



## INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

**Autores:** Cesar Augusto Albuquerque Araujo, João Fernando Martins de Almeida, Marcelo Rocha Ferreira

<sup>1</sup>Professore do IFMA. Bacharelado em Administração de Empresas. Especialista em Docência do Ensino Superior. Email: [cesaralbuquerque@ifma.edu.br](mailto:cesaralbuquerque@ifma.edu.br)

<sup>2</sup> Aluno do IFMA – Técnico em Agroindústria. E-mail: [João.fernando95@hotmail.com](mailto:João.fernando95@hotmail.com)

<sup>3</sup> Bacharel e Economia. Especialista em Gestão Empreendedora e Inovação. E-mail: [marcelorocha\\_10@hotmail.com](mailto:marcelorocha_10@hotmail.com)

**Resumo:** Este artigo estuda a princípio os conceitos de dados e informações com agregação ao conhecimento. Informação operacional X informação gerencial com base em Oliveira (1995) mostra claramente que podemos distinguir dois tipos de informação dentro de uma organização. Diante do objetivo da informação requer o preenchimento de três requisitos com ênfase nos Atributos da informação para melhoramento das atividades na Empresa. E finalmente a função administrativa que requer constantemente a necessidade de optar entre alternativas para um determinado curso de ação a chamada tomada de decisão, relevância da informação no processo decisório e suas limitações diante do mercado que exige rapidez nas ações empreendedoras das empresas.

**Palavras-chave:** Dados. Informação. Administração. Tramada de decisão.

## INTRODUÇÃO.

A informação e tomada de decisão são, hoje em dia, um dos motores da atividade humana. De fato, independentemente do tamanho, natureza ou mesmo atividade de uma organização, a verdade é que esta precisa de informação para poder executar e prosseguir a sua missão e cumprir os objetivos a que se propõe.

Numa sociedade que cada vez mais privilegia a informação como uma das suas preocupações mais dominantes, a necessidade de existir numa organização a infraestrutura adequada para a sua recolha, armazenamento, processamento, representação e distribuição faz com que uma parcela apreciável do esforço da organização seja tomada por estas preocupações.

Qualquer organização moderna recorre às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como forma de garantir a função dos sistemas de informação enquanto infraestrutura de suporte ao fluxo de informação na organização.

Desta forma, torna-se necessário conhecer os conceitos essenciais sobre os Sistemas de Informação e as suas aplicações.

O presente artigo introduz o tema e encontra-se dividido em três tópicos. Apresentando os aspectos particulares e os desafios que importa vencer, no entendimento de constituição de Sistemas de Informação mais eficazes, para cumprir os objetivos de uma Administração mais transparente e eficiente, participada e que viabilize a introdução de uma nova relação de base tecnológica nas suas interações com os diferentes atores da sociedade e mercado.

Com objetivos em constatação que o processamento de dados é uma atividade diária de pessoas e organizações; reconhecer a importância da informação para indivíduos e organizações; compreender quais as relações entre computadores, dados, processamento de



dados, sistemas de informação e organizações; reconhecer a existência de um sistema de informação numa organização e defender a importância de dados e informação no funcionamento de uma organização. Com base em pesquisa documental.

## 1 - Dado X informação

Antes de apresentar o conceito e atributos da informação, é necessário explicar que os termos dados e informação serão tratados de maneira significativamente diferentes.

Oliveira (1995) relata que, enquanto o dado trata de uma simples observação sobre algum fenômeno ou ocorrência, que por si só não acrescenta conhecimento ao observador, a informação refere-se à interpretação e significado a interpretação e significado do referido fenômeno ou ocorrência.

Oliveira (1995:58) conceitua os termos dado e informação da seguinte forma:

*Dado é qualquer elemento utilizado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, organizados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitira tomada de decisão de forma otimizada.*

Como ilustração, sejam os relatórios contábeis de uma empresa. Os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações de Resultados do Exercício são fontes de dados, que para gerarem informações precisam ser trabalhados e interpretados, através de calculo de índices, análises históricas, comparações com dados de outras empresas do ramo, etc.

As informações, portanto, são geradas a partir de dados, conforme esquema apresentado na figura 01, elaborada por OLIVEIRA (1995:49)

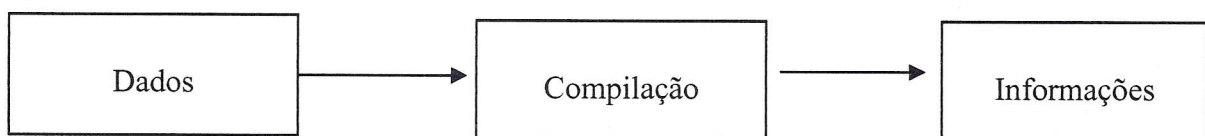


Figura 04: Dados X Informação/Fonte: OLIVEIRA (1995:53)

Enquanto o dado é impessoal, a informação é pessoal, depende de para quem se destina, pois pode ter significados diferentes dependendo do grau de conhecimento que agrega.

## 2 - Informação operacional X informação gerencial

Oliveira (1995) mostra claramente que podemos claramente distinguir dois tipos de informação dentro de uma organização: as informações operacionais e as informações gerenciais.

Uma informação operacional tem por finalidade simplesmente permitir que determinadas operações continuem acontecendo dentro do ciclo da empresa. Por exemplo: a listagem dos materiais com estoque abaixo do ponto de reposição é necessária para que



sejam emitidas as solicitações de compra.

A informação gerencial pode ser vista como um resumo de informações operacionais que chegam até um executivo, fornecendo-o conhecimento sobre algo de sua competência e responsabilidade, e que possibilite tomar decisões.

## 2.1 - Objetivo da informação:

Conforme o conceito de Bio (1991), a informação destina-se a direcionar a tomada de decisão. Neste sentido, seu objetivo primordial é habilitar a empresa a alcançar sua meta através do uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação.

A informação é a principal matéria-prima para o processo de tomada de decisão por parte dos executivos de empresas. Por tanto, ela precisa estar adequada ao nível de decisão por parte dos executivos de empresas. Para tanto, ela precisa estar adequada ao nível de decisão a ser tomada.

*A adequação de uma informação às necessidades requer o preenchimento de três requisitos: forma, idade e frequência. A forma diz respeito ao conteúdo, apresentação e confiabilidade; a idade é determinada pelo tempo de existência da informação em relação aos fatos relatados; e a frequência diz respeito à periodicidade com que a informação é produzida. Bio (1991 :36).*

A falta de informação ou a inadequação da empresa provoca decisões inadequadas, causando graves crises administrativas nas empresas. Abaixo estão algumas características que podem auxiliar a garantir a adequação da informação à sua necessidade.

## 2.2 - Atributos da informação:

De acordo com o visto nos livros de Carneiro (1996), existem alguns atributos no sistema de informações que se pode relacionar abaixo:

### (A) Relevância:

A relevância da informação é medida pelo grau de importância que exerce no processo de tomada de decisão. Nem todas as informações apresentam a mesma relevância, umas mais importantes que as outras.

Dentro de uma empresa, uma informação tem relevância diferenciada de acordo com o nível do executivo, ao qual se destina. A baixa produtividade de uma equipe de produção em relação às outras é relevante para o chefe do setor de produção, mas não significa muito para o diretor da empresa, que está mais interessado no nível de produção total da empresa.

É necessário distinguir quais as informações necessárias aos diversos níveis de decisão da empresa. Muitas vezes os executivos de níveis hierárquicos mais elevados são sobrecarregados de informações com detalhes irrelevantes, gerando confusão e dificuldade na análise das mesmas. Por outro lado, níveis mais próximos do operacional não devem receber informações com excessivo grau de síntese.

Ocorre também do executivo não dispor de todas as informações necessárias no momento da tomada de decisão. Neste caso, deve-se basear-se nas informações disponíveis,



admitindo uma determinada margem de risco.

(B) CORREÇÃO:

Para fazer bom uso da informação, o executivo precisa estar seguro sobre sua confiabilidade, pois as informações distorcidas podem ser mais prejudiciais do que a completa falta das mesmas.

É importante, entretanto, diferenciar informação correta de informação exata.

A informação exata dentro da empresa, normalmente é contábil e, além de requerer mais tempo para ser produzida, refletirá resultados de um período já transcorrido, embora seja a exata realidade do período.

Como o processo de tomada de decisão requer agilidade, a informação não precisa ser exata, basta-lhe ser correta e estar disponível no momento exato. Informações corretas podem ser obtidas através de amostragens, medições e tendências.

Baseado em amostragens da produção de uma fábrica, e conhecendo as características das demais fábricas da empresa, o gerente de vendas não precisará aguardar o resultado exato do total de produtos disponibilizado pelas fabricas para elaborar seu plano de vendas, por exemplo.

(C) A eficiência ou relação custo X benefício:

A eficiência da informação é medida pela relação de custos para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso.

Os custos, para que uma informação seja gerada são os envolvidos na coleta, processamento e distribuição e são facilmente apurados. Caso a informação seja gerada através de um sistema eletrônico de processamento de dados, somar-se-á o custo de equipamentos, materiais e pessoal destinado aquele fim. Tratando-se de informação gerada através de apontamentos, também é fácil identificar quanto se gasta para manterem-se os apontadores.

Entretanto, o valor agregado à informação, que pode ser definido como o nível de redução do grau de incerteza quando da tomada de decisão, é mensurado de forma subjetiva, através de bom senso.

Obviamente, se o valor agregado à informação for igualou inferior ao custo de geração da mesma, não haverá motivos para o fornecimento da informação.

(D) Oportunidade:

Devido à necessidade de agilidade nos processos de tomada de decisão, a informação deve estar presente no momento exato. Informações retardadas perdem o valor, e por influenciar negativamente o desempenho dos executivos.

O valor da informação é inversamente proporcional ao tempo que se leva para produzi-la. Carneiro (1996:83) afirma que "toda informação têm seu valor máximo num determinado momento, conservando algum valor durante certo tempo e, a partir de então, não terá valor algum."

Do ponto de vista de controle, de nada vai adiantar que o gerente de vendas venha, a saber, em março ou abril que a meta traçada para o mês de janeiro não foi atingida. Nada mais poderá ser feito.

(E) Comparatividade:



Os relatórios de informações gerenciais não podem apresentar números limpos e secos. Comparações com o planejamento feito (planejado x realizado), ou séries históricas (meses ou anos anteriores), ou padrões estabelecidos enriquecem o valor da informação fornecida.

Dizer que o faturamento anual de determinada empresa foi de Z unidades de valor certamente não despertará o mesmo interesse que mostrar a variação entre Z e o número planejado para o período anterior, ou de outra empresa de mesmo porte.

Quando é possível e adequado for, a informação pode ser enriquecida com tendências, que são projeções para períodos futuros, baseados em variações obtidas através de série histórica.

### **3 - Tomada de Decisão.**

Logenecker (1981:48) afirma que, toda e qualquer função administrativa requer constantemente a necessidade de optar entre alternativas para um determinado curso de ação. Trata-se do processo de tomada de decisão, tarefa que nem sempre é fácil ou agradável, e que requer muita habilidade por parte do administrador. Os executivos eficientes distinguem-se por suas capacidades de chegar a decisões lógicas.

Logenecker (1981) nos faz perceber que quando se toma conhecimento sobre uma decisão de alta cúpula, como a construção de uma nova fábrica, nem sempre se imagina o processo percorrido para justificá-la. A tomada de decisão é um processo muito lento do que parece, envolvendo grandes esforços no sentido de coleta de informações, opiniões, estudos empíricos e probabilísticos. Geralmente, este processo não é trabalho de uma única pessoa, mas todo um corpo diretivo poderá estar envolvido.

Apesar de todo este processo, Logenecker (1981) nos mostra que grande parte das decisões tomadas não tem o embasamento racional requerido, ou mesmo não dispõem de tempo para estudos mais aprofundados, e recaem na intuição subjetiva do responsável.

Logenecker (1981) ressalta que dentro de uma organização as decisões serão delegadas aos vários níveis executivos, de acordo com a abrangência e competência do fato. Os altos níveis executivos, as decisões são amplas e definem a estratégia da empresa. Nos níveis mais baixos, as decisões envolvem ações limitadas que implementam a estratégia da empresa. Por exemplo, a diretoria decidirá sobre a política de estoques para este produto.

Quando se inclui tomada de decisão na teoria sistêmica sua complexidade se revela. Certamente a decisão tomada poderá interferir em setores alheios a ela, como também poderá sofrer interferências destes. A decisão da área de marketing sobre uma campanha promocional, para impulsionar as vendas, ficará restrita à capacidade produtiva do setor industrial. Logenecker (1981:52) cita que "o ajustamento de uma parte do sistema pode provocar o desajustamento de outra".

#### **3.1 - Relevância da informação no processo decisório.**

Já foi abordada a importância da informação no processo decisório de uma empresa, onde foi colocado que a informação é matéria-prima do processo, e que a qualidade da decisão depende da qualidade da informação disponibilizada, na mesma proporção que a qualidade de um produto dependerá da qualidade do material envolvido em sua produção.

Em um mundo de economia globalizada e elevado grau de concorrência, um



administrador carente de boas informações fica perdido, sujeito a decisões questionáveis.

Além do mais, a informação pode reduzir muito o tempo de tomada de decisão, abreviando as etapas de levantamento e avaliação de alternativas.

A tomada de decisão refere-se à conversão das informações em ação. Portanto, decisão é uma ação tomada com base na análise de informações (...) a valor da decisão é inversamente proporcional ao tempo que se leva pra tomá-la e diretamente proporcional à qualidade das informações utilizadas. (CASSARO 1988: 129)

A figura abaixo mostra como a informação está sempre presente nas fases do ciclo decisório.

FIGURA2: Relevância da informação no decisório.

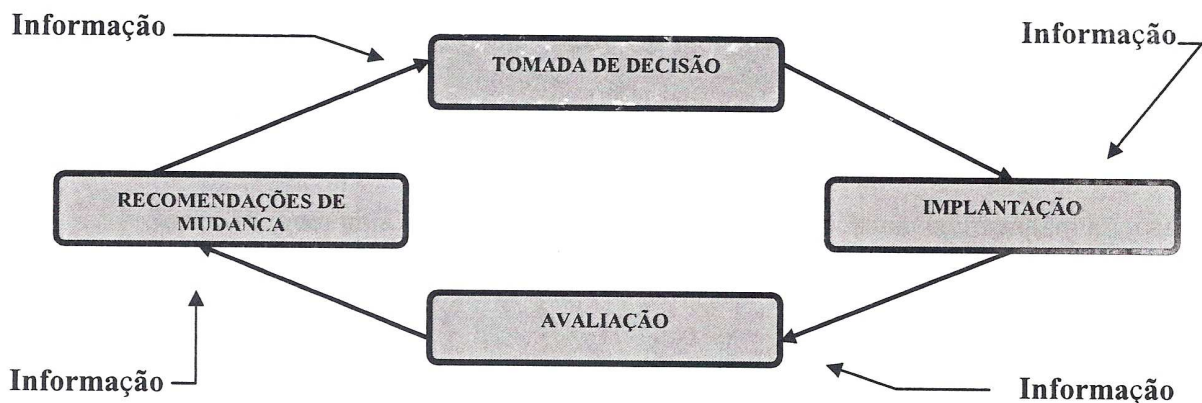


Figura 05: Relevância da informação no decisório  
Fonte: CASSARO (1988: 134)

### 3.2 - Limitação do processo decisório:

Gouilart (1995) aborda sobre o processo decisório expondo que a qualidade da decisão tomada poderá sofrer interferências de fatores externos ao próprio processo decisório. Entre eles, os mais relevantes são o tempo, o subjetivismo e a implantação conforme abaixo:

#### A) Tempo:

Cada vez mais, o mercado exige rapidez nas ações empreendedoras das empresas. Trata-se do "partir na frente", do "se você não faz, outro fará". Neste ímpeto de decidir em tempo pioneiro, o processo fica atropelado, comprometendo a qualidade da decisão.

As decisões rápidas, tomadas sem as devidas precauções, estarão sujeitas a surpresas indesejáveis. É necessário um equilíbrio entre o "ter que decidir" e o "decidir". Um executivo se sobressairá por distinguir o tempo exato da tomada de decisão.

#### B) Subjetivismo:

Supõe-se que uma decisão seja baseada em fortes fatos racionais e lógicos. Entretanto, na prática, pode-se constatar que boa parte das decisões tomadas são dominadas pelo subjetivismo de quem a toma. A dose de subjetivismo reflete o grau de ausência de



conhecimento acerca do problema em foco.

Entretanto, o julgamento subjetivo pode sofrer interferência de interesses especiais de pessoas ou departamentos. Na ânsia de proteger e manter posição dentro da organização, administradores rivais competem entre si, barganham, fazem alianças com outros, na tentativa de influenciar os resultados. Tais práticas diminuem e até distorcem a racionalidade.

A crescente ênfase que a administração moderna tem dado à decisão, desenvolvendo métodos e ferramentas para este fim, tende a reduzir o uso do julgamento intuitivo e a provocar maior racionalidade no processo decisório. Entretanto, o estado atual do conhecimento ainda não é suficiente para eliminar o amplo uso do julgamento subjetivo.

### C) Implantação:

O sucesso ou fracasso de uma decisão é fortemente determinado pelo modo como ela é implantada. Não é incomum, escutar-se "a idéia era boa, mas na prática foi um fracasso".

A maior arma do administrador na implantação de decisões é a motivação e cooperação da equipe envolvida. Na descrição da etapa final do processo decisório, foi dada ênfase a necessidade de bons argumentos que fundamentem a decisão. Este é o primeiro passo para que se tenha um envolvimento participativo em grau satisfatório.

O gerente retrógrado que administra na base do "sou eu quem decide e manda" certamente não obterá o mesmo sucesso de outros que trabalham com equipes participativas e devidamente motivadas.

## 4 – Considerações finais:

Conclusões que podemos tirar: *dado* é representação de elementos que a principio não fazem sentido algum e que não servem como base nenhuma para conclusões. Com o processamento e otimização de dados temos a *Informação* que é muito útil para as empresas se trabalhadas corretamente. O desafio das Organizações atualmente, não é a falta de dados e sim conseguir transformar tais, em informações coerentes e que sirvam para o planejamento e controle das Empresas.

### REFERENCIAS.

- ARAÚJO, V., *Sistemas de Informação: Nova abordagem teórico-conceitual*, Ciência da Informação, Dep. Ensino e Pesquisa (DEP-RJ) IBICT, vol. 24, n.º 1, 1995.
- BILHIM, J. (1999), *Metodologias e Técnicas de Avaliação. Avaliação na Administração Pública*, Lisboa, INA, 1999.
- GOUVEIA, L. e GAILO, S. (orgs.), *Sociedade da Informação: balanço e implicações*, Junho, Edições Universidade Fernando Pessoa, 2004.
- GOUVEIA, Luís, *Aplicações Multimédia para o Sistema de Informação da Empresa*, Tese de Mestrado, FEUP-DEEC, Universidade do Porto, Dezembro, Porto, 1995.
- MELLO, A. e SANTOS, A. (2004) «Organizações virtuais e seu modelo», in Gouveia, L. e Gaio, S. (2004), *Sociedade da Informação: Balanço e implicações*, Edições Universidade Fernando Pessoa, pp. 239-254.

