

# O RELACIONAMENTO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF INFORMATION AND BUSINESS DECISION MAKING

Rodrigo Eustáquio da Rocha<sup>a</sup>

Fabício Ziviani<sup>b</sup>

### RESUMO

**Introdução:** Este trabalho analisa o relacionamento entre a cultura organizacional, a qualidade da informação e a tomada de decisão. Esse assunto é abordado nos últimos anos devido a sua importância para a sociedade, uma vez que as organizações necessitam, cada vez mais, de decisões acertadas, em um espaço de tempo mais reduzido. **Objetivo:** O propósito deste trabalho é nortear ações empresariais que possam influenciar na qualidade do planejamento estratégico e na tomada de decisão. **Metodologia:** A metodologia utilizada foi através da revisão da literatura contemplando autores especializados nas áreas de cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão empresarial. O conteúdo foi pesquisado na ferramenta Scopus com as palavras chaves: cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão. **Resultados:** Os tópicos analisados afetam diretamente os envolvidos e os objetivos empresariais. Por isso é necessário examinar bem as informações oriundas da cultura organizacional para que o método de tomada de decisão seja guiado com qualidade e exatidão. **Conclusões:** A cultura, então, é fator determinante para que a organização consiga alcançar os objetivos pretendidos nos negócios. Acredita-se na continuidade deste estudo, voltada para uma pesquisa mais profunda sobre o tema utilizando outra metodologia.

**Descritores:** Cultura organizacional. Qualidade da Informação. Tomada de Decisão.

---

<sup>a</sup> Mestrando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento na Universidade FUMEC. E-mail: rodrigoerocha@gmail.com

<sup>b</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (PPGCI-UFMG). E-mail: contato@fabrizioziviani.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão pode ser, para muitos, uma prática de bastante sofrimento. Esta prática é inerente a todo ser humano, durante toda a vida, desde atitudes mais simples até as mais complexas. Mas esta prática fica ainda mais difícil quando se fala em tomada de decisão dentro das organizações, pois, na maioria das vezes, envolve dinheiro e o futuro das empresas. Por isso, o tema tem sido objeto de muitas investigações para que as decisões organizacionais sejam cada vez mais assertivas e realizadas em um curto período de tempo, exigindo um compromisso efetivo das escolhas e suas consequências.

Para a tomada de decisão são necessários o processamento e a análise da informação a partir das alternativas acessíveis. A interpretação, conversão e o processamento destas informações são processos sociais dinâmicos que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações (CHOO, 2006).

Desta forma, pressupõe que utilizar a informação correta de forma racional e técnica, descomplica os problemas organizacionais constantemente expostos à tomada de decisão. A informação, segundo Barreto (2012), assumiu na atualidade pós-industrial uma importância que recoloca questões sobre sua natureza, seu conceito e os benefícios que podem trazer para o indivíduo em seu relacionamento com o mundo em que vive.

É fundamental, também, adicionar a cultura organizacional no processo de tomada de decisão, pois ela é um sistema de valores compartilhados, que diferencia uma organização das demais. Para Hofstede (1991), cultura é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria ou grupo de pessoas frente a outro. Culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais difere-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente organizacional.

Mediante o exposto, pretende-se, através de uma revisão da literatura, sem exaurir o assunto, verificar a influência da qualidade da informação,

considerando a cultura organizacional na tomada de decisão empresarial. Esta revisão propõe-se contribuir para a ampla percepção do tema nas áreas de Ciência da Informação.

## **2 RELACIONAMENTO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO**

Este item aborda a revisão da literatura contemplando autores especializados nas áreas de cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão empresarial.

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é um tema excepcionalmente complexo, que é influenciado tanto pela cultura do país onde as organizações se encontram, quanto pela cultura dos indivíduos alocados nas organizações. De acordo com Jones (2010), cultura organizacional é a exposição de conjunto de valores e normas que controlam as interações entre os membros da organização e seus *stakeholders*.

Em toda organização a cultura organizacional é essencial, pois, segundo Costa (2014), ela diz como as pessoas pensam e como fazem as coisas. Culturas competitivas, com foco em metas e resultados, costumam procriar um clima mais tenso e de pouca cooperação e confiança. Já as culturas orientadas para o relacionamento humano concebem cenários descontraídos e de alta afabilidade e interação. Organizações pautadas pelo formalismo e pela hierarquia ensejam conjunturas de pessoas cautelosas, formais e com baixa iniciativa, enquanto empresas que os proprietários trabalham lado a lado com as equipes geram culturas mais participativas.

Pode-se afirmar que a cultura organizacional considera todas as atividades que os indivíduos exercem e como sua conduta afeta no desempenho das organizações, como produtividade, desempenho, alternância e gerenciamento. Jones (2010) destaca que o conflito entre diferentes gestores ou entre diferentes *stakeholders* afeta a tomada de decisão e a aprendizagem

organizacional.

Atualmente, em um mundo capitalista, há uma grande preocupação por parte das organizações em obter capital financeiro, porém, para Stewart (1998), as organizações que almejam apenas essa finalidade ficarão no passado, pois o que gera recursos imprescindíveis para alcançar riquezas não é mais o trabalho físico e sim ativos baseados em conhecimento. Uma cultura marcada pelo trabalho físico pode então influenciar na estabilidade dos colaboradores e ser ultrapassada facilmente pelos concorrentes.

Logo, os autores acima citados, relatam a importância de uma cultura organizacional e como ela pode influenciar nos resultados das instituições e grupos de colaboradores. As diferenças dos indivíduos devem ser analisadas antes de qualquer tomada de decisão. A cultura é fator determinante para que a organização alcance a sua visão, defina a sua identidade para fundamentar a sua missão e seus valores.

## **2.2 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO**

Diariamente, através da informação, os gestores tomam decisões e uma referência mal analisada pode custar a perda de inúmeros colaboradores e posicionamento de mercado. No mundo organizacional é necessário o planejamento das ações e a informação pode ou não facilitar o percurso.

A informação é objeto da Ciência da Informação que resulta do processamento, manipulação e organização de dados. Para Choo (2006), a informação é um componente intrínseco de praticamente tudo que as instituições fazem e sem uma compreensão dos processos organizacionais que a informação transita, não se toma conhecimento da importância de suas fontes.

Embora as informações sejam, na maioria das vezes, apuradas por um grupo de pessoas, a autoridade nas decisões é do gestor que está à frente dos negócios. Por isso, é necessário atingir um alto padrão de qualidade.

A qualidade da informação é uma atividade bastante árdua, complexa e controversa. No campo científico existem assimilações, mas ainda não tendem para um consenso. Por esta razão deve-se valorizar o seu estudo e

compreensão, principalmente, nas instituições com estratégia baseada em conhecimento (SORDI, 2015).

Segundo Amaral e Sousa (2011), e demais autores, como Casanova (1990), Schwuchow (1990) e Oleto (2006), também expõem percepções aproximadas sobre a dificuldade de conceituar, mensurar as dimensões e os atributos do tema. No entanto, Huang, Lee e Wang (1999), disponibilizaram uma lista contendo 15 dimensões para alcançar a qualidade da informação. O conteúdo foi organizado em quatro categorias:

1. intrínseca: acurácia, objetividade, credibilidade e reputação;
2. acessibilidade: acesso e segurança;
3. contextual: relevância, valor agregado, economia de tempo, completude e quantidade de dados;
4. representacional: interpretabilidade, facilidade de uso, representação concisa e representação consistente.

Já Sordi (2015), aprofundou as quatro categorias acima citadas e elencou as dimensões e seus respectivos atributos que podem ser utilizadas para realizar análise e mensuração da qualidade da informação demonstrada no Quadro 1, que considera seus aspectos subjetivos e objetivos.

**Quadro 1 – Aspectos a serem considerados na análise da qualidade da informação**

<b>Dimensão da Informação</b>	<b>Aspecto principal a ser analisado</b>
Abrangência/escopo	A informação que o público-alvo necessita está completa e somente ela, ou seja, sem excessos desnecessários
Integridade	A informação presente está íntegra, inteira, ou está corrompida, adulterada?
Acurácia/Veracidade	A informação pode ser considerada fiel aos fatos que ela representa?
Confidencialidade/Privacidade	A informação é acessada somente por quem de direito?
Disponibilidade	A informação é facilmente acessada por quem de direito?
Atualidade	A informação é constantemente gerada/atualizada nos intervalos de tempo considerados adequados pelo público-alvo?
Ineditismo/Raridade	Trata-se de uma informação de difícil obtenção do ponto de vista de ser raro ou escassa?
Contextualização	A informação é atraente ao público-alvo?

Precisão	A informação está suficientemente detalhada/esmiuçada para pronto uso?
Confiabilidade	A fonte e o conteúdo da informação têm credibilidade perante o público-alvo?
Originalidade	A informação é original, ou seja, a informação com que se trabalha provém diretamente da fonte geradora ou de algum retransmissor que traduziu, copiou, editou ou realizou alguma outra atividade que possa ter alterado seu conteúdo original?
Existência	Em quantas mentes, locais físicos e virtuais a informação está disponível?
Pertinência/ Agregação de valor	O quanto a informação é importante ao público-alvo no tempo presente?
Identidade	A denominação da informação é representativa, pertinente e fiel no que tange ao seu conteúdo?
Audiência	A informação está sendo acessada pelo seu público-alvo?

Fonte: SORDI, 2015.

Portanto, um sistema de informação deve manter-se organizado para oferecer uma estrutura adequada à coleta, produção, interpretação, organização, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso (CAPURRO, 2003).

Ao aprofundar o estudo de utilização da informação, pode-se afirmar que o ingrediente básico para os processos de decisão é a informação de qualidade. Assim, necessita, diariamente, uma melhoria contínua nos processos organizacionais com engajamento dos envolvidos para que as informações necessárias sejam relatadas com alto padrão de qualidade.

### **2.3 TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL**

A decisão é um procedimento que leva à seleção de uma opção dentre várias alternativas para resolução de determinado problema ou oportunidade. (BARBOSA, 2011, p. 26). Elas podem ser analisadas como um aglomerado de atitudes e fatores, que se iniciam identificando um estímulo que finaliza com o comprometimento de resolver o problema e/ou oportunidade.

Esta atividade é praticada diariamente por todos indivíduos, contudo, quando levamos esta conjuntura para o meio empresarial, inicia-se uma necessidade de envolver custos, pessoas e processos. Diante da problemática,

faz-se necessário considerar fatores como a cultura organizacional, a qualidade da informação e a inteligência emocional para tratar de algo bastante complexo. Varvakis e Mendonça (2018), afirmam que os gestores necessitam propor medidas respaldadas em informações precisas, de qualidade e, ainda, saber como utilizá-las para uma excelente prática de gestão.

Anteriormente, segundo Jones (2010), a tomada de decisão era retratada como um processo racional, em que administradores oniscientes tomavam medidas para que as instituições se ajustassem ao ambiente aos quais operavam. Atualmente, este processo é reconhecido como incerto e os gestores necessitam pesquisar por soluções que podem ou não favorecer os envolvidos da organização.

Para uma determinação mais eficaz, segundo Angeloni (2003), os trabalhos em equipe e a participação dos colaboradores deverão ser mais exigidas nas organizações. Pois, o trabalho em grupo coloca em evidência a comunicação, que deve ser motivada com a intenção de estabelecer um pensamento comum.

Barbosa (2011), afirma que uma decisão pode ser qualificada em três aspectos: 1) importância: uma decisão será importante conforme os valores e objetivos que se pretende alcançar; 2) velocidade exigida: esse aspecto também derivara dos valores e objetivos, além do tempo que o responsável possuirá para analisar as alternativas; 3) grau de individualidade: uma decisão escolhida por um único colaborador que pode ou não ser vital para sobrevivência no futuro. Estes três aspectos podem variar de complexidade dependendo do nível organizacional (estratégico, tático e operacional) em que a tomada de decisão faz-se necessária.

Para Angeloni (2003), é indispensável ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, porém habitualmente estão dispersos, fragmentados e acondicionados na cabeça dos colaboradores. Logo, a cultura organizacional é extremamente importante para se obter um nível de qualidade adequado nos processos no qual dados, informações e conhecimentos transitam.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional, a informação e a tomada de decisão fazem parte de todo contexto empresarial. Analisando a literatura sobre essa temática, foi possível compreender o valor do relacionamento destes assuntos.

Os autores citados evidenciam a importância da cultura organizacional e como ela pode afetar a tomada de decisão. Desta forma, faz-se necessário examinar bem as informações oriundas da cultura organizacional para que o método de tomada de decisão seja guiado com qualidade e exatidão. A cultura, então, é fator determinante para que a organização consiga alcançar os objetivos pretendidos nos negócios.

Pode-se afirmar também que, ao utilizar a informação de qualidade, existirá uma maior contribuição para o sucesso de processos, produtos e serviços. Para Sordi (2015), a utilização de aspectos na análise da qualidade da informação pode evitar problema com partes envolvidas no mercado. Então, uma informação errada pode acarretar processos judiciais, manchar o nome perante o mercado, perda de clientes e até possível falência.

Conclui-se que a ligação entre cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão exercem na organização afetam diretamente os envolvidos e os objetivos empresariais. Por isso, deve-se agir com ponderação no planejamento estratégico, tático e operacional, monitorando e revisando constantemente os prazos, níveis hierárquicos e a influência no resultado geral da organização.

Por fim, vale mencionar que o presente estudo apresenta limitação de ter sido apenas uma revisão da literatura. Contudo, permitiu a geração de informações importantes, que ratificadas por outros métodos de pesquisa poderão ter efeitos emblemáticos.

### REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A. do; SOUSA, A. J. F. P. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 133-146, mar. 2011. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362011000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362011000100008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 26 abr. 2018.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, abr. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 26 abr. 2018.

BARBOSA, R. R. **Comportamento informacional na tomada de decisão**: proposta de modelo integrativo. Belo Horizonte, 2011. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-8PGLKJ>. Acesso em: 26 abr. 2018.

BARRETO, A. de A. **Gestão da Informação, inovação e inteligência competitiva**: como transforma a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

CASANOVA, M. B. Information: the major element for change. *In*: WORMELL, I. **Information quality**: definitions and dimensions. London: Taylor Graham, 1990. p.42-53.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., Belo Horizonte, 2003. **Anais** [...]. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: [http://www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm). Acesso em: 22 abr. 2018.

COSTA, S. G. **Comportamento organizacional**: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

HOFSTEDE, G. H. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1991.

HUANG, K. T.; LEE, Y.W.; WANG, R. Y. **Quality information and knowledge**. New York: Prentice-Hall, 1999.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

OLETO, R. R. Percepção da qualidade da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 1, p. 57-62, jan./abr. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652006000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652006000100007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 26 abr. 2018.

SCHWUCHOW, W. Problems in evaluating the quality of information services. *In: WORMELL, I. Information quality: definitions and dimensions.* London: Taylor Graham, 1990. p. 69-72.

SORDI, J. O. de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2 ed. Saraiva, 2015.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VARVAKIS, G.; MENDONÇA T. C. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspect. Ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 104-119 jan./mar. 2018. ISSN 19815344. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2417/2059>. Acesso em: 26 abr. 2018.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF INFORMATION AND BUSINESS DECISION MAKING

### ABSTRACT

**Introduction:** This paper analyzes the relationship between organizational culture, information quality and decision making. This issue has been addressed in recent years because of its importance to society, as organizations increasingly need sound decisions in a shorter time frame. **Objective:** The purpose of this work is to guide business actions that may influence the quality of strategic planning and decision making. **Methodology:** The methodology used was through the literature review contemplating specialized authors in the areas of organizational culture, information quality and business decision making. The content was searched in the Scopus tool with the key words: organizational culture, information quality and decision making. **Results:** The topics analyzed directly affect stakeholders and business objectives. Therefore it is necessary to examine well the information coming from the organizational culture so that the method of decision making is guided with quality and accuracy. **Conclusions:** Culture, then, is a determining factor for the organization to achieve the desired business objectives. It is believed in the continuity of this study, directed to a deeper research on the subject using another methodology.

**Descriptors:** Organizational culture. Quality of Information. Decision Making.

## LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN

## EMPRESARIAL

### RESUMEN

**Introducción:** Este trabajo analiza la relación entre la cultura organizacional, la calidad de la información y la toma de decisiones. Este tema se aborda en los últimos años debido a su importancia para la sociedad, ya que las organizaciones necesitan cada vez más decisiones acertadas en un espacio de tiempo más reducido. **Objetivo:** El propósito de este trabajo es orientar acciones empresariales que puedan influir en la calidad de la planificación estratégica y en la toma de decisión. **Metodología:** La metodología utilizada fue a través de la revisión de la literatura contemplando autores especializados en las áreas de cultura organizacional, calidad de la información y toma de decisión empresarial. El contenido fue investigado en la herramienta Scopus con las palabras claves: cultura organizacional, calidad de la información y toma de decisión. **Resultados:** Los temas analizados afectan directamente a los involucrados y los objetivos empresariales. Por eso es necesario examinar bien las informaciones oriundas de la cultura organizacional para que el método de toma de decisión sea guiado con calidad y exactitud. **Conclusiones:** La cultura, entonces, es un factor determinante para que la organización logre alcanzar los objetivos pretendidos en los negocios. Se cree en la continuidad de este estudio, orientado a una investigación más profunda sobre el tema utilizando otra metodología.

**Descriptores:** Cultura de la organización. Calidad de la información. Toma de decisiones.

**Recibido em:** 10.01.2019

**Aceito em:** 25.03.2019