e externo * <i>Fraca demanda</i> * <i>Alta concorrência</i> * <i>Crescimento da concorrência</i> * <i>Acomodação</i> * <i>Experiência anterior</i>	=> Fonte: ambiente externo * <i>Saber sobre licitações existentes e como participar</i>	=> 4 fontes * <i>Gerente Administrativo</i> FPI / contato direto * <i>Site do BB</i> FEE / online * <i>Jornal das Licitações</i> FDE / online * <i>Concorrentes</i> FPE / contato direto	* <i>Compreensão do problema</i> * <i>Obter 2ª opinião/ confirmação</i> * <i>Projetiva</i>	=> Conteúdo informacional obtido	=> Reativação da estratégia de atuar em licitações públicas * <i>Influenciadores</i> : 1. <i>Busca de maior market share</i> 2. <i>Alta demanda / valor mercado de licitações</i> 3. <i>Experiência</i>	=> Assinatura de sites sobre licitações => Contatos e registros nos órgãos públicos => Monitoram. concorrentes	=> Avaliação positiva da decisão * <i>Aumento de clientes públicos</i> * <i>Percepção do gestor e dos gerentes</i>	=> Decisão não foi registrada => Setor comercial possui controle de propostas e contatos (uso pessoal da gerente) – não oficializada
Empresa ‘GAMA’	=> Identificadas pelo próprio gestor => <i>Influenciador</i> : ambiente interno e externo * <i>Tendências e oportunidades</i> * <i>Recursos escassos para P&D</i> * <i>Financiam. p/ P&D</i> * <i>Planejamento</i> * <i>Tempo p/ inovação</i>	=> Fonte: ambiente externo * <i>Saber sobre linhas de financiamento para apoio à P&D em TI</i>	=> 5 fontes * <i>Palestra LocalWeb</i> FPE / reuniões * <i>Sócio Diretor (2)</i> FPI / contato direto * <i>Consultor (1)</i> FPE/contato direto * <i>Consultor (2)</i> FPE/contato direto * <i>Normas e-NF</i> FDE / online	* <i>Projetiva</i> * <i>Instrumental</i> * <i>Motivacional</i> * <i>Pessoal</i> * <i>Esclarecimento</i>	=> Conteúdo informacional obtido	=> Busca de parceria para financiamento de um novo projeto de software * <i>Influenciadores</i> : 1. <i>Empreendedor</i> 2. <i>Tendência de soluções via WEB</i> 3. <i>Possibilidade de obter financ. rápido</i>	=> Elaboração Projeto de Negócios => Parceria com FUMSOFT => Financiam. PRIME / FINEP	=> Avaliação positiva da decisão * <i>P&D sem pressão de tempo</i> * <i>Apoio consultores na gestão da empresa e na inovação</i>	=> Decisão não foi registrada => Controle do processo de inovação pelo parceiro (histórico das informações)

Fonte: Mafra Pereira (2011)

O quadro seguinte (QUADRO 2) apresenta as informações sintetizadas conforme a estrutura do ‘Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação’, com seus quatro momentos característicos – situação, ‘*gap*’, ‘ponte’ e ‘uso/ajuda’, correspondentes aos quatro primeiros passos do processo decisório (ou momento ‘pré-decisão’).

Em todas as entrevistas realizadas, puderam ser observados os quatro momentos característicos do ‘Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação’. Nos três incidentes críticos analisados, todas as necessidades de informação foram identificadas, e as ‘paradas de situação’ propostas por Dervin (1992) evidenciadas na etapa da ‘situação’.

Na etapa referente à definição do ‘*gap*’, os estágios propostos por Kuhlthau (1991) e as dimensões dos problemas a serem resolvidos, propostos por Taylor (1986; 1991), também foram identificados e definidos em todos os casos analisados.

Com relação à etapa da ‘ponte’, todos os gestores entrevistados conseguiram definir o processo de busca e as fontes de informação para tal, e na última etapa, do ‘uso/ajuda’, as informações obtidas para a tomada de decisão foram consideradas adequadas por todos os entrevistados, e se encaixaram perfeitamente nas categorias de uso propostas por Taylor (1986; 1991).

QUADRO 2 – Síntese das entrevistas conforme ‘Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação’

	SITUAÇÃO	‘GAP’	‘PONTE’	‘USO / AJUDA’
Empresa ‘ALFA’	=> Necessidades identificadas: * <i>Relatórios internos</i> * <i>Experiência empresarial</i> => Paradas de situação: * <i>De barreira (encontrar direções)</i> * <i>Entorno perceptivo (conectar-se)</i> * <i>De decisão (criar idéias)</i>	=> ‘Gap’ identificado: * <i>Ouvir o mercado / saber mais sobre os clientes</i> => Estágios de busca da informação identificados => Dimensões do problema e valor da informação definidos	=> Processo de busca da informação e definição de fontes: => 2 fontes * <i>Clientes - FPE / contato direto</i> * <i>Gerente Administrativo - FPI / contato direto</i>	=> Informações obtidas para a tomada de decisão => Categorias de uso: * <i>Esclarecimento</i> * <i>Compreensão do problema</i> * <i>Instrumental</i> * <i>Confirmativa</i>
Empresa ‘BETA’	=> Necessidades identificadas: * <i>Fraca demanda</i> * <i>Alta concorrência</i> * <i>Crescimento da concorrência</i> * <i>Acomodação</i> * <i>Experiência anterior</i> => Paradas de situação: * <i>De decisão (adquirir capacidades)</i> * <i>Entorno situacional (encontrar direções)</i> * <i>Entorno social (conectar-se)</i>	=> ‘Gap’ identificado: * <i>Saber sobre licitações existentes e como participar</i> => Estágios de busca da informação identificados => Dimensões do problema e valor da informação definidos	=> Processo de busca da informação e definição de fontes: => 4 fontes * <i>Gerente Administrativo - FPI / contato direto</i> * <i>Site do BB - FEE / online</i> * <i>Jornal das Licitações - FDE / online</i> * <i>Concorrentes - FPE / contato direto</i>	=> Informações obtidas para a tomada de decisão => Categorias de uso: * <i>Esclarecimento</i> * <i>Compreensão do problema</i> * <i>Instrumental</i> * <i>Confirmativa</i> * <i>Projetiva</i>
Empresa ‘GAMA’	=> Necessidades identificadas: * <i>Tendências e oportunidades</i> * <i>Recursos escassos para P&D</i> * <i>Financiam. p/ P&D</i> * <i>Planejamento</i> * <i>Tempo p/ inovação</i> => Paradas de situação: * <i>Rotatória (criar idéias)</i> * <i>De barreira (obter apoio)</i> * <i>Entorno situacional (encontrar direções e alcançar objetivos)</i>	=> ‘Gap’ identificado: * <i>Saber sobre linhas de financiamento para apoio à P&D em TI</i> => Estágios de busca da informação identificados => Dimensões do problema e valor da informação definidos	=> Processo de busca da informação e definição de fontes: => 5 fontes * <i>Palestra LocalWeb - FPE / reuniões</i> * <i>Sócio Diretor (2) - FPI / contato direto</i> * <i>Consultor (1) - FPE / contato direto</i> * <i>Consultor (2) - FPE / contato direto</i> * <i>Normas e-NF - FDE / online</i>	=> Informações obtidas para a tomada de decisão => Categorias de uso: * <i>Esclarecimento</i> * <i>Compreensão do problema</i> * <i>Instrumental</i> * <i>Projetiva</i> * <i>Motivacional</i>

Fonte: Mafra Pereira (2011)

O QUADRO 3 apresenta as informações sintetizadas conforme a estrutura do ‘Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações’, com as fontes de informação utilizadas para a tomada de decisão analisada, conforme tipologia proposta, e os respectivos meios de acesso.

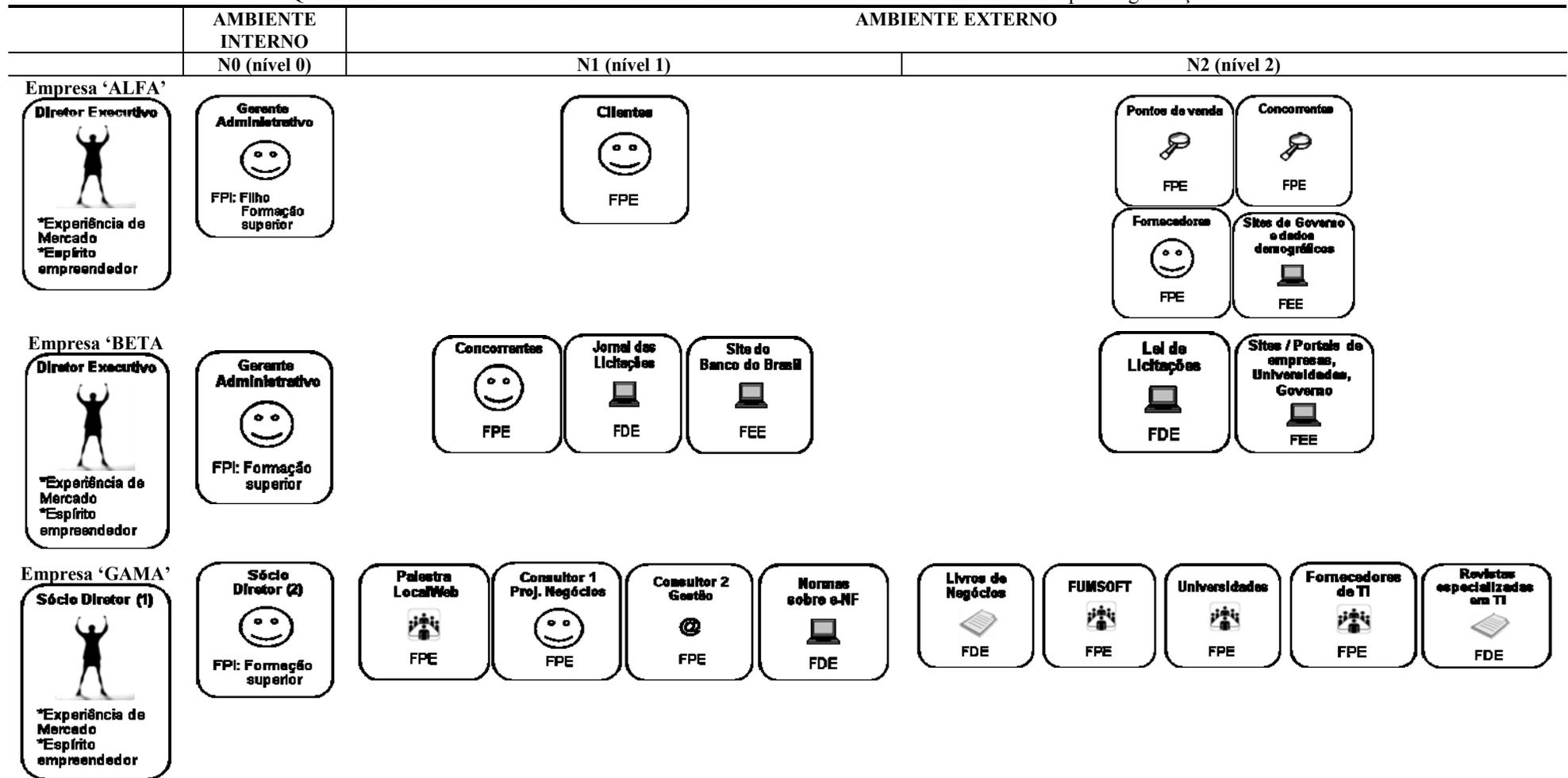
Com base no ‘Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações’, todos os gestores entrevistados se utilizaram, no nível 0 (N0) (ambiente interno de suas empresas), de fontes pessoais para a coleta de informações visando a decisão que precisavam tomar. Além disso, o contato direto (face a face) foi o único meio utilizado para contatar tais fontes, caracterizando um processo de busca de informações eminentemente tácito.

No segundo nível (N1), já considerando o ambiente externo das empresas, a maioria das fontes utilizadas pelos gestores também foi do tipo pessoal, com ênfase no contato direto como meio de comunicação. Apenas o gestor da empresa ‘Gama’ se utilizou do *email* e da participação em palestra para contactar suas fontes pessoais. Ainda no N1 foram destacadas fontes externas documentais e eletrônicas (no caso das empresas ‘Beta’ e ‘Gama’), sendo que, para todas estas, o meio de acesso utilizado foi *online*.

No terceiro nível (N2), várias fontes foram identificadas, não havendo um padrão quanto ao tipo e/ou meio de comunicação utilizado por cada gestor / empresa pesquisada.

Confirmou-se a predominância das fontes pessoais nos primeiros níveis da ‘cadeia alimentar informacional’ em todos os casos (N0 e N1), corroborando a afirmação de Choo (1998) de que este tipo de fonte tende a ser mais utilizada nos primeiros níveis da ‘cadeia informacional’, e por isso, é considerada a mais importante sob o ponto de vista do usuário quando este necessita buscar informação para tomada de decisão ou qualquer outra finalidade.

QUADRO 3 – Síntese das entrevistas conforme ‘Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações’



Fonte: Mafrá Pereira (2011)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, pode-se afirmar que o ‘Modelo Integrativo’ proposto consegue demonstrar os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação em decisões estratégicas dos gestores das MPEs pesquisadas. Além disso, o objetivo de estruturação do ‘Modelo Integrativo’ com base em três outros modelos, se mostrou aderente e confirmou a interação e complementariedade entre eles.

A abordagem de ‘estudo formulador ou exploratório’ demonstrou ter sido a melhor opção para o cumprimento do objetivo de proposição do ‘Modelo Integrativo’. Também o modo de investigação via ‘estudo de caso’ demonstrou ter sido a melhor opção para o teste do ‘Modelo Integrativo’. O uso das técnicas de ‘pesquisa exploratória qualitativa’ e do ‘Incidente Crítico’, via ‘entrevistas individuais em profundidade’, também se mostraram adequadas, permitindo a coleta de todas as informações necessárias para o entendimento do comportamento informacional dos gestores de MPEs em processos decisórios estratégicos.

Por último, este estudo permite mais três apontamentos. O primeiro é que as decisões estratégicas em MPEs não são tomadas com base na intuição de seus gestores (conforme percepção empírica sobre MPEs⁶), mas sim nas informações obtidas, estruturadas (processadas) ou não, explícitas (registradas) ou não, e que chegam a eles através da ‘cadeia alimentar informacional’⁷. Outra questão é que, nos casos analisados, as decisões tiveram como base não só as informações obtidas pelos gestores diretamente das fontes citadas por eles (identificadas em N0 e N1), mas também daquelas que vieram das fontes identificadas no N2. Estas, na sua maioria, não estavam conectadas diretamente aos gestores, mas às fontes dos níveis N0 e N1. Conforme o conceito de ‘cadeia alimentar informacional’, de fato as fontes de informação identificadas nos casos analisados se apresentaram ligadas num contexto de decisão estratégica, e não de forma isolada. Elas se alimentaram umas das outras, utilizando e processando a informação antes de retransmiti-la ao usuário final (decisor).

Pôde-se constatar ainda que as informações advindas de fontes pessoais e de maneira informal são as mais utilizadas pelos gestores de MPEs em processos decisórios estratégicos. Nos casos analisados, os gestores destacaram pelo menos uma fonte pessoal interna como uma das principais fontes utilizadas para a tomada de decisão mencionada (nível N0). Além disso, todos os entrevistados também citaram, no N1, pelo menos uma fonte pessoal externa.

⁶ Considerando que o gestor de MPE não consegue perceber, de maneira clara, a ‘cadeia alimentar informacional’ que o ajuda a tomar uma decisão, ele tende a atribuir sua decisão aos *insights* criativos advindos da sua intuição, e não à influência de alguma informação originada nos outros níveis da ‘cadeia alimentar informacional’ além das fontes utilizadas diretamente por ele para decidir. (N.T.)

⁷ Vale ressaltar que o foco desta pesquisa não buscou discutir a intuição em profundidade, mas apenas apontar aspectos sobre este tema, que pode se constituir em um novo estudo futuro sobre processos decisórios em organizações. Mais detalhes em Mafrá Pereira (2011). (N.T.)

O meio preponderante de comunicação dos gestores com as fontes pessoais foi via contato direto (face a face), cuja característica é de um repasse de informações mais informal que aquele através de fontes documentais e/ou eletrônicas, que tendem a ser mais formalizadas.

Como limitações da pesquisa, a escolha do ‘estudo de caso’, bem como das técnicas de ‘pesquisa exploratória qualitativa’ e do ‘Incidente Crítico’, apesar de terem se mostrado pertinentes, acabaram limitando o número de entrevistas e de empresas participantes da pesquisa. Decidiu-se por priorizar a profundidade de análise em três empresas em detrimento de um maior número de entrevistas em outras MPEs. Apesar disso, o número de entrevistas realizadas foi adequado, já que foi capaz de refletir a totalidade das dimensões propostas, em conformidade com o critério de ‘saturação das falas’ (MINAYO, 1996).

Nas estruturas de ‘cadeia alimentar informacional’ referentes às decisões pesquisadas, só foram mapeadas fontes de informações até o nível N2. Mesmo assim, foi possível visualizar a ‘cadeia alimentar informacional’ e sua aplicabilidade através do mapeamento do fluxo informacional até o nível N2, não sendo necessária sua extensão.

Por último, a pesquisa de teste do ‘Modelo Integrativo’ e seus modelos constituintes foi realizada considerando a realidade de empresas localizadas apenas em Belo Horizonte (MG), o que pode ter influenciado nas respostas dos gestores, dadas as características regionais e culturais da capital mineira e do Estado de Minas Gerais, e até mesmo dos entrevistados, que são naturais desta localidade.

Como forma de orientar outros estudos e a continuidade deste em outras perspectivas, recomenda-se a adoção de outras técnicas de coleta de dados, como a observação *in loco*, para a verificação da *práxis* dos gestores de MPEs. Também é importante a realização de estudos longitudinais para que seja possível medir as variações de uso e as necessidades de informação identificadas ao longo de um prazo maior de tempo. Recomenda-se também a aplicação do ‘Modelo Integrativo’ e seus modelos em outros contextos organizacionais, tanto em MPEs de outros segmentos, quanto em empresas de médio e grande porte, sendo possível não só testar os modelos, mas também validá-los como passíveis de uso não só à realidade de MPEs, mas em empresas de qualquer porte e de qualquer segmento.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, S. G., CUNHA, M. B. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.12, n.2, p.168-184, maio/ago. 2007.

CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Second Edition. Medford, New Jersey: ASIS Monograph Series, 1998.

CHOO, C. W. *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. 2ª Ed. New York: Oxford University Press, 2006.

DERVIN, B., NILAN, M. Information Needs and Uses. In: WILLIAMS, M.E. (org.). *Annual Review of Information Science and Technology*, v.21, p.3-33, 1986.

DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the Sense-Making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J.D., POWELL, R.R. (orgs.). *Qualitative Research in Information Management*. Englewood: Libraries Unlimited, p.61-84, 1992.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, American Institute for Research and University of Pittsburgh, v.51, n.4, p.327-358, July 1954.

KUHLTHAU, C. C. Inside the Search Process: Information Seeking from the User's Perspective. *Journal of the American Society for Information Science*, v.42, n.5, p.361-371, 1991.

MAFRA PEREIRA, F. C., BARBOSA, R. R. Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte. *Datagramazero*, Rio de Janeiro, v.9, p.1-15, 2008(a).

MAFRA PEREIRA, F. C., BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.13, p.95 - 111, 2008 (b).

MAFRA PEREIRA, F. C., 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, X ENANCIB, João Pessoa, 2009. Anais... João Pessoa: UFPB, p.1113-1131, 2009.

MAFRA PEREIRA, F. C. Necessidades e usos da informação: a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais no comportamento informacional de gerentes. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.15, n.3, p.176-194, 2010.

MAFRA PEREIRA, F. C. *Comportamento Informacional na Tomada de Decisão: Proposta de Modelo Integrativo*. Tese de Doutorado em Ciência da Informação - ECI / UFMG. Belo Horizonte - Minas Gerais: Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG), 2011.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTUCCI, E. M. *Abordagem Sense-Making para estudo de usuário*. Porto Alegre: ABEED - Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia e Documentação da UFRGS, (3), maio de 1997.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4ª ed. São Paulo / Rio de Janeiro: Editora HUCITEC / Associação Brasileira de Saúde, 1996.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THÉORÊT, A., The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, v.21, no. 2, p. 246-275, 1976.

NONAKA, I, TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 12a. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, E.P.U., Universidade de São Paulo, 1974.

SMITH, M. E.; THORPE, R.; LOWE, A.. *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Atlas, 1999.

TAYLOR, R.S. *Value-Added Processes in Information Systems*. Norwood: Ablex Publishing, 1986.

TAYLOR, R.S. Information Use Environments. In: DERVIN, B., VOIGT, M.J. (orgs.). *Progress in Communication Science*. Norwood: Ablex Publishing, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.