

Como você viu no texto anterior, a Informação é fundamental para as organizações modernas pois oferece vantagens competitivas. A partir de agora você vai conhecer a importância da informação e da comunicação para a tomada de decisão.

Os gestores das organizações têm tipos e necessidades diversas de informações, e uma perspectiva de informação como um sistema dinâmico permite integrar seus vários componentes. De acordo com Moresi (2000), a arquitetura de informação de uma empresa está estruturada de forma institucional, intermediária e operacional:

**Informação institucional** – voltada à direção da empresa – possibilita observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível;

**Informação intermediária** – voltada ao corpo gerencial – permite observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de característica gerencial; e

**Informação operacional** – voltada à chefia de setores e seções – possibilita executar as suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de seu nível.

*Assim, a diretoria da empresa, que é responsável pela formulação da missão da corporação, planejando as metas da organização e suas respectivas direções, tem necessidade de informações de natureza ampla e estratégica.*

No entanto, esse nível de informação não é apropriado para um gerente de primeira linha ou operacional. Um supervisor geralmente requer informações detalhadas sobre as operações do dia-a-dia e não a informação ampla e estratégica que é necessária para o presidente da empresa. A diretriz geral é de que a informação fornecida deve ser igual à necessária. Esse tipo de informação é abastecido por um **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)\***.

O SIG é a integração de todas as funções, procedimentos, dados e equipamentos da corporação em um sistema abrangente que produz as informações necessárias para todos os níveis dentro da organização. Esse sistema tem foco tanto interno quanto externo, já que fornece informações de dentro da organização (por exemplo, totais semanais de produção, vendas e relatórios financeiros, entre outros) ou de fora (mudanças no Índice de Preços ao Consumidor – IPC–, taxa de juros, câmbio, concorrentes, etc.). Todas estas informações são indispensáveis para o sucesso de uma boa gestão.

Na medida em que a informação é uma ferramenta gerencial usada por todos os níveis dentro de uma organização, é preciso que ela satisfaça certos requisitos. Como qualquer ferramenta, ela deve ser **apropriada** para a tarefa. Além disso, ela necessita ser **completa** e **precisa** e deve ser trabalhada com **pontualidade** para ser útil. Já que a qualidade da mesma influencia muito a tomada de decisão, a não satisfação desse requisito pode levar a um possível desequilíbrio organizacional.

Ressalte-se que a informação, também, custa dinheiro e adquirir e manter elementos desnecessários vai onerar mais os recursos organizacionais. Os gerentes precisam estar conscientes do seu custo ao designarem suas necessidades: **informações de menos ou de má qualidade não ajudarão na tomada de decisão, enquanto informações demais certamente gastarão mais recursos e poderão prejudicar dados bons e úteis.**

O equilíbrio da sua utilização nas organizações é fruto de uma informação completa, precisa, econômica e pontual. Somente atentando para estes princípios é que teremos um Processo Decisório adequado e dinâmico, como recomendado às modernas organizações.

\*(SIG) – o total integrado de informações de todo o pessoal corporativo, procedimentos, dados e equipamentos em um sistema abrangente que produz as informações requeridas para todos os níveis da organização.



Numa organização, gestores precisam tomar **decisões rotineiras e não rotineiras**. Cada uma destas requer formas diferentes de informação. Para atender esta demanda, sistemas de informação diferentes foram desenvolvidos para auxiliar a administração em sua tomada de decisão.

Para *decisões rotineiras* que se repetem dentro da organização, um bom sistema de relatórios gerenciais deve ser desenvolvido. Para decisões não rotineiras, um *Sistema de Apoio às Decisões (SAD)* convém ser implantado e utilizado.

Neste ambiente de informação e gestão é importante trabalhar com a Transação\*. As transações normais incluem, por exemplo, o pedido regular de matéria-prima, a cobrança de clientes e os depósitos bancários. Os dados sobre estas transações não estão diretamente envolvidos no processo de tomada de decisão, mas são necessários para a administração. Para isto, precisam ser compilados e classificados, às vezes requerendo novos cálculos, e precisam ser resumidos de alguma forma para serem de utilidade máxima à administração. Sobre as transações podemos afirmar:

- É preciso haver um grande volume de transações para justificar a criação de um Banco de Dados;
- As transações precisam ser repetitivas – isto é, classificar as operações todas as vezes que forem repetitivas, para criar padrões de informações; e
- A maneira pela qual a informação é reunida, processada e apresentada deve ser bem entendida e divulgada aos tomadores de decisão.

O sistema de processamento de dados é caracterizado pela extrema rotina. Na medida em que as etapas de reunir e processar dados são bem conhecidas, freqüentemente são chamadas de procedimentos padrões de operação. O computador se adapta de forma ideal ao **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)** de qualquer organização, pois tem uma adequada precisão, podendo trabalhar com um volume muito grande de transações, e não se cansa da tarefa repetitiva.

A maioria das decisões de negócios são de natureza rotineira. Elas se distinguem não apenas porque se repetem com regularidade, mas também porque os parâmetros para as tomadas de decisão são bem entendidos. Por isso são chamadas de decisões estruturadas.

A informação para as **decisões estruturadas** se encaixa em um formato pré-determinado que será usado no processo normal de relatórios. A parte específica desse SIG organizacional que gera essa informação é chamada de Sistema de Relatórios Gerenciais (SRG)\*. Ele faz uso da informação processada pelo computador para gerar relatórios que são utilizados por gerentes para tomarem decisões rotineiras e repetitivas.

O ritmo rápido dos negócios contemporâneos exige uma informação ágil e precisa no sentido de facilitar a vida do tomador de decisão.

O segundo tipo de decisões tomadas pela administração é aquele que não é nem repetitivo nem rotineiro. Pode ser de decisões que serão tomadas uma única vez e são caracterizadas por sua singularidade. Estas são conhecidas como **decisões não estruturadas**, e suas necessidades com relação à informação não são bem conhecidas. Já que os tipos e a quantidade de informação necessária para tomar uma decisão gerencial em uma situação não estruturada não são prontamente aparentes, é difícil projetar um sistema para fornecer a informação, mas não impossível. A chave é um **Sistema de Informações Gerenciais (SIG) flexível**.

Um exemplo de decisão não estruturada é o ato de contratar um novo gerente. Em grande parte cada decisão de recrutamento é singular e informações diferentes são consideradas importantes em cada caso. O entrevistador ou o departamento de Recursos Humanos solicita a informação necessária para cada caso, quando informações adicionais são necessárias para a decisão de contratar. Devido à falta de predeterminação do tipo e da quantidade de informação necessária ao referido processo, essa decisão requer gerentes flexíveis e que se sintam à vontade para decidir em um ambiente de incerteza.

Independentemente do tipo de decisão, bem como da qualidade da informação e seus sistemas, ela só será viabilizada no contexto do **Processo Decisório**, com uma boa estrutura de **Comunicação**.

\*Transação – Uma transação é qualquer evento que ocorre ou dentro da organização ou entre ela e o ambiente externo.



\*Sistema de Relatórios Gerenciais (SRG) – que faz uso de informações processadas por computador para gerar relatórios padronizados em formatos predeterminados que são empregados por gerentes para tomar em decisões rotineiras e recorrentes.

## Comunicação administrativa

Por meio da **Comunicação**, as organizações e seus membros trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência e socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, símbolos e valores. A **Comunicação** já foi chamada de “*o sistema nervoso de qualquer grupo organizado*” e a “*cola*” que mantém a organização unida.

A clássica teoria matemática da comunicação de Claude Shannon definiu seus sete elementos básicos (COOPER; ARGYRIS, 2003): uma **fonte** que codifica uma **mensagem** e a **transmite** por algum **canal** para um **receptor**, que decodifica a mensagem e pode enviar ao **emissor** alguma **realimentação**.

A comunicação depende de seu contexto; muitos estudiosos argumentam que a interpretação de mensagens só é possível porque o receptor tem pistas contextuais para suplementar as pistas da própria mensagem.

Em virtude da complexidade do processo de **comunicação organizacional** e dos muitos níveis em que esta ocorre, não há uma teoria sobre ela consensualmente aceita. Posições diferentes foram defendidas sobre várias questões.

Uma controvérsia importante refere-se a *o que é comunicado*, ou seja, a substância da comunicação. Uma posição supõe que as mensagens transmitem informações, definidas como qualquer coisa que reduz a incerteza do receptor.

Uma posição alternativa propõe que a essência da comunicação é o **significado**, que abrange emoções, idéias, valores e habilidades, veiculadas pela simbolização e demonstração. O **significado** não pode ser reduzido à informação, porque depende de associações entre símbolos enraizados na cultura e na experiência dos gestores (comunicadores). As concepções centradas na informação e no significado representam abordagens muito diferentes, a primeira sendo apoiada pelos cientistas sociais empíricos e a segunda pelos pesquisadores da cultura organizacional.

Há, pelo menos, duas posições sobre o papel da comunicação nas organizações. Uma delas considera a comunicação como um subprocesso que desempenha um papel importante em outros processos organizacionais. Por exemplo, a comunicação serve como um canal para o exercício da liderança ou para a manutenção de elos entre organizações. A outra posição argumenta que a comunicação é o processo que constitui a organização e suas atividades. Em vez de um elemento subsidiário, a comunicação é considerada o meio pelo qual esses fenômenos e, em termos mais gerais, as organizações são criados e mantidos.

Outro modo de descrever o papel da comunicação é delinear os papéis que ela desempenha para as organizações e seus membros. Embora a lista seja potencialmente infinita, pelo menos sete funções críticas podem ser delimitadas.

A comunicação serve como função de comando e controle, de ligação, de inculturação, de ligação interorganizacional, de apresentação organizacional, de ideacional e ideológica da comunicação.

- **Comando e controle** – no sentido de ser o meio pelo qual orientações são dadas, problemas identificados, a motivação é encorajada e o desempenho monitorado.
- **Ligação** – a comunicação promove um fluxo de informação entre diferentes partes da organização, possibilitando que ela atinja um grau de coerência entre unidades e funcionários diferentes. A função de ligação tem um papel crucial na **inovação** e na difusão de inovações dentro das organizações.
- **Inculturação** – se refere à criação e manutenção da cultura organizacional e à assimilação dos membros à organização. Rituais, mitos, metáforas, declarações de missão e outros gêneros simbólicos contribuem para essa função.
- **Ligação interorganizacional** – serve para criar e manter laços entre as organizações.
- **Apresentação organizacional** – define a organização para públicos importantes como clientes em potencial, outras organizações, o governo e as pessoas em geral. Essa função contribui para a manutenção da legitimidade institucional de uma organização.



- **Ideacional** – se refere ao papel da comunicação na geração e utilização de idéias e conhecimento dentro da empresa.
- **Ideológica da comunicação** – ela é o veículo para o desenvolvimento e difusão de ideologias e sistemas de pensamento que normatizam e justificam as relações de *poder e controle*.

As organizações têm dois sistemas de comunicação distintos, o **formal** e o **informal**. O **sistema de comunicação formal** é uma parte da estrutura organizacional e inclui relações de supervisão, grupos de trabalho, comitês permanentes e sistemas de informação da administração.

O **sistema de comunicação informal** surge na interação diária dos membros da organização. Os laços da cadeia informal baseiam-se em proximidade, amizade, interesses comuns e benefícios políticos, mais do que em deveres formais do cargo. O sistema informal inclui a “rádio peão” e a “difusão de boatos” nas empresas.

As tecnologias de informação, como o correio eletrônico e redes de computadores, aumentam imensamente as conexões entre os membros e podem estimular um fluxo maior de idéias e inovações e mudar as relações de poder.

Muitas prescrições e recomendações foram oferecidas para melhorar a comunicação organizacional. Talvez a mais comum seja a de que o sistema de comunicação seja tão aberto quanto possível. Entretanto, a quantidade de comunicação não reflete, necessariamente, sua melhor qualidade na empresa. Outra recomendação comum enfatiza a importância da clareza e da redução da incerteza, mas essa importância também pode de alguma forma ser superestimada por uma advertência final que freqüentemente é feita, ou seja, a de promover argumentação e discussão racional nas organizações. Como muitas outras coisas que parecem simples e diretas, a comunicação oculta, de uma maneira geral, possui uma determinada complexidade.

Concluindo, você teve a oportunidade de conhecer a importância da Informação e da Comunicação no contexto do Processo Decisório e a necessidade dos profissionais se conscientizarem de suas indispensáveis utilizações no ambiente da globalização, caracterizado pela alta competitividade, grandes inovações tecnológicas e uma velocidade de mudanças sem precedentes em nosso tempo.

## RESUMO

A informação é necessária para a moderna organização porque oferece significativa vantagem competitiva. Esse conceito de informação estratégica é conhecido como **IPVC (Informações para Uma Vantagem Competitiva)**. Organizações que não se preocupam em atualizar suas informações gerenciais estão brincando com a sua sobrevivência. Sistemas de informação precisam ser flexíveis para adaptar as circunstâncias do ambiente externo, em constante transformação, às necessidades estratégicas da administração da empresa.

Um **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)** é abrangente e produz todas as informações necessárias para todos os níveis dentro da organização. Para ser uma ferramenta útil, a informação deve ser completa, precisa, apropriada e econômica para a tarefa e a que se destina, devendo ser entregue com pontualidade. A informação fornecida com estas características é indispensável para dar suporte ao Processo Decisório.

Também é ressaltada no texto a importância da Comunicação, e, é através dela que a organização e seus membros trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência, socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, símbolos e valores. A Comunicação Administrativa é a “cola” que mantém a organização unida.



“Acredito que um dia homens e mulheres vão descobrir que foram criados para a convivência fraterna e seguirão líderes que vivem esta realidade. Temos de aprender a viver juntos como irmãos ou pareceremos juntos como loucos.” Martin Luther King Júnior

