

4 Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta inicialmente os resultados obtidos através da pesquisa de campo, referentes às entrevistas realizadas com 16 (dezesesseis) gestores da organização estudada, e que busca respostas à pergunta principal da pesquisa. As entrevistas foram conduzidas através de um roteiro de 12 questões elaboradas para abordar as percepções dos gestores sobre os processos de gestão da informação, processo decisório e atributos de qualidade da informação organizacional, de modo a compreender como estes temas interagem entre si, sob a perspectiva do referencial teórico apresentado no desenvolvimento deste trabalho. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa documental e de referências bibliográficas relacionadas à organização, complementando a visão organizacional sobre os temas em estudo. Por fim, é realizada uma análise sintética dos resultados da pesquisa.

4.1. Análise das Entrevistas

As questões do roteiro são apresentadas abaixo, seguidas das respectivas justificativas e análises que procuram destacar elementos considerados relevantes, essenciais ou repetitivos que permitam identificar convergências, divergências, inferências causais e cruzamentos referentes ao problema da pesquisa. Conforme projetado, parte do material colhido não responde diretamente às perguntas embutidas nas questões, mas desenvolve a percepção dos entrevistados sobre os conteúdos sugeridos.

1.1) Em sua visão, como hoje a Previdência Social gerencia internamente o insumo informação? Como imagina que poderia ser? O que poderia ser feito para melhorar o processo de Gestão da Informação? Quais atores determinam, definem e priorizam o desenvolvimento de Sistemas de Informação, em seus diversos níveis (Estratégico, Tático, Operacional)? Você percebe a existência de assimetrias relevantes entre as principais áreas de negócio da PS, em relação ao processo de GI? Por que isto (não) ocorre ?

A primeira questão aborda a Gestão da Informação de uma forma direta e abrangente, buscando colher a primeira impressão do entrevistado sobre o tema. Pede-se ao entrevistado que explique sua visão de como é, como poderia ser e o que poderia ser feito para melhorar o gerenciamento interno da informação na organização como um todo. Em seguida, procura distinguir e caracterizar aqueles que desempenham o papel do consumidor ativo de informação, ou seja, quem são os atores demandantes de sistemas de informação em seus diversos níveis hierárquicos. Por fim, busca identificar a existência de assimetrias ou desníveis no desenvolvimento do processo de gestão da informação entre as diversas linhas de negócio dentro da Previdência Social, para verificar elementos de homogeneidade interna do processo de Gestão da Informação e níveis de integração e agregação da estrutura organizacional em relação à informação, conforme percebidos na organização.

A maioria dos entrevistados (doze) considerou que a informação na Previdência Social não possui um processo eficiente de gestão, refletindo problemas para os diversos níveis e linhas de negócio da organização. Dois entrevistados destacaram a ausência de “discussões internas sobre as macro-questões e problemas previdenciários”, dificultando a adoção de uma “visão articulada e estratégica” da organização. Uma das causas apontadas para esta ausência, em uma perspectiva histórica, é “a falta de prioridade estratégica da Previdência Social, que sempre foi tratada como moeda de troca política para objetivos considerados mais importantes por sucessivos governos”. Vários afirmaram que a Gestão da Informação não consegue cumprir adequadamente seu papel de subsidiar os tomadores de decisão por consequência de problemas políticos internos, tais como “a ausência de coesão administrativa” entre as instituições que compõem a organização e “a inexistência de políticas de longa

duração”. Esta ausência de coesão administrativa, segundo metade dos entrevistados, decorre da “falta de clareza e de acordo sobre os papéis desempenhados pelas três instituições”, evidenciando problemas relacionados à definição estratégica e à centralização administrativa.

Propondo a adoção de “uma agenda focada nos problemas demográficos e de falta de cobertura previdenciária”, um dos entrevistados disse que o processo de Gestão da Informação deveria ser planejado para atuar na “justificativa e monitoramento destas macro-questões previdenciárias”. Outro entrevistado apontou que “poderia ser montada uma agenda positiva para a gestão da Previdência Social, mudando-a apenas com as informações que já se possui”, porém estas não são devidamente utilizadas.

Também foram apontados problemas estruturais, como por exemplo “a alta rotatividade nos cargos de comando”, que gera descontinuidades administrativas e dificulta a estabilização e a maturação de processos organizacionais, inibindo a geração de conhecimento de negócio. Quatro entrevistados mencionaram a “superposição de funções” exercidas por órgãos de controle distintos, porém com atribuições similares, distribuídos pelo MPS, INSS e entidades externas, que prejudica a eficiência do processo de Gestão da Informação, pois provoca duplicação de esforços de produção, adoção de critérios distintos para informações similares e baixa disseminação das informações geradas, minando sua confiabilidade e desperdiçando seu potencial de uso.

Por razões históricas, sempre houve um predomínio e priorização da informação operacional em detrimento da informação gerencial, deixando lacunas a serem preenchidas na gestão dos negócios ao não oferecer um suporte adequado de informações ao processo decisório. Este quadro vem sofrendo alterações nos “últimos quatro anos”, quando o gestor previdenciário passou a valorizar mais a informação e “tratá-la como insumo estratégico”. Foram apontadas algumas iniciativas de sistemas de informações gerenciais com resultados considerados satisfatórios, como por exemplo o sistema INFORMAR, que suporta a linha de negócio da Receita Previdenciária. Um dos entrevistados apontou que, devido ao tamanho da organização, “cada área de negócio deveria modelar sua informação

gerencial, baseados nas fontes únicas dos sistemas transacionais e nas orientações tecnológicas preconizadas pelo PDTI¹⁵”.

Embora a tecnologia tenha sido apontada como um fator limitante à melhoria do processo de Gestão da Informação por vários entrevistados, apenas um deles credita à plataforma tecnológica a raiz dos problemas que dificultam a existência de sistemas de informações gerenciais mais eficazes.

Embora havendo opiniões contrárias, um aspecto levantado por vários entrevistados, especialmente da Dataprev, é a falta de integração entre as linhas de negócio, “que não enxergam a Previdência Social como um todo”. Como “os sistemas nasceram departamentais, informações de uma área que se refletem em outra são tratadas de forma deficiente” ou “isolada, apesar da preocupação de todos em desenvolver ações integradas”. A frase “em vez de um continente, construiu-se um arquipélago”, citada por um dos entrevistados, ilustra o estágio atual da integração da informação na organização. Entretanto, as necessidades de informação têm exigido “processos mais transversais”, que perpassam mais de uma linha de negócio. A necessidade de integração extrapola a própria organização, como evidenciado pela implementação de políticas sociais de governo, que demandam a “troca de informações com vários órgãos de governos federal, estadual, municipal” e até mesmo estrangeiros, através de “acordos internacionais destinados a garantir os direitos previdenciários de cidadãos” de nacionalidades distintas. Também registrou-se “a necessidade de integração entre sistemas de informações da Previdência Social e da Previdência Complementar”.

Tentativas de prover maior integração vem sendo empreendidas nos últimos anos. O NMG¹⁶, iniciativa estratégica destinada a reformular todos os processos internos do INSS, “abordou corretamente a questão, porém apresentou problemas em sua formulação e implementação”. No plano tático, compôs-se no CNIS uma estrutura de comitês com representantes de todas as linhas de negócio para organizar demandas de informações e definir prioridades de implementação. No nível operacional, adotou-se um sistema unificado de administração de

¹⁵ Plano Diretor de Tecnologia da Informação para a Previdência Social, elaborado em 2001.

demandas (Prevdemandas), formalizando a relação de trabalho entre INSS e Dataprev.

Em qualquer organização, Gestão da Informação exige processos confiáveis de obtenção de dados primários. Deficiências nos dados operacionais históricos mantidos pela organização, como por exemplo dados cadastrais de segurados, são decorrentes de antigos processos de obtenção de dados com padrões adequados à época, mas que não atendem aos atuais requisitos de qualidade. Como o ciclo de negócio da Previdência Social abrange cronologicamente grande parte da vida das pessoas, informações de 30 ou 40 anos atrás ainda são necessárias para suprir as operações das linhas de negócio, levando à necessidade de recadastramentos e cruzamentos de dados com outros cadastros de governo. No entanto, devido aos volumes envolvidos e ao impacto social causado, o sucesso de tais iniciativas exigem cautela na implementação, buscando-se “o porquê dos erros e o estabelecimento de padrões bem definidos”.

Em relação aos atores que lidam com os sistemas de informação, identifica-se “a carência de pessoas com domínio do negócio” e “habilitadas a formular adequadamente as necessidades de informação” no INSS e na SRP, uma consequência da já citada “rotatividade nos cargos de comando”, extensiva à “formação de uma massa crítica de gestores”. Citando as atuais instâncias estratégicas da organização, o Comitê de Gestão Estratégica e o Comitê de Tecnologia e Informação (CTI-PS), alguns entrevistados apontaram-nas como “os foros decisórios adequados para funcionar como canais de integração e nivelamento entre os sistemas de informação na organização como um todo”. No entanto, “apesar de representativos, hoje dedicam-se mais à questão tecnológica e menos à informação”, deixando de resolver questões intrínsecas da gestão da informação. As entrevistas também apontaram problemas como:

- há “emergência de questões operacionais invadindo áreas gerenciais, distorcendo a visão de informação”

¹⁶ Novo Modelo de Gestão do INSS, iniciado em 2002.

- “as informações não são plenamente utilizadas a nível local, havendo problemas de comunicação entre as instâncias centrais do INSS e suas APS”¹⁷, “dificultando a implementação das estratégias corporativas”
- “MPS envolveu-se em questões operacionais, liderando projetos de implementação”, desempenhando papéis alheios às suas atribuições e concorrendo com demais as demais iniciativas corporativas de Gestão da Informação
- “maior participação dos usuários finais na definição dos sistemas de informações”, pois são os que “detém o conhecimento dos problemas cotidianos da Previdência Social”.

Em todas as linhas de negócio e instituições, verificou-se que o sucesso do processo de gestão da informação depende do comprometimento das pessoas envolvidas, muitas por iniciativa e motivação próprias, sem contar com o apoio institucional explícito para tal. Dois entrevistados da Dataprev apontaram a necessidade de se “especializar pessoas na organização para lidar sistematicamente com questões de inteligência de negócio” e “formar grupos dedicados às questões atuariais, financeiras, de combate às fraudes, de políticas públicas de longo prazo, entre outros”, de modo que a Previdência Social possa passar a lidar com questões de planejamento de uma forma proativa, gerando internamente suas próprias análises e previsões, prestando serviços adicionais de informação à sociedade brasileira.

Vários entrevistados de áreas e instituições distintas convergiram em um ponto: há graves e urgentes problemas na Previdência Social que uma efetiva Gestão da Informação pode ajudar a resolver. Trata-se da eliminação de filas no atendimento à população, que prejudica tanto o público-alvo quanto a imagem da organização na sociedade, e o combate às fraudes, que ocorrem tanto na linha de negócio Benefícios como na Receita Previdenciária, ajudando a reduzir o déficit da Previdência Social. Apesar dos problemas acima relatados, vários entrevistados

¹⁷ Agências da Previdência Social, representações locais do INSS nos municípios.

do INSS e do MPS apontam que os projetos atuais “estão no rumo correto, em direção à automação dos processos de Arrecadação e Concessão”, “reformulando processos de trabalho para eliminar sobrecarga de informação embutida em cerca de 40% dos atendimentos efetuados e retirando das agências pessoas que requerem benefícios não programados, pois a organização já possui as informações necessárias armazenadas no CNIS”. A gestão da mudança precisa ainda conseguir substituir a cultura burocrática predominante no nível operacional do INSS.

Também foram verificadas convergências consistentes de percepções relacionadas à existência de assimetrias significativas entre as linhas de negócio da organização, e ao estágio de desenvolvimento de cada linha de negócio em relação ao processo de Gestão da Informação. A Receita Previdenciária despontou como a linha de negócio que “mais valoriza a informação”, seguida respectivamente do empate entre as linhas de Benefícios e do Contencioso que atende à matéria tributária, na qual a Previdência Social é parte acusadora, e por fim, do Contencioso que atende à matéria de Benefícios, na qual a Previdência Social é ré. O CNIS não chegou a ser relacionado nesta escala, pois “possui seu foco mais voltado para atendimento institucional”, suportando todas as outras linhas de negócio. As razões para este fato decorrem em parte da própria natureza dos negócios: enquanto “a Arrecadação precisa procurar e gerar sua própria informação, sob pena de não realizar sua função primordial, o Benefício é procurado pela população, apresentando um universo muito maior de trabalho” e “podendo buscar algumas informações úteis em outros órgãos de governo”. O Contencioso referente à parte tributária acompanha em parte o nível de desenvolvimento da Receita Previdenciária, seguindo o fluxo normal da informação. Já o Contencioso relacionado à matéria de Benefício não chegou a se informatizar completamente, “havendo ausência de um processo informacional consistente ... na dimensão e qualidade necessárias”. “Quase toda informação é gerada externamente, e a prioridade do órgão sempre foi voltada para questões técnicas e jurídicas, deixando questões de gestão em segundo plano.”

1.2) Como você enxerga a sua participação no processo de GI da Previdência Social? Com qual(is) papel(éis) você se identifica melhor neste processo (Produtor / Consumidor / Regulador)?

Esta questão objetiva identificar como o entrevistado vê seu papel no processo de Gestão da Informação, servindo ainda para apresentar a tipologia usada na pesquisa. Também busca relatos de desvios percebidos no desempenho de papéis, como por exemplo consumidores atuando como produtores, produtores deixando de atuar como reguladores, etc. A classificação nos níveis hierárquicos foi realizada parcialmente pelo autor, com base no cargo desempenhado pelo entrevistado. Três auto-classificações de papéis foram corrigidas baseadas nas descrições práticas das ações desempenhadas pelos entrevistados. A tabela 10 exhibe a distribuição das respostas obtidas.

Quatro entrevistados classificaram-se nos três papéis simultaneamente, sendo dois no nível estratégico e dois no nível tático, descrevendo com detalhes as necessidades de atuação em cada um dos papéis. Outros seis entrevistados classificaram-se em dois papéis simultâneos, com predominância da combinação produção-regulação. Os demais dividiram-se entre produtores (3) e reguladores (3). Não houve quem se auto-classificasse apenas como consumidor. Entre os desvios percebidos e entre os reguladores que possuem duplo papel, percebe-se que o papel de regulador é desempenhado com menor intensidade do que se gostaria. Um dos entrevistados apontou desvio percebido em seu papel de produtor, atuando menos neste papel do que achava necessário. Não houve registro de desvio a maior, isto é, pessoas que atuavam em um papel com mais intensidade do que o considerado necessário.

Tabela 10 - Distribuição dos entrevistados por papéis e níveis hierárquicos

	Nr. pessoas	Produtor	Consumidor	Regulador
Estratégico	6	4	2	5
Tático	9	7	5	6
Operacional	1	1		

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se interpretar as respostas acima de várias formas. As descrições mais completas de quem exerce o triplo papel sugere tanto uma maior participação e envolvimento no processo de gestão de informação, quanto uma necessidade de melhor distribuição de atividades dentro da organização. Um dos entrevistados afirmou que “para ser um bom produtor, precisa antes de mais nada ser um bom consumidor”, similar ao conceito anteriormente citado sobre os “prosumidores”¹⁸. Surge então uma nova questão, que permanece em aberto: dentro de uma perspectiva holística, o melhor potencial de trabalho humano ao lidar com a informação não seria um equilíbrio dos três papéis – produtor, consumidor e regulador?

1.3) Como você vê o equilíbrio entre oferta e demanda de informação na Previdência Social, quantitativa e qualitativamente?

A questão visa captar percepções do entrevistado sobre o mercado interno de informação na organização, confrontando oferta e demanda de informações em dois níveis: qualitativo e quantitativo. Obteve-se 14 respostas consideradas válidas. Optou-se por analisar os resultados levando em consideração a instituição de origem dos entrevistados.

Quatro entrevistados, todos da Dataprev, apontaram que a expectativa da demanda por qualidade é maior que a oferta, porém o processo de formulação da demanda costuma ser deficiente, sem visão sistêmica, prejudicando a qualidade da oferta. A percepção de que a demanda por qualidade de informações é maior que a oferta foi apontada por representantes das três instituições, porém todos mencionaram haver potencial dentro da organização para se atingir o equilíbrio com folga, ou que “já se trilha o rumo correto”. Houve várias citações à infraestrutura tecnológica inadequada da Dataprev como uma das causas que impedem o atingimento deste equilíbrio. Outros três entrevistados, sendo um do INSS, consideraram que a qualidade da informação ofertada atende satisfatoriamente à demanda. Outro entrevistado afirmou que a “qualidade da informação sempre é relativa, e se necessário, deve-se confiar na melhor informação que tiver disponível. Previdência Social é uma política pública sensível, e frequentemente

¹⁸ Ver item 2.3.3.

acusam-se as informações como culpadas de todos os problemas, esquecendo-se que foram os processos que a geraram”.

Dois entrevistados, um do MPS e outro do INSS, afirmaram que “a oferta não se encontra com a demanda, havendo muita informação desnecessária e faltando um processo de demanda sistemática”. Como as “demandas sobre informações operacionais costumam predominar sobre as estratégicas”, vários entrevistados apontaram uma “carência de informações estratégicas, não atendendo às necessidades do processo decisório”. Em geral, considerou-se que a oferta quantitativa de informações atende ou supera as necessidades existentes, sendo detectados indícios de sobrecarga de informação por dois entrevistados do INSS. Apenas um entrevistado da Dataprev apontou a necessidade de gerar maior quantidade de informações.

1.4) Com que frequência as informações que você utiliza para suas decisões são provenientes de processos formais de GI (Alta / Média / Baixa)? Cite um exemplo prático(qual processo de GI). As informações que você considera mais eficazes para suas decisões são oriundas de processo formais de GI ou são obtidas aleatoriamente, de modo informal? Por que você acha que isto acontece?

A questão tem por objetivo perceber o nível de influência que as informações formais possuem no processo decisório individual do entrevistado. Em relação à frequência de uso de informações provenientes de processos formais para tomada de decisões, obteve-se 12 respostas objetivas, com a seguinte distribuição: 4 (quatro) com alta frequência, 2 (dois) com média frequência e 6 (seis) com baixa frequência. Um entrevistado do nível operacional que se classificou como “alta frequência de uso” aponta problemas de conflito entre as várias fontes formais provenientes de processos distintos de Gestão da Informação, evidenciando problemas de integração e de gestão. Entre os que não responderam diretamente, um prioriza o critério da atualidade em relação à formalidade da informação recebida, enquanto outro prioriza a natureza da decisão: se a questão é técnica, é alta a frequência de uso de informação proveniente de processos formais de Gestão da Informação para decidir; se é administrativa, há bastante oscilação nesta frequência.

Verificou-se que as informações consideradas mais eficazes às decisões individuais de gestores situados no nível estratégico provém em sua maioria de fontes informais e desestruturadas, tais como “encontros, conversas e percepção do ambiente”, refletindo a ausência ou não utilização de processos estruturados de suporte à decisão. Um dos gestores manifestou a necessidade de maior formalização das decisões, enquanto outro utilizava exclusivamente informações formais apenas para decisões de menor importância. Entre os demais entrevistados, observou-se um certo equilíbrio entre a eficácia proporcionada por informações formais e informais. Vários registraram a preocupação de utilizar informações informais falsas, tais como boatos, ou consideradas de baixa confiabilidade. Ninguém assumiu uma eficácia plena (100%) de informações provenientes de processos formais de Gestão da Informação. Analisando a utilização destas informações formais, foram citados problemas de desintegração no processo de Gestão da Informação responsável por sua geração, e de ausência de documentação das decisões tomadas. Também citou-se um exemplo contrário, em que há informações disponíveis em tempo real para tomada de decisão, mas não há um processo de trabalho desenhado para resolver o problema utilizando este sistema de informações, desperdiçando recursos e prejudicando o desempenho geral da organização.

1.5) Como você vê o relacionamento entre TI e GI na Previdência Social, em uma perspectiva histórica? Qual o papel que a Tecnologia da Informação exerce hoje no fornecimento de informações para alcance das metas e objetivos organizacionais? Qual o papel que ela poderia (ou deveria) exercer?

O conjunto de perguntas acima procura explorar como os entrevistados percebem a influência da Tecnologia da Informação no processo de Gestão da Informação. Houve unanimidade em afirmar que a TI é essencial e estratégica para o desenvolvimento da Previdência Social. Alguns citaram iniciativas de TI que poderiam contribuir para uma melhor gestão dos negócios, tais como a Gestão do Conhecimento, Inteligência de Negócios e aperfeiçoamento da qualidade e da segurança da informação.

No entanto, a análise das respostas apresentadas pelos entrevistados mostra que as percepções agruparam-se em dois núcleos distintos e bem definidos. O primeiro núcleo, composto basicamente pelos representantes da Dataprev, distinguiu a TI como o provimento de recursos tecnológicos de *software*, *hardware* e redes necessários para apoiar o processo de Gestão da Informação no atingimento dos objetivos informacionais da organização. Enxergou a TI como meio, mas na prática acabou havendo uma inversão de papéis e a TI é que passou a comandar a Gestão da Informação. Como “a informação não foi devidamente tratada pela organização como um ativo fundamental, acabou se subordinando à tecnologia, invertendo seu papel de insumo”. Frases como “a tecnologia tiraniza as informações” e “a TI deu muita corda e as pessoas enforcaram a Gestão da Informação” foram citadas por um dos entrevistados para ilustrar a atual situação da Previdência Social. “Justifica-se a ineficiência da Gestão da Informação criticando a TI, usando-a como escudo, sem que se tenha o real conhecimento da complexidade e dificuldade existentes para transformar dados em informações em uma organização do porte da Previdência Social”. De qualquer forma, historicamente a “TI precisa dar um salto evolutivo para atender às necessidades de integração de sistemas internos e externos à organização, através de uma rede integrada de governo, assim como ocorreu na década de 1990 com a formação de seus grandes cadastros corporativos (Benefícios e CNIS)”.

O segundo núcleo percebeu a falta de investimentos em TI no ritmo necessário para alinhar-se à dinâmica dos negócios, e alguns responsabilizaram a Dataprev por esta ineficiência. No entanto, as entrevistas evidenciaram questões políticas relacionadas à governança de TI na organização como um dos principais fatores que provocaram esta situação. A “falta de investimento e de priorização da TI nos últimos anos foi considerada como grave erro estratégico” por alguns entrevistados, resultando em perda de recursos financeiros provocada pela ineficiência da organização como um todo.

1.6) Abaixo, são apresentadas 13 causas potenciais de problemas relacionados à informação na Previdência Social. Como você classificaria estas causas, em ordem decrescente?

- () ausência / inadequação de prospecção de novas informações*
- () formulação inadequada de problemas e necessidades*
- () velocidade das mudanças nos requisitos de informações*
- () qualidade de captação de informações*
- () sistemas (rotinas, aplicativos e conteúdo das bases de dados)*
- () tecnologia empregada (hardware e software básico)*
- () falta de integração entre sistemas*
- () falta de integração entre áreas de negócio*
- () disseminação de conceitos e informações*
- () baixa padronização de processos*
- () gestão estratégica*
- () descontinuidade administrativa*
- () cultura e valores organizacionais*

Outras causas relevantes:

Comentários:

A questão acima procura confirmar as percepções apresentadas nas questões anteriores, além de permitir uma eleição das principais dificuldades enxergadas pelos gestores no processo de Gestão da Informação na organização. A confirmação foi bem sucedida para 13 (treze) entrevistados. Dois não responderam à questão e o outro entrevistado respondeu-a parcialmente. Esclareceu-se durante as entrevistas que a ordem decrescente solicitada no enunciado referia-se ao impacto, isto é, o número 1 indicaria a causa potencial de maior impacto e o número 13 a causa potencial de menor impacto.

O tratamento matemático dos resultados foi realizado através da soma simples das notas conferidas a cada causa pelo conjunto dos entrevistados, além das respectivas médias e desvios padrão. A menor soma representa a causa potencial considerada mais relevante pelos entrevistados. As colunas mais à esquerda exibem a ordenação das causas pela soma e pela convergência de percepções. A Tabela 11 exhibe os resultados encontrados.

Tabela 11 - Resultados da avaliação sobre causas potenciais de problemas de informação na Previdência Social

Causa Potencial	Resultados individuais														Soma	Média	DP	Ranking Soma	Ranking converg.
Ausência / inadequação de prospecção de novas informações	11	7	13	12	13	12	13	12	12	13	3	12	10	143	11,0	2,92	13	5	
Formulação inadequada de problemas e necessidades	12	12	6	6	5	13	5	5	4	5	2	6	3	84	6,46	3,55	5	10	
Velocidade das mudanças nos requisitos de informações	10	13	12	7	8	8	12	13	10	6	7	5	13	124	9,54	2,88	12	4	
Qualidade de captação de informações	4	11	10	8	4	1	6	6	9	10	1	11	6	87	6,69	3,50	6	9	
Sistemas (rotinas, aplicativos e conteúdo das bases de dados)	7	10	9	4	9	11	3	11	13	9	4	13	8	111	8,54	3,28	11	7	
Tecnologia empregada (hw e sw básico)	1	2	8	5	12	7	4	7	11	11	5	9	7	89	6,85	3,41	7	8	
Falta de integração entre sistemas	5	5	11	3	3	6	7	8	8	2	8	10	5	81	6,23	2,74	4	3	
Falta de integração entre áreas de negócio	6	4	7	2	2	3	8	9	5	1	9	3	4	63	4,85	2,73	3	2	
Disseminação de conceitos e informações	13	9	5	9	1	2	9	4	7	12	12	8	12	103	7,92	3,95	10	12	
Baixa padronização de processos	9	6	4	10	11	4	10	10	2	4	10	7	11	98	7,54	3,18	9	6	
Gestão estratégica	2	3	1	13	10	9	2	1	1	7	11	1	1	62	4,77	4,53	2	13	
Descontinuidade administrativa	3	1	2	1	6	5	1	3	6	8	6	2	2	46	3,54	2,37	1	1	
Cultura e valores organizacionais	8	8	3	11	7	10	11	2	3	3	13	4	9	92	7,08	3,71	8	11	

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados baseados na média das avaliações apontaram a descontinuidade administrativa como principal causa potencial de problemas relacionados à informação na Previdência Social, com média de 3,54, conforme percepção dos gestores entrevistados, seguida pela gestão estratégica (média 4,77) e pela falta de integração entre áreas de negócio (média 4,85), respectivamente, com médias muito próximas entre si. Na sequência, apresentando impactos relativamente menores, foram apontadas a falta de integração entre sistemas

(média 6,23), a formulação inadequada de problemas e necessidades (média 6,46), a qualidade de captação das informações (média 6,69), a tecnologia empregada (média 6,85), a cultura e os valores organizacionais (média 7,08), a baixa padronização dos processos (média 7,54), a disseminação de conceitos e informações (média 7,92) e os sistemas de informação, englobando rotinas, aplicativos e conteúdos das bases de dados (média 8,54). As causas potenciais consideradas menos importantes foram a velocidade das mudanças nos requisitos de informações (média 9,54) e a ausência e inadequação de prospecção de novas informações (média 11,00). O baixo desvio padrão verificado para descontinuidade administrativa aponta para uma convergência das opiniões coletadas. No entanto, a segunda causa apontada como mais importante pelo conjunto de gestores, a gestão estratégica, não apresentou a mesma unanimidade, o que pode ser constatado pela sua maior dispersão entre todas as causas. Sob a perspectiva das avaliações absolutas, a gestão estratégica foi apontada pela maioria dos entrevistados, em um total de 5 (cinco), como a principal causa potencial de problemas relacionados à informação, seguido da descontinuidade administrativa, apontada por 3 (três) entrevistados, e qualidade de captação das informações, eleita por 2 (dois) entrevistados. Reforçando esta percepção, o entrevistado que respondeu parcialmente à questão também elegeu a gestão estratégica como o principal problema relacionado à informação na Previdência Social.

Estes resultados refletem, de certa forma, a falta de articulação interna e a volatilidade histórica das estratégias adotadas pela organização, que devido à sua fragilidade fica muito vulnerável às rupturas provocadas por freqüentes mudanças administrativas de seus cargos de comando, não conseguindo estabelecer compromissos claros com metas e objetivos organizacionais de longo prazo, o que se reflete diretamente nos projetos e iniciativas de Gestão da Informação. A maior dispersão constatada para a gestão estratégica pode ser explicada pelo fato de que, pela falta de articulação e de uma estratégia comum a toda a organização, decisões mais urgentes acabam sendo tomadas no nível técnico, afastando o impacto imediato da gestão estratégica do contexto de trabalho de alguns gestores que atuam no nível tático.

2.1) De que modo você considera que as decisões são tomadas na organização, em seus diversos níveis (estratégico/tático/operacional)? Como a necessidade de decisões ativa o processo de geração de novas informações? Qual a natureza destes processos (pontual ou sistemático)?

Esta questão procura caracterizar a percepção dos gestores sobre como ocorre o processo decisório organizacional, entender como as decisões ativam o processo de geração de novas informações e verificar o nível de sistematização destes processos.

A maioria dos entrevistados considerou que as decisões estratégicas não se apóiam em informações como deveriam. Como a decisão acaba sendo muito influenciada pela dimensão política, “apenas decisões de curto prazo e que trazem visibilidade à sociedade” são transformadas em ações efetivas. Segundo os entrevistados, “a utilização de informações estruturadas nas decisões é baixa”, limitando a participação do processo de Gestão da Informação neste contexto. As decisões foram classificadas como pontuais e “difícilmente se sistematizam para apoiar decisões futuras”, o que acaba contribuindo para um círculo vicioso: como as decisões estratégicas não consomem informações estruturadas, não há incentivo para produzi-las. Um dos entrevistados mencionou que “como a Previdência Social não tem concorrência direta, tolera-se tacitamente que seu processo de Gestão da Informação seja apenas reativo, deixando de ser determinante para sua sobrevivência imediata”. Indicou-se “maior utilização de sistemas de informação que gerassem indicadores de apoio às decisões estratégicas, permitindo que se defina, realize e avalie as políticas públicas” sob responsabilidade da organização, de forma planejada e sistemática.

Decisões táticas foram apontadas por alguns como “reativas, tomadas geralmente após a eclosão de crises”, e tomadas por pessoas efetivas da própria organização, sujeitas às agendas e questões políticas internas. Um entrevistado que atua no nível tático considerou o processo decisório em sua linha de negócio como “uma seqüência estruturada de várias decisões, que obedecem à uma hierarquia definida” e que se inicia com a incidência de um fato novo que gera uma decisão original para tratá-lo, continua com grupos de decisões individuais mas aderentes à original, e “termina naturalmente, quando todas as ações

encontram-se devidamente estruturadas e não há mais necessidade de novas decisões”.

Verificou-se uma convergência de percepções quanto à maior sistematização das decisões no nível operacional. Embora sejam apoiadas em informações, as decisões operacionais “normalmente são imperativas, tomadas sem muita análise”, e “deixam de consultar outras áreas potencialmente impactadas, que só são acionadas caso haja algum interesse para a área patrocinadora”, o que denota a “baixa maturidade do processo decisório operacional, que não possui uma visão sistêmica da organização”.

Buscou-se algum perfil que diferenciase os entrevistados que se declararam consumidores, por serem em essência os tomadores de decisão mais imediatos, porém não foram encontrados traços de percepções diversas das acima apresentadas.

2.2) Dentre os atributos de qualidade da informação apresentados abaixo, marque os 3 que você considera mais importantes para suas tomadas de decisão.

- () *Precisão*
- () *Suficiência*
- () *Contextualização*
- () *Acesso*
- () *Tempestividade*
- () *Relevância*
- () *Utilidade*
- () *Objetividade*
- () *Confiabilidade*
- () *Segurança*

A questão acima busca apontar quais são os atributos de qualidade da informação considerados mais importantes na escala pessoal de valores de cada entrevistado, com vistas à própria tomada de decisão. Os resultados são apresentados na Tabela 12, em dois conjuntos: um contendo os votos de todas as 14 (quatorze) respostas consideradas válidas, e outro contendo apenas os votos dos entrevistados que se declararam como consumidores.

Os resultados apontam que os entrevistados valorizaram mais a “tempestividade” e a “confiabilidade” da informação para seu uso em tomadas de decisão. O perfil dos consumidores de informações também não se altera significativamente em relação ao perfil total, exceto pela maior carga conferida à “suficiência”, em detrimento da “relevância”, que não recebeu nenhum voto.

Tabela 12 - Atributos de Qualidade da Informação mais Importantes para Tomada de Decisão

Atributos de Qualidade	Nr. Votos (Total)	% (Total)	Nr. Votos (Consumidores)	% (Consumidores)
Tempestividade	11	26 %	4	27%
Confiabilidade	11	26 %	4	27%
Suficiência	5	12 %	3	20%
Precisão	4	10 %	2	13%
Relevância	4	10 %		
Acesso	3	7 %	1	7%
Segurança	2	5 %	1	7%
Contextualização	1	2 %		
Utilidade	1	2 %		
Objetividade	0	0 %		

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados devem ser interpretados com cuidado, pois **valores subjetivos considerados importantes** podem refletir inconscientemente **valores subjetivos que se deseja obter**, o que muda o conceito que se quer coletar. Feita esta ressalva, em parte estes resultados confirmam as percepções anteriores de que as decisões de curto prazo predominam na organização, exigindo agilidade de seus gestores, o que explicaria a expressiva votação de “tempestividade”, cujo conceito é “tempo decorrido no ciclo produtivo da informação”. Na prática, também embutem deficiências do processo de Gestão da Informação em responder às demandas por informação no tempo desejado, reforçando a cultura instalada de urgência que predomina na organização em detrimento de outros atributos de qualidade considerados menos importantes. Já a “confiabilidade”, expresso pelo conceito “crença na fidedignidade da informação”, pode ser considerada como um atributo natural básico para qualquer processo de tomada de decisão, pois não permite relativização: ou se acredita em algo ou não se acredita. Por fim, uma interpretação possível para a não marcação de “relevância” pelos

consumidores de informação em prol de uma maior “suficiência” é a que sinaliza a preferência por mais quantidade, mesmo que se pague o preço da sobrecarga para encontrar a informação considerada relevante: fica a sensação de que pelo menos a informação já foi adquirida. No entanto, cabe lembrar que estas interpretações ficam condicionadas à realização de estudos mais aprofundados para confirmação destas hipóteses.

2.3) Com que frequência você adia suas decisões por não ter obtido a tempo as informações necessárias para subsidiá-las (Alta / Média / Baixa)?

Esta questão foi elaborada para captar o comportamento pessoal de cada entrevistado que se vê diante de um tipo especial de decisão: a opção entre buscar informações para tomar uma decisão melhor subsidiada, pagando o preço do atraso, e decidir imediatamente apoiado mais na experiência e na intuição do que em informações específicas. Cabe lembrar que determinadas situações não oferecem esta escolha, tirando da pessoa o arbítrio da decisão.

A maioria dos entrevistados que responderam à questão disseram que adiam pouco ou não adiam suas decisões devido à falta de informações, totalizando 57% do total, ou oito pessoas. Outros 5 (cinco) responderam que adiam decisões por falta de informações com frequência média, ou seja, 36% do total. Apenas um entrevistado, ou 7% do total, afirma que adia frequentemente suas decisões por não ter obtido a tempo as informações necessárias para subsidiá-las.

Analisando o perfil dos respondentes que responderam “baixa frequência”, verifica-se que há um predomínio dos gestores que atuam nos níveis tático e operacional. Em relação às instituições, 87,5% destes entrevistados são representantes do INSS e da Dataprev. Há equilíbrio entre estes respondentes no que diz respeito aos papéis de produtor, consumidor e regulador. Tal fato pode ser interpretado como uma confirmação das percepções anteriores de que há mais informações estruturadas disponíveis para os níveis tático e operacional em apoio à decisão de seus gestores, e reforça a necessidade de celeridade já verificada na

análise dos atributos de qualidade da informação mais valorizados pelos entrevistados para tomadas de decisão.

2.4) Explique eventuais diferenças entre suas decisões enquanto gestor de negócio e gestor de informação.

A questão busca identificar se há diferenças nas decisões que o entrevistado toma enquanto gestor de negócio e gestor de informação, e caso positivo, como se caracterizam. Percebeu-se, no entanto, que não houve uma distinção clara entre os dois papéis por parte da maioria dos entrevistados, especialmente dos representantes da Dataprev, já que o negócio da empresa é a própria informação. Dentre os demais, destaca-se a percepção de um gestor do MPS, que vê uma interação cíclica entre os dois papéis: o objetivo do gestor é o seu negócio, e para geri-lo ativa-se a produção de informação, que uma vez obtida a contento melhora a qualidade da atividade de gestão, mantendo-se um ciclo constante. Em nível organizacional, um dos entrevistados destacou “a certificação das bases de dados organizacionais como instrumento de lastreio do negócio sobre a informação”. Uma única citação sobre distinção de decisões surgiu na frase “qualquer decisão deve ser tomada sob o filtro do negócio”, referindo-se a ambos os papéis de gestor de negócio e gestor de informação.

3.1) Em relação ao atendimento das necessidades corporativas da PS, assinale sua percepção sobre os atributos de qualidade das informações disponíveis ou geradas na Previdência Social. (Alto / Médio / Baixo).

Exemplo: precisão (alto) significa que as informações disponíveis ou geradas costumam atender ao nível de precisão exigido pelas necessidades corporativas.

- *Precisão*
- *Suficiência*
- *Contextualização*
- *Acesso*
- *Tempestividade*
- *Relevância*
- *Utilidade*
- *Objetividade*
- *Confiabilidade*
- *Segurança*

A questão em foco tem por objetivo levantar junto aos entrevistados como vêm a qualidade da informação gerada ou disponível na organização, em termos de atendimento às necessidades de negócio, sob a perspectiva dos diversos atributos apresentados no referencial teórico. A Tabela 13 apresenta os resultados obtidos com a resposta de 13 (treze) entrevistados.

Tabela 13 - Atributos de Qualidade da Informação para Atendimento às Necessidades de Negócio

Atributos de Qualidade	Resultados Individuais													Frequência		
														B	M	A
Precisão	b	a	b	m	m	m	a	a	m	m	m	b	m	3	7	3
Suficiência	b	m	b	m	b	m	m	b	m	m	a	m	a	4	7	2
Contextualização	m	b	m	m	b	m	m	m	b	b	a	m	a	4	7	2
Acesso	b	m	m	m	m	b	b	m	m	m	m	b	a	4	8	1
Tempestividade	b	m	b	a	m	a	m	m	m	m	m	b	a	3	7	3
Relevância	a	a	a	a	a	m	a	m	a	a	a	b	a	1	2	10
Utilidade	m	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	1	1	11
Objetividade	m	b	m	m	m	b	a	m	m	m	a	b	a	3	7	3
Confiabilidade	m	a	b	a	m	m	a	a	m	b	m	m	m	2	7	4
Segurança	b	m	b	m	m	m	a	m	m	m	m	b	m	3	9	1

Fonte: dados da pesquisa

Em síntese, os resultados de frequência apontam que as informações geradas ou disponíveis na Previdência Social atendem parcialmente às necessidades corporativas da organização, segundo a perspectiva dos dez atributos de qualidade da informação utilizados na pesquisa. Destacaram-se os atributos “utilidade”, expresso pelo conceito “significação do valor subjetivo atribuído à informação”, e “relevância”, definido como “importância, conveniência, pertinência”. As altas frequências atribuídas de forma quase unânime mostram o valor que os gestores conferem ao acervo de informações existentes na organização. As avaliações medianas para “tempestividade” e “confiabilidade”, se confrontadas com os resultados obtidos na questão 2.2, evidenciam um hiato existente entre o nível de qualidade que os gestores precisam para decidir e o que a organização verdadeiramente possui de informação em termos qualitativos, segundo suas próprias crenças e percepções.

3.2) *Como você se comporta diante do recebimento de informações não solicitadas? Você usa estas informações? Como poderia evitar isso?*

A última questão inserida no roteiro de entrevista busca compreender como o entrevistado age diante da recepção de informações não solicitadas, de modo a caracterizar e desenvolver o tema “sobrecarga de informação”. Adicionalmente, pediu-se ao entrevistado que expusesse sua opinião sobre a necessidade e uso de recursos de classificação de informações como instrumento de melhoria do processo de Gestão da Informação.

Um dos entrevistados apontou indícios históricos de sobrecarga de informação no nível governamental que extrapola os limites da organização:

“Em 1989, o CNIS foi criado como uma base de governo destinada a consolidar informações sociais, quando à época existiam 8 grandes bancos de informações similares dispersos por vários órgãos de governo. Hoje existem 17 bases de informações sociais espalhadas nos diversos órgãos, o que evidencia a falta de objetividade do governo em consolidar estas bases de informações ..., onerando tanto a administração pública quanto a qualidade das informações, gerando duplicidades e falta de sincronia”.

No plano pessoal, a maioria dos entrevistados considerou que, em geral, não recebe informações em excesso, e não demonstrou preocupação em administrar problemas de sobrecarga de informações na organização, por não considerá-lo grave no contexto atual. O problema ainda é a escassez de informações. Um entrevistado disse que “o valor das oportunidades ainda é maior que o custo do lixo”, devendo haver cuidado com a adoção de medidas administrativas para coibir a sobrecarga de informações de modo a não tolher a iniciativa das pessoas. O correio eletrônico é apontado como a principal fonte de excesso de informações, mas administrado com relativa tranquilidade.

No plano organizacional, um dos entrevistados do nível estratégico descreveu a situação de sobrecarga de informação como “angustiante, pois problemas pequenos geram informações operacionais para o nível estratégico devido a falhas de gestão, potencializando a comunicação além do razoável”. Em termos de correio eletrônico, manifestou-se a preocupação de “gerar acervos de

informações particulares em detrimento da informação institucional”, dificultando a disseminação do conhecimento.

Entre as soluções para combater a sobrecarga de informação, foram apontadas a “disseminação de uma cultura de informações”, algumas iniciativas de Inteligência Competitiva e por fim, haver a preocupação em dotar a informação de objetividade.

Em relação à classificação de informações, há concordância quanto à importância de sua utilização, mas não é uma prática comum na organização. Os entrevistados, quando confrontados com a idéia, apontaram um vasto potencial de uso que estimularia a padronização e certificação de processos, mas precisaria desenvolver e disseminar conceitos junto ao público interno. Também poderia ser utilizada para combater a sobrecarga de informações, efetuando arquivamentos e descartes de forma sistemática e segura. Mencionou-se também que a classificação de informações é um tema que vem sendo trabalhado no âmbito estratégico da organização (CTI-PS), em conjunto com outros órgãos do governo federal. Houve a aprovação em 2004 de uma nova política de segurança da informação para a Previdência Social, regulamentando o sigilo das informações organizacionais, porém “ainda não há uma conscientização plena desta política por parte dos servidores do INSS”.

4.2. Análise Documental

Objetivando complementar a pesquisa de campo, são apresentados a seguir os resultados da pesquisa realizada sobre documentos e referências bibliográficas relativas à organização estudada, que corroboram parcialmente os resultados das entrevistas.

Oliveira e Saur, citados por Braga (2004) apontam problemas na concepção de finalidade dos sistemas públicos de informação, já que muitos foram desenvolvidos com foco no núcleo burocrático, voltados ao atendimento

exclusivo de suas necessidades operacionais, sem se preocupar com o cidadão comum.

Ribeiro (2001), em estudo sobre as bases de dados da Previdência Social, aponta dificuldades em se obter informações que se relacionam oriundas de temas ou assuntos específicos, em consequência da visão centrada em solucionar os problemas de informação de forma pontual. Outra conclusão é a de que os produtos de informação estudados contém o conjunto de informações importantes na visão de alguns gestores da organização, e que os mesmos “foram concebidos segundo os anseios, desejos e necessidades dos técnicos envolvidos”, representando a periferia do conhecimento disponível na Previdência Social. Ele lembra ainda que, apesar de possuírem grande valor, os estoques de informação são estáticos e não produzem conhecimento por si só, ressaltando a importância do processo de comunicação entre emissores e receptores, passando pelos estoques, ou seja, o processo de Gestão da Informação. Por fim, ele afirma que os processos de investigação na vertente de informações para apoio à tomada de decisões na Previdência Social são desenvolvidos de maneira artesanal, dificultando a padronização de processos de construção e disseminação de sistemas de informação, segundo as dimensões da qualidade de serviços.

Devem ser destacadas algumas iniciativas recentes relacionadas à Gestão da Informação na Previdência Social, tais como o PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação, realizado pela KPMG Consulting com a participação da Dataprev (MPAS, 2001; Braga, 2004), destinado a orientar o uso da TI na Previdência Social de forma alinhada à estratégia de negócios da organização. Em 2002, iniciou-se o projeto NMG – Novo Modelo de Gestão do INSS, que objetivava modelar e revisar os processos de trabalho do INSS, incluindo recomendações para ajustes na estrutura organizacional, e a identificação, avaliação de conformidade e certificação dos sistemas de informações necessários ao suporte operacional e gerencial. A Dataprev iniciou em 2004 projetos de migração de seus principais sistemas de informações para uma plataforma aberta. Apesar de sua forte motivação tecnológica, diversos elementos de aderência ao negócio vem sendo observados, buscando atualizar e integrar os modelos de informações distribuídos pelas várias linhas de negócio da Previdência Social.

4.3. Síntese dos Resultados

Sintetizando os resultados obtidos através da pesquisa de campo, da pesquisa documental e das referências bibliográficas sobre a organização, pode-se observar que, apesar das diversas iniciativas mencionadas, as relações entre o processo de Gestão da Informação e o processo decisório são consideradas insuficientes para prover decisões organizacionais apoiadas em informações. Não há estruturação do processo de Gestão da Informação para atendimento às necessidades dos níveis estratégico e parte do tático, cujas decisões possuem características pontuais e não sistemáticas em função da natureza de curto prazo predominante nas decisões organizacionais. Cria-se um círculo vicioso: como as decisões estratégicas não consomem informações estruturadas, não há incentivo para produzi-las, fragilizando a relação entre os processos decisório e de Gestão da Informação. Entretanto, foi verificada uma maior sistematização das decisões no nível operacional.

Foram apontados diversos fatores responsáveis por esta situação, destacando-se a ausência de uma visão articulada e estratégica envolvendo as três instituições componentes da organização, a descontinuidade administrativa freqüente que impede a implementação de metas e objetivos organizacionais de longo prazo e a falta de integração e de visão sistêmica entre linhas de negócio e com outros órgãos de governo. Deficiências tecnológicas e formulação inadequada de problemas e necessidades também foram apontados como inibidores de eficiência do processo de Gestão da Informação, porém apresentaram-se mais como conseqüências do que como raízes dos três problemas inicialmente apresentados.

Em relação ao papel da TI no processo de Gestão da Informação, percebeu-se que como a informação não foi devidamente valorizada como um ativo fundamental para o desenvolvimento do negócio, acabando por se subordinar à tecnologia, invertendo-se os papéis de atividade meio e atividade fim. Hoje, a TI é duramente criticada na organização, em parte para esconder a

ineficiência do processo de Gestão da Informação, e em parte por não atender satisfatoriamente às necessidades de integração de sistemas. Porém, questões políticas foram apontadas como um dos fatores responsáveis pela ausência de investimentos e de priorização da TI na organização.

Um processo eficiente de Gestão da Informação deve apoiar o combate a dois dos maiores problemas da Previdência Social: as filas e as fraudes. Para a maior parte das situações, os dados existentes foram considerados suficientes para gerar informações úteis a este propósito, através de processos de trabalho e sistemas de informações adequadamente formulados, definidos, implantados e integrados. As demais informações podem ser captadas por novos processos, cadastramentos e cruzamento entre bases de dados governamentais.

Foram constatadas assimetrias relevantes entre os estágios de desenvolvimento do processo de Gestão da Informação nas diversas linhas de negócio, denotando o aspecto departamental e desintegrado das iniciativas da organização. A Receita Previdenciária foi apontada como a área que mais se desenvolveu neste processo, em parte por ser obrigada a procurar e gerar sua própria informação para cumprir sua missão, conferindo-lhe maior valor.

Apontou-se a necessidade de investimento na formação de pessoas das três instituições da organização para lidar de forma sistemática com inteligência de negócio e formulação de problemas, com o devido apoio da estrutura organizacional, de modo a consolidar uma massa crítica corporativa e passar a lidar proativamente com questões de planejamento, gerando análises e previsões.

Ressalvada a reduzida amostra da pesquisa, que invalida qualquer resultado estatístico, a análise dos papéis de produtor, consumidor e regulador mostrou três aspectos interessantes:

- ninguém se classificou somente no papel de consumidor, indicando um envolvimento adicional do nível estratégico no processo de gestão da informação, em relação às expectativas originais, possivelmente

causado pela falta de sistematização na produção de informações estratégicas

- o papel de regulador é menos desempenhado do que se gostaria, indicando uma possível ausência de prioridade para sistemas de controle
- entrevistados que se classificaram no triplo papel sugerem maior envolvimento no processo de gestão da informação ou centralização demasiada de atividades ligadas à informação

Em termos de equilíbrio entre oferta e demanda de informação, não houve consenso entre os entrevistados. Alguns apontaram desencontro entre oferta e demanda, outros consideram a oferta quantitativamente equilibrada ou mesmo superior à necessidade, e vários consideraram a demanda por qualidade não satisfatoriamente atendida, situação que seria causada pelas deficiências na formulação da demanda. As demandas operacionais costumam predominar sobre as estratégicas.

Os atributos de qualidade da informação mais valorizados pelos entrevistados para suas decisões individuais foram a tempestividade e a confiabilidade, não havendo distinção significativa entre os perfis do consumidor de informação e da média dos entrevistados. A avaliação da qualidade da informação gerada ou disponível para atendimento às necessidades corporativas da organização destacou a utilidade e relevância como principais atributos, mostrando o valor conferido pelos gestores ao acervo de informações existente. A partir do cruzamento das respostas, deduz-se a existência de um hiato entre a tempestividade e a confiabilidade que os gestores gostariam de ter para decidir e o que a organização verdadeiramente oferece, conforme as percepções coletadas.

De um modo geral, percebeu-se que o conceito de valor da informação conforme definido no referencial teórico não é praticado pelos gestores. Valores monetários referem-se apenas aos insumos e custos de recursos e equipamentos de TI, refletindo no máximo os valores de troca propostos por Moresi, e não

expressam valores referentes ao conteúdo da informação. Também não existem indicadores nem metodologias de utilização efetiva de informação, elaborados a partir dos conceitos apresentados no referencial teórico.

No plano pessoal, a sobrecarga de informação não chegou a ser considerada um problema. No plano organizacional, porém, a sobrecarga ocorre no nível de governo, extrapolando a própria organização, devido à proliferação de bases de informações sociais espalhadas por órgãos governamentais.

A classificação de informações também é um conceito a ser desenvolvido no âmbito organizacional. Sua importância é enaltecida por Damásio (1996):

Os fatos que constituem o conhecimento são organizados na mente em classes, de acordo com os critérios que os constituem. A categorização deste conhecimento contribui para a tomada de decisões ao classificar os tipos de opções, os tipos de resultados e as ligações entre opções e resultados, além de ordená-los em função de um valor específico. Quando se faz necessário, esta categorização prévia permite avaliar a vantagem de uma opção ou resultado, agilizando a decisão.

Os gestores percebem que há potencial de aplicação de classificação de informações nos diversos níveis hierárquicos, inclusive já sendo utilizado nas normas de segurança da informação da organização, porém como não há uma estruturação do processo de Gestão da Informação para os níveis estratégicos, a geração de indicadores e outros classificadores não se tornaram populares.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados obtidos foram analisados sob o contexto global da organização Previdência Social, não se aprofundando nas características peculiares e distintas de cada uma de suas instituições componentes, tais como cultura e estrutura política. O nível de integração requerido para o estudo proposto da gestão da informação previdenciária requer uma abordagem ampla, capaz de contemplar o histórico e a cultura organizacional como um todo, justificando o conceito de unidade de análise adotado para uma melhor compreensão do fenômeno estudado.