Max Cirino de Mattos

QUALIDADE DA INFORMAÇÃO PARA EXECUTIVOS

"Trabalho apresentado à disciplina Fundamentos Teóricos da Informação do Curso de Mestrado em Ciência da Informação sob a orientação da Professora Ísis Paim"

Belo Horizonte

Universidade Federal de Minas Gerais

Escola de Biblioteconomia / Mestrado em Ciência da Informação

1996

Sumário

1. Introdução 3

2. Informações: necessidades e origens 4

3. A importância das fontes informais 6

4. Fatores críticos do sucesso 7

5. Recursos críticos do sucesso 8

6. Conclusão 10

7. Bibliografia 11

Introdução

FURLAN, IVO & AMARAL (1994) lembram que (p. 44) quando se ocupa um cargo de nível superior e acima do funcional, o volume de informações das quais poderia necessitar é imenso e variado, dado que cada área funcional tem uma ansiedade natural de levar informações específicas aos seus superiores. Além disso (p. 40), sabendo-se que o processo de trabalho de executivos é não estruturado e não repetitivo, a questão neste ponto fica sendo a de como se criar um modelo de informações capaz de atender com flexibilidade à dinâmica exigida pelas constantes mudanças no ambiente econômico, isto é, capaz de oferecer a qualidade necessária.

A informação é processada (CHOO & AUSTER, 1993, p.283) a fim de reduzir-se ou evitar-se a incerteza no processo de tomada de decisão, mas antes de ser processada ela deve ser selecionada. Nesse aspecto, os autores citam que (p. 285) vários critérios podem afetar a seleção e o uso de fontes de informação - para alguns usuários, a acessabilidade é prioritária, para outros, a qualidade.

HÄMÄLÄINEN (1989, p.39) afirma que a comunicação bem sucedida de mensagens é um ponto central para o desenvolvimento de produtos e serviços. Reconhecer os diferentes estilos de comunicação e compatibilizar o estilo de comunicação do produto com o do consumidor é um aspecto importante. A qualidade da informação, então, envolve também o aspecto de transferência, devendo ser considerados o canal e o repertório tanto do emissor quanto do receptor para que possa ocorrer um entendimento claro da mensagem.

Informações: necessidades e origens

BARBOSA (1995, p.1) cita que para se manterem atualizados e aptos a aproveitarem as oportunidades e a evitarem as ameaças, os executivos precisam encontrar formas de se manterem sintonizados com os acontecimentos dos ambientes interno e externo de suas empresas e instituições.

CHOO & AUSTER (1993, p. 284) lembram que as necessidades e usos de informação têm de ser examinadas no contexto social do usuário - as necessidades de informação variam de acordo com a sua participação em grupos sociais ou profissionais, seu passado e requisitos específicos de sua tarefa. Esses fatores devem ser considerados na análise das informações, pois influem diretamente sobre o conceito de qualidade de cada indivíduo.

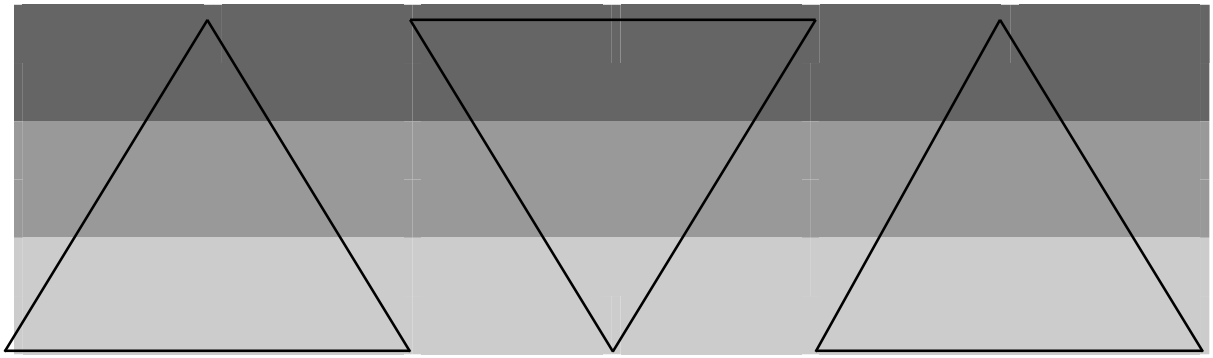
As necessidades de informação dos executivos de alto escalão não são tão claramente determinadas como as de vários gerentes funcionais e supervisores de linha (ROCKART, 1986, p. 209), sendo que determinar seu grau de qualidade também é uma tarefa difícil.

Para AKAO (1994, p. 5-6), como fonte de informação utilizada para definir a qualidade verdadeira, não são suficientes as informações referentes às qualidades negativas provenientes de reclamações. É preciso, portanto, atuar ativamente no sentido de coletar informações sobre as qualidades positivas.

Segundo THIERAUF (1988), a base de informações estratégicas da organização advém da combinação das informações externas com os fatores do ambiente interno, cujos mais importantes são as forças da organização, seus objetivos, áreas funcionais, pessoal e problemas internos.

As funções de controle e operação necessitam de mais informações internas, mas para atender às necessidades da alta gerência deve ser estruturado um modelo para o tratamento adequado das informações internas desde o nível operacional, pois apesar de seu volume ser reduzido se comparado à informação externa, sua qualidade deve ser alta.

O modelo a seguir ilustra a necessidade de informação externa e interna dos níveis gerenciais (adaptado de WIGGINS, 1990):



Podemos observar que a importância da informação interna para a alta gerência se relaciona à adequação do planejamento estratégico com as condições internas da empresa.

Segundo THIERAUF (1988), a dependência de informações internas é moderada para os executivos de topo, sendo cada vez mais importante à medida em que se caminha para a base da pirâmide organizacional. Essa dependência relaciona-se diretamente com a qualidade das informações, que devem ser precisas para uma aplicação correta, sendo que na base da pirâmide sua característica é basicamente técnica.

Calculou-se (WIGGINS, 1990, p. 186) que, numa organização, a percentagem de registros internos (não se está referindo a registros de bancos de dados) relevantes para os quatro níveis clássicos da pirâmide organizacional corresponde à seguinte distribuição: 1% suporte para decisões executivas/estratégicas; 4% auditoria e controle; 20% planejamento e análise; 75% operacional).

A importância das fontes informais

MINTZBERG (1990, p. 165-166) descreve como folclore a afirmação de que administradores seniores necessitam de informação agregada, o que pode ser melhor fornecido por um sistema de informações formal. Na realidade, eles favorecem o contato verbal, contatos telefônicos e encontros, em vez de documentos.

Aguilar (CHOO & AUSTER, 1993, p.296) descobriu que as fontes pessoais são muito mais importantes que as impessoais. Pela análise da literatura atual, esses autores constataram que (p. 285) os usuários obtêm informação através de variadas fontes formais e informais - fontes informais, incluindo os contatos pessoais, freqüentemente são tão (ou mais) importantes quanto as fontes formais, como bancos de dados e bibliotecas.

A ênfase em contatos verbais, para MINTZBERG (1990, p. 166), pode ser explicada, em parte, porque a informação verbal está armazenada no cérebro das pessoas, e sendo assim o banco de dados estratégico da empresa não está na memória dos computadores, mas na dos administradores. A fim de explorar esse banco de dados, o administrador assume o papel de monitor (p. 169), monitorando o ambiente em busca de informação, interrogando contatos e subordinados e recebendo informações não solicitadas, muitas delas como resultado da rede de contatos pessoais.

Essa rede de contatos provém da autoridade formal (p. 168) que fornece um status que leva a várias relações interpessoais, e dessas vem o acesso à informação. A informação, por sua vez, possibilita ao administrador a tomada de decisões e confecção de estratégias para a sua área.

BARBOSA (1995, p. 17), em recente pesquisa, constatou que as informações nas áreas de recursos humanos, pessoal e jurídica são difundidas, predominantemente, por intermédio de contatos informais. Além disso, grande parte dos executivos indicaram as reuniões planejadas como meio predominante para se veicular dados referentes ao planejamento estratégico das empresas.

HÄMÄLÄINEN (1989, p.38) lembra que administradores geralmente desenvolvem um processo decisório que tem um certo padrão dependendo do tipo de decisão a tomar. Outra consideração é que todos eles possuem um método de busca de informação em vários estágios. O processo tende a ser único para cada pessoa, sendo importante conhecer seu padrão de decisão específico.

Fatores críticos do sucesso

ROCKART (1986) definiu algumas características (p. 216) do método de FCS (Fatores Críticos do Sucesso):

- Foca cada gerente individualmente e suas necessidades de informação atuais;
- Considera que necessidades de informação variam entre os executivos;
- Considera que estas necessidades variam com o tempo.

De forma prática, ainda definiu os FCS (p. 217) como sendo um número limitado de áreas cujo resultado, se satisfatório, vai garantir uma performance competitiva de sucesso para a organização. São áreas de atividade que devem receber atenção constante e cuidadosa da administração. O status corrente em cada área deve ser constantemente medido, e essa informação deve ficar disponível.

Vários FCS necessitam de pedaços coordenados de informação originários de múltiplos conjuntos de dados dispersos dentro da organização, e outros necessitam de informações externas à organização (p. 232).

Esse autor cita quatro fontes de FCS (p. 219-220):

- Estrutura da indústria em questão;
- Estratégia competitiva, posição da indústria e localização geográfica;
- Fatores do ambiente externo;
- Fatores temporais (considerações internas "situacionais" da organização).

AKAO (1994, p.38) lembra que a qualidade planejada deve ser decidida sob dois aspectos. Em primeiro lugar, é preciso verificar as qualidades mais importantes vistas pelos clientes e, em segundo lugar, é necessário constatar a superioridade ou inferioridade de cada item, comparando-se o produto com o dos concorrentes.

Recursos críticos do sucesso

POLLALIS & GRANT (1994) afirmam (p. 12) que se uma empresa não tem capacidade de desenvolver recursos únicos a fim de se tornar diferente de seus competidores, fica difícil ultrapassá-los, e mais cedo ou mais tarde ela pode inclusive deixar de existir. Um processo de desenvolvimento estratégico de sucesso tem de focar os próprios recursos da organização (informação, capacidade técnica, atributos organizacionais, processos internos).

Na perspectiva tradicional de administração estratégica (p. 21), primeiramente é realizada a identificação dos objetivos a serem atingidos, depois os projetos que derivam desses objetivos, a definição das estratégias para a realização desses objetivos ou projetos e finalmente a definição dos recursos necessários. Para o autor, primeiramente deve ser construída uma infra-estrutura de recursos e então esses recursos devem ser utilizados nas oportunidades e estratégias apropriadas para o atingimento de certos objetivos e projetos.

Depois de casar FCS (Fatores Críticos do Sucesso) com os objetivos da empresa (p. 20), devem ser identificados quais os recursos que podem mudar substancialmente a posição competitiva da empresa. RCS (Recursos Críticos do Sucesso) são aqueles que são únicos para a organização e possuem potencial em minimizar os custos e maximizar os lucros. Identificando e utilizando esses recursos apropriadamente, a companhia pode alcançar um estágio de dominância e manter uma vantagem competitiva.

Um recurso, para contribuir à manutenção da vantagem competitiva (p. 23), deve ser raro, difícil de copiar e deve apresentar substituibilidade limitada. Esses são também pontos descritivos da qualidade das informações.

Como exemplos de RCS desenvolvidos por uma organização, são citados (p. 27) a informação, a tecnologia da informação e seu gerenciamento, assim como o planejamento estratégico necessário à criação da vantagem.

O modelo de desenvolvimento de produtos e serviços proposto por HÄMÄLÄINEN (1989, p.36) é projetado para ligar os objetivos do negócio com o planejamento de informações. O resultado final são produtos e serviços guiados pelas expectativas e necessidades do consumidor. Eles se tornam ferramentas que oferecem informações que os administradores podem utilizar em tomadas de decisão dentro da unidade de negócio. Os passos para esse modelo são descritos a seguir (p. 36-38):

1) Avaliação da missão corporativa da unidade de negócio

Conhecer as regras corporativas para a unidade ajuda o planejamento de informações: unidades prioritárias podem ser identificadas para a ação; a alocação de tempo e recursos financeiros pode ser concentrada em áreas importantes.

2) Definição dos FCS da unidade

O administrador torna-se a figura central e co-produtor no processo informacional. Ele define aqueles fatores que são essenciais e críticos para o sucesso da unidade.

3) Desenvolvimento de informação estratégica

As questões relativas à informação são diretamente relacionadas aos FCS para a unidade ou corporação como definidos pelo executivo. Se os FCS mudarem, mudam as questões. O processo de adaptação às mudanças cria uma sensibilidade quanto às necessidades do consumidor e forma flexibilidade no desenvolvimento de produtos. Este passo também é importante para a avaliação do projeto, podendo ajudar na identificação da parte a ser alterada no caso de falhas.

Conclusão

Para os níveis mais altos de gerência, a informação interna, apesar de apresentar um volume menor, deve ser extremamente trabalhada, oferecendo recursos bem estruturados para sua utilização e atualização.

Podemos observar também que a informalidade é uma característica importante para os executivos, sendo então a qualidade de seus contatos pessoais um fator crítico para a obtenção de informações mais seguras.

É interessante observar-se que a técnica de FCS, quando bem aplicada, tende a reforçar a qualidade das informações no sentido de torná-las mais orientadas para as reais necessidades dos executivos.

Enfim, para que os executivos possam tomar decisões com um grau de incerteza reduzido, é importante, então, observar-se o contexto do executivo (seu passado, seu ambiente atual, sua rede de contatos) e buscar a qualidade das informações no sentido de adequá-las cada vez mais às necessidades apresentadas pelo seu setor (interna e externamente à empresa).

Bibliografia

1. **AKAO**, Y. Introdução ao desdobramento da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994

2. **BARBOSA**, R. R. Necessidades de informação de executivos. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1995 (mimeo)

3. **CHOO**, C. W.; **AUSTER**, E. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. Annual Review of information Science and Technology v.28, 1993, p.279-314

4. **FURLAN**, J. D.; **IVO**, I. M.; **AMARAL**, F. P. Modelando as necessidades de informação do executivo. In: Sistemas de informação executiva. São Paulo: Makron Books, 1994

5. **HÄMÄLÄINEN**, P. Niche products for the manager. In: Information quality - definitions and dimensions. Proceedings of a NORDINFO seminar, Royal School of Librarianship, Copenhagen, 1989

6. **MINTZBERG**, H. The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, p.163-176, march-april 1990

7. **POLLALIS**, Y.; **GRANT**, J. H. Information resources and corporate strategy development. Information Strategy: the executive journal. New York: v.11, n.1, p.12-28, fall 1994

8. **ROCKART**, J. F. Chief executives define their own data needs. In: Rockart, J. F.; Bullen, C. V. The rise of managerial computing. Dow-John-Irwin, 1986

9. **THIERAUF**, R. J. User-oriented decision support systems. New Jersey: Prentice-Hall, 1988

10. **WIGGINS**, R. E. Uma estrutura conceitual para a gerência de recursos informacionais. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, BH, v. 19, n.2, p.182-194, set. 1990