

THAÍS CARRIER MENDONÇA

**ANÁLISE DO USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE
DECISÃO GERENCIAL EM GESTÃO DE PESSOAS:
ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Florianópolis, 2013

THAÍS CARRIER MENDONÇA

**ANÁLISE DO USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE
DECISÃO GERENCIAL EM GESTÃO DE PESSOAS:
ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, área de concentração Gestão da Informação, linha de pesquisa Fluxos de Informação, sob a orientação do Professor Doutor Gregório Jean Varvakis Rados.

Florianópolis, 2013

658.403
M539a

Mendonça, Thaís Carrier

Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo em uma instituição bancária [Dissertação] / Thaís Carrier Mendonça; orientação de Gregório Jean Varvakis Rados. – Florianópolis, 2013.

1 v. : il., graf., tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação.

Inclui referências.

1. Fluxo da informação. 2. Uso da informação. 3. Tomada de decisão. 4. Instituição bancária I. Rados, Gregório Jean Varvakis. II. Título.

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário Edinei Antonio Moreno
CRB 14/1065

THAÍS CARRIER MENDONÇA

**ANÁLISE DO USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE
DECISÃO GERENCIAL EM GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO
EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina em cumprimento a requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA
EM FLORIANÓPOLIS, 26 DE AGOSTO DE 2013



Prof.a. Dra. Marisa Brascher Basilio Medeiros
Coordenadora do Curso



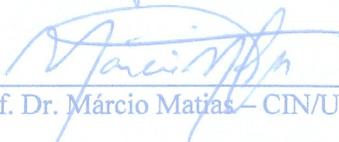
Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados – PGCIN/UFSC (Orientador)



Prof. Dr. Vinícius Medina Kern – PGCIN/UFSC



Prof.a. Dra. Gleisy Regina Bóries Fachin – CIN/UFSC



Prof. Dr. Márcio Matias – CIN/UFSC

“Informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental.”

Thomas H. Davenport

*Dedico ao meu marido,
Edinei Antônio Moreno, pela
feliz coincidência que a
Biblioteconomia foi em nossas
vidas; e aos nossos filhos,
Guilherme e Eduarda
consequência desta união.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me dar a capacidade de realizar esse trabalho;

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN), pela oportunidade e confiança;

Ao orientador, professor Gregório Varvakis, pela sabedoria, orientação e ensinamentos repassados;

Aos professores membros da banca pelas considerações que foram de extrema relevância para a melhoria deste trabalho.

Ao corpo docente do PGCIN, em especial a Profa. Dra. Edna Lúcia da Silva, Prof. Dr. Vinícius Medina Kern e Prof. Dr. Francisco Das Chagas De Souza pelas contribuições nas disciplinas do curso;

À instituição bancária onde foi realizada a pesquisa pela confiança e autorização para desenvolver o estudo;

Aos meus colegas de trabalho, em especial Carlos e Ebenezer que compreenderam minhas necessidades e autorizaram eventuais saídas para cumprir os compromissos com o programa de mestrado;

À Edinei Antonio Moreno, pelo apoio nos momentos difíceis e compartilhamento de experiências profissionais e ideias;

Aos meus filhos, Guilherme e Eduarda, que com sabedoria souberam entender os momentos que precisei me ausentar para realizar este estudo;

À grande família (pai, mãe, irmãos, sogro-in memoriam, sogra, cunhados, cunhadas e demais agregados) que apoiaram e acompanharam cada etapa deste trabalho.

A todos que, embora não mencionados, direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

RESUMO

O setor bancário trabalha acentuadamente com a informação e tem se destacado no mercado pelo forte uso e investimento em tecnologias da informação. Assim, entender como os fluxos de informação ocorrem neste setor tornou-se instigante e enriquecedor para o campo da Ciência da Informação. Buscou-se analisar o uso da informação para tomada de decisão, em gestão de pessoas, de gestores de agências bancárias. Delimita-se como objetivos específicos: (i) identificar os canais e fontes de informação utilizadas; (ii) identificar as principais barreiras enfrentadas na busca e acesso às informações; (iii) descrever os usos das informações do sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa; (iv) verificar a qualidade percebida pelos gestores em relação ao sistema de informação gerencial. A pesquisa é do tipo estudo de caso e foi realizada com gestores de agências bancárias de Santa Catarina. Obteve-se uma amostra de 273 gestores, correspondentes a quantidade de gestores que responderam o questionário *on-line*. A análise do uso da informação foi verificada sob três categorias: (i) canais e fontes de informação; (ii) Barreiras de acesso à informação; (iii) Sistemas de informação gerencial. Os resultados revelam que os canais e fontes internas formais são aqueles preferidos pelos gestores, tais quais aos normativos internos (95%, 258 apontamentos), Intranet (91%, 249 apontamentos) e Informativos internos (73%, 199 apontamentos). As barreiras de acesso a informação mais enfrentadas pelos gestores quando na busca por informações foram a sobrecarga informacional (67%, 184 apontamentos) seguido da falta de tempo (62%, 170 apontamentos). Aspectos como linguagem, terminologia e material desatualizado foram pouco percebidos como barreiras de acesso a informação. A categoria sistema de informação gerencial observou a qualidade e finalidades de uso do sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa. A análise dos dados mostrou que os gestores precisam de muita informação para a tomada de decisão e, no caso da instituição em estudos, essas informações são encontradas no âmbito interno da instituição bancária. Considera-se que aspectos da gestão da informação contribuem para a melhoria da gestão empresarial. Por fim, conclui-se que o sistema de informação gerencial é uma ferramenta inovadora passível de ser utilizada em outros contextos organizacionais. O uso da informação para tomada de decisão em gestão de pessoas na instituição

bancária trouxe subsídios relevantes para entender como e quando as informações se tornam úteis aos usuários de informação.

Palavras-chave: Uso da informação. Instituição Bancária. Tomada de decisão gerencial. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The banking industry works a lot of information and has excelled in the market by the investment in information technology. To understand how the information's flows happen in banks has become interesting to the Information Science. This thesis examines the information use for decision making on persons management. The specific objectives are: (i) identify the channels and sources of information, (ii) identify the barriers in seeking access to information (iii) describe the uses of information of management information system developed by company (iv) to verify the quality perceived by managers in relation to the management information system. The research is the case study and investigated 273 managers of branches bank on Santa Catarina, Brazil. The analysis of the information use was verified about three categories: (i) channels and sources of information, (ii) Barriers to access to information, (iii) Management information systems. The results shows that the internal formal channels and sources are the more used by managers, as internal rules (95%, 258 notes), Intranet (91%, 249 notes) Internal information (73%, 199 notes). Barriers to access information faced by managers were the information overload (67%, 184 notes) and lack of time (62%, 170 notes). Aspects about the language, terminology and materials outdated weren't perceived of barriers to the access to information. The category about management information system investigated information quality and information use of the management information system developed by company. The analysis showed that managers need a lot of information for decision making and this information is found within bank. It is considered that aspects of information management contribute to the improvement of business management. Finally, it is concluded that the diagnosis of the information use for decision-making on management persons in the bank brought aspects relevant to understand how and when the information are useful for users.

Keywords: Information use. Banking Industry. Decision making. Persons Management.

RESUMEN

El sector bancario trabaja acentuadamente con la información y se ha destacado en el mercado por el fuerte uso e inversión en tecnologías de información. Así, entender como los flujos de información ocurren en este sector se volvió provocante y enriquecedor para el campo de la Ciencia de la Información. Se buscó analizar el uso de la información para la toma de decisiones, en nivel de gestión de personas, de gestores de agencias bancarias. Se delimita como objetivos específicos: (i) identificar los canales y fuentes de información utilizadas; (ii) identificar las principales barreras enfrentadas en la búsqueda y acceso a las informaciones; (iii) describir los usos de las informaciones del sistema de información gerencial desarrollado por la empresa; (iv) verificar la calidad observada por los gestores en relación al sistema de información gerencial. La investigación es del tipo estudios de casos y fue realizada con 273 gestores de las agencias bancarias de Santa Catarina. El análisis del uso de la información fue verificada bajo tres categorías: (i) Canales y fuentes de información; (ii) Barreras de acceso a la información; (iii) Sistema de información gerencial. Los resultados revelan que los canales y fuentes internos formales son aquellos más preferidos por los gestores, tales como las normas internas (95%, 258 registros), Intranet (91%, 249 registros) e informativos internos (73%, 199 registros). Las barreras de acceso a la información más enfrentadas por los gestores en la búsqueda de información fueron la sobrecarga informacional (67%, 184 registros) seguido por la falta de tiempo (62%, 170 registros). Aspectos como lenguaje, terminología y material desactualizado fueron pocos observados como barreras de acceso a la información. La categoría Sistema de Información gerencial observó la calidad y finalidad del uso del sistema de información gerencial desenvuelto por la empresa. El análisis de los datos mostró que los gestores necesitan mucha información en la toma de decisiones y esas informaciones se las encuentran en el ámbito interno de la institución bancaria. Se considera que aspectos de la gestión de la información contribuyen para mejorar la gestión empresarial. Por fin, se concluye que el diagnóstico del uso de la información para la toma de decisiones en nivel de gestión de personas en la institución bancaria trajo subsidios de importancia para entender como y cuando las informaciones se vuelven útiles a los usuarios de información.

Palabra clave: Uso de la información. Institución bancaria. Toma de decisión gerencial. Gestión de personas.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da pesquisa.....	31
Figura 2 – Modelo de uso da informação.....	39
Figura 3 – Modelo multifacetado de uso da informação.....	40
Figura 4 – Fontes e Canais de informação.....	46
Figura 5 – Modelo de avaliação qualidade da informação indústria bancária.....	51
Figura 6 – Cargos e funções em SC.....	76
Figura 7 – Agências de SC por regional.....	77
Figura 8 – Erro amostral.....	78
Figura 9 – Gráfico de distribuição de gênero.....	79
Figura 10 – Gráfico de faixa etária.....	80
Figura 11 – Gráfico da quantidade de informação.....	84
Figura 12 – Fórmula ranking médio.....	87
Figura 13 – Gráfico das Fontes e Canais internos.....	90
Figura 14 – Gráfico do Ranking médio das Barreiras de acesso à informação.....	93
Figura 15 – Barreira de acesso a informação.....	97
Figura 16 – Sistema de informação gerencial.....	99
Figura 17 - Dimensões do sistema.....	99
Figura 18 – Gráfico de qualidade da informação percebida pelos gestores.....	103
Figura 19 – Gráfico da contribuição para o processo decisório.....	104

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das fontes de informação.....	47
Quadro 2 – Qualidade da informação.....	49
Quadro 3 – Atributos de qualidade da informação.....	50
Quadro 4 – Tipos de decisões.....	53
Quadro 5 – Estudos de tomadas decisão.....	54
Quadro 6 – Classificação dos bancos.....	57
Quadro 7 – Categorias de análise.....	64
Quadro 8 – Canais e Fontes de informação.....	65
Quadro 9 – Barreiras de acesso à informação.....	66
Quadro 10 – Classes de uso da informação.....	68
Quadro 11 – Atributos de avaliação da qualidade da informação....	69
Quadro 12 – Relação dos objetivos e formulário coleta dados.....	72
Quadro 13 – Ranking médio das fontes e canais de informação INTERNAS.....	88
Quadro 14 – Ranking médio das fontes e canais de informação EXTERNAS.....	89
Quadro 15 – Ranking médio de barreiras de acesso à informação..	94
Quadro 16 – Processos de gestão de pessoas.....	106
Quadro 17 – Categoria das situações decisórias.....	107

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de funcionários agência (por nível).....	78
Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes.....	80
Tabela 3 – Funções gerenciais.....	81
Tabela 4 – Nível de agência de atuação.....	81
Tabela 5 – Regional de localização das agências.....	83
Tabela 6 – Frequência utilização canais e fontes internas.....	85
Tabela 7 – Frequência utilização canais e fontes externas.....	86
Tabela 8 – Barreiras de acesso a informação.....	92
Tabela 9 – Atributos de qualidade.....	102

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	PROBLEMÁTICA	29
1.2	OBJETIVOS	30
1.2.1	Objetivo geral	30
1.2.2	Objetivos específicos	30
1.3	ETAPAS DA PESQUISA	31
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1	A INFORMAÇÃO.....	35
2.1.1	Uso e fluxo da informação.....	38
2.1.2	Barreiras de acesso à informação.....	42
2.1.3	Canais e fontes de informação	45
2.1.4	Qualidade da informação	47
2.1.4.1	<i>Modelo de Trindade, Oliveira e Becker (2011)</i>	49
2.1.4.2	<i>Modelo de Lima e Maçada (2007)</i>	51
2.2	TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL.....	52
2.3	SETOR BANCÁRIO	56
2.4	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA	63
3.1.1	Fontes e Canais de informação	64
3.1.2	Barreiras de acesso à informação.....	66
3.1.3	Uso da informação	67
3.1.4	Atributos da informação	69
3.2	COLETA DOS DADOS	71
3.2.1	Instrumento coleta de dados.....	71
3.2.2	Teste do questionário	72
3.2.3	Aplicação e análise dos dados.....	73
3.3	PROCEDIMENTOS ÉTICOS	73
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1	UNIDADE DE ANÁLISE E AMOSTRA DA PESQUISA	75
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	79
4.3	CANAIS E FONTES DE INFORMAÇÃO	83
4.3.1	CONSIDERAÇÕES	90
4.4	BARREIRAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO	92
4.4.1	CONSIDERAÇÕES	96

4.5	SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	98
4.5.1	Atributos de qualidade.....	101
4.5.1.1	<i>CONSIDERAÇÕES</i>	104
4.5.2	Finalidades de uso das informações	105
4.5.2.1	<i>CONSIDERAÇÕES</i>	107
4.6	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	109
5	CONCLUSÃO	115
	REFERÊNCIAS	119
	APENDICE A – Questionário	129
	APENDICE B – Situações vivenciadas pelos gestores	135

1 INTRODUÇÃO

As organizações lidam dia após dia como uma gama de informações dispostas nas mais variadas fontes e canais informacionais. Tendo em vista que o sistema empresarial é extremamente competitivo, o mapeamento e melhoria da eficácia do fluxo informacional possibilitam a potencialização dos negócios e da gestão empresarial.

As organizações têm sofrido mudanças devido as transformações econômicas e sociais do mundo contemporâneo. Diante deste cenário, o volume informacional e a necessidade de se tomar decisões tempestivas fazem com que as empresas procurem realizar a gestão da informação a fim de disponibilizar informações de qualidade aos seus funcionários.

A dimensão de uso da informação é uma perspectiva de pesquisa da Ciência da Informação e, apesar dessa abordagem já ter contribuído com essa ciência, o assunto ainda direciona aspectos a serem discutidos, tal como, o uso da informação na tomada de decisão gerencial.

A tomada de decisão gerencial é um processo cotidiano nas organizações e intensivo em informação (CHOO, 2006; CALLE, 2008; MORESI, 2000). Os gestores, para direcionar suas equipes de trabalho, precisam constantemente tomar decisões. Entende-se que muitas são as dificuldades nas tomadas de decisão, o maior desafio está em alimentar os processos decisórios com informações precisas e de qualidade; e saber como disseminá-las e utilizá-las com eficiência para ter uma boa prática de gestão. Para Lira et al. (2007) os tomadores de decisões frequentemente trabalham com grande quantidade de dados em estado bruto, com pequena quantidade de informação com valor agregado e pouco conhecimento adquirido para a tomada de decisão.

Borges (1995) considera que para as decisões serem tomadas de forma eficaz é necessário que se tenha conhecimento de onde buscar a informação relevante para a organização. O estudo dos fluxos informacionais, com enfoque no uso da informação para tomada de decisão, contribui para entender como, onde e para qual finalidade a informação é utilizada nas organizações.

Entre outros aspectos, o estudo dos fluxos informacionais permite a identificação de canais e fontes disponíveis na organização, quais os contextos em que a informação é percebida e como se torna útil

ao usuário. Para Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 101) “o mapeamento dos fluxos informacionais possibilita reconhecer as etapas pelas quais as informações perpassam e verifica quais os aspectos falhos do processo”.

Os indivíduos utilizam a informação para responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação; o uso da informação acarreta a mudança do estágio cognitivo e capacidade de agir das pessoas (CHOO, 2006). Existem muitas tecnologias da informação que podem auxiliar os canais de comunicação e disseminação das informações, reduzindo assim, o tempo de comunicação, custo operacional e custos de guarda e operacionalização com documentos. Por isso, é relevante saber como o fluxo de informação ocorre e quais os canais de informação são utilizados pelos usuários.

A partir do entendimento dos fluxos informacionais é possível desenvolver ações de melhorias que diretamente se relacionam ao sucesso do processo decisório e, conseqüentemente, ao sucesso empresarial. A sobrevivência das organizações depende da habilidade de gerir as informações com a finalidade de gerar conhecimento para seus executivos ou gestores nas tomadas de decisão. Na visão de Choo (2006) o sucesso do processo decisório depende de um conjunto de variáveis como a quantidade e qualidade da informação utilizada e a capacidade cognitiva do tomador de decisões.

O valor da informação é pautada não somente no assunto ou o quão bem o conteúdo de informação corresponde a uma consulta ou tópico, mas também sobre os requisitos, normas e expectativas que surgem do trabalho do usuário dentro de um contexto organizacional (CHOO, 2006).

Diante dessas realidades, determina-se que o estudo na linha de fluxo da informação em empresas é de grande valia, pois possibilita identificar o processo de uso da informação, seus contextos, barreiras, canais, fontes e atributos percebidos pelos usuários. Além do mais, promove um aprofundamento teórico sobre o estudo de fluxo da informação e modelos de uso da informação na ótica da Ciência da Informação.

Beal (2012) dispõe que a simples ação de tornar as informações prontamente disponíveis para os integrantes de uma organização pode melhorar significativamente os resultados por ela

obtidos. No entanto, acrescenta-se que aspectos como as barreiras de acesso a informação precisam ser exploradas a fim de identificar as lacunas existentes entre a necessidade e o acesso à informação desejada.

Esta pesquisa foi pautada no estudo do uso da informação na tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas. Como delimitação da pesquisa optou-se por estudar estes aspectos em uma instituição bancária, pois se entende que nelas existam uma grande diversidade de informações e tomadas de decisão gerencial passíveis de serem explorados. Além do mais, a instituição em questão desenvolveu e disponibilizou um sistema de informações gerenciais com o objetivo de oferecer informações relacionadas a gestão de pessoas para serem utilizadas como subsídios na tomada de decisão pelos gestores. Na visão de Choo (1994), na Biblioteconomia e Ciência da Informação, não se sabe o suficiente sobre gestores como um grupo distinto de usuários da informação.

Assim, propôs-se investigar o uso da informação na instituição bancária, identificando os canais e fontes utilizados pelos gestores e qual a percepção e uso que é feito do sistema de informações gerenciais. Espera-se que o estudo colabore com a Ciência da Informação fornecendo elementos ainda pouco abordados sobre o uso da informação no contexto do setor bancário e traga subsídios concretos para trabalhos futuros da área da gestão da informação. Ainda assim, tem-se a hipótese que elementos observados na instituição bancária possam contribuir para a gestão empresarial de outras empresas e/ou unidades de informação.

1.1 PROBLEMÁTICA

Muitas organizações desconhecem os mecanismos e estruturas do fluxo da informação e acabam por não gerenciá-lo de forma eficaz. A falha na disponibilidade das informações potencializa o envio de informações incompletas e, conseqüentemente, ao estabelecimento de tomadas de decisões não assertivas ou equivocadas.

Nesse contexto, surgiram dúvidas relacionadas ao fluxo da informação na tomada de decisão gerencial na área de gestão de pessoas no que tange aos canais e fontes informacionais, como essas informações se tornam úteis aos usuários e quais os atributos de qualidade são relacionados às informações. Lima e Maçada (2007)

observam que o estudo da qualidade da informação possui relevância e se trata de assunto pouco explorado.

Não se tinha clareza que tipo de fontes e quais os canais os gestores se utilizam para a tomada de decisão e se os esforços da instituição em desenvolver um sistema com informações para apoiar as decisões era útil ao usuário. Assim, emergiu a pergunta de pesquisa que orientou a construção da pesquisa: *Quais as fontes e canais são consultados para a tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas e quais as finalidades e atributos os tomadores de decisão de uma instituição bancária reconhecem (percebem) no sistema de informações gerenciais desenvolvido pela empresa?*

1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de delinear o desenvolvimento desta pesquisa, foram definidos os objetivos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar o uso da informação no processo de tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas em uma instituição bancária.

1.2.2 Objetivos específicos

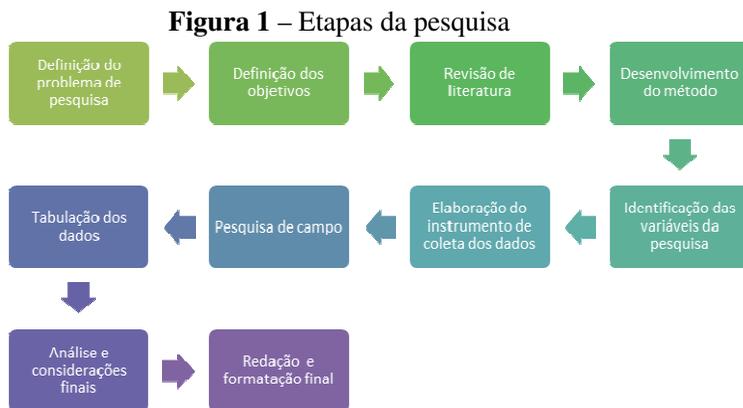
Para atingir o propósito geral deste estudo foram delimitados os objetivos específicos do estudo:

- a) Identificar os canais e fontes informação utilizados pelos gestores de agências bancárias;
- b) Identificar as principais barreiras enfrentadas na busca e acesso às informações;
- c) Descrever os usos das informações do sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa;
- d) Verificar a qualidade percebida pelos gestores em relação ao sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa.

1.3 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada com base em procedimentos e categorias da literatura e etapas metodologicamente definidas.

As etapas da pesquisa são definidas em quatro momentos: 1º) Definição do problema de pesquisa, objetivos e revisão bibliográfica; 2º) desenvolvimento do método, identificação das categorias da pesquisa e elaboração do instrumento de coleta dos dados; 3º) pesquisa de campo, tabulação e análise dos dados; 4º) redação e formatação final. A figura 1 apresenta as etapas seguidas para atingir o objetivo geral do estudo.



Fonte: própria pesquisa

Para Silva e Menezes (2001) a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. Do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa é do tipo qualiquantitativa. Para Flick (2009, p. 42) “os métodos qualitativos e os quantitativos podem ser associados de diversas maneiras no planejamento de um estudo”. A integração dessas duas estratégias foi adotada para compreender melhor o problema pesquisado e enriquecer os resultados que eventualmente uma abordagem pode apresentar.

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Exploratória pelo fato de buscar a

compreensão do problema investigado e torná-lo explícito; e descritiva pelo motivo de analisar e descrever os resultados obtidos na coleta de dados. Para Gil (2010) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno.

No que tange a estratégia adotada, a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de estudo de caso. Para Flick (2009, p. 135) “o objetivo dos estudos de caso é a descrição exata ou a reconstrução de um caso”. Busca-se com a estratégia adotada analisar detalhadamente uma instituição a fim de adquirir melhor compreensão dos fenômenos e contextos práticos ali inseridos. Para Yin (2005) os estudos de casos são investigações empíricas que estudam fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real.

Foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados e definiu-se como categorias de análise deste estudo: a) Canais e Fontes de informação; b) Barreiras de acesso à informação; e c) Sistema de informação gerencial.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação foi constituída, além dessa seção introdutória (i), por mais quatro capítulos, que são: (ii) referencial teórico; (iii) procedimentos metodológicos; (iv) análise e discussão dos resultados; (v) considerações finais. Foram incluídos dois elementos pós-textuais que são: referências e apêndices (A e B).

A seção introdutória apresenta os tópicos iniciais do tema, justificativa e relevância da pesquisa, sua problematização, objetivos e etapas da pesquisa. Adicionou-se ainda, considerações sobre a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, apresenta a fundamentação teórica do trabalho, necessária para o entendimento do estudo e definição do método e categorias de análise, essenciais para a apuração e discussão dos resultados.

O terceiro capítulo demonstra os procedimentos metodológicos da pesquisa, descrevendo os aspectos conceituais escolhidos para as categorias de análise da pesquisa, instrumentos de coleta de dados e procedimentos éticos.

O quarto capítulo mostra a análise e a discussão dos resultados, confrontados com o as categorias de análises selecionadas no referencial teórico de acordo com os procedimentos metodológicos definidos.

O quinto capítulo aborda as considerações finais no trabalho, bem como, recomendações para futuras pesquisas no tema abordado. Por último, foram disponibilizadas as referências bibliográficas utilizadas na dissertação e apêndices do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos tópicos a seguir serão apresentados os elementos teóricos e conceituais que contribuíram para fundamentar a pesquisa e subsidiaram a categorização metodológica da pesquisa.

Este capítulo está dividido em três subseções, que são: (i) Informação, que apresentará elementos a respeito do uso, fluxo, barreiras, canais e qualidade da informação; (ii) tomada de decisão; (iii) setor bancário; e (iv) considerações do capítulo.

2.1 A INFORMAÇÃO

O advento das tecnologias e as mudanças econômicas das últimas décadas provocaram mudanças no contexto econômico-social da sociedade ocasião que surgiram novos paradigmas no âmbito informacional. A Ciência da Informação, concebida neste íterim, passou a ser uma instituição de reflexão da informação, como um campo, que estuda a ação mediadora entre informação e conhecimento acontecido no indivíduo (BARRETO, 2002).

Para entender melhor a definição da informação no contexto da Ciência da Informação, faz-se necessário buscar definições de dados, informação e conhecimentos. Na visão de McGee e Prusak (1994) informação consiste em dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto.

Beal (2012) dispõe que “dados” são registros ou fatos em estado bruto, “informação” são dados dotados de relevância e propósito e “conhecimento” é a combinação de informação contextual, experiência, *insights*. Barreto (2002, p. 70) corrobora dispondo que “informação é qualificada como instrumento modificador da consciência do homem”.

Partindo dos pressupostos e tendo em vista os autores McGee e Prusak (1994), Barreto (2002) e Beal (2012) dados são registros sem significados apresentados em forma primária (bruta) que quando organizados ou combinados de forma significativa se transformam em informação.

A informação está presente nas relações comunicativas, sociais, profissionais e econômicas do ser humano. Na medida em que os adventos tecnológicos foram disponibilizados à sociedade e o processo de globalização se estabeleceu, o volume informacional

aumentou e na mesma proporção as necessidades informacionais da sociedade.

Nas organizações, a informação se tornou um bem intangível sendo frequentemente utilizado para melhorar a eficiência operacional, prover o desenvolvimento de novos produtos, buscar a inovação tecnológica entre outros aspectos. Existe, portanto, uma diversidade informacional nas organizações utilizadas nas mais diversas situações e níveis hierárquicos. Moresi (2000) classifica as informações, do ponto de vista dos níveis organizacionais em:

- a) **Informação de nível institucional:** permite ao nível institucional observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho e subsidiar o planejamento e as decisões de alto nível;
- b) **Informação de nível intermediário:** permite ao nível intermediário observar variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e tomada de decisão de nível gerencial;
- c) **Informação de nível operacional:** possibilita ao nível operacional executar suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade e subsidiar o planejamento e a tomada de decisão operacional.

As tipologias de informações auxiliam os pesquisadores e gestores das empresas em melhor entender o processo do fluxo informacional nas organizações. Segundo Beal (2012) é possível tipificar a informação em relação a sua origem:

- a) Fonte formal: imprensa, bases de dados, informações científicas, informações técnicas (patentes), documentos da empresa;
- b) Fonte informal: seminários, congressos, visitas a clientes, exposições, agências de publicidade, informações verbais.

Em relação ao ponto de vista da organização, ou seja, a forma em que as informações estão estruturadas, Beal (2012) classifica da seguinte forma:

- a) Informações estruturadas: são aquelas que seguem um padrão previamente definido. Exemplo: um formulário com campos preenchidos;
- b) Informações não estruturadas: são aquelas que não seguem um padrão predefinido. Exemplo: um artigo de revista.

O gerenciamento eficiente da informação é um mecanismo estratégico para as organizações. A informação, quando bem administrada é capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam a escolha das melhores alternativas para tomada de decisão.

Conforme afirmam Vital, Floriani e Varvakis (2010) as organizações que gerenciam eficientemente a informação terão um recurso estratégico fundamental para a maximização da qualidade do processo decisório. Esses mesmos autores consideram que a literatura é unânime em afirmar que a gestão da informação baseada em fluxos é um recurso estratégico que auxilia na tomada de decisão.

Barreto (1998, p. 122) expõe que o fluxo de informação “é uma sucessão de eventos de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”. O autor destaca que o fluxo da informação que interliga gerador e receptor vem agregando competência na transmissão em decorrência da comunicação eletrônica que proporcionou maior interação e fluidez ao processo.

Choo (2006) salienta que a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. O autor define que sem a clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. Assim, destaca-se que o gerenciamento eficiente da informação é um mecanismo estratégico para as organizações.

Borges (1995) destaca que para reconhecer o valor da informação como recurso gerencial nas organizações é necessário obter a informação relevante e transformá-la em instrumento coeso de trabalho. Para a autora, a competitividade de uma empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura.

Choo et al. (2008) dispõem que os valores ação e cultura de informação sempre terão influência na forma como as pessoas utilizam as informações. Em vista disso, este estudo busca detalhar aspectos da dimensão da qualidade, canais, fontes, barreiras e uso da informação para tomada de decisão gerencial.

2.1.1 Uso e fluxo da informação

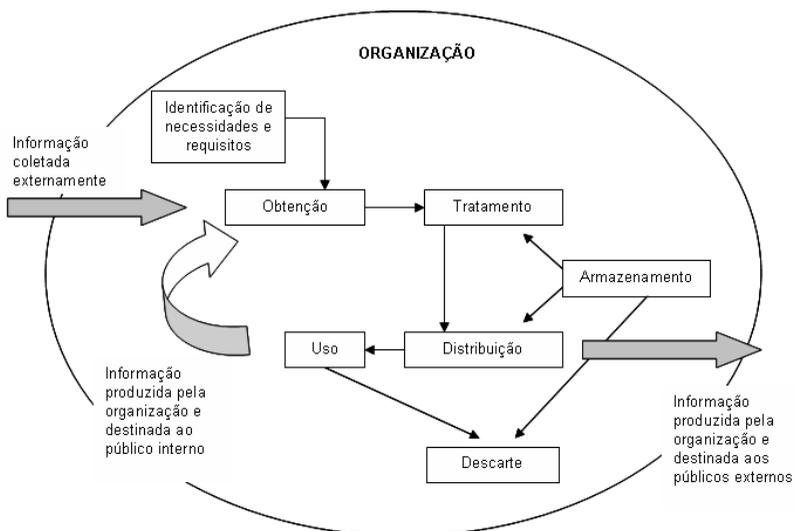
Existem diferentes pesquisas e modelos de uso da informação na literatura (CHOO, 2006; TAYLOR, 1991; KIRK, 2002; PEREIRA, 2011; DERVIN, 1999; KRAAIJENBRINK, 2007). Os estudos sobre uso da informação contribuem de forma significativa para entender como as pessoas buscam a informação, quais os canais, fontes, barreiras e suas principais necessidades informacionais.

[...] a análise das necessidades e dos usos da informação vem se tornando um componente cada vez mais importante da pesquisa em áreas como a psicologia cognitiva, estudos da comunicação, difusão de inovações, recuperação da informação, sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional (CHOO, 2006, p. 67).

A tomada de decisão gerencial é um processo intensivo em informação e o estudo dos fluxos informacionais é relevante para melhor entendimento desse processo. O gerenciamento da informação deve ser estabelecido com a adequação dos fluxos informacionais da organização. A palavra fluxo deriva do latim *fluxus*, e diz respeito ao ato ou modo de fluir, ou ainda, movimento contínuo ou que se repete no tempo (FERREIRA, 2009).

Barreto (1998, p. 122) expõe que o fluxo de informação “é uma sucessão de eventos de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”. O autor destaca que o fluxo da informação que interliga gerador e receptor vem agregando competência na transmissão em decorrência da comunicação eletrônica que proporcionou maior interação e fluidez ao processo.

Para Beal (2012) a informação segue um fluxo dentro das organizações que pode ser representado graficamente:

Figura 2 – Modelo de fluxo da informação

Fonte: Beal (2012)

Na representação da figura 2, a identificação de necessidades e requisitos de informação é elemento acionador do processo de coleta, tratamento, distribuição, armazenamento e uso da informação, utilizados na organização para alimentar os processos decisórios e/ou operacionais. Pelo fluxo definido por Beal (2012) é possível afirmar que a informação produzida pela organização é destinada ao público interno e retroalimenta o fluxo organizacional.

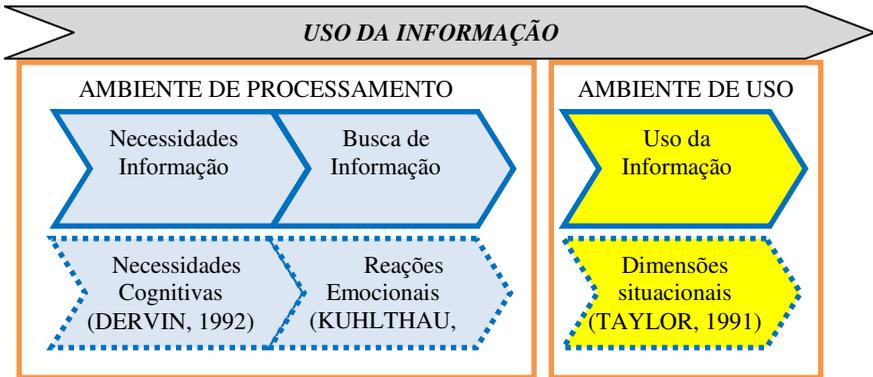
A gestão da informação baseada em fluxos diz respeito ao gerenciamento de uma sequência de acontecimentos. No entanto, para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo decisor e se tornar útil no processo de tomada de decisão.

As etapas de necessidade, busca e uso da informação são fundamentais no processo de gestão da informação. O uso da informação é a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja frequentemente ignorada pelas organizações (BEAL, 2012).

A figura 3 representa o modelo multifacetado de uso da informação conceituado por Choo (2006) representado em dois ambientes: o Ambiente de Processamento da informação, que é

constituído pelas necessidades cognitivas e reações emocionais do indivíduo (dimensão interna ao indivíduo); e o Ambiente de Uso da informação: que é constituído pelas dimensões situacionais (dimensão externa ao indivíduo).

Figura 3 – Modelo multifacetado de uso da informação



Fonte: desenvolvido pela autora - adaptado de CHOO, 2006

No modelo do autor (figura 3) o ambiente de processamento, internas ao indivíduo, abordam aspectos cognitivos e emocionais no processo de necessidade e busca de informação. O ambiente de uso da informação, externas ao indivíduo, abordam os aspectos situacionais de uso da informação. Esta última, por ser explícita, é de fácil observação e análise em estudos empíricos. Nas organizações as informações são utilizadas nas mais diversas tarefas e processos estratégicos, assim a teoria de Choo (2006) baseada no estudo de Taylor (1991) busca diagnosticar as finalidades de acordo com o objetivo de sua aplicação definidas em oito classes de uso da informação:

- a) Esclarecimento: a informação é utilizada para criar um contexto ou dar significado a uma situação;
- b) Compreensão de problema: A informação é usada de uma maneira mais específica, para permitir melhor compreensão de um determinado problema;

- c) Instrumental: A informação é usada para que o indivíduo saiba o que e como fazer. As instruções são uma forma comum de informação instrumental;
- d) Factual: A informação é usada para determinar os fatos de um fenômeno ou acontecimento, para descrever a realidade. O uso da informação factual costuma depender da confiabilidade na informação disponível;
- e) Cofirmativa: A informação é usada para verificar outra informação. O uso da informação confirmativa envolve a busca de uma segunda opinião;
- f) Projetiva: A informação é usada para prever o que provavelmente vai acontecer no futuro. O uso da informação projetiva envolve previsões, estimativas e probabilidade;
- g) Motivacional: A informação é usada para iniciar ou manter o envolvimento do indivíduo, para que ele prossiga num determinado curso de ação;
- h) Pessoal e Política: A informação é usada para criar relacionamentos ou promover uma melhoria de *status*, de reputação ou satisfação pessoal.

O uso da informação é a etapa final do fluxo da informação e os aspectos teóricos da finalidade de uso da informação permitem conhecer e mapear o aproveitamento informacional nas organizações. Na concepção de Taylor (1991) o ambiente de uso da informação pode tornar-se modelo generalizado, um meio produtivo de organizar, descrever e prever o comportamento em relação à informação de uma dada população ou empresa.

Segundo Choo (2006) existem três arenas onde a criação e uso da informação desempenha papel estratégico nas empresas: na primeira, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; na segunda, a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado; e na terceira, a empresa processa e analisa a informação que é utilizada como subsídio para a tomada de decisão.

A maneira como um integrante da organização procura, absorve e digere a informação, antes de tomar uma decisão, depende de suas características psicológicas particulares (DAVENPORT, 2001). O

uso da informação é algo bastante pessoal e a qualidade da informação depende do aproveitamento que o usuário faz da informação.

A análise dos fluxos informacionais é uma tarefa necessária tendo em vista que a forma que os usuários lidam com a informação influencia a qualidade do fluxo.

Diante desses aspectos, observa-se que a gestão da informação é de grande valia para as organizações uma vez que o processamento e o compartilhamento das informações são úteis para o processo decisório. Na visão de McGee e Prusak (1994) a gestão do fluxo informacional auxilia na identificação, obtenção, distribuição, uso e retroalimentação das informações.

A seguir serão observados aspectos da literatura a respeito das barreiras de acesso à informação.

2.1.2 Barreiras de acesso à informação

As barreiras de acesso à informação são os fatores que interferem o fluxo da informação. Existem esforços e estudos acadêmicos (LEITÃO, 1985; FREIRE, 1991; STAREC, 2002, STAREC, 2003) que visam identificar e classificar as principais barreiras de acesso a informação.

Na compreensão de Leitão (1985) barreiras são elementos que influenciam a eficiência do fluxo da informação que filtram, distorcem ou impedem a dinâmica da informação. De acordo com a autora, as barreiras podem ser internas (intrapessoais), devido a característica psicológicas dos envolvidos no processo de comunicação, como externas (interpessoais), que dizem respeito ao relacionamento das pessoas, como a semântica, diferenças de conhecimento, cultura organizacional, excesso de informação, fatores físicos (barulhos, ruídos e outras distrações).

Acredita-se que o advento das tecnologias trouxeram em evidência novos obstáculos de acesso à informação, como a sobrecarga informacional, indisponibilidade de tempo, falta de familiaridade com os mecanismos tecnológicos, custo, entre outras. Conforme Garcia et al (2010) é fato que a sociedade contemporânea está permeada por informações em volume superior à capacidade de processamento dos indivíduos.

As barreiras de acesso á informação estão presentes no cotidiano das pessoas e são percebidas no processo de comunicação,

principalmente no momento de busca de informação. No caso do contexto organizacional, para melhorar o fluxo informacional e minimizar esforços na organização, é necessário identificar as barreiras, torná-las explícitas e buscar mecanismos para solucioná-las. A autora Freire (1991) classifica as barreiras de informação de acordo Wersig (1976), da seguinte forma:

- a) Ideológica: podem acontecer entre países com formas diferentes de ordem social ou entre grupos sociais em uma mesma sociedade;
- b) Econômicas: são baseadas no fato do conhecimento ter adquirido valor de propriedade provada para seu produtor;
- c) Legais: são representadas pelas restrições estabelecidas ao acesso e uso da informação;
- d) De tempo: têm dois aspectos; pelo fato da informação tornar-se obsoleta; e pelo fato de muito tempo ser gasto entre a produção da informação e sua disseminação por um meio de comunicação eficiente;
- e) De eficiência: possui dois aspectos, do ponto de vista do agente que transfere a informação que pode ser identificada na relação entre esforço para informar e usos/efeitos da informação; e do ponto de vista do usuário, na medida dos esforços empreendidos para usar os serviços de informação;
- f) Financeiras: considerando que, enquanto mercadoria, a informação tem um preço relativo aos seus custos e à demanda do mercado;
- g) Terminológicas: nem sempre usuários e agentes de informação usam o mesmo código de linguagem;
- h) De idioma: pode ser facilmente superada pela tradução para língua compreendida pelo usuário;
- i) De capacidade de leitura: diz respeito à capacidade de o usuário selecionar o material informativo relevante para atender sua necessidade de informação;
- j) De consciência e conhecimento da informação: para o agente atender à demanda apenas com informação conhecida ou ampliar suas fontes no limite da exaustividade;

- k) De responsabilidade: pois o uso da informação depende da atividade do usuário e de sua capacidade

Starec (2002) identificou quatro grandes classes de situações que interferem no fluxo de informação, identificadas em (i) má comunicação; (ii) cultura organizacional; (iii) falta de competência; e (iv) tecnológica. O mesmo autor, defende a ideia dos “Pecados Informacionais”, que são comportamentos e ações comuns de serem encontrados nas organizações que reproduzem aspectos negativos no fluxo informacional:

- a) AVAREZA - os czares da informação: não repasse das informações, concentração da informação nas mãos de poucos;
- b) GULA – a sociedade do hexabyte: produção de informação em excesso;
- c) IRA - insatisfação com a falta de informação correta, precisa, eficaz: informação truncada, errada;
- d) INVEJA - problemas com a materialidade e a ética informacional: diversidade de sistemas de informação “independentes”;
- e) LUXÚRIA - falhas nos processos de comunicação da informação: informação com falhas na estética, clareza e objetividade;
- f) PREGUIÇA - a obsolescência da informação: a informação chega tarde demais;
- g) SOBERBA - o grande ditador informacional: detenção do poder de possuir a informação.

Os “pecados” são metáforas feitas em relação aos “Sete Pecados Capitais” vinculados à conduta, atitudes e falhas no processo de comunicação nas empresas. Estes aspectos servem para reflexão em relação ao comportamento organizacional e situações passíveis de prejudicar o processo de comunicação interna.

Ainda assim, Curty (2005) em estudo de análise do fluxo da informação no desenvolvimento de novos produtos considerou as seguintes barreiras de busca e acesso a informação, que são:

- a) Demora na obtenção de documentos
- b) Dificuldade de localização

- c) Grande variedade de fontes de informação (sobrecarga informacional)
- d) Indisponibilidade de tempo para busca de informação
- e) Linguagem (jargões/terminologia)
- f) Material insuficiente e/ou desatualizado
- g) Não integração dos sistemas de informação organizacionais
- h) Obsolescência e/ou insuficiência das tecnologias para esse fim

O estudo de Curty (2005) foi desenvolvido em duas indústrias de alimentos do estado do Paraná e buscou, entre outros propósitos, verificar os aspectos que interferiam no fluxo da informação.

Assim, entende-se que as barreiras são fatores que ocorrem no processo de busca e acesso a informação, interferindo o processo de comunicação e dinâmica do fluxo informacional. A identificação das barreiras, seus aspectos e carências da instituição são possíveis corrigir desvios e propor melhorias para o processo de gestão da informação.

A seguir serão apresentados aspectos dos canais e fontes de informação.

2.1.3 Canais e fontes de informação

O processo de tomada de decisão nas organizações precisa estar abastecido de informação. Como afirma Beal (2012) as organizações dependem de informações de naturezas variada para alcançar seus objetivos. Para isto, são diversas as fontes e canais de informações disponíveis e, dada a grande demanda de informações necessárias para continuidade do processo empresarial, buscou-se distinguir os conceitos de fontes e canais.

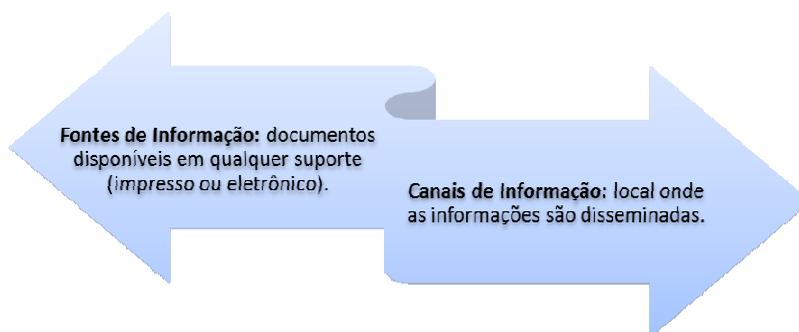
A conceituação de fontes e canais de informação é semelhante, podendo ser facilmente confundida como sinônimos. Campello, Cendón e Kremer (2000) apontam que não há consenso na literatura do conceito de fonte e canal de informação.

As fontes caracterizam por documentos, sejam impressos ou eletrônicos, que reúnem informações necessárias para a organização. Cunha (2001) afirma que as fontes de informação podem ser caracterizadas como formais e informais. Fontes formais são aquelas compostas por livros, artigos de periódicos, patentes, relatórios técnicos,

leis, teses e dissertações, normas técnicas entre outros, enquanto que fontes informais são decorrentes de contatos pessoais, comunicações orais e mensagens eletrônicas.

Cunha (2001) considera canal de informação como local o qual as informações são registradas e disseminadas. O autor distingue os canais de informação em dois tipos, formais e informais: o canal de informação formal é o local onde as informações são registradas e disseminadas de forma impressa ou eletrônica, por meio das fontes primárias e secundárias; o canal de informação informal é aquele onde as informações são transmitidas diretamente, pessoa a pessoa, a partir de contatos interpessoais, telefonemas, e-mails, cartas e reuniões científicas. A figura 4 apresenta os conceitos de Cunha (2001) que foram adotados para exemplificar fontes e canais nesta dissertação.

Figura 4 – Fontes e Canais de informação



Fonte: Figura desenvolvida pela autora. Adaptado de Cunha (2001)

As classificações das fontes e canais possibilitam ter diferenciações e melhor percepção das escolhas dos usuários no uso dos componentes. Os canais e as fontes são comumente classificadas na literatura acadêmica (BORGES,1995; CUNHA, 2001; CURTY, 2005; PEREIRA, 2011; PASSOS, 2012) como formais, informais, internas e externas. Choo (1994) classificam as fontes em quatro categorias: pessoais externas, impessoais externas, pessoas internas e pessoas externas; conforme quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das fontes de informação

	Pessoais	Impessoais
Externas	Clientes; Concorrentes; Representantes de órgãos governamentais.	Jornais e revistas (em papel); Jornais e revistas (mídia eletrônica); Publicações governamentais; Rádio e Televisão.
Internas	Superiores hierárquicos; Colegas do mesmo nível hierárquico (pares); Subordinados.	Memorando, circulares e relatórios (em papel); Memorando, circulares e relatórios (rede interna de computadores).

Fonte: Choo (1994)

As fontes pessoais são aquelas que transmitem a informação com interação pessoal, consideradas como informais por Cunha (2001). As impessoais são aquelas que transmitem a informação de forma escrita ou icnográfica, de forma impressa ou eletrônica.

Choo (1994), em pesquisa aplicada para gestores da indústria de telecomunicações do Canadá, considera que o uso das fontes de informação está associado com a percepção da qualidade das informações das fontes. Assim, analisar o comportamento informacional de profissionais gestores quanto ao uso e avaliação de fontes de informação proporciona entender quais fontes tem maior relevância. Ainda na visão de Choo (1994), os executivos preferem trocas de informações verbais uma vez que podem procurar esclarecimentos, trocar experiências e obter *feedback*.

No tópico a seguir serão vistos aspectos da literatura a respeito da qualidade da informação.

2.1.4 Qualidade da informação

As novas tecnologias da informação e a crescente disponibilidade de bancos de dados, da internet, dos sistemas de buscadores, das redes sociais possibilitaram a recuperação de quantidade elevada de informação.

O número crescente de informações despertou interesse de diversos autores (AMARAL; SOUSA, 2011; CALAZANS, 2008; LIMA; MAÇADA, 2007; TRINDADE; OLIVEIRA; BECKER, 2011; STRONG; LEE; WANG, 1997; KAHN; STRONG; WANG, 2002) em

estudos a respeito da avaliação da qualidade informacional. Nos dias atuais, é possível promover a recuperação de uma diversidade de informações em milésimos de segundos, mas qual a qualidade destas informações?

O mundo globalizado e o mercado competitivo exigem desafios, cada vez maiores, para as organizações. Para Sousa e Amaral (2009) o excesso de informações e a necessidade dos gestores das organizações tomarem decisões tempestivas tende a relativizar a busca de informações de qualidade.

A partir do momento em que a busca consegue produzir informações satisfatórias, o indivíduo apresenta sentimento de confiança. Por outro lado, se a informação não for útil, o resultado são sentimentos de decepção e frustração (LIRA et al., 2007). Sendo assim, a qualidade e relevância relacionada às informações variam de acordo com a pessoa de acordo suas necessidades e expectativas no momento de “buscar” e “receber” a informação.

Os gestores valorizam a qualidade da informação tendo em vista a necessidade de reagir a um ambiente volátil e incerto com crescente quantidade de informação para filtrar, analisar e interpretar (CHOO, 1994). As informações quando não compreensíveis pelos usuários sinalizam que a qualidade não está adequada. Os membros da organização são, muitas vezes, desprovidos de informações relevantes que possam maximizar as decisões tomadas e, por consequência, as ações a serem executadas. (FLORIANI, 2007).

A falta de qualidade nas informações pode acarretar falhas no processo industrial, insatisfação do cliente em relação a um serviço prestado ou até mesmo potencializar uma tomada de decisão gerencial não assertiva.

É sabido que as tecnologias da informação são utilizadas para proporcionar melhor conforto aos usuários, tanto na disseminação da informação como em sua recuperação. Convém, no entanto, indicar que autores como Lima e Maçada (2007) argumentam que nem sempre o uso dessas tecnologias garantem condições de qualidade às informações disponibilizadas aos usuários.

Assim, a falta de qualidade nas informações organizacionais necessita de diagnóstico, e esforços devem ser implementados para solução (CALAZANS, 2008). Para melhor entender conceitos de “qualidade da informação” reuniu-se no quadro 2 as principais definições encontradas na literatura.

Quadro 2 – Qualidade da informação

Autoria	Definição
WANG; KON; MADNICK, 1993	Dados que refletem condições reais e facilmente usáveis e compreensíveis pelos usuários
McGEE; PRUSAK, 1994	Cuidado detalhado com a integridade, precisão, atualidade, interpretabilidade e valor geral da informação, julgado pelos seus clientes
STRONG; LEE; WANG, 1997	Dados que estão adequados para uso por consumidores de informação
O'BRIEN, 1999	Característica dos produtos de informação, cujas qualidades ou atributos ajudam a torná-los valiosos
ENGLISH, 2002	Eliminação de desperdício de informação suja e retrabalho, processos desnecessários e incremento da efetividade do negócio por aumentar a satisfação do consumidor de produtos e serviços de informação

Fonte: adaptado de Lima e Maçada (2007)

O conceito de qualidade da informação a ser utilizado nesta dissertação foi o de Strong, Lee e Wang (1997) onde dispõe que “qualidade da informação são dados que estão adequados para uso por consumidores de informação”.

A avaliação da qualidade da informação é medida por atributos de informação. A palavra atributo deriva do latim *attributus* e significa aquilo que é próprio de algo ou alguém, ou seja, uma característica, qualidade ou condição (FERREIRA, 2009).

A literatura não dispõe de consensos em relação a definição de quais atributos são necessários para medir a qualidade de uma informação. Assim, buscou-se estudos já desenvolvidos que pudessem subsidiar a análise da qualidade da informação no contexto desta pesquisa.

2.1.4.1 Modelo de Trindade, Oliveira e Becker (2011)

O estudo de Trindade, Oliveira e Becker (2011) realizou levantamento dos atributos de informação mais citados na literatura aplicando pesquisa de análise da qualidade da informação em ambiente

Intranet. O estudo propõe analisar os atributos para a avaliação da qualidade da informação disponibilizada no ambiente de *intranet*, como suporte à gestão do conhecimento, em empresas de desenvolvimento de software.

O quadro 3 mostra os atributos de informação considerados apropriado para utilização no ambiente *Intranet* aplicado em estudo realizado em 3 (três) empresas brasileiras de desenvolvimento de software.

Quadro 3 – Atributos de qualidade da informação

Precisão	A informação deve estar isenta de erros. Nível de detalhe suficiente para o uso que se destina.
Clareza	A informação deve ser fornecida de forma que seja de fácil compreensão.
Relevância	A informação deve estar relacionada com o interesse e as necessidades de informação do usuário.
Credibilidade	A informação é considerada verdadeira e confiável.
Completeza	O sistema provê toda a informação necessária para a execução da atividade. Quando todos os valores necessários estão incluídos.
Atualidade	O quanto que a informação está atualizada. Passa a percepção de idade da informação, ou seja, o tempo decorrido desde a última atualização.
Tempestividade	A informação deve ser fornecida quando for necessária.
Fonte	Quem produziu a informação.
Ordem	A informação pode ser organizada em uma sequência pré-determinada.

Fonte: Trindade, Oliveira e Becker (2011)

O quadro 3 apresenta o conjunto de 9 (nove) atributos da qualidade da informação que avaliaram o ambiente *Intranet*. No estudo, as autoras Trindade, Oliveira e Becker (2011, p. 798) ressaltam:

Os atributos sugeridos resultam da percepção dos entrevistados das empresas pesquisadas e são considerados aplicáveis no ambiente destas

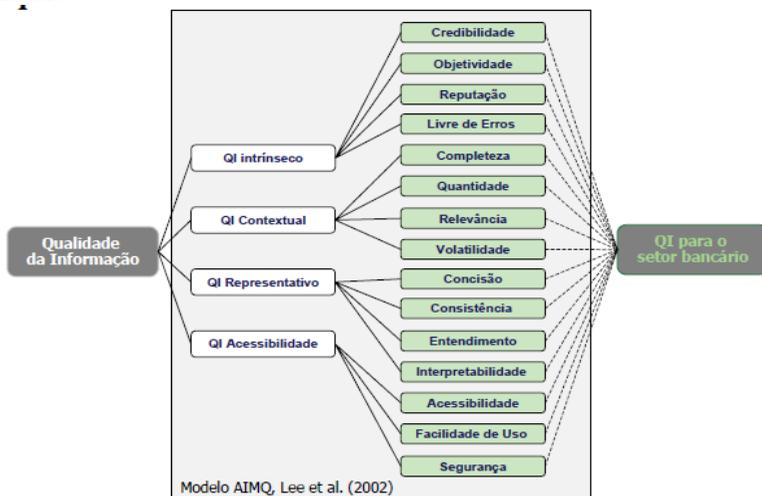
empresas. Cabe ressaltar que não existe um padrão de atributos para todas as empresas – cada uma identificará o conjunto de atributos que melhor atende aos seus objetivos.

A percepção da qualidade da informação não é nítida por parte do usuário da informação (OLETO, 2006). Desta forma, a escolha dos atributos busca aproximar a avaliação da qualidade da informação com o contexto organizacional a fim que o usuário possa melhor reconhecer a informação como adequada.

2.1.4.2 Modelo de Lima e Maçada (2007)

Lima e Maçada (2007), com a proposta de customizar um *constructo* para avaliar a qualidade da informação para uso específico na indústria bancária, propõem modelo composto por quatro dimensões: Acessibilidade, Confiabilidade, Contextualidade e Compreensão, distribuídos em 12 itens. A figura 5 apresenta o modelo dos autores.

Figura 5 – Modelo de avaliação qualidade da informação indústria bancária



Fonte: Lima e Maçada (2007)

O modelo apresentado (figura 5) é resultante de estudo de mestrado e buscou a identificação de atributos para avaliação da qualidade da informação em três bancos públicos federais e estaduais brasileiros. Observa-se que no estudo dos autores não houve a evidência do atributo “Segurança” e “Livre de erros”, qualidade a princípio consideradas primordiais para as informações no meio bancário. Na compreensão do autor Lima (2007) essas dimensões que a princípio são importantes para o setor bancário ficam de fora do estudo, pois não foram consideradas relevantes para os respondentes. Tal situação, de acordo com o autor, pode estar relacionada a cultura informacional da organização, onde estes atributos são tão inerentes (essenciais) ao trabalho bancário que não foram consideradas relevantes pelos respondentes.

Para Lima e Maçada (2007) o resultado de estudo sobre a avaliação da Qualidade da Informação podem ajudar na elaboração de estratégias de qualidade dos produtos de informação que circulam nos bancos e são compartilhados com os clientes. Além do mais, o modelo serve como embasamento teórico para estudos da literatura, principalmente a serem realizados no setor bancário.

A seguir será exposto aspectos da literatura relacionados a tomada de decisão gerencial.

2.2 TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

As organizações são “redes de decisões” constituídas por decisões e tomadores de decisões (CHOO, 2006). O processo de tomada de decisão é o cerne para o sucesso empresarial. Por isso, as organizações devem se constituir de decisores capazes de tomar boas decisões e propiciar para que as decisões sejam efetivadas com tempestividade.

Em geral, o sucesso decisório é precedido de informações de qualidade. Para Beal (2012, p.21) “a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas [...]”. Para a autora, o acesso à informação aumenta a probabilidade do sucesso de uma decisão, tendo em vista que possibilita maior visibilidade das alternativas.

A tomada de decisão é analisada na literatura do ponto de vista sistêmico, ou seja, um processo composto por fases. Os autores

(SIMON, 1957; BASS, 1983; CHOO, 2006) teorizam o processo decisório em três grandes fases: (1) identificação e definição do problema decisório; (2) desenvolvimento e busca de alternativas; (3) análise e escolha.

Calle (2008) teoriza decisão como o processo que identifica, analisa e escolhe um curso de ação entre as alternativas disponíveis como resposta a um problema ou oportunidade. Na visão de Gomes (2007), decisão é o processo que leva de forma direta ou indiretamente a escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas candidatas a resolver determinado problema.

A complexidade do processo decisório varia de acordo com a estrutura da organização e nível hierárquico. Simon (1957) e Choo (2006) classificam as decisões como programadas e não programadas. As decisões não programadas são aquelas que em geral não se repetem e não estão estruturadas, o que exige maior uso do raciocínio e criatividade. As decisões programadas são aquelas já estruturadas e definidas em um processo rotineiro. O quadro 4 apresenta esses tipos de decisão.

Quadro 4 – Tipos de decisão

Decisões programadas	Decisões não programadas
Decisões rotineiras, repetitivas. A organização estabelece processos específicos para cuidar destas decisões.	Decisões que ocorrem de uma só vez. O decisor precisa definir uma política nova levando em consideração sua experiência e orientações gerais de solução de problemas.

Fonte: adaptado de Simon (1957) e Choo (2006)

Conforme afirma Choo (2006) as organizações elaboram e implantam regras e rotinas a fim de simplificar e orientar o comportamento decisório de modo que o processo seja coerente e coordenado a um nível mínimo. As rotinas e padrões são reflexos da experiência e aprendizado organizacional e permite que as informações sejam proporcionadas aos gestores de forma programada.

As decisões podem ser tratadas como algo científico e racional, enfatizando-se as análises e as relações de causa e efeito, com

o intuito de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente (AMARAL; SOUSA, 2011).

É possível encontrar na literatura diferentes pesquisas e modelos de tomadas de decisão desenvolvidos que contribuem para entendimento do processo decisório nas organizações. Para Pereira (2011) é crescente a importância dada ao entendimento e construção de modelos que proporcionem a melhor aplicabilidade de técnicas e regras para o processo de tomada de decisão empresarial, onde a informação se apresenta como recurso fundamental para o embasamento deste processo.

O quadro 5 apresentar estudos da literatura que teorizam modelos de tomada de decisão.

Quadro 5 – Estudos de tomadas decisão

Autor	Modelo	Processo decisório
Modelo Simon (1957)	O indivíduo é limitado na sua racionalidade pelos fatores: a) capacidade inconsciente, hábitos e reflexos. b) por seus valores e conceitos de finalidade; c) extensão de seus conhecimentos e das informações que dispõe.	As escolhas racionais – guiadas por uma finalidade – dentro dos limites estabelecidos por esses fatores.
Modelo Mintzberg (1976)	Realizou pesquisa de análise de 25 processos de tomada de decisão estratégica definindo modelo constituído por três fases centrais, três conjuntos de rotinas de suporte (identificação, desenvolvimento e seleção), seis fatores dinâmicos.	Processo decisório é dinâmico e acontece num sistema aberto e, portanto, está exposto a interferências que impactam o processo.
Modelo Bass (1983)	Apresenta modelo de tomada de decisão fundamentado no modelo da racionalidade limitada de Simon (1957), sustentado em um pilar como dos objetivos organizacionais.	O processo decisório é impactado de acordo com o tamanho da empresa.

(continuação)

Autor	Modelo	Processo decisório
Modelo Choo (2006)	Tem como base o modelo da racionalidade limitada de Simon (1957) incorporado a elementos próprios da organização, como as premissas e rotinas.	O processo decisório é norteado pela busca de alternativas satisfatórias.
Modelo Calle (2008)	Desenvolveu modelo de uso da informação no processo decisório com seis categorias de análise: os estilos decisórios, os papéis decisórios, os determinantes das necessidades de informação no processo decisório, os canais e fontes de informação, a intensidade da busca e o uso de informação.	O principal recurso do processo decisório é a informação.

Fonte: Calle (2008), Choo (2006), Bass (1983), Mintzberg; Raisinighani; Theoret (1976), Simon (1957)

A tomada de decisão gerencial é influenciada por diversos aspectos. Para Calle (2008) os executivos buscam a troca de informações pessoais, preferindo canais pessoais devido a capacidade de interação e simplificação dos processos cognitivos. Para Amaral e Sousa (2011) os tomadores de decisão são fortemente influenciados pela intuição ao tomar suas decisões. As autoras explicam que quanto maior o número de subordinados vinculados direta e indiretamente ao tomador de decisão maior a importância dada a intuição. Davenport (2001), por sua vez, dispõe que o uso da informação é algo bastante pessoal: a maneira como um integrante da organização procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão depende de suas características psicológicas particulares.

Entretanto, existe a forte evidência na literatura que quanto maior o acesso a informações precisas e de qualidade melhores serão as decisões. Beuren (2000, p. 28) afirma que “quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas”.

Diante destes aspectos, cabe afirmar que a informação é necessária no processo decisório para reduzir as incertezas. Choo (2006) teoriza que as necessidades de informações são previsíveis em pelo menos três estágios: a) estruturar uma situação de escolha; b) definir preferências e selecionar regras; c) busca de alternativas viáveis e suas possíveis consequências.

Não obstante, é possível debater-se com barreiras de acesso à informação, a exemplo do excesso informacional. Com a necessidade de tomar decisões com tempestividade o elevado volume de informações indesejáveis dificulta o processo de recuperação da informação desejada.

Oliveira e Bertucci (2003, p. 8) consideram que “[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”.

Para Vital, Floriani, Varvakis (2010) uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões. No entendimento de Calle (2008) um adequado gerenciamento desses fluxos permitirá lidar com quantidade suficiente e necessária de informação de qualidade no contexto da situação decisória.

Assim, o processo decisório é substancialmente abastecido por informações e passível de ser analisado na linha de fluxo informacional. O diagnóstico diferencia de um contexto para o outro, no entanto, traz subsídios para o estudo da gestão da informação.

2.3 SETOR BANCÁRIO

O estudo do uso da informação para tomada de decisão foi realizado com gestores de instituições bancárias. Os bancos são instituições privadas ou públicas que fornecem serviços financeiros à sociedade. As atividades exercidas por essas instituições são essenciais à manutenção das atividades comerciais, já que, além de oferecer serviços financeiros, facilitam transações de pagamento, oferecem crédito pessoal e contribuem para o desenvolvimento das comunidades e do país.

As instituições bancárias pertencem ao Sistema Financeiro Nacional, regulado pelo Banco Central do Brasil e tem como principais funções (FEBRABAN, 2013):

- a) Rentabilizar as economias e poupanças das pessoas e empresas por meio do pagamento de juros.
- b) Financiar o consumo e o investimento das pessoas e empresas cobrando para isso juros e comissões.
- c) Realizar serviços de pagamentos e recebimentos também para seus clientes pessoa física ou jurídica e para isso cobra tarifas.

O sistema bancário brasileiro é consolidado e tem três linhas de atuação: banco comercial, banco de investimento e banco múltiplo. O quadro 6 apresenta as linhas de atuação.

Quadro 6 – Classificação dos bancos

Tipo	Descrição
Banco Comercial	É o banco, privado ou público, nacional ou estrangeiro de uso cotidiano das pessoas e das empresas.
Banco de Investimento	É uma instituição financeira privada, especializada em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento de longo prazo da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro, bem como na administração de recurso de terceiros.
Banco Múltiplo	São as instituições financeiras que reúnem as funções de banco comercial e de banco de investimento.

Fonte: Febraban (2013)

Os bancos comerciais são o tipo de instituição que operam no varejo, junto a sociedade em geral, com a oferta de diversos serviços destinados a pessoa física e também jurídica, dentre os quais destaca-se a movimentação monetária em contas corrente e poupança. Proporcionam a concessão de crédito, financiamento da casa própria e captação para fundos de investimento. Braga (1995) destaca que a atividade básica dos Bancos Comerciais é de financiar o fomento comercial e industrial como objetivo precípua e proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para

financiar, a curto e médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas.

Os bancos de investimentos atuam no atacado na oferta de serviços aos clientes pessoas jurídica como, por exemplo, alocar o seu capital nos mais diversos tipos de investimento no mercado financeiro. Caracterizam-se por serem bancos de origem privada e por não possuir sistema de contas corrente.

Os bancos múltiplos compreende a grande parte das instituições bancárias brasileiras (públicas e privadas) e caracterizam-se por prestar serviço à sociedade nas duas linhas de atuação, comercial e de investimento, dispondo, para isto, de uma rede de atendimento bancário, como agências, postos de serviços, canais eletrônicos, *call centers*, entre outros.

O conjunto de bancos brasileiros, públicos e privados, fazem parte do Sistema Financeiro Nacional (SFN) atuando como fornecedores e tomadores de recursos. De forma geral, o Sistema Financeiro Nacional abrange o conjunto de instituições que participam do mercado de crédito, financiamentos, captação de recursos, previdência privada, mercado de capitais, mercado imobiliário, *leasing*, cooperativas e agentes dos mercados financeiros, previdenciários, seguros e de capitais. Integram também ao Sistema Financeiro Nacional os órgãos reguladores e fiscalizadores das atividades financeiras.

A Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988) dispõe que:

o Sistema Financeiro Nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do país e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram.

Em relação ao capital econômico, os bancos podem ser de economia pública ou privada. A diferença consiste basicamente em relação aos seus acionistas, que são as pessoas físicas e/ou jurídicas que injetam capital na instituição. Nos bancos privados, os acionistas são formados por entes e sociedades exclusivamente privada. Já nos bancos

públicos, os acionistas são formados exclusivamente por entidades públicas.

Os lucros dos bancos privados são divididos aos seus acionistas privados e nos bancos públicos, os lucros são direcionados ao acionista público. No caso dos bancos públicos, os recursos repassados ao governo são revertidos em ações políticas – econômicas - sociais à sociedade.

[...] os bancos públicos federais vêm se destacando como importantes elos do Sistema Financeiro Nacional no provimento de crédito à população. Desde o auge da crise, em setembro de 2008, o Banco do Brasil (BB), a Caixa Econômica Federal (CEF) e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) têm sido importantes instrumentos do governo na inclusão bancária da população (IPEA, 2009).

Em geral, as instituições bancárias públicas, principalmente as federais, exercem o papel de executor de políticas públicas do governo, sendo braço do governo em ações sociais, viabilizando recursos e promovendo o desenvolvimento econômico das comunidades. Conforme Lei n. 4.595, artigo 22, as instituições financeiras públicas são órgãos auxiliares da execução da política de crédito do Governo Federal (BRASIL, 1964).

Existem ainda os bancos de economia mista. As instituições bancárias de economia mista são aquelas que têm o capital das duas origens, pública e privada. Neste caso, os lucros são distribuídos proporcionalmente aos acionistas (públicos e privados). A administração dos bancos de economia mista devem seguir as duas nuances, de uma entidade privada e ao mesmo tempo de vetor do estado em suas ações políticas.

A gestão dos bancos, por tratar-se de empresas apoiadas praticamente no setor de serviços, deve ser pautada na qualidade e precisão. Lunardi, Becker e Maçada (2002) afirmam que a indústria bancária tem seus produtos e serviços apoiados em tecnologia da informação e para isto tem gastado bilhões de dólares para esse fim.

As instituições bancárias atuam em um mercado acirrado e competitivo destacam-se pelo constante uso da informática e tecnologia da informação como estratégia competitiva. Este pressuposto decorre do

alto nível de exigências dos bancos em relação à agilidade, eficiência, segurança e valor da informação atrelada a seus serviços. Para Calle (2008) o sucesso das decisões no setor de serviços tem correlação direta com o equilíbrio entre a qualidade e produtividade das informações.

Dentro do contexto da Sociedade da Informação, ressalta-se que as organizações em geral, entre elas o setor bancário, primam pela inovação, tempestividade das respostas e melhoria de sua eficiência operacional. Para isto, cabe destacar a relevância de definir dentro de suas respectivas estruturas organizacionais uma unidade de trabalho específica para gerenciar de forma estratégica a informação e o conhecimento; mercado de trabalho este a ser ocupado e explorado pelos profissionais da informação. Lima e Maçada (2007) afirmam que a indústria bancária proporciona forte investimento e uso de tecnologia da informação haja vista que a informação é elemento-chave para o desempenho e sucesso dos bancos.

2.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

A fundamentação teórica tem objetivo de apresentar aspectos conceituais importantes para entender o contexto do estudo. Inicialmente observou-se a fundamentação a respeito da informação, observando conceitos e aspectos de sua classificação.

O estudo da informação é realizado por meio dos fluxos informacionais que são relevantes para ter uma visão completa do processo informacional. Assim, os aspectos de canais, fontes e barreiras da informação são verificados, pois são etapas do fluxo. Fontes e canais de informação são, respectivamente, os suportes e os meios de acesso à informação. As barreiras buscam vislumbrar os fatores que interferem o processo informacional, principalmente na etapa de busca de informação.

Ressalta-se que o advento das tecnologias, por um lado facilitaram o processo de disseminação e recuperação da informação, por outro, trouxeram novos obstáculos de acesso à informação como a sobrecarga de informação (diversidade de fontes e canais), falta de familiaridade com as tecnologias e custo.

A tomada de decisão é intensiva em informações. A literatura prevê que as decisões quando providas de informações valiosas tendem a serem mais assertivas, diminuindo as incertezas do tomador de decisão. Assim, foi realizado levantamento de estudos a respeito do processo decisório identificando etapas, tipos de decisões e

modelos da literatura que teorizam o processo decisório. O processo de tomada de decisão é complexo e particularmente rico para análise e estudo no contexto da Ciência da Informação.

O estudo do fluxo informacional e uso da informação para tomada de decisão em empresas possibilita entender como o processo decisório é alimentado por informações. O fluxo informacional disponibiliza informações para o uso, por isso a correta definição desse fluxo na organização tende a melhor subsidiar os tomadores de decisão com as informações.

De acordo com Simon (1957) o indivíduo é limitado na sua racionalidade pelos fatores: a) capacidade inconsciente, hábitos e reflexos. b) por seus valores e conceitos de finalidade; c) extensão de seus conhecimentos e das informações que dispõe. Assim, o processo decisório é uma ação pessoal do indivíduo sendo fortemente influenciado pelos aspectos individuais, como valores, hábitos, cultura, conhecimento e informações disponíveis.

O modelo de uso da informação de Choo (2006) aborda três etapas principais, que são: “necessidade”, “busca” e “uso” da informação. De acordo com o autor, as primeiras duas etapas (necessidade e busca) são internas ao indivíduo e a terceira, uso da informação, é constituída por dimensões situacionais externas ao indivíduo. As dimensões situacionais de uso da informação são passíveis de serem observadas nas organizações e podem trazer subsídios para melhoria da gestão da informação.

Neste contexto, analisou-se nesta fundamentação teórica o setor bancário, sua tipicidade de trabalho, classificação e finalidades. Houve ênfase às atribuições dos bancos públicos, contexto de aplicação desta pesquisa. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa necessários para definir o processo de coleta e análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A temática da pesquisa aborda o uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas em uma instituição bancária. As categorias de análise, procedimentos de coleta dos dados e aspectos éticos serão detalhados neste capítulo.

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA

As categorias de análise que norteiam este estudo foram identificadas a partir da análise de diversos estudos da literatura (CALLE, 2008; CHOO et al. 2006; TAYLOR, 1991; TRINDADE; OLIVEIRA; BECKER, 2011; LIMA; MAÇADA, 2007). Existem na literatura diversas formas de observar um problema de pesquisa, por isso, considera-se pertinente definir as teorias e categorias de análise dos objetivos. A escolha das categorias de análise foi feita a partir do estudo de revisão da literatura onde selecionou-se os trabalhos com elementos adequados à proposta e local de aplicação da pesquisa.

De acordo com seu propósito, a pesquisa sustenta-se em três categorias de análise: canais e fontes de informação; barreiras de acesso à informação; e sistema de informação gerencial. As categorias se subdividem em cinco subcategorias.

O quadro 7 apresenta o resumo desses elementos e respectivos referenciais teóricos.

Quadro 7 – Categorias de análise

Categorias	Subcategorias	Autores
Canais e fontes de informação	Canais de informação	Choo (1994); Calle (2008); Curty (2005); Cunha (2001); Passos (2012); Pereira (2011)
	Fontes de informação	Choo (1994); Calle (2008); Curty (2005); Cunha (2001); Passos (2012); Pereira (2011)
Barreiras de acesso à informação	Barreiras de acesso à informação	Curty (2005);
Sistema de informação gerencial	Finalidades de uso informação	Taylor (1991); Choo (2006)
	Atributos de qualidade da informação	Trindade, Oliveira e Becker (2011); Lima e Maçada (2007)

Fonte: própria pesquisa

As categorias de análise selecionadas servem como subsídio para as variáveis do instrumento de coleta de dados desenvolvido (APÊNDICE A). Cada subcategoria selecionada foi pautada em estudos da literatura, adaptado quando necessário, a proposta deste trabalho.

3.1.1 Fontes e Canais de informação

As fontes e canais de informação foram utilizados de forma unificada no questionário. Cunha (2001) afirma que tanto as fontes quanto os canais podem ser classificados em formais, informais, internas e externas. O quadro 8 apresenta as fontes e canais identificados na literatura que delimitaram esta categoria de análise.

Quadro 8 – Canais e Fontes de informação

	Internos	Externos
Fontes Formais	Normativos e/ou regulamentos internos; Informativos internos; Documentos físicos em arquivo; Atas e registros de reuniões; Manuais/Cartilhas; Base de dados; Sistemas de Informações gerenciais;	Legislação; Literatura acadêmica e/ou especializada; Sites da Internet; Informativos, jornais e/ou revistas (impresas ou eletrônicas);
Fontes Informais	Superior hierárquico; Pares; Subordinados; Anotações pessoais;	Gestores da concorrência; Clientes;
Canais Formais	Intranet; Ambiente corporativo Wiki; Biblioteca da empresa;	Internet;
Canais Informais	Outros setores da empresa (*1);	Especialistas técnicos externos; Entidades profissionais (*2);
(*1) descritas no questionário como “áreas meio da empresa”; (*2) descrito no questionário como “entidade sindical”		

Fonte: Choo (1994); Calle (2008); Cunha (2001); Curty (2005); Pereira (2011); Passos (2012).

Na realidade da instituição, são exemplos de outros setores da empresa, as unidades táticas, de apoio, operacionais ou estratégicas, portanto, o canal “outros setores da empresa” foi substituído por “áreas meio da empresa”, expressão adequada a cultura e terminologia utilizada na empresa. Da mesma forma, a expressão “entidades profissionais ou técnicas”, que se caracteriza por um canal informal externo foi adaptado a realidade da instituição e substituída no questionário por “entidade sindical”.

Cunha (2001) explica que os canais formais são locais no qual as informações são registradas e disseminadas de forma impressa ou eletrônica, por meio das fontes primárias e secundárias; e, os canais informais são os locais nos quais as informações são transmitidas diretamente de pessoa a pessoa por meio de contatos informais.

Os canais e fontes foram relacionados no questionário, Módulos Canais e Fontes de Informação, nas questões 2.2 e 2.3, buscando conhecer a frequência de consulta em cada fonte. As respostas foram tabuladas a partir de uma análise da frequência de uso/consulta às fontes ou canais de informação de acordo com a escala Likert (de 1 a 5). A escala Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais solicita-se a opinião do respondente em relação a cada uma das alternativas (LIKERT, 1993).

3.1.2 Barreiras de acesso à informação

As barreiras de acesso à informação referem-se aos ruídos na comunicação que impedem a obtenção de determinada informação ou situações que interferem negativamente no processo informacional. Para Leitão (1985) durante o processo de transmissão da informação, algumas mensagens podem atravessar barreiras e prejudicar o recebimento da informação. A partir da análise da literatura foi selecionado o estudo de Curty (2005) para categorizar as barreiras de acesso a informação adequadas ao contexto de uso da informação estudado, conforme apresentado no quadro 9.

Quadro 9 – Barreiras de acesso à informação

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">a) Demora na obtenção de documentosb) Dificuldade de localizaçãoc) Grande variedade de fontes de informação (sobrecarga informacional)d) Indisponibilidade de tempo para busca de informaçãoe) Linguagem (jargões/terminologia)f) Material insuficiente e/ou desatualizadog) Não integração dos sistemas de informação organizacionaish) Obsolescência e/ou insuficiência de TICs para esse fim |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: adaptado de Curty (2005)

As barreiras de acesso a informação foram relacionadas no questionário, Módulo Barreiras de acesso à informação, na questão 3.1 e as respostas tabuladas a partir de análise do grau de dificuldade de acesso, de acordo com a escala Likert de 1 a 5.

3.1.3 Uso da informação

A finalidade de uso e atributos da informação é o cerne desta pesquisa e procura evidenciar a utilização das informações do sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa. Na literatura, os trabalhos que abordam aspectos de utilidade da informação (CALLE, 2008; CHOO; 2006; DERVIN, 1999; KIRK, 2002; PEREIRA, 2011) convergem para embasamento teórico de Taylor (1991).

A abordagem *Sense-Making* de Dervin (1999) observa o comportamento humano no processo de busca de informação representado em quatro dimensões: situação, lacuna (gap), ponte (brigde), ajuda (help). Choo (2006) utiliza modelo com três estágios distintos: necessidade de informação, busca de informação e uso da informação. Tanto Choo (2006) como Dervin (1999) pautam seus estudos na proposta de uso da informação de Taylor (1991) que classifica os usos da informação em função dos objetivos de suas aplicações (confirmar um fato, planejar, esclarecer, motivar, entender problema, projetar o futuro, entre outros).

O quadro 10 apresenta as oito classes de uso da informação propostas pelo autor Taylor (1991):

Quadro 10 – Classes de uso da informação

Classe	Descrição
Esclarecimento	A informação é utilizada para criar um contexto ou dar significado a uma situação.
Compreensão de problema	A informação é usada de uma maneira mais específica, para permitir melhor compreensão de um determinado problema.
Instrumental	A informação é usada para que o indivíduo saiba o que e como fazer. As instruções são uma forma comum de informação instrumental.
Factual	A informação é usada para determinar os fatos de um fenômeno ou acontecimento, para descrever a realidade. O uso da informação factual costuma depender da confiabilidade na informação disponível.
Confirmativa	A informação é usada para verificar outra informação. O uso da informação confirmativa envolve a busca de uma segunda opinião.
Projetiva	A informação é usada para prever o que provavelmente vai acontecer no futuro. O uso da informação projetiva envolve previsões, estimativas e probabilidade.
Motivacional	A informação é usada para iniciar ou manter o envolvimento do indivíduo, para que ele prossiga num determinado curso de ação.
Pessoal ou Política	A informação é usada para criar relacionamentos ou promover uma melhoria de status, de reputação ou satisfação pessoal.

Fonte: adaptado de Choo (2006) com base em Taylor (1991)

As classes de uso da informação de Taylor (1991) foram relacionadas no instrumento de pesquisa, módulo Sistema de Informação Gerencial, nas questões 4.3 e 4.4. Na questão 4.4 as respostas dos respondentes serão categorizadas às classes propostas.

3.1.4 Atributos da informação

Os atributos de informação são utilizados na literatura como mecanismos de medir a qualidade da informação. Existem esforços de pesquisadores (LIMA; MAÇADA, 2007; TRINDADE; OLIVEIRA; BECKER, 2011; STRONG; LEE; WANG, 1997; KAHN; STRONG; WANG, 2002) para definir atributos e/ou dimensões que indiquem a qualidade das informações.

No entanto, não se identificou consenso na escolha de atributos de qualidade adequados para avaliar a qualidade da informação. Na visão das autoras Trindade, Oliveira e Becker (2011) não existe um padrão de atributos para todas as empresas, cada uma identificará o conjunto de atributos que melhor atende aos objetivos.

Com o propósito de avaliar a qualidade das informações do sistema de informação gerencial da instituição bancária, delimitou-se dois estudos da literatura: Lima e Maçada (2007), que propõe atributos específicos para o setor bancário; e Trindade, Oliveira e Becker (2011) que realizou estudo de análise de atributos para avaliação da informação em ambiente *Intranet*. O quadro 11 mostra o resumo dos atributos selecionados com respectiva descrição e referencial teórico.

Quadro 11 – Atributos de avaliação da qualidade da informação

Atributo	Descrição	Referencial teórico
Acessibilidade	O quanto o dado é disponível, ou sua recuperação é fácil e rápida	Lima e Maçada (2007)
Atualidade	O quanto que a informação está atualizada. Passa a percepção de idade da informação, ou seja, o tempo decorrido desde a última atualização.	Trindade, Oliveira e Becker (2011)
Clareza	A informação deve ser fornecida de forma que seja de fácil compreensão.	Trindade, Oliveira e Becker (2011)

(continuação)

Atributo	Descrição	Referencial teórico
Completeza	O sistema provê toda a informação necessária para a execução da atividade. Quando todos os valores necessários estão incluídos.	Lima e Maçada (2007); Trindade, Oliveira e Becker (2011)
Credibilidade	O quanto o dado é considerado verdadeiro e confiável.	Lima e Maçada (2007); Trindade, Oliveira e Becker (2011)
Entendimento	O quanto o dado é facilmente compreendido	Lima e Maçada (2007)
Facilidade de uso	O quanto o dado é fácil de manipular e de ser usado em diferentes tarefas	Lima e Maçada (2007)
Ordem	A informação pode ser organizada em uma sequência pré-determinada.	Trindade, Oliveira e Becker (2011)
Precisão	A informação deve estar isenta de erros. Nível de detalhe suficiente para o uso que se destina.	Trindade, Oliveira e Becker (2011)
Relevância	A informação deve estar relacionada com o interesse e as necessidades de informação do usuário.	Lima e Maçada (2007); Trindade, Oliveira e Becker (2011)
Segurança	O quanto o dado é apropriadamente restrito para manter sua segurança	Lima e Maçada (2007)

Fonte: dados da pesquisa. Adaptado de Lima e Maçada (2007) e Trindade, Oliveira e Becker (2011).

Os atributos de avaliação da qualidade da informação foram relacionados no instrumento de pesquisa, módulo Sistema de Informação Gerencial, nas questões 4.2 e tabulados de acordo com os atributos percebidos e indicados pelos gestores. As respostas realizadas

na questão 4.4 foram mapeadas e serviram de subsídios que compuseram esta categoria de análise.

3.2 COLETA DOS DADOS

A unidade de análise da pesquisa foi uma instituição bancária. Diante das particularidades dessas empresas, assim como da natureza do seu escopo de trabalho, infere-se que nelas exista uma gama de informação utilizada pelos gestores nas mais diversas situações. A instituição em questão, com o objetivo de oferecer informações relacionadas a gestão de pessoas às equipes de trabalho, desenvolveu e disponibilizou um sistema com informações gerenciais aos seus funcionários. A instituição bancária e o sistema foco do estudo serão detalhados especificamente no capítulo 4 deste trabalho. Nas subseções a seguir serão apresentados aspectos do processo de instrumento de coleta de dados, teste do instrumento e período de coleta dos dados.

3.2.1 Instrumento coleta de dados

O instrumento de coleta dos dados utilizado foi o questionário. O questionário é um dos procedimentos frequentemente utilizados para obtenção de informações em pesquisas científicas, pois se constitui de meio rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato (GIL, 2010). Neste estudo, em decorrência da abrangência da pesquisa (estadual) e indisponibilidade de tempo e recursos para realizar outro método de coleta de dados, o questionário demonstrou-se adequado. Trata-se de uma técnica de custo/tempo razoável, que apresenta padronização das perguntas e pode contemplar uma diversidade de questionamentos como perguntas abertas, fechadas, de múltipla escolha ou até mesmo do tipo “sim” ou “não”.

O questionário desenvolvido para este estudo (APÊNDICE A) contém 19 perguntas dispostas em quatro módulos. O primeiro módulo, **Caracterização do correspondente**, buscou conhecer aspectos referentes aos respondentes como: sexo, faixa etária, escolaridade, região, nível gerencial. O segundo módulo, **Canais e fontes utilizadas**, objetivou conhecer canais e fontes utilizados pelos gestores em suas tomadas de decisão em gestão de pessoas a fim de entender o contexto

decisório dos gestores na organização. O terceiro módulo, **Barreiras de acesso à informação**, buscou mapear as principais dificuldades dos gestores em relação ao acesso à informação. O quarto e último módulo, **Sistema de Informação Gerencial**, enfocou as questões relacionadas à tecnologia de informação gerencial desenvolvida pela empresa e buscou entender a percepção dos gestores em relação aos atributos da informação e as finalidades de uso da ferramenta. Ao final do questionário foi disponibilizado um campo para outras informações e observações que o respondente, se considerar necessário, poderia contribuir.

Os objetivos do estudo foram analisados de acordo com a relação disposta no quadro 12 que relaciona cada um deles com o instrumento de coleta de dados desenvolvido.

Quadro 12 – Relação dos objetivos e formulário coleta dados

Objetivos	Coleta de dados
a) Identificar os canais e fontes informação utilizados pelos gestores;	Questões 2.1, 2.2, 2.3, 4.1, 4.5 do questionário
b) Identificar as principais barreiras enfrentadas na busca e acesso às informações;	Questões 3.1 e 3.2 questionário
c) Descrever os principais usos das informações do sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa;	Questões 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 e 4.7 do questionário
d) Verificar a qualidade percebida pelos gestores em relação ao sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa;	Questões 4.2 e 4.4 do questionário

Fonte: própria pesquisa

3.2.2 Teste do questionário

Antes de iniciar a aplicação, foi realizado teste do questionário. De acordo com Gil (2010) somente após esta etapa o instrumento está validado para o levantamento de dados. O teste foi

realizado com três gestores de agências diferentes, no período de 29/02/2013 a 03/03/2013. A partir das respostas dos respondentes e dúvidas que surgiram a respeito da pesquisa e do instrumento, melhorias foram realizadas no questionário, conforme a seguir:

- a) Identificação dos respondentes: foi incluído aspectos em relação ao nível e regional da agência;
- b) Ordem das perguntas: alterou-se a ordem das perguntas do módulo 4 – Sistema de informação gerencial, disponibilizando primeiramente as questões dos Atributos de Qualidade e posteriormente àquelas relacionadas à finalidade de uso e tomada de decisão.
- c) Incluiu-se a condição de pular para pergunta posterior nas questões 4.1 e 4.5 caso assinalasse a alternativa “não”. Por trata-se de questionário digital, o instrumento foi programado para realizar a operação automaticamente.

As considerações dos respondentes participantes do teste foram relevantes para a validação do instrumento de coleta de dados.

3.2.3 Aplicação e análise dos dados

O questionário foi disponibilizado aos respondentes de forma *on-line* por intermédio de ferramenta especializada do sistema *GoogleDocs* no período de 15/03/2013 a 15/04/2013. Os gestores público-alvo da pesquisa receberam em seus respectivos e-mails pessoais corporativos orientações e *hiperlink para* acesso ao questionário. A análise dos dados foi realizada com auxílio da planilha de processamento de dados *Excel®*, da *Microsoft Corporate*.

3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Alinhados aos princípios éticos da pesquisa científica foi mantido em sigilo o nome da instituição bancária pesquisada, sendo a mesma identificada simplesmente por “instituição bancária”. Os nomes dos respondentes também foram preservados, não sendo identificados quaisquer dados que possam revelá-los. Para fins de tabulação e organização dos dados, os respondentes foram identificados com

números, a exemplo: respondente 1, respondente 2, e assim sucessivamente. O nome do sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa foi incluído no questionário a fim de que os respondentes tivessem melhor compreensão do processo de pesquisa, no entanto, para preservar a identidade da instituição em estudo, no relatório final da pesquisa esta informação foi omitida.

Nesse contexto, a pesquisadora assumiu a responsabilidade de comunicar aos participantes do estudo os termos de privacidade, anonimato, livre consentimento e demais termos pertinentes e próprios da pesquisa. Este estudo tem a autorização formal da área subordinante do assunto da empresa pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina a apresentar os resultados obtidos durante o processo de coleta de dados da pesquisa. Os dados coletados possibilitaram diagnosticar os respondentes, canais e fontes de informação utilizadas para tomada de decisão, barreiras de acesso à informação e o uso do sistema de informação gerencial desenvolvido pela instituição.

4.1 UNIDADE DE ANÁLISE E AMOSTRA DA PESQUISA

As instituições bancárias são empresas de serviços que trabalham acentuadamente com informação. A instituição de realização deste estudo de caso é uma empresa de economia mista que tem como maior acionista o governo federal. A natureza social e comercial da instituição constitui-se um grande desafio para os administradores que atuam na empresa, pois ao mesmo tempo em que buscam desenvolver negócios para construir um banco comercial líder de mercado, necessitam alinhar seus planos de gestão no fomento das estratégias sociais do governo.

Trata-se de uma instituição bancária que atua no território nacional e também no exterior. Tem como propósito atuar competitivamente no mercado nos mais diversos setores (pessoa física, jurídica, alta renda, governo etc.) a fim de promover desenvolvimento financeiro e econômico por meio da oferta de serviços bancários.

Diante destas características e para fazer cumprir suas atribuições, a instituição dispõe de aproximadamente 115 mil funcionários espalhados em mais de 5 mil unidades no país. Diante de seu compromisso social, atende os segmentos de menor renda não medindo esforços de se fazer presente nas mais distantes localidades do território brasileiro.

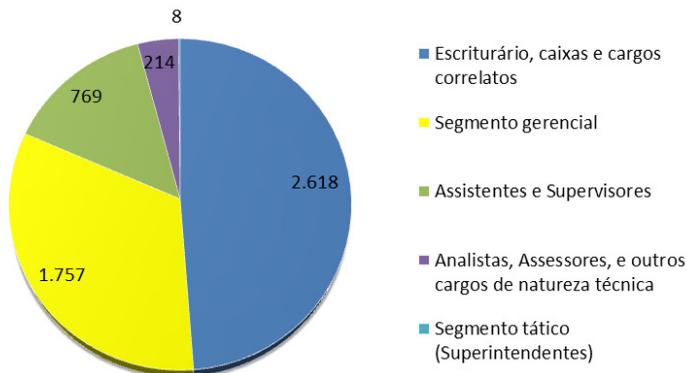
As unidades de trabalho da entidade bancária em questão são classificadas de acordo com a tipicidade do trabalho:

- a) unidades estratégicas: unidades diretivas (diretorias)
- b) unidades táticas: unidade de planejamento e controle dos negócios nos estados.

- c) unidades operacionais: centro de operacionalização e logística para apoio a demandas operacionais das agências.
- d) unidades de apoio aos negócios: setores internos da empresa para atendimento e apoio especializados aos negócios (gestão de pessoas, segurança, auditoria).
- e) unidade de negócios: unidade de atendimento a clientes e público em geral (agências).

Para efeito de análise, as unidades de negócios serão referidas neste trabalho pelo termo “agências”. Em Santa Catarina, a instituição está presente em todos os municípios do estado dispoindo de 5.366 funcionários, distribuídos em diversos cargos e segmentos de atuação. A figura 6 apresenta a disposição funcional da empresa em Santa Catarina:

Figura 6 – Cargos e funções em SC



Fonte: dados da pesquisa

São 347 unidades de negócios (agências) em Santa Catarina, distribuídas em seis regionais do estado: Florianópolis, Criciúma, Joinville, Blumenau, Lages e Chapecó. A figura 7 representa a distribuição das regionais no estado.

Figura 7 – Agências de SC por regional



Fonte: própria pesquisa

As agências da instituição bancária são identificadas por níveis (1 a 5) que caracteriza o porte e rentabilidade de cada unidade. Quanto menor o nível (mais próximo de 1), maior a rentabilidade e o porte da agência e, conseqüentemente, o número de funcionários que a compõe. Em geral, cada unidade tem, além dos funcionários de carreira administrativa, no mínimo dois gerentes, um gerente geral e outra gerência média. As unidades maiores, como as de nível 1, 2 e 3 chegam a ter no corpo de funcional de cinco a doze gestores dependendo da necessidade e negócios da unidade.

A tabela 1 dispõe a quantidade média de funcionários nas agências, por nível.

Tabela 1 – Quantidade de funcionários agência (por nível)

Nível da agência	Gestores	Demais	Total de funcionários
Nível 1	9 a 12	18 a 30	27 a 42
Nível 2	5 a 10	9 a 16	14 a 26
Nível 3	5 a 8	6 a 13	11 a 21
Nível 4	3 a 4	5 a 8	8 a 12
Nível 5	2 a 3	4 a 5	6 a 8

Fonte: própria pesquisa

Deste modo, constituiu-se a população-alvo deste estudo o grupamento de gestores das unidades de negócios (agências) de Santa Catarina, no total de 1.697 pessoas. Excluiu-se da população alvo os gestores das unidades táticas, operacionais e de apoio que são aqueles das áreas internas, de cunho técnico e/ou operacional. Optou-se pelos gestores que atuam nas unidades de negócios (agências) tendo em vista que são estes que desenvolvem, mais diretamente, a atividade comercial da empresa e buscam, juntamente aos demais grupamentos de funcionários, cumprir com a função comercial e social da empresa.

O questionário foi encaminhado ao grupamento de gestores (1.697) definido no período de 15/03/2013 a 15/04/2013, ocasião que foi obtido um percentual de 16% de respondentes, totalizando 273 gestores. A quantidade de respondentes considera-se adequada supondo uma confiança de 94,5% dos dados, erro amostral 5,5%, de acordo com os critério de Barbetta (2011), descritos na figura 8.

Figura 8 – erro amostral

$$No = \frac{1}{E^2_0} \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

N tamanho (número de elementos) da população

n tamanho (número de elementos) da amostra

No uma primeira aproximação para o tamanho da amostra

Eo erro amostral tolerável

Fonte: Barbetta (2011)

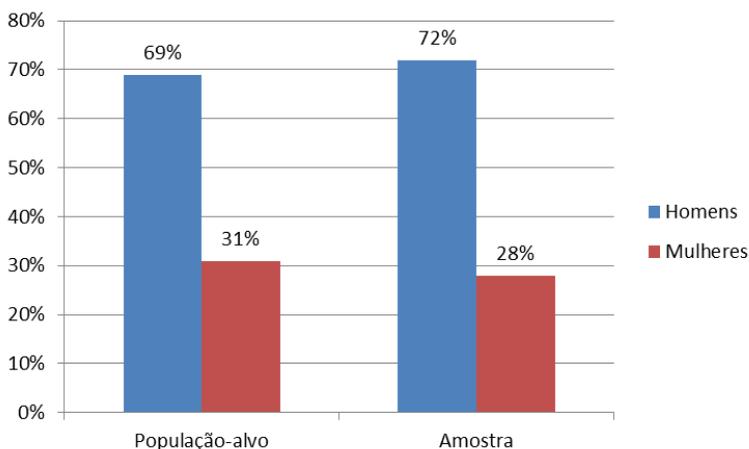
A pesquisa é do tipo “estudo de caso”, portanto os resultados são válidos para a população-alvo da instituição pesquisada.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

No primeiro bloco de questões do instrumento de coleta dos dados foi solicitado algumas informações a fim de caracterizar a amostra de respondentes da pesquisa. Estas informações são relevantes para traçar o perfil dos respondentes, conhecer as particularidades do público estudado e confirmar a qualidade da amostra. Buscou-se com a instituição bancária onde foi realizado o estudo as informações que caracterizam a população-alvo (1.697 gestores), como gênero, escolaridade, funções exercidas, nível e regional de localização da agência que trabalham, a fim de compará-la com a amostra de respondentes. Os dados foram apresentados nos gráficos e figuras a seguir em comparação as características da amostra de respondentes.

Em relação ao gênero, foram 72% homens (196 respondentes) e 28% mulheres (77 respondentes). A amostra mostrou-se com proporção semelhante a distribuição de gênero em comparação a população-alvo, conforme figura 9.

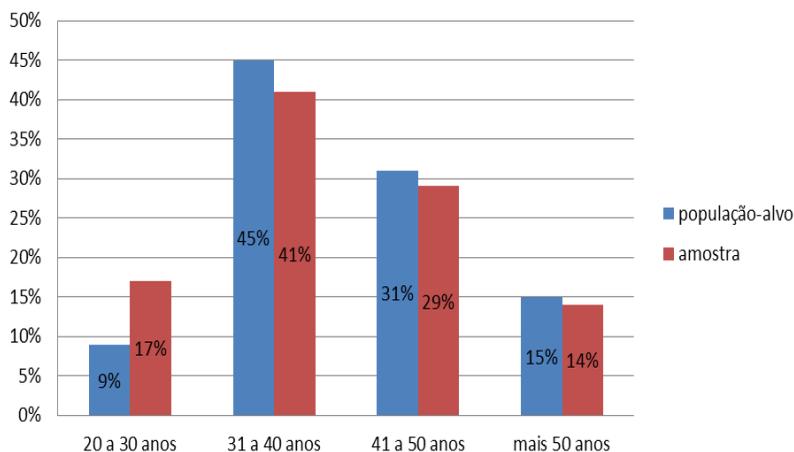
Figura 9 – Gráfico de distribuição de gênero



Fonte: própria pesquisa

A faixa etária dos respondentes foi diagnosticada e revelou que 17% (46) de gestores tem idade de 20 a 30 anos, 41% (112) com 31 a 40 anos, 29% (78) de 41 a 50 anos e 13% (37) com mais de 50 anos, de acordo com a figura 10.

Figura 10 – Gráfico de faixa etária



Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade dos gestores, a caracterização indicou que 94% dos gestores (257) tem pelo menos escolaridade de graduação. A tabela 2 apresenta a estratificação da escolaridade dos respondentes:

Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes

	População-alvo	Amostra
Ensino Médio	9%	6%
Graduação	37%	28%
Pós-Graduação	54%	66%

Fonte: própria pesquisa

O nível de escolaridade dos gestores evidencia que a instituição bancária procura instituir um grupamento seletivo de profissionais para gestão das agências, observado nesta pesquisa pelo grau de qualificação dos gestores. Observa-se que houve um percentual um pouco maior de gestores com pós-graduação que responderam o questionário.

Levando em conta os aspectos em relação ao vínculo com o trabalho, buscou-se mapear a função gerencial exercida, a regional de localização e o nível da agência onde atua. A tabela 3 apresenta a comparação das funções gerenciais da população-alvo e da amostra de respondentes:

Tabela 3 – Funções gerenciais

	População-alvo	Amostra
Gerente de Relacionamento	54%	39%
Gerente de Serviços	17%	24%
Gerente Geral	19,0%	20,5%
Gerente de Módulo	5%	9%
Gerente de Negócios	4%	6%
Gerente de Segmento	1%	1%
Gerente de Setor	0,2%	0,5%

Fonte: própria pesquisa

A amostra foi composta com 273 respondentes, sendo que destes 39% (107) são Gerentes de Relacionamento; 24% (66) são Gerentes de Serviços; 20,5% (56) são Gerentes Gerais; 9% (24) Gerente de Módulo; 6% (16) Gerente de Negócios; 1% (3) Gerentes de Segmentos; e 0,5% (um) Gerente de Setor. Assim, neste aspecto, se comparada a amostra da pesquisa com a população alvo, verificou-se que houve um percentual menor de respondentes da função “Gerente de Relacionamento”. A natureza do trabalho dos Gerentes de Relacionamento é a comercialização em carteiras negocial (pessoa física ou jurídica) e, se comparada as demais funções gerenciais da instituição, é aquela em maior quantidade (percentual) na população-alvo. Pela

inerência comercial de sua atividade, alguns não têm equipe de subordinados, e por isso, infere-se que não se sentiram instigados a responder o questionário. Em contrapartida, o percentual dos “Gerentes de Serviço” da amostra para a população alvo foi ligeiramente superior, haja vista que são gerentes que atuam no apoio a serviços administrativos da unidade, em grande parte ligados a gestão de pessoas.

Em se tratando ao nível da agência em que atuam, os dados revelaram maior concentração de respondentes das agências nível 3, conforme tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – Nível de agência de atuação

	População-alvo	Amostra
Nível 1	18%	21%
Nível 2	14%	16%
Nível 3	41%	31%
Nível 4	14%	17%
Nível 5	13%	15%

Fonte: própria pesquisa

Mapear os níveis das agências é uma informação relevante quando da análise das categorias do estudo. O nível pode trazer subsídios em relação ao porte e ao número aproximado de funcionários da agência.

Não obstante, buscou-se diagnosticar a regional de localização das agências e evidenciar que 26% dos respondentes (71) estão na Regional Florianópolis, 21% (58) na Regional Joinville, 17% (47) na Regional Blumenau, 14% (38) na Regional Chapecó, 13% (36) na Regional Criciúma e 8% (23) na Regional Lages. A tabela 5 demonstra estas informações:

Tabela 5 – Regional de localização das agências

	População-alvo	Amostra
Regional Blumenau	14%	17%
Regional Chapecó	14%	14%
Regional Criciúma	15%	13%
Regional Florianópolis	20%	26%
Regional Joinville	26%	21%
Regional Lages	11%	8%

Fonte: própria pesquisa

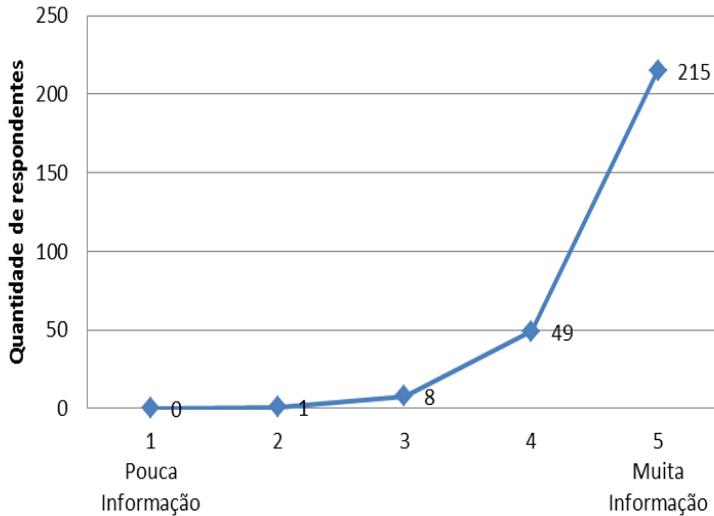
A amostra da pesquisa mostrou-se em conformidade aos critérios metodológicos e distribuída adequadamente às características da população alvo. A seguir, serão discutidas as demais categorias de análise da pesquisa.

4.3 CANAIS E FONTES DE INFORMAÇÃO

As fontes e canais de informação utilizados pelos gestores no apoio à tomada de decisões em nível de gestão de pessoas foram mapeadas a fim de verificar os recursos e meios em que os gestores buscam as informações. Com este diagnóstico é possível entender melhor como os fluxos acontecem e quais os subsídios informacionais são comumente utilizados pelos gestores.

Solicitou-se então, primeiramente, que os gestores apontassem o quanto de informações, na opinião deles, são necessárias para desenvolver as atividades de gestão na agência bancária. Para isto, foi disponibilizado a possibilidade de indicar, dentro de uma escala de 1 a 5, a quantidade de informação necessária, onde quanto mais perto do 1 considera-se pouca informação e mais próximo do 5, muita informação.

Quase que a totalidade dos respondentes (97%, 264 respondentes) sinalizaram na escala de 4 e 5, considerando a necessidade de relevante quantidade de informação. O gráfico da figura 11 representa as respostas dos gestores.

Figura 11 – Gráfico da quantidade de informação

Fonte: própria pesquisa

Em relação aos canais e fontes de informação, solicitou-se no questionário (APÊNDICE A) a frequência de utilização das fontes e canais no apoio à tomada de decisão, qualificando-as em externas e internas. A tabela 6 apresenta o percentual de utilização indicado pelos respondentes do uso das fontes e canais internos.

Tabela 6 – Frequência de utilização canais e fontes internas

	Tipo	Nunca (1)	Raramente (2)	Às Vezes (3)	Com Frequência (4)	Sempre (5)
Ambiente corporativo Wiki;	Canal Formal	9%	25%	41%	22%	3%
Anotações pessoais;	Fonte Informal	4%	10%	32%	37%	16%
Áreas meio da empresa;	Canal Informal	4%	15%	45%	31%	5%
Atas e registros de reuniões;	Fonte Formal	27%	34%	26%	10%	2%
Documentos físicos em arquivo;	Fonte Formal	8%	27%	38%	20%	5%
Informativos internos;	Fonte Formal	1%	4%	21%	48%	25%
Intranet;	Canal Formal	1%	2%	6%	38%	53%
Manuais e Cartilhas;	Fonte Formal	2%	9%	25%	47%	17%
Normativos internos;	Fonte Formal	1%	-	4%	30%	65%
Pares;	Fonte Informal	-	3%	26%	53%	18%
Sistemas de Informações gerenciais internos;	Fonte Formal	2%	6%	23%	46%	23%
Subordinados	Fonte Informal	1%	11%	44%	34%	9%
Superior hierárquico	Fonte Informal	2%	10%	29%	40%	19%

Fonte: própria pesquisa

A frequência de utilização foi diagnosticada com o auxílio da escala Likert onde o respondente selecionou a frequência de utilização. No resultado apresentado, percebe-se que, para apoio às tomadas de decisões em gestão de pessoas, os gestores buscam informação “com frequência” e “sempre” nos Normativos Internos

(95%, 258 apontamentos), Intranet (91%, 249 apontamentos), Informativos Internos (73%, 199 apontamentos), Pares (71%, 194 apontamentos), Sistemas de Informações gerenciais internos (69%, 189 apontamentos) e Manuais e Cartilhas (64%, 175 apontamentos). O recurso mais rejeitado pelos gestores são as Atas e registros de reuniões. Também é possível destacar nos dados apresentados pela pesquisa a existência do apoio (busca de informações) às fontes informais “Superiores” (88%, 241 apontamentos) “Subordinados” (87%, 238 apontamentos) e “Pares” (97%, 265 apontamentos).

Buscou-se esclarecer, ainda, a frequência de utilização dos canais e fontes externas. A tabela 7 apresenta o percentual de utilização indicado pelos respondentes.

Tabela 7 – Frequência de utilização canais e fontes externas

	Tipo	Nunca (1)	Raramente (2)	Às Vezes (3)	Com Frequência (4)	Sempre (5)
Legislação trabalhista	Fonte Formal	14%	29%	35%	17%	5%
Literatura acadêmica e/ou especializada	Fonte Formal	14%	25%	38%	20%	3%
Informativos jornais e/ou revistas	Fonte Formal	6%	17%	35%	32%	11%
Gestores da concorrência	Fonte Informal	56%	32%	10%	1%	-
Clientes	Fonte Informal	19%	23%	30%	22%	6%
Especialistas técnicos externos	Canal Informal	33%	35%	25%	6%	-
Internet	Canal Formal	8%	15%	33%	33%	11%
Entidade sindical	Canal Informal	45%	38%	16%	1%	-

Fonte: própria pesquisa

Os resultados da tabulação das fontes e canais externos não revelaram de forma consistente o apontamento da escala 5, “Sempre”. Observa-se, no entanto, que as fontes mais utilizadas pelos gestores, considerando a escala de 3 a 5 (às vezes, com frequência e sempre), são os Informativos, jornais e/ou revistas (78%, 214 apontamentos) e a Internet (77%, 210 apontamentos), ambos de característica formal. Os recursos mais rejeitados pelos gestores são as Entidades Sindicais (83%, 227 apontamentos) e Gestores da concorrência (88%, 241 apontamentos).

Para melhor análise dos resultados, auferiu-se a tabulação das respostas dos gestores quanto ao uso dos canais e fontes de informação (internas e externas) com a abordagem quantitativa do *Ranking* Médio (RM) das respostas, conforme Malhotra (2001), figura 12:

Figura 12 – fórmula ranking médio

$$\mathbf{RM} = \frac{(f) * (p)}{(t)}$$

RM = Ranking médio
 (f) = frequência
 (p) = peso
 (t) = respondentes

Fonte: Malhotra (2001)

O cálculo do RM consiste em verificar a frequência (f) das respostas dos respondentes em relação a pontuação da escala Likert (1 a 5), neste caso, considerada como peso (p), proporcional ao número total de respondentes (t). O quadro 13 e quadro 14, apresentados a seguir, relacionam os dados tabulados.

Quadro 13 – Ranking médio das fontes e canais de informação INTERNAS

	Tipo	Ranking Médio
Normativos internos;	Fonte Formal Interna	4,58
Intranet;	Canal Formal Interno	4,41
Informativos internos;	Fonte Formal Interna	3,90
Pares;	Fonte Informal Interna	3,86
Sistemas de Informações gerenciais internos;	Fonte Formal Interna	3,83
Manuais e Cartilhas;	Fonte Formal Interna	3,67
Superior hierárquico;	Fonte Informal Interna	3,64
Anotações pessoais;	Fonte Informal Interna	3,52
Subordinados;	Fonte Informal Interna	3,38
Áreas meio da empresa;	Canal Informal Interno	3,18
Documentos físicos em arquivo;	Fonte Formal Interna	2,87
Ambiente corporativo Wiki;	Canal Formal Interno	2,85
Atas e registros de reuniões;	Fonte Formal Interna	2,24

Fonte: própria pesquisa

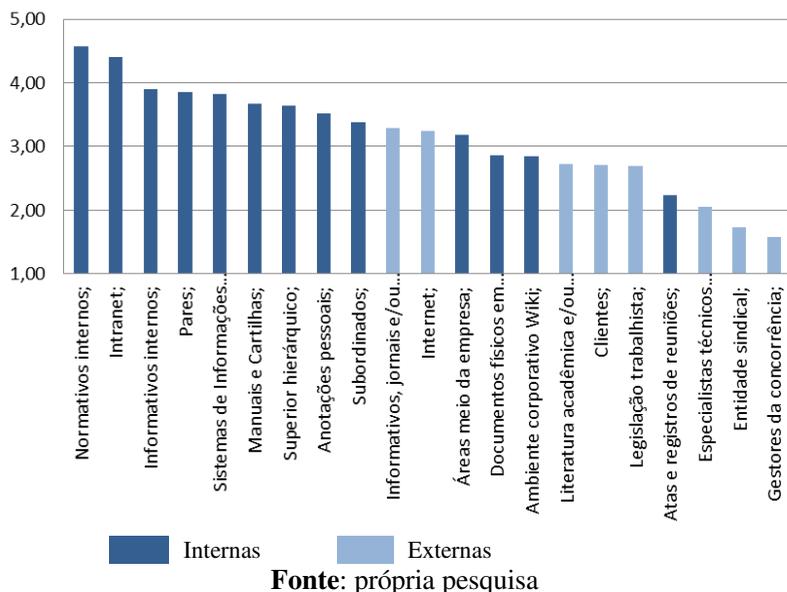
Quadro 14 – Ranking médio das fontes e canais de informação EXTERNAS

	Tipo	Ranking Médio
Informativos, jornais e/ou revistas (externas);	Fonte Formal Externa	3,25
Internet;	Canal Formal Externo	3,25
Literatura acadêmica e/ou especializada;	Fonte Formal Externa	2,72
Clientes;	Fonte Formal Externa	2,71
Legislação trabalhista;	Fonte Formal Externa	2,70
Especialistas técnicos externos;	Canal Formal Externo	2,05
Entidade sindical;	Canal Formal Externo	1,73
Gestores da concorrência;	Fonte Informal Externa	1,57

Fonte: própria pesquisa

O cálculo do *ranking* médio oportuniza saber a média de utilização de cada uma das fontes de acordo com a escala estabelecida na pesquisa: (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Às vezes, (4) Com Frequência e (5) Sempre.

Certifica-se que as fontes e canais externos são menos utilizados do que os internos. A figura 13 demonstra o ranking de uso das fontes, com destaque em azul mais escuro às fontes e canais internos e em azul claro às externas.

Figura 13 – Gráfico das Fontes e Canais internos

As fontes e canais internos são aqueles em maior percentual de utilização, com exceção dos itens que permaneceram entre a escala 2 “Raramente” e a escala 3 “Às vezes”, que são: Documentos físico em arquivos (2,87), Ambiente Corporativo Wiki (2,85) e Atas e registros de reuniões (2,24).

Em relação aos canais e fontes externas, destaca-se o uso da Internet (3,25) e dos Informativos, Jornais e Revistas (3,25) que permaneceram entre a escala 3 “Às vezes” e 4 “Com frequência”. O canal externo “Entidade Sindical” (1,73) e a fonte externa “Gestores da Concorrência” (1,53) foram os itens com a menor média de utilização pelos gestores.

4.2.1 Considerações

Em análise aos dados apresentados, é possível considerar que os gestores apontaram (gráfico 11, p. 64) que utilizam muita informação para tomar suas decisões. Este resultado corrobora com as

afirmações de Choo (2006), Calle (2008) e Borges (1995) que dispõem que o processo decisório é acentuado em informação.

Percebe-se que os recursos formais são os mais utilizados pelos gestores. De acordo com Cunha (2001) canal e fonte formal é “o local onde as informações são registradas e disseminadas de forma impressa ou eletrônica, por meio das fontes primárias e secundárias”. Mediante a inerência do trabalho bancário, de atuar no mercado financeiro, de risco, suscetível a fraudes e pela economia mista da empresa, onde o governo federal é o maior acionista, os tomadores de decisão da instituição declaram buscar informações para apoiar as tomadas de decisão nos recursos formais de comunicação. Infere-se que esta situação decorre da cultura organizacional da instituição bancária, ou seja, necessidade normativa e contumácia de pautar-se em documentos formais.

As fontes informais também foram citadas. Aquelas que mais se destacaram na pesquisa foram os “Superiores”, “Subordinados” e “Pares”. Estes dados revelam que existe a troca de informações entre as pessoas como apoio a tomada de decisão. A consulta aos pares, em frequência de 97% (265 apontamentos), considerando a escala de 3 a 5 (às vezes, com frequência e sempre), diagnostica que durante o processo de tomada de decisões o gestor se utiliza dos conhecimentos e experiências dos colegas para agregar informações à sua decisão. A consulta aos subordinados (87%, 238 apontamentos) caracteriza que os funcionários são consultados quando das tomadas de decisão.

Os canais e fontes mais utilizados pelos gestores são as internas. Das fontes externas, ficaram em destaque a Internet e Informativos, Jornais e Revistas tiveram destaque. Kraaijenbrink (2007) afirma que a Internet (*web*) é um importante ambiente para busca de informação. Acrescenta-se que as “Entidades Sindicais” (1,73) e “Gestores da Concorrência” (1,53), pela evidência da pesquisa, não se caracterizam como fontes e canais para apoio à tomada de decisão pelos gestores.

Na próxima subseção serão analisados os dados relacionadas as barreiras de acesso à informação na instituição bancária.

4.4 BARREIRAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO

As barreiras de acesso à informação constituem outra categoria de análise da pesquisa. Buscou-se, portanto, inserir no questionário perguntas que pudessem identificar as dificuldades enfrentadas pelos gestores no acesso à informação.

A partir disso, solicitou-se aos respondentes a frequência de enfrentamento de dificuldades no acesso à informação a partir de oito situações previamente definidas por Curty (2005). Os respondentes selecionaram as opções de acordo com a escala Likert (de 1 a 5), onde: 1 “Nunca”, 2 “Raramente”, 3 “Às Vezes”, 4 “Com frequência” e 5 “Sempre”. A tabela 8 apresenta as respostas dos gestores tabuladas.

Tabela 8 – Barreiras de acesso a informação

	Nunca (1)	Raramente (2)	Às Veze (3)	Com Frequência (4)	Sempre (5)
Demora na obtenção de documentos;	3%	18%	59%	17%	3%
Dificuldade de localização	3%	16%	45%	33%	3%
Grande variedade de fontes de informação (sobrecarga informacional)	2%	7%	24%	45%	22%
Indisponibilidade de tempo para busca de informação	1%	8%	29%	45%	17%
Linguagem (jargões/terminologia desconhecidos)	12%	45%	34%	7%	2%
Material insuficiente e/ou desatualizado	8%	41%	42%	9%	-
Não integração dos sistemas de informação organizacionais	3%	20%	40%	28%	9%
Obsolescência e/ou insuficiência das tecnologias	11%	41%	37%	10%	1%

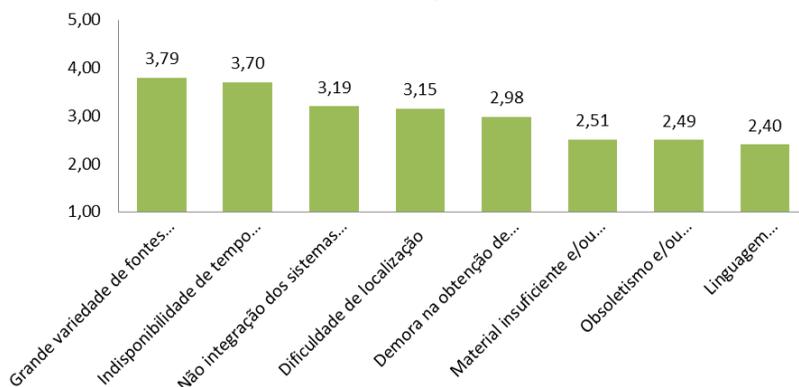
Fonte: própria pesquisa

Conforme observado na tabela 8 as maiores barreiras enfrentadas pelos gestores é a sobrecarga informacional (67%, 184 apontamentos) seguido da falta de tempo para buscar a informação (62%, 170 apontamentos). Outros itens a serem destacados nas barreiras enfrentadas pelos gestores é a “Dificuldade de Localização” e “Não integração dos sistemas operacionais” que foram apontadas com percentual considerável respostas (45% e 40%, respectivamente) na escala 3 “Às Vezes”.

As barreiras de acesso à informação menos enfrentadas pelos gestores, assinaladas no questionário como “Nunca” e “Raramente”, foram a Linguagem, jargões/terminologia desconhecidos, Obsoletismo e/ou insuficiência das tecnologias e Material insuficiente e/ou desatualizado.

Apurou-se as respostas dos gestores a partir do *Ranking* Médio (RM) das respostas em relação as barreiras de acesso à informação. O cálculo do RM consiste em verificar a frequência (f) das respostas dos respondentes em relação a pontuação da escala Likert (1 a 5), neste caso, considerada como peso (p), proporcional ao número total de respondentes (t), de acordo com Malhotra (2001). O gráfico da figura 14 ilustra esses resultados.

Figura 14 – Gráfico do Ranking médio das Barreiras de acesso à informação



Fonte: própria pesquisa

Considerando a escala Likert, percebe-se que os elementos apontados pelos gestores permaneceram entre 2 e 3, e também entre 3 e 4. Buscando melhor qualificar o resultado é possível classificar as respostas de acordo com a tabela de resposta, onde: a) valores de 1 a 2 considera-se “Nunca”; b) valores de 2 a 3 considera-se “Raramente”; c) valores de 3 a 4 considera-se “Às Vezes”; d) valores de 4 a 5 considera-se “Com frequência”; e e) valor 5 “Sempre”. Se substituirmos o valor do *ranking* médio pela escala qualitativa das respostas percebeu-se o grau de dificuldade dos gestores, conforme quadro 15.

Quadro 15 – Ranking médio de barreiras de acesso à informação

BARREIRAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO	RM	Classificação
Grande variedade de fontes de informação (sobrecarga informacional)	3,79	Às Vezes
Indisponibilidade de tempo para busca de informação	3,70	Às Vezes
Não integração dos sistemas de informação organizacionais	3,19	Às Vezes
Dificuldade de localização	3,15	Às Vezes
Demora na obtenção de documentos;	2,98	Raramente
Material insuficiente e/ou desatualizado	2,51	Raramente
Obsoletismo e/ou insuficiência das tecnologias	2,49	Raramente
Linguagem (jargões/terminologia desconhecidos)	2,40	Raramente

Fonte: própria pesquisa

Levando em conta a frequência média de enfrentamento das barreiras de acesso à informação, observou-se que parte das dificuldades está classificada na escala de 3 a 4 “Às Vezes” e parte na escala de 2 a 3 “Raramente”.

Não obstante, tendo em vista que a literatura não apresenta o rol de dificuldades que os gestores enfrentam, solicitou-se por meio de pergunta aberta, item 3.2 do questionário (APÊNDICE A), se existem outras barreiras de acesso à informação enfrentada na busca e acesso às informações para tomada de decisão em nível de gestão de pessoas. As contribuições dos respondentes relacionam-se as seguintes barreiras:

- a) Demora para obter resposta (nove apontamentos);
- b) Falta de tempo (quatro apontamentos);
- c) Falta de padronização (dois apontamentos);
- d) Insuficiência tecnológica (quatro apontamentos); e
- e) Sobrecarga informacional (seis apontamentos).

Os relatos apresentados em relação a categoria “Demora para obter resposta” referem-se principalmente em relação aos canais informais de comunicação, como as áreas meio da empresa. De acordo com o respondente 60 “quando demandamos informações às áreas-meio há muita demora ou inexistência de resposta” e ainda: “é muito difícil encontrar e relacionar o nome da pessoa, com as suas funções e respectivos telefones [...] perde-se muito tempo para localizar a pessoa certa para resolver as demandas.” (respondente 273)

Em relação ao item “Falta de tempo”, aspectos como “as informações mudam muito rapidamente e temos que todo dia buscar novos caminhos para acessá-las. Às vezes no dia a dia são muitas tarefas que não conseguimos dar conta de tudo e fazer da melhor forma possível.” (respondente 128)

No que se refere à “Falta de padronização”, os respondentes trouxeram aspectos em relação a formato e confusão de conceitos na disseminação das informações por meio dos canais e fontes internas. De acordo com o respondente 140 “falta de padronização dos documentos corporativos, cada sistema utiliza um formato diferente, informações redundantes.” e respondente 223 “há confusão de conceitos quanto a normas e procedimentos, atos procedimentais listados em norma e vice e versa”.

A categoria “Insuficiência tecnológica” caracteriza-se por situações vivenciadas pelos gestores em relação aos mecanismos tecnológicos. De acordo com respondente 149, encontra-se barreiras por “indisponibilidade dos próprios sistemas às vezes” ou “web lenta ou com bloqueios” (respondente 54). Apesar desta barreira não expressar relevância na análise quantitativa, os aspectos de indisponibilidade tecnológica podem contribuir negativamente para a busca da informação. Como a instituição analisada detém 334 agências no estado, situações como estas podem estar presente na realidade de uma agência e em outra não, de acordo a característica de cada região e qualidade do serviço de dados oferecido pelas empresas de telefonia. Além do mais,

aspectos como microcomputadores obsoletos e rede física desestruturada também propiciam tal situação. Como os contextos de localização dos gestores são diferentes, neste aspecto, as respostas podem ser diversas.

Os aspectos do item “Sobrecarga informacional” referem-se a “excesso de informações, em inúmeras formas de mídia internas” (respondente 11) e, também, “grande número de canais diferentes que replicam a mesma informação, consumindo tempo considerável para leitura” (respondente 269), corroborado com os demais, o respondente 183 dispõe que “há replicação das informações, recebemos e-mail, nota técnica, comunicado interno, comunicação verbal do superior, enfim, muitas fontes trazem a mesma informação”.

4.4.1 Considerações

As principais barreiras de acesso às informações enfrentadas pelos gestores são a “Sobrecarga Informacional” e a “Falta de Tempo”. De acordo com o autor Startec (2002) um dos maiores paradoxos dos dias de hoje é justamente encontrar a informação relevante no mar de informações disponíveis. Assim, a sobrecarga de informação vivenciada pelos gestores é decorrente da grande variedade de fontes de informação disponíveis no contexto interno e externo da instituição. Considerando que os gestores se utilizam mais das fontes e canais internos, infere-se assim que existe na instituição bancária uma diversidade de canais e fontes disponíveis.

A falta de tempo é outro aspecto levantado pela pesquisa. A grande variedade de fontes e canais de informações (sobrecarga informacional) atrelada a alta competitividade do setor bancário e a diversidade de tarefas exercidas, contribuem para que os gestores percebam a “indisponibilidade de tempo” como barreira para busca e acesso à informação. Existe a evidência que as barreiras de acesso a informação, enfrentadas pelos gestores da instituição bancária podem estar relacionadas; como exemplificado na figura 15:

Figura 15 – Barreira de acesso a informação



Fonte: dados da pesquisa

Quando se tem uma gama de informações, atrelada a falta de padronização e a demora de obter a informação, mais esforços e tempo são dispendidos para buscar informação. Cabe destacar que os aspectos “Falta de padronização” e “Demora para obter a informação” foram barreiras diagnosticadas por meio da pergunta aberta do questionário. A demora para obter informação foi citada quando da consulta ao canal informal interno “áreas meio da empresa” (outros setores da empresa).

Por outro lado, os aspectos menos relacionados como barreiras, foram a “Linguagem”, “Obsoletismo dos mecanismos tecnológicos” e “Materiais desatualizados”. Acredita-se que estes aspectos, a instituição, dentro da gestão da informação, busca previamente identificar e sanar com o obséquio de minimizar o esforço dos gestores no processo de busca da informação.

Não obstante, tendo em vista o diagnóstico de que os canais e fontes internos são aqueles mais utilizados, a barreira da linguagem é pouco enfrentada. A informação interna é fornecida pela empresa e neste caso de acordo com a linguagem culturalmente reconhecida (jargões, termos, siglas, símbolos etc.). Situação diferente pode ocorrer quando da utilização de informação dos canais externos à instituição.

O obsoletismo e/ou insuficiência das tecnologias não demonstraram serem barreiras de acesso a informação para parte da população alvo (52%, 141 apontamentos), no entanto 37% dos gestores (102 apontamentos) consideram que “às vezes” enfrentam essa situação. Partindo do pressuposto que as principais fontes utilizadas pelos gestores estão disponíveis em canais digitais, a inconstância das

tecnologias ou até mesmo a indisponibilidade momentânea das tecnologias da informação, também são exemplos de barreiras enfrentadas para o acesso à informação.

O diagnóstico das principais barreiras de acesso à informação possibilita entender o contexto da instituição e possibilidades de melhoria da eficácia e eficiência do processo de comunicação e gestão da informação.

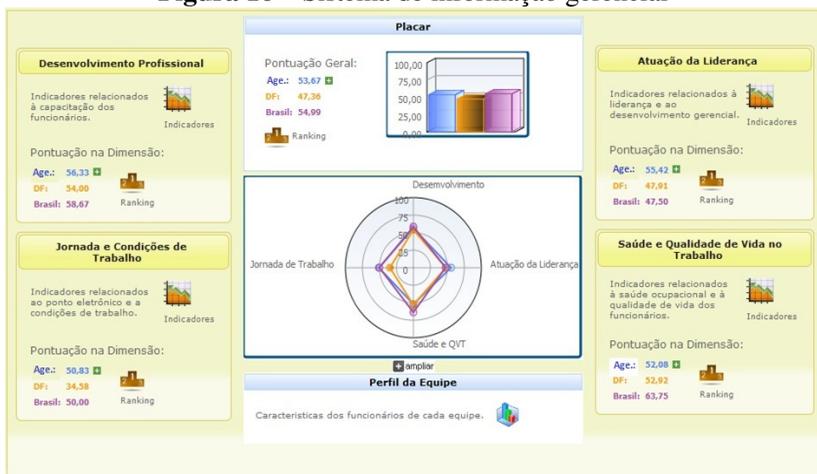
No subcapítulo a seguir, foram analisados os dados referentes ao Sistema de Informação Gerencial desenvolvido pela empresa, aspectos de sua apresentação, atributos de qualidade e usos na tomada de decisão.

4.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Esta pesquisa abordou aspectos relacionados ao uso das informações de um Sistema de Informações Gerenciais desenvolvido pela instituição bancária para apoio a tomada de decisão dos gestores. O sistema de informação em questão trata-se de uma ferramenta lançada em 2012 pela diretoria de Gestão de Pessoas da instituição bancária.

A ferramenta oferece informações a gestores e suas equipes de trabalho com séries históricas e relatórios detalhados de diversos indicadores de gestão de pessoas. A figura 16 ilustra a interface principal do sistema.

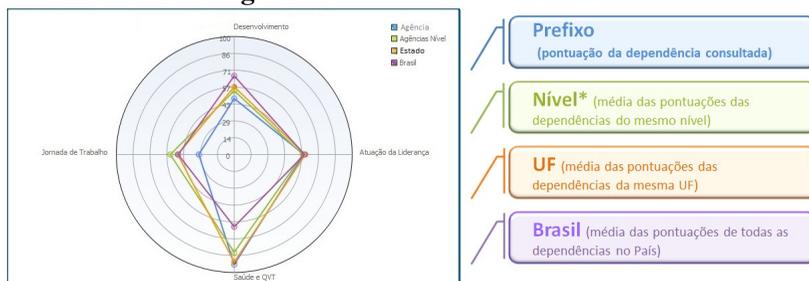
Figura 16 – Sistema de informação gerencial



Fonte: própria pesquisa (sistema interno da empresa)

Por meio do sistema, é possível que os gestores acompanhem o comportamento da agência, com auxílio dos gráficos e indicadores, e identifiquem oportunidades para aprimoramento contínuo da gestão de pessoas em sua unidade. A figura 17 apresenta um exemplo de gráfico disponibilizado pela ferramenta que compara a agência com as outras unidades (agências do mesmo nível, agências do estado, agências do país).

Figura 17 – Dimensões do sistema



Fonte: própria pesquisa (sistema interno da empresa)

Os indicadores da ferramenta são classificados em cinco dimensões: Desenvolvimento Profissional, Atuação da Liderança, Saúde e Qualidade de Vida, Jornada e Condições de Trabalho, e Perfil da Equipe. Cada dimensão possui uma série de indicadores e relatórios relacionados:

- a) **Desenvolvimento profissional:** indicadores relacionados a ações de desenvolvimento pessoal e profissional, que visam acompanhar a distribuição e realização das ações de capacitação oferecidas pela Empresa para a consecução dos objetivos organizacionais.
- b) **Atuação da liderança:** indicadores relacionados ao estilo de gestão, características apresentadas pelos gestores quanto à gestão de suas equipes, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de competências gerenciais.
- c) **Jornada e condições de trabalho:** indicadores relacionados a trabalho extraordinário e condições de trabalho, além do acompanhamento do ponto eletrônico
- d) **Saúde e qualidade de vida no trabalho:** indicadores relacionados a ações, processos e ocorrências referentes à saúde ocupacional e à qualidade de vida no trabalho dos funcionários.
- e) **Perfil da equipe:** indicadores relacionados ao perfil dos funcionários, como formação superior, tempo de banco, tempo na unidade, rotatividade de pessoas e diversidade de gênero.

O objetivo principal da ferramenta é subsidiar a tomada de decisão dos gestores e, assim, aprimorar as práticas de gestão das unidades do Banco e com isto promover o desenvolvimento dos funcionários e equipes de trabalho.

Sendo assim, para fins de cumprir com os objetivos específicos “c” e “d” desta pesquisa buscou-se identificar os gestores que conhecem e utilizam a ferramenta a fim de descrever os usos das informações do sistema e verificar a qualidade percebida pelos gestores em relação à ferramenta. Por serem gestores que conhecem e manipulam diretamente as informações do sistema desenvolvido, são considerados

os mais adequados a fornecerem um diagnóstico perceptivo da qualidade da informação disponibilizada e sua finalidade (funcionalidade) na empresa.

Nos tópicos a seguir serão observados os dados tabulados e analisados do módulo 4 do questionário “Sistema de Informação Gerencial” relacionadas a ferramenta desenvolvida pela empresa.

4.5.1 Atributos de qualidade

Participaram desta etapa da pesquisa 135 respondentes que assinalaram a opção “sim” na questão 4.1 do questionário “*você conhece o sistema de informação?*”. Por serem os gestores que conhecem e manipulam a ferramenta entende-se que são os mais apropriados a avaliar a sua qualidade.

A dimensão da qualidade da informação foi verificada a partir de atributos de qualidade previamente selecionados nos estudos de Lima e Maçada (2007) e Trindade, Oliveira e Becker (2011). Os atributos foram dimensionados na questão 4.2 do questionário (APÊNDICE A), onde questionou os gestores em relação aos atributos listados, quais eram possíveis de se relacionar ao sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa.

A tabela 9 apresenta os atributos de qualidade em ordem dos mais reconhecidos pelos gestores.

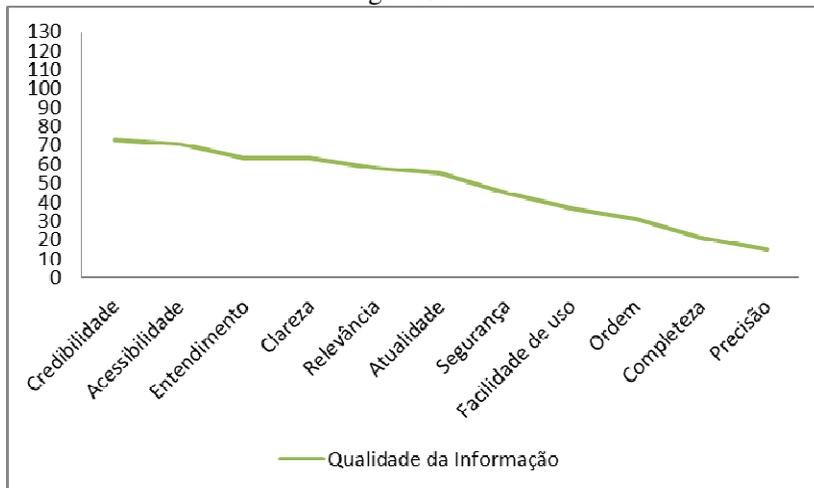
Tabela 9 – Atributos de qualidade

	Quantidade	Percentual
Credibilidade: a informação é considerada verdadeira e confiável;	73	55%
Acessibilidade: os dados tem recuperação fácil e rápida;	71	53%
Entendimento: a informação é facilmente compreendida;	63	47%
Clareza: a informação é fornecida de forma de fácil compreensão;	63	47%
Relevância: a informação deve estar relacionada com o interesse e as necessidades de informação do usuário;	58	44%
Atualidade: a informação está atualizada;	55	41%
Segurança: o quanto o dado é apropriadamente restrito para manter sua segurança.	45	34%
Facilidade de uso: o dado é fácil de manipular e pode ser usado em diferentes tarefas;	37	28%
Ordem: a informação pode ser organizada em uma sequência pré-determinada;	31	23%
Completeza: o sistema provê toda a informação necessária para a execução da atividade;	21	16%
Precisão: a informação é isenta de erros;	15	11%

Fonte: própria pesquisa

Percebe-se que o atributo mais citado pelos gestores foi Credibilidade (55%, 73 apontamentos), seguido de Acessibilidade (53%, 71 apontamentos), Entendimento (47%, 63 apontamentos) e Clareza (47%, 63 apontamentos). O gráfico, figura 18, apresenta a percepção dos gestores em relação a qualidade da informação do sistema.

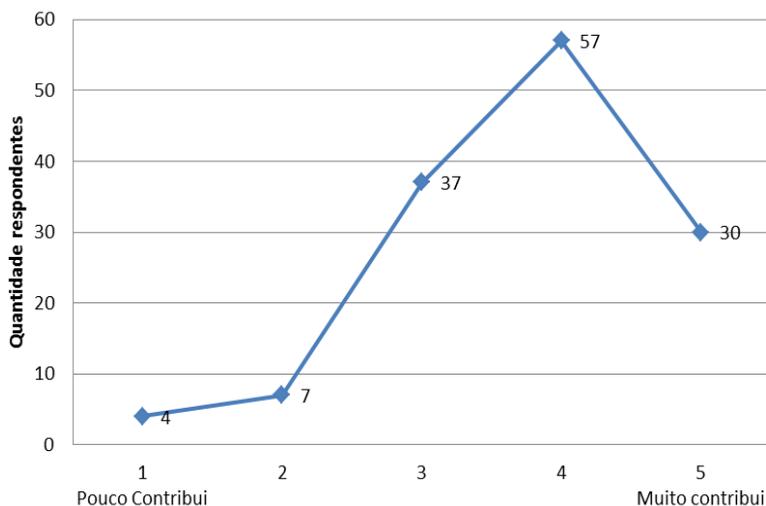
Figura 18 – Gráfico de qualidade da informação percebida pelos gestores



Fonte: própria pesquisa

Os atributos menos reconhecidos foram “Completeza” (16%, 21 apontamentos) e “Precisão” (11%, 15 apontamentos).

Ainda como forma de buscar quesitos que pudessem associar aos atributos de qualidade da ferramenta, questionou aos gestores se, na opinião deles, o sistema desenvolvido contribui para a melhoria e assertividade do processo decisório. A figura 19 apresenta os resultados.

Figura 19 – Gráfico da contribuição para o processo decisório

Fonte: própria pesquisa

As respostas concentraram-se na escala 4 “Com frequência” e 5 “Sempre” da escala. Os dados revelam que 65% gestores (87) apontam que o sistema de informação gerencial contribuiu para a assertividade do processo decisório, 27% (37) indicam que contribuem de forma parcial e 8% (11) expressam que o sistema pouco contribuiu para a assertividade do processo decisório.

4.5.1.1 Considerações

Conforme afirma Trindade, Oliveira e Becker (2011) a definição do atributo “Credibilidade” é a informação considerada verdadeira e confiável. Por ser um sistema desenvolvido pela empresa, ou seja, uma fonte de informação interna, existe a confiabilidade dos gestores em relação às informações disponíveis na mesma. A “Acessibilidade”, definida por “os dados tem recuperação fácil e segura”, foi o segundo atributo mais citado. Este atributo pode-se relacionar ao fato da ferramenta estar sempre disponível no ambiente *Intranet* da instituição bancária, passível de ser consultado frequentemente.

Os atributos menos citados foram “Completeza” (16%, 21 apontamentos) e “Precisão” (11%, 15 apontamentos). O atributo “Completeza” busca identificar se o sistema provê toda a informação necessária para a execução da atividade; e o atributo “Precisão” define se a informação está ao nível de detalhe para o uso a qual se destina. Assim, tendo se afirmado que o processo decisório é intensivo em informação, de acordo com os autores da literatura (CHOO, 2006; CALLE, 2008; BORGES; 1995) corroborados pelos dados empíricos desta pesquisa, a percepção dos gestores é que a ferramenta, apesar de reunir uma diversidade de informações, não provê todas às informações necessárias para a tomada de decisão. Infere-se, portanto, que além do sistema, outras fontes de informação também são consultadas para busca de informações.

No entanto, quando questionado os gestores com relação se o sistema contribui pouco ou muito para a assertividade do processo decisório, os dados evidenciam que o sistema contribui para as atividades de gestão; com exceção de 11 gestores (8%) que assinalaram mais próximo da pouca contribuição do sistema.

A seguir serão analisados os dados das tomadas de decisão em nível de gestão de pessoas.

4.5.2 Finalidades de uso das informações

Buscou-se analisar usos da informação do sistema de informação gerencial de acordo com situações decisórias descritas pelos gestores. Assim, questionou-se aos gestores se já utilizam o sistema para alguma tarefa ou tomada de decisão. Isto posto, 48 gestores indicaram que já tomaram alguma decisão com o uso das informações do sistema, sendo que destes, 35 contribuíram com a pesquisa descrevendo brevemente a situação decisória vivenciada e sua relação com os processos de gestão de pessoas.

Os dados foram tabulados e descritos no Apêndice B. As contribuições dos gestores foram relacionadas de acordo com a função gerencial do respondente, processo de gestão de pessoas envolvido e finalidade de uso da informação.

Inicialmente, buscou-se identificar as funções gerenciais que contribuíram com as situações decisórias, que foram: Gerentes

Gerais (18); Gerente de Relacionamento (7); Gerente de Serviço (5); Gerente de Negócios (3); Gerente de Setor (1); Gerente de Módulo (1).

Os processos de gestão de pessoas relacionados às situações decisórias descritas pelos gestores foram diagnosticadas de acordo com a relação que cada um fez no momento do preenchimento do questionário. O quadro 16 apresenta as informações:

Quadro 16 – Processos de gestão de pessoas

PROCESSO	QUANTIDADE
Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários	26
Gestão do clima organizacional	17
Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	17
Ações estratégicas para atingir metas a agência	17
Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico)	7
Condução do processo de Gestão de Desempenho dos funcionários	5
Programa de Qualidade de Vida do Trabalho	3
Concessão de férias ou outras ausências	2
Programas de Saúde Ocupacional e Medicina do Trabalho	1

Fonte: própria pesquisa

Muitos gestores assinalaram mais de um processo, tendo em vista que as decisões envolviam mais de uma categoria. É possível observar que as situações descritas em grande parte estão relacionadas a ações de desenvolvimento e capacitação da equipe, gestão do clima organizacional, aprimoramento das práticas de gestão da dependência e ações estratégicas para atingir metas. As situações trazem subsídios para a pesquisa de como as informações do sistema foram usadas para tarefas ou tomadas de decisão.

Assim, de acordo com o processo metodológico da pesquisa, as situações vivenciadas pelos gestores foram classificadas de acordo com as classes de finalidade de uso da informação de Taylor (1991). Para isto, buscou-se saber qual finalidade mais se aproximava à situação descrita. Esta etapa da pesquisa é importante para identificar os

principais usos da ferramenta e diagnosticar de acordo com o objetivo de analisar o uso das informações para a tomada de decisão em nível de gestão de pessoas. O quadro 16 abaixo apresenta o resultado da categorização:

Quadro 17 – Categoria das situações decisórias

CATEGORIA	QUANTIDADE
Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	13
Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	12
Motivar, manter o envolvimento das pessoas (Motivacional)	4
Ter um melhor entendimento de uma situação (Esclarecimento)	3
Descrever uma realidade (Factual)	2
Confirmar uma informação já existente, buscar uma segunda opinião (Confirmativo)	1

Fonte: própria pesquisa

As classes de finalidade de uso das informações evidenciadas na pesquisa foram: “Pessoal ou Política” (13 situações), “Projetiva” (12 situações), Motivacional (4 situações), Esclarecimento (3 situações), Factual (2 situações) e Confirmativo (uma situação). Não houve situações decisórias compatíveis com as categorias “Instrumental” e “Compreensão de problemas”.

4.5.2.1 Considerações

As situações decisórias relatadas pelos gestores caracterizam-se por um extrato das atividades de gestão de pessoas na instituição bancária. De acordo com os dados apresentados, os gerentes-gerais foram aqueles que mais contribuíram com situações de uso do sistema e foram eles que, segundo dados da pesquisa, mais utilizaram a ferramenta.

O sistema de informação gerencial desenvolvido pela instituição bancária tem o propósito de oferecer diagnóstico da agência para oportunizar o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas. Sendo assim, as finalidades de uso evidenciadas na pesquisa, a

finalidade “Projetiva” que vislumbra a leitura de cenários e planejamento do futuro e a finalidade “Pessoal ou Política” que é definida pelo uso da informação para criar relacionamentos e promover a melhoria de *status* e reputação pessoal, convergem ao propósito pelo qual a ferramenta foi desenvolvida. A primeira, por utilizar os dados e informações disponíveis para projetar e planejar ações estratégicas para a unidade; a segunda por permitir que a partir das informações ali expostas seja possível manter ou buscar a melhoria do *status* e reputação perante o resultado das demais unidades da instituição.

Além do mais, a utilização dos indicadores, relatórios e gráficos do sistema possibilitaram a promoção da integração e motivação dos funcionários, como descrito pelo respondente 54 “busquei o envolvimento da equipe em vista de uma situação que implicaria na melhoria coletiva”. Esta situação descreve a utilidade da informação “Motivacional” descrita por Taylor (1991).

O envolvimento da equipe na tomada de decisão foi considerada como fundamental pelo respondente 12 em suas observações sobre a pesquisa “impossível deixar de lembrar a importância da participação da equipe na tomada de decisão, pois o tamanho do comprometimento é proporcional ao da participação [...] o comportamento em prol da decisão a respeito de gestão de pessoas não pode ser apenas do tomador da decisão, independente de ser o gestor ou não, mas de toda a equipe.” Por tratar de decisão em nível de gestão de pessoas, a participação e envolvimento da equipe na decisão é relevante.

Aspectos de mudança de comportamento também foram apontados pela pesquisa, como descrito pelo respondente 193 “utilizei o sistema para avaliar o desempenho geral da agência nas perspectivas avaliadas, e conseqüentemente, planejar ações para melhoria do desempenho.”. Assim, considera-se que o sistema, além de servir como uma fonte de informação atua como ferramenta que instiga a ação de melhoria dos processos de gestão de pessoas, contribuindo, conseqüentemente, para a melhoria da gestão das agências.

Em relação aos processos de gestão de pessoas mais evidenciados pelos gestores nas situações decisórias descritas, é possível observar que as práticas relacionadas estão vinculadas, principalmente, à capacitação e desenvolvimento dos funcionários, gestão do clima organizacional, aprimoramento das práticas de gestão da dependência e ações estratégicas para atingir as metas da unidade. Percebe-se que as

tomadas de decisão descritas pelos gestores (APÊNDICE B) versam principalmente sobre ações de melhoria das práticas de gestão da dependência. Nessas condições, apesar da baixa “Completeza” e “Precisão” atrelada à ferramenta, os gestores depositam “Credibilidade” ao sistema haja vista que utilizam para fazer planejamentos, planos de ação, motivar a equipe, diagnosticar cenário da agência e buscar melhorias do clima organizacional.

4.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Com base nos objetivos e resultados da pesquisa, faz-se algumas considerações.

Fica em destaque que os canais e fontes prioritários pelos gestores foram os internos. Visto que se tratam de tomadas de decisão em nível de gestão de pessoas, são nos mecanismos internos em que os gestores têm maior confiabilidade para encontrar as informações que lhe são necessárias. Em contrapartida, Choo (1994), em estudo do uso da informação com gestores da indústria de telecomunicações, evidenciou que grande parte dos gestores participantes da pesquisa buscam a informação no ambiente externo à instituição. Passos (2012) obteve resultado semelhante ao Choo (1994), no estudo a respeito do fluxo da informação no desenvolvimento de jogos eletrônicos; Calle (2008), no entanto, obteve o resultado apontando a preferência pelos canais internos, quando investigou modelos de tomada de decisão na indústria de seguros no Peru. Assim, é possível considerar que a definição da fonte e/ou canal de busca da informação (interno ou externo) pode estar relacionada à finalidade de sua utilização (tomar decisões, inovar ou desenvolver novos produtos). Sugere-se, portanto, que os profissionais da informação, quando da atuação na gestão da informação em empresas, busquem primeiramente diagnosticar o contexto de utilização da informação para, posteriormente, gerir políticas de gestão das informações.

A empresa estudada dispõe de uma política de informação própria que diferencia os níveis informacionais a fim de preservar a segurança da informação. A classificação é de acordo com o tipo da informação, como exemplos: circulação restritamente interna, circulação interna e externa, informação restrita, informação confidencial ou informação sigilosa. Assim, também é possível relacionar que existe

uma cultura informacional na instituição que reflete o comportamento informacional dos gestores quando priorizam as fontes e canais internos de origem formal.

Cabe destacar que se obteve como resultado o indicativo de consulta a outras pessoas (fontes informais) no processo de coleta de informações para tomada de decisão; correspondendo essas aos pares, superiores e seus subordinados. Infere-se, portanto, que existam interações pessoais na busca de informação para tomada de decisão em nível de gestão de pessoas e, no caso específico da pesquisa, são interações com funcionários da instituição em todos os níveis hierárquicos. Surge, desta forma, a curiosidade em saber se as decisões tomadas na instituição bancária em questão são de caráter participativo, haja vista que se buscou investigar a tomada de decisão em nível de gestão de pessoas e, nos apontamentos, houve a indicação de consulta aos subordinados. Da mesma forma, a consulta aos pares (em 97% das decisões) evidencia o apoio dos gestores na busca de informações para tomada de decisão. Assim, acrescenta-se que a hipótese que a instituição bancária promova a tomada de decisão em comitê, com compartilhamento de ideias e opiniões entre gestores.

A análise dos dados da pesquisa revelou que há preferência pelo uso dos mecanismos tecnológicos para recuperação da informação, a exemplo do canal Intranet, que concentra grande parte das fontes internas corriqueiramente utilizadas (normativos, informativos internos, manuais e cartilhas) e o canal Internet. Com isso, constata-se que a comunicação no processo de busca de informação ocorre com auxílio das tecnologias da informação.

Em relação às barreiras de acesso à informação é possível ressaltar que o diagnóstico da pesquisa mostrou a frequente dificuldade dos gestores em relação a indisponibilidade de tempo e sobrecarga informacional. Tendo em vista que os gestores utilizam, com maior frequência, as fontes e canais internos, é possível considerar que a sobrecarga informacional é decorrente da existência de uma diversidade de fontes e canais internos à instituição. Acrescenta-se aqui a existência de um paradoxo nas considerações dos gestores, ou seja, onde se tem a necessidade de muita informação para tomada de decisão ao mesmo tempo em que se considera a existência de uma sobrecarga informacional no processo de busca de informação para tomada de decisão.

Os resultados revelam que a sobrecarga informacional, atrelada a falta de padronização das informações e a dificuldade de obter a informação na tempestividade prevista, dificulta o processo de busca da informação e fortalece a percepção da falta de tempo para esse fim. Para afastar as barreiras de acesso a informação é necessário ter uma visão ampla do contexto e trabalhá-las, se for o caso, em conjunto, a fim de que ao afastar uma barreira outras tantas sejam também sanadas. Na concepção de Freire (1991) a situação característica da sociedade que estamos é aquela em que a oferta excede a demanda e não se trata apenas de organizar ou controlar um conhecimento escasso, mas especialmente de orientar o usuário para um conhecimento que atenda suas necessidades concretas no menor tempo e com menor custo.

As instituições bancárias são percebidas na literatura pelo seu forte investimento e uso das tecnologias da informação (LIMA; MAÇADA, 2007). No entanto, os investimentos em tecnologias não asseguram que as informações estarão disponíveis e dimensionadas às necessidades dos usuários. É preciso identificar a qualidade dos dados, recursos utilizados e familiaridade dos usuários com os mecanismos da computação e informática.

É importante ressaltar que as decisões dependem da análise subjetiva do tomador de decisão e, por isso, a relevância da informação retrata a realidade individual, ou seja, que subsidia um processo de decisão específico. De acordo com Startec (2003) a relevância da informação precisa ser encarada de forma individualizada. Em um contexto, como a instituição estudada, com mais de cinco mil agências no país e milhares de gestores tomando decisões diariamente, é um grande desafio para os profissionais da informação da empresa avaliar a qualidade das informações e disponibilizá-las de acordo com as necessidades, finalidades e dimensões apropriadas.

Existe a hipótese que as barreiras da falta de tempo e sobrecarga informacional se reflitam em outros contextos, tanto em instituições bancárias (públicas ou privadas) como em empresas em geral. A percepção da falta de tempo como barreira de acesso à informação pode ser diagnosticada por meio de estudo científico, como foi o caso de Passos (2012) que investigou o fluxo da informação no processo de desenvolvimento de jogos eletrônicos e de Inomata (2012), que investigou o fluxo da informação no processo de desenvolvimento produtos biotecnológicos; ambas constataram a mesma situação nos

contextos de suas pesquisas. Todavia, é necessário considerar que havendo uma correta gestão das informações, o processo do fluxo da informação tende a ser mais eficiente e dinâmico, afastando eventuais barreiras e processos que interferiam na busca e acesso à informação.

Os atributos de qualidade “Credibilidade” e “Acessibilidade” são considerados relevantes pelos gestores quando associados a ferramenta de informações gerenciais estudada. O estudo em questão não buscou avaliar a ferramenta desenvolvida, mas sim perceber os atributos de informação que os gestores atrelam ao sistema a fim de promover a melhoria da gestão da informação da instituição e associar ao objetivo pelo qual a ferramenta foi desenvolvida. Os dados da pesquisa evidenciaram que os gestores não encontram na ferramenta a completude das informações que lhe são necessárias para tomada de decisão. Haja vista que o processo decisório é intensivo em informações, considera-se, entretanto, que outras fontes são consultadas para complementar as informações faltantes.

As empresas de economia mista, a exemplo da instituição estudada, e as empresas públicas, na gestão de seus servidores e funcionários, possuem um desafio ainda maior que as empresas privadas. O processo de admissão dos funcionários é por concurso público, ficando a cargo da instituição o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas. Por isso, verificou-se no contexto da pesquisa que grande parte das decisões dos gestores envolveram o processo de capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Infere-se que em um contexto privado existe a possibilidade de se buscar no mercado um profissional já qualificado para a função no qual vai desenvolver; desonerando assim, que uma série de decisões sejam tomadas até que se atinja um objetivo final. Com base nisso, destaca-se que as decisões evidenciadas na pesquisa refletiram em grande parte o processo de “Capacitação e desenvolvimento dos funcionários”.

O sistema de informação gerencial desenvolvido foi uma alternativa relevante que a instituição bancária encontrou para disponibilizar às equipes de trabalho, de forma unificada, uma série de dados e informações que estavam dispersas em distintas fontes e canais de informação internos. As evidências mostraram que a ferramenta, além de servir como fonte de informação, tem atuado como apoio dos gestores no envolvimento e motivação dos funcionários, haja vista que os gestores podem associar os dados de sua agência com as demais

agências do país e apresentar este panorama à equipe. Trata-se de uma forma inovadora (diferenciada) de fonte de informação onde é possível agregar finalidades de utilização à ferramenta, passíveis de serem desenvolvidas e replicadas em outros contextos como forma de melhorar os processos de gestão empresarial. O diagnóstico prévio e a disponibilidade de dados e informações pré-definidos oportunizam a reflexão e a equalização das práticas de gestão.

As tomadas de decisão com informações adequadas tendem a ser mais assertivas e precisas. Os aspectos tecnológicos e a correta gestão das informações empresariais auxiliam neste processo a fim de dar dinâmica e celeridade na disseminação das informações.

Cabe acrescentar que, de maneira geral, para tomar decisão não é possível se pautar tão somente em uma fonte de informação e sim, buscar os mecanismos necessários para incrementar as decisões, seja informações formais, informais, como também a observação, ou até mesmo a própria intuição do tomador de decisão. No entender de Amaral e Souza (2011) aspectos da habilidade intuitiva dos gestores também são considerados no processo de tomada de decisão gerencial.

Assim, é possível considerar que o processo decisório é intensivo em informações e, para isto, é necessário ler, refletir e entender as informações para produzir o conhecimento necessário para tomar uma decisão.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo será exposta a conclusão deste estudo de acordo com os objetivos da pesquisa. Ressalta-se que a opção de investigar uma instituição bancária foi pautada no fato da proeminência e representatividade deste setor e nas relações econômico-sociais com a sociedade.

A pesquisa partiu do pressuposto que existem nas instituições bancárias uma diversidade significativa de informações. Esta premissa foi confirmada quando diagnosticado a necessidade de elevada quantidade de informação para tomada de decisão, acrescidas pela nuance que essas informações são encontradas, principalmente, em canais e fontes internas da instituição. Neste contexto, conclui-se que o processo decisório é intensivo em informação e que os gestores da instituição bancária em estudo precisam de muita informação para o apoio às decisões em gestão de pessoas e estas informações são encontradas no âmbito interno da instituição bancária.

O instrumento de coleta dos dados e os constructos da pesquisa se mostraram apropriados para diagnóstico do uso da informação para tomada de decisão. As categorias de análise trouxeram subsídios para investigar o local onde os gestores buscam informações, quais as dificuldades percebidas no processo de busca e quais usos são feitos do sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa. A problemática inicial do estudo de saber quais os canais e as fontes consultadas pelos gestores e quais as finalidades e atributos de qualidade os tomadores de decisão da instituição bancária reconhecem no sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa foi respondida. Assim, e de acordo com os objetivos propostos, conclui-se:

- a) As fontes e canais **internos** são aqueles mais utilizados pelos gestores para tomada de decisão em nível de gestão de pessoas. Existe a preferência pelas fontes e canais formais. Tendo em vista que na instituição bancária as fontes e canais internos são os mais consultados e os gestores relatam que percebem uma sobrecarga informacional, considera-se que existe na instituição bancária uma diversidade de canais e fontes de informações à disposição dos gestores;

- b) Existe **interação entre as pessoas** na busca de informações para tomada de decisão em gestão de pessoas, refletida na consulta às fontes informais internas “pares”, “subordinados” e “superiores”. Por serem decisões em gestão de pessoas é valiosa a prática existente na instituição de consultar outros colaboradores antes de tomar decisões, em especial por serem de todos os níveis hierárquicos.
- c) A falta de tempo e a sobrecarga de informação são as principais barreiras de acesso a informação enfrentadas pelos gestores. Entretanto, ao mesmo tempo em que os gestores entendem que há sobrecarga informacional consideram que o processo decisório precisa de muita informação. Assim, compreende-se que os tomadores de decisão precisam ter a **habilidade de lidar com as informações** que recebem e trabalhar no propósito de inferir e considerar apenas aquelas que lhe são necessárias;
- d) O sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa advém da necessidade de reunir em uma ferramenta informações que estavam dispersas em diversas fontes e canais internos. Não obstante o sistema, os gestores utilizam outras fontes de informação para busca de informações para tomada de decisões em gestão de pessoas. A instituição bancária em estudo pode verificar, com base nos **atributos de qualidade** diagnosticados nesta pesquisa, a qualidade percebida pelos gestores em relação à ferramenta;
- e) Os gestores utilizam o sistema de informação gerencial para buscar o envolvimento e motivação dos funcionários desenvolvendo planos de trabalho para **melhoria das práticas de gestão de pessoas** nas agências; e
- f) A ferramenta gerencial desenvolvida é uma forma diferenciada de fonte de informação, pois além de trazer informações sobre gestão de pessoas, agrega em sua funcionalidade a possibilidade de diagnosticar as equipes e equalizar os processos de gestão de pessoas

das agências, pois compara os resultados de uma unidade com as demais. Considera-se, assim, que é uma **tecnologia de informação passível de contribuir no processo de gestão empresarial** e de ser replicada em outras organizações.

Assim, considera-se que a gestão da informação é aspecto essencial para a melhoria da gestão empresarial. O diagnóstico do uso da informação para tomada de decisão em gestão de pessoas na instituição bancária trouxe subsídios relevantes para entender como e quando as informações se tornam úteis aos usuários de informação. Os dados revelam situações particulares da instituição bancária passíveis de serem consideradas pelos gestores de informação em eventuais ações de planejamento dos processos de trabalhos em gestão de pessoas na empresa.

Não obstante, espera-se que o método, resultados e considerações deste estudo de caso possam contribuir de forma instrutiva com a literatura da área da gestão da informação a fim de propiciar que novos estudos sobre o tema possam ser desenvolvidos.

Pesquisas futuras

Em virtude do surgimento de alguns apontamentos neste trabalho, essa dissertação deixa algumas questões em aberto. Por consequência, esta pesquisa permite que se possa continuar os estudos, de forma a preencher e enriquecer as lacunas existentes a respeito do processo de tomada de decisão gerencial em nível de gestão de pessoas. Alguns aspectos merecerem maior investigação e estão apresentados como sugestões de futuros estudos:

- a) Realizar estudo na instituição bancária para o diagnóstico de perfil dos tomadores de decisão a fim de confirmar as hipóteses de que os gestores tomam decisões de forma compartilhada (com auxílio dos pares) e/ou participativas (com consulta aos subordinados);
- b) Sugere-se que estudos comparativos sejam feitos a fim de diagnosticar os contextos de busca de informação (se em canais e fontes internas ou externas) nos mais

diversos setores e formas de utilizações (innovar, desenvolver produtos, tomar decisões);

- c) Como o sistema desenvolvido pela instituição bancária além de ser uma fonte de informação é percebido como indutora do envolvimento e motivação da equipe, verificar se houve impacto da utilização do sistema nos resultados (alcance de metas) das agências, tendo em vista a melhoria dos processos de gestão de pessoas; e
- d) Analisar se os gestores se utilizam da intuição para tomada de decisão em nível de gestão de pessoas e quanto que isso representa em relação a assertividade do processo decisório.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, S. A. do; SOUSA, A. J. F. P. de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 133-146, jan./mar. 2011. Acesso em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1015/837>>. Acesso em: 25 jan. 2013.
- BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2011.
- BARRETO, A. A condição da informação. *Perspectiva*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, jul./set. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0102-88392002000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 30 jan. 2013.
- BARRETO, A. Mudança estrutural no fluxo de conhecimento: a comunicação eletrônica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2013.
- BASS, B. *Organizational decision making*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1983. 223 p.
- BEAL, A. *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas, 2012. 137 p.
- BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/551/500>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/constituicao%20federal.htm>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

BRASIL. Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em: 23 jan. 2013.

CALAZANS, A. T. S. Qualidade da informação: conceitos e aplicações. *TransInformação*, Campinas, v. 20, n. 1, p. 29-45, jan./abr., 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000000477&dd1=cfc5e>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

CALLE, G. A. *Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões: um modelo de análise*. 2008. 151f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

CAMPELLO, B.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (Orgs.). *Fontes de informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento*. São Paulo: Senac, 2006.

CHOO, C. W., et al. Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 59(5), p. 792–804, 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.20797/pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

CHOO, C. W. Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. *Library and Information Science Research*. v.16, n.1 p.16-40, 1994. Disponível em: <choo.ischool.utoronto.ca/FIS/respub/LISR.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2013.

CUNHA, M. B. da. *Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2001. 168 p.

CURTY, R. G. *O fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos*. 2005. 246 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DERVIN, B. On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. *Information Processing and Management*, v.35, p. 727-750, 1999. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306457399000230>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

FEBRABAN Oportunidades. O que é um banco? 2013. Disponível em: <<http://febrabanopportunidades.com.br/oquee.asp>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

FERREIRA, Aurélio B. de H. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. Curitiba, PR: Positivo, 2009

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIANI, V. M. *Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo*. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de

Ciências da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FREIRE, I. M. Barreiras na comunicação da informação tecnológica. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 24, n. 3, p. 51-54, jan./jun. 1991. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1230>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

GARCIA, R. et al . A gestão do conhecimento sob o enfoque do comportamento de busca informacional do indivíduo no processo decisório. In: SIMPÓSIO IBEROAMERICANO EN GENERACIÓN, COMUNICACIÓN Y GERENCIA DEL CONOCIMIENTO, 2., . v. 1, p. 337-342, 2010, Orlando, FL, EUA. *Anais...* Orlando, FL, EUA: 2010. Disponível em: http://www.iiis.org/CDs2010/CD2010CSC/GCGC_2010/PapersPdf/LA450HM.pdf. Acesso em: 23 jan. 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 159 p.

GOMES, L. F. A. M. *Teoria da decisão*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

INOMATA, D. O. *O fluxo da informação tecnológica: uma análise no processo de desenvolvimento de produtos biotecnológicos*. 2012. 283 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Bancos públicos. 2009. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/presenca/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=15>. Acesso em: 23 jan. 2013.

KAHN, B. K.; STRONG, D. M.; WANG, R. Y. Information quality benchmarks: product and service performance. *Communications of the*

- ACM, v.45, n.4, p. 184-192, abr. 2002. Disponível em:
<<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=506007>>. Acesso em: 23 fev. 2013.
- KIRK, J. *Theorising information use: managers and their work*. 2002. 345 f. Tese (Doutor em Filosofia) – Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Technology, Sydney, 2002. Disponível em:
<eprints.lib.uts.edu.au/research/bitstream/handle/2100/309/02whole.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2013.
- KRAAIJENBRINK, J. Engineers and the Web: an analysis of real life gaps in information usage. *Information Processing and Management*, v. 43, p. 1368–1382, 2007. Disponível em:
<<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1241316>>. Acesso em: 23 jan. 2013.
- LEITÃO, D. M. A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 14, n. 2, p. 93-107, jul./dez., 1985. Disponível em:
<<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1435/1054>>. Acesso em: 23 jan. 2013.
- LIKERT, R. The method of constructing an attitude scale. *Archives of psychology*, v. 22, n. 140, p. 44-55, 1933. Disponível em:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00893.x/abstract>>. Acesso em: 23 jan. 2013.
- LIMA, L. F. R. Qualidade da informação na indústria bancária: o caso dos bancos públicos. 2007. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- LIMA, L. F. R.; MAÇADA, A. C. G. Qualidade da informação na indústria bancária: o caso dos bancos públicos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2007.
- LIRA, W. S., et al. A busca e o uso da informação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 64-80, maio/ago. 2007. Disponível em:

<www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a05.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2013.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Strategic impacts of information technology investments on banking industry performance: evidence from a cross-country analysis for Brazil, United States, Argentina, Uruguay and Chile. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 9, n. 6, nov/dez. 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19749>> . Acesso em: 27 jan. 2013.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v.21, p. 246-275, 1976. Disponível em: <media.corporate-ir.net/media_files/.../Mintzberg.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2013.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n.1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf> . Acesso em: 25 jan. 2013.

OLETO, R. R. Percepção da qualidade da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 35, n. 1, p. 57-62, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/705/597>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em:

<<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/90/1557>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

PASSOS, K. G. F. dos. *O fluxo de informação no processo de desenvolvimento de jogos eletrônicos*. 2012, 223 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

PEREIRA, F. C. M. *Comportamento informacional na tomada de decisão: proposta de modelo integrativo*. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2011.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SIMON, H. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1957. 277 p.

SOUSA, A. J. F. P. de; AMARAL, S. A. do. Behavior in serach information and creation of organization knowledge in a big financial institution. IN: Internacional World Multi-Conference on Systemics Cybernetics and Information. 13., v. 1, p. 62-67, 2009. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CD4QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.iiis.org%2FCDS2009%2FCD2009SCI%2FKGCM2009%2FPapersPdf%2FG847AT.pdf&ei=4KuSUeyCA8f50gHr7IF4&usg=AFQjCNEtb9_GbMRghpw5Mv6wEzAqDOvYog&bvm=bv.46471029,d.dmQ>. Acesso em: 23 jan. 2013.

STAREC, C. *A questão da informação estratégica no ensino superior: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para tomada de decisão na universidade Estácio de Sá*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ensino e Pesquisa do

Instituto Brasileira em Informação e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://tede-dep.ibict.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=33>. Acesso em: 23 jan. 2013.

STAREC, C. Informação e Universidade: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para a tomada de decisão na universidade. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, v.3, n.4, ago., 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_04.htm#NOTAS24>. Acesso em 23 jan. 2013.

STRONG, D. M.; LEE, Y. W.; WANG, R. Y. Data quality in context. *Communications of the ACM*, v.40, n.5, p. 103-110, 1997. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=253804>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

TAYLOR, R.S. Information use environments. In: DERVIN, B.; VOIGT, M.J (Orgs). *Progress in communication sciences*, Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1991. p.217-254.

TRINDADE, A. L. B.; OLIVEIRA, M.; BECKER, G. V. Análise dos atributos para avaliação da qualidade da informação nos ambientes de intranet para apoio à gestão do conhecimento. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 776-801, set./dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1413-23112011000300008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 23 jan. 2013.

VITAL, L. P.; FLORIANI, M. F.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. *Informação & Informação*, Londrina, v. 15, n.1, p. 85-103, jan./jun. 2010. Disponível em: <www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=12217>. Acesso em: 26 jan. 2013.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICE A – Questionário

O presente instrumento tem como finalidade coletar para subsidiar pesquisa de Dissertação de Mestrado “ANALISE DO USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DECISÃO GERENCIAL EM NÍVEL DE GESTÃO DE PESSOAS” desenvolvida por Thais Carrier Mendonça, com orientação do Prof. Dr. Gregório Varvakis Rados, no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Trata-se de um questionário com 19 questões (divida em quatro módulos) que devem ser respondidas em relação a sua percepção e prática de trabalho.

Vale salientar, que os questionários serão tratados de forma confidencial, uma vez que as informações solicitadas não permitirão a identificação dos respondentes. Sua contribuição é de extrema importância para a realização e sucesso desta pesquisa!

Esta pesquisa é autorizada pela área gestora do assunto.

Módulo 1. Caracterização do respondente

1.1 Sexo

Masculino Feminino

1.2 Faixa Etária

- 20-30 anos
 31-40 anos
 41-50 anos
 mais de 50 anos

1.3 Escolaridade

- Ensino médio
 Graduado
 Pós-Graduado

1.4 Nível gerencial exercido na empresa

- Gerente Geral
 Gerente de Negócios

- Gerente de Relacionamento
- Gerente de Serviços
- Gerente de Módulo
- Gerente de Segmento
- outro

1.5 Nível da agência que atua

- agência nível 1
- agência nível 2
- agência nível 3
- agência nível 4
- agência nível 5
- outro

1.6 Regional de sua localização

- Regional Blumenau
- Regional Chapecó
- Regional Criciúma
- Regional Florianópolis
- Regional Joinville
- Regional Lages

Modulo 2. Canais e fontes utilizados

2.1) Na sua opinião, para desenvolver as suas atividades como gestor o quanto de informação você precisa?

Assinale em uma escala de 1 a 5, onde mais próximo sua resposta estiver do número 1 pouca informação e quando mais próximo do número 5 maior a quantidade de informações.

Pouca Informação 1 2 3 4 5 Muita Informação

2.2) Em relação aos canais e fontes de informação INTERNAS listadas abaixo, com qual frequência você costuma consultar cada uma no apoio às tomadas de decisão em nível de gestão de pessoas?

Assinale o uso de cada fonte de acordo com a escala de 1 a 5:

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Com Frequência (5)
Sempre

- () Ambiente corporativo Wiki;
- () Anotações pessoais;
- () Áreas meio da empresa;
- () Atas e registros de reuniões;
- () Documentos físicos em arquivo;
- () Informativos internos;
- () Intranet;
- () Manuais e Cartilhas;
- () Normativos internos;
- () Pares;
- () Sistemas de Informações gerenciais internos;
- () Subordinados;
- () Superior hierárquico;

2.3) Em relação aos canais e fontes de informação EXTERNAS listadas abaixo, com qual frequência você costuma consultar cada uma no apoio às tomadas de decisão em nível de gestão de pessoas?

Assinale o uso de cada fonte de acordo com a escala de 1 a 5:

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Com Frequência (5)
Sempre

- () Legislação trabalhista;
- () Literatura acadêmica e/ou especializada;
- () Informativos, jornais e/ou revistas (externas);
- () Gestores da concorrência;
- () Clientes;
- () Especialistas técnicos externos;
- () Internet;
- () Entidade sindical;

Modulo 3. Barreiras de acesso à informação

3.1) Indique quais BARREIRAS você enfrenta na busca e acesso à informação.

Assinale de acordo com o grau de dificuldade de acordo com a escala de 1 a 5:

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Com Frequência (5)
Sempre

- () Demora na obtenção de documentos;
- () Dificuldade de localização
- () Grande variedade de fontes de informação (sobrecarga informacional)
- () Indisponibilidade de tempo para busca de informação
- () Linguagem (jargões/terminologia desconhecidos)
- () Material insuficiente e/ou desatualizado
- () Não integração dos sistemas de informação organizacionais
- () Obsolescência e/ou insuficiência das tecnologias

3.2) Existe outras barreiras de acesso á informação que você encontre que não foram citadas no item anterior? Se houver comente.

>>

>>

Modulo 4. Sistema de informação gerencial

4.1) Você conhece o Sistema XXXXX?

() Sim () Não

(se a resposta for “Não” ir para a questão 4.8)

4.2) Na sua opinião, quais ATRIBUTOS DE QUALIDADE é possível relacionar ao sistema XXXXX?

Assinale quantos itens achar necessário.

- () **Acessibilidade:** os dados tem recuperação fácil e rápida;
- () **Atualidade:** a informação está atualizada;
- () **Clareza:** a informação é fornecida de forma de fácil compreensão;
- () **Completeza:** o sistema provê toda a informação necessária para a execução da atividade;
- () **Credibilidade:** a informação é considerada verdadeira e confiável;
- () **Entendimento:** a informação é facilmente compreendida;
- () **Facilidade de uso:** o dado é fácil de manipular e pode ser usado em diferentes tarefas;

- Ordem:** a informação pode ser organizada em uma sequência pré-determinada;
- Precisão:** a informação é isenta de erros;
- Relevância:** a informação deve estar relacionada com o interesse e as necessidades de informação do usuário;
- Segurança:** o quanto o dado é apropriadamente restrito para manter sua segurança.
- outro.**

4.3) Na sua opinião, as informações do Sistema XXXXX podem ser utilizados no decorrer de suas atividades como gestor para qual FINALIDADE?

- Permitir melhor a compreensão de algum problemas (Compreensão de Problema)
- Ter um melhor entendimento de uma situação (Esclarecimento)
- Saber como fazer algo (Instrumental)
- Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)
- Confirmar uma informação já existente, buscar uma segunda opinião (Confirmativo)
- Descrever uma realidade (Factual)
- Motivar, manter o envolvimento das pessoas (Motivacional)
- Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)
- outra: _____

4.4) Na sua opinião, sistemas de informações gerenciais como o Sistema XXXXX contribuem para a melhoria do processo de tomada de decisão nas organizações?

Assinale em uma escala de 1 a 5, onde mais próximo sua resposta estiver do número 1 menor a contribuição e quando mais próximo do número 5 maior a contribuição para assertividade do processo decisório.

Contribui pouco 1 2 3 4 5 Contribui muito

4.5) Você já utilizou as informações do Sistema XXXXX em alguma tarefa ou tomada de decisão?

Sim Não

(se a resposta for “Não” ir para a questão 4.8)

4.6) Descreva brevemente SITUAÇÃO DECISÓRIA vivenciada por você com o uso das informações do Sistema XXXXX: (motivo da consulta, processo e prática realizada)

>>

>>

4.7) A situação descrita no item anterior está relacionada a algum dos processo abaixo? (marque apenas um item)

Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários

Ações estratégicas para atingir metas a agência

Análise/concessão de benefícios institucionais

Aprimoramento das práticas de gestão da dependência

Concessão de férias ou outras ausências

Condução do processo de gestão de desempenho dos funcionários

Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico)

Gestão do clima organizacional

Programas de Saúde Ocupacional e Medicina do Trabalho

Programa de Qualidade de Vida do Trabalho

Situações relacionadas a licença-saúde

outro. Descreva brevemente: _____

4.8 Caso tenha outra informação que possa contribuir com esta pesquisa, utilize o campo abaixo.

>>

>>

Questionário finalizado. Obrigada!

APENDICE B – Situações vivenciadas pelos gestores

Num. Resp.	Tipo de Gerência	Tomada de decisão	Finalidade Taylor, 1991	Processo gestão de pessoas relacionados	Q 2.1 (*1)	Q 4.4 (*2)
2	Gerente de Negócios	Capacitação dos funcionários da agência.	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência	5	4
7	Gerente Geral	Avaliar e análise estilo gerencial com foco em aprimorar a prática de gestão e desempenho pessoal.	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações estratégicas para atingir metas a agência, Condução do processo de GDP , Gestão do clima organizacional, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	4
10	Gerente Geral	Motivar a equipe para melhorar indicadores em relação a outras dependências.	Motivar, manter o envolvimento das pessoas (Motivacional)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Gestão do clima organizacional	5	4
24	Gerente de Negócios	Melhorar o relacionamento com os funcionários	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários	5	5

28	Gerente Geral	Atingir melhores indicadores para agência: quando cheguei na agência vi na ferramenta que alguns indicadores estavam muito abaixo da média do país. Reuni todos os funcionários para fazer um diagnóstico em relação à situação atual e, em conjunto com o Comitê de Administração e representantes da equipe, traçamos alguns objetivos a serem alcançados na melhoria das relações interpessoais e na qualidade de vida (indicadores que estavam abaixo da média). Após um ano na agência podemos notar uma significativa melhora nos tópicos que foram trabalhados.	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Concessão de férias ou outras ausências , Condução do processo de GDP , Gestão do clima organizacional, Programa de Qualidade de Vida do Trabalho , Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	5
34	Gerente de Módulo	Fazer planejamento para melhoria do desenvolvimento profissional dos funcionários	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão do clima organizacional	5	3
45	Gerente de Relacionamento	Orientação profissional para um colega	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários	5	5

46	Gerente Geral	Solucionar problemas de relacionamento interno identificados pelo gestor e comprovados na análise ao sistema.	Confirmar uma informação já existente, buscar uma segunda opinião (Confirmativo)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão do clima organizacional	5	5
51	Gerente de Relacionamento	Buscar informações para conduzir processo de avaliação da equipe na GDP (Gestão de Desenvolvimento Profissional)	Descrever uma realidade (Factual)	Condução do processo de GDP	4	3
54	Gerente Geral	Buscar o envolvimento da equipe em vista de uma situação que implicaria na melhoria coletiva	Motivar, manter o envolvimento das pessoas (Motivacional)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico, Gestão do clima organizacional, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	4
66	Gerente Geral	Buscar o aperfeiçoamento pessoal	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	4

68	Gerente de Relacionamento	Conhecer a equipe e analisar o grau instrucional relacionado ao tempo de casa dos funcins para traçar estratégias de gestão.	Ter um melhor entendimento de uma situação (Esclarecimento)	Gestão do clima organizacional, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	4	4
73	Gerente Geral	Desenvolver Plano de Ação para melhorar carência em determinado grupamento.	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	3
77	Gerente Geral	Desenvolver estratégia de melhoria do clima organizacional	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Gestão do clima organizacional,	5	4
82	Gerente Geral	Estimular a equipe para realização dos cursos definidos como prioritários pela instituição afim de desenvolver a equipe e melhorar os indicadores do sistema. (cursos direcionados para melhoria da gestão do gerente geral e também aqueles relacionados a estratégias negociais)	Motivar, manter o envolvimento das pessoas (Motivacional)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico, Gestão do clima organizacional, Programa de Qualidade de Vida do Trabalho , Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	5

89	Gerente Geral	Realizar ações de desenvolvimento profissional	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários	5	4
102	Gerente de Relacionamento	Analisar dados anteriores (série histórica) da avaliação profissional dos funcionários para ponderar conceitos e desvios na avaliação.	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Condução do processo de GDP , Gestão do clima organizacional, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	4	3
106	Gerente de Setor	Buscar melhorias na gestão da Jornada de Trabalho: consulta aos indicadores de conformidade de ponto eletrônico e Horas Extras. Controle e levantamento de estatísticas.	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico)	4	4
120	Gerente de Serviços	Decisão sobre a designação de funcionarios para exercer funções na dependenciam (atendimento geral, pessoa física, rural, caixas)	Ter um melhor entendimento de uma situação (Esclarecimento)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	4	5

126	Gerente Geral	Buscar melhoria na conducao de processos (Rating). Minimizando riscos e consequente reducao de prejuizos financeiros, imagem de agência.	Ter um melhor entendimento de uma situação (Esclarecimento)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	4
134	Gerente de Serviços	Decidir capacitação para equipe	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico, Gestão do clima organizacional	5	5
140	Gerente de Serviços	Identificar as características da Equipe para dimensionar treinamentos que devem ser aplicados durante o semestre.	Descrever uma realidade (Factual)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários	5	5
156	Gerente Geral	Realocar pessoas em setores onde houvesse mais afinidade, considerando o perfil de cada funcionário.	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações estratégicas para atingir metas a agência	5	4

191	Gerente de Negócios	Realizar estudos de motivação x capacitação. Verificamos que os indicadores estavam abaixo do esperado, especialmente o de capacitação. Buscamos na grade cursos técnicos e de ordem comportamental para distribuição a equipe com vistas e melhorar ambiente de conhecimento, segurança na oferta mobilizando melhoria na abordagem para fechamento de negócios e incremento da motivação pessoal para o dia a dia.	Motivar, manter o envolvimento das pessoas (Motivacional)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão do clima organizacional, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	5
193	Gerente Geral	Avaliar o desempenho geral da agência nas perspectivas avaliadas, e consequentemente, planejar ações para melhoria do desempenho.	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão do clima organizacional, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	4

205	Gerente Geral	Tomada de decisões e processos para melhoria do clima organizacional.	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Concessão de férias ou outras ausências , Gestão do clima organizacional, Programas de Saúde Ocupacional e Medicina do Trabalho (ex. EPS), Programa de Qualidade de Vida do Trabalho , Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	5
206	Gerente Geral	Desenvolvimento pessoal de um funcionário: dificuldade no relacionamento com funcionário ligado aos Sindicatos com muita radicalidade.	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Condução do processo de GDP , Gestão do clima organizacional	5	4
207	Gerente de Relacionamento	Análise das informações da dependência para tomar decisões em relação a gestão da agência	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Gestão do clima organizacional	5	4

217	Gerente de Relacionamento	Capacitar os funcionários: os subordinados sob minha condução na agência estavam com um baixo percentual de treinamento. A partir dessa informação, foram motivados a realizar Sinapses e outros treinamentos melhorando e atingindo o nível necessário e exigido.	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários	5	4
223	Gerente de Serviços	Aprimorar prática de gestão da jornada de trabalho. No acompanhamento dos fechamentos do ponto eletrônico, horários de trabalho e capacitação dos funcionários.	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico) Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	4
225	Gerente Geral	Ações proativas junto a gestão funcional em setores e rotinas	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	5	5
244	Gerente de Serviços	Capacitar os funcionários para atingir percentual mínimo de funcionários com horas de capacitação	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Aprimoramento das práticas	3	4

				de gestão da dependência		
245	Gerente Geral	Capacitação dos funcionários da agência.	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários, Ações estratégicas para atingir metas a agência, Gestão da Jornada de Trabalho dos funcionários (hora-extras, ponto eletrônico, Gestão do clima organizacional, Aprimoramento das práticas de gestão da dependência	4	4
259	Gerente Geral	Desenvolver equipe, programar capacitação dos funcionários da agência.	Desenvolver relações, promover uma melhoria de reputação profissional ou satisfação pessoal (Pessoal ou Política)	Ações de desenvolvimento/capacitação dos funcionários	5	4
260	Gerente de Relacionamento	Tomar decisões em relação a melhoria da gestão da dependência como um todo (clima, desenvolvimento pessoal, capacitação, jornada de trabalho)	Fazer leitura de cenário, prever o que (provavelmente) vai acontecer no futuro (Projetiva)	Ações estratégicas para atingir metas a agência	5	5

(*1) Questão 2.1 Na sua opinião, para desenvolver as suas atividades como gestor o quanto de informação você precisa? (escala de 1 a 5) - Pouca (1) (2) (3) (4) (5) Muita

(*2) Questão 4.4 Na sua opinião, sistemas de informações gerenciais como o Radar de Gestão de Pessoas contribuem para a melhoria e assertividade do processo decisório nas organizações? Não Contribui (1) (2) (3) (4) (5) Contribui muito