

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Estudo em PME da Região Centro

SÓNIA CATARINA LOPES ESTRELA



EDIÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS
SÍLABAS & DESAFIOS - UNIPESSOAL LDA.
NIF: 510212891
www.silabas-e-desafios.pt
info@silabas-e-desafios.pt

Sede:
Rua Dorília Carmona, nº 4, 4 Dt
8000-316 Faro
Telefone: 289805399
Fax: 289805399
Encomendas: encomendar@silabas-e-desafios.pt

TÍTULO
A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO – Estudo em PME da Região Centro.
AUTORA
SÓNIA CATARINA LOPES ESTRELA

1ª edição
100 Exemplares
Copyright @ Sónia Estrela e Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda., Setembro 2016
ISBN: 978-989-99310-9-1
Depósito legal: 414983/16

Pré-edição, edição, composição gráfica e revisão: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.
Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Inês Godinho©2016

Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras, quadros, ilustrações e gráficos, deverá ter a autorização expressa do autor

À minha mãe, à minha família, à Anita.

Ao Iuri e à Irina.

À memória do meu irmão Luís e da minha sobrinha Sónia.

Agradecimentos

Aos gestores que participaram no estudo, em especial aos empresários Bruno Almeida, José Vendeirinho, Helena Domingues, Milene e Victor Nunes.

À empresa Lopes & Gomes S.A., com especial destaque para o seu gestor Mário Gomes pelo apoio disponibilizado e abertura demonstrada desde o início.

Ao Sr. Paulo Seara, Presidente da Junta de Freguesia de Águeda pelo interesse demonstrado e por ter feito a ligação ao tecido empresarial do concelho de Águeda.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda – Universidade de Aveiro pelo apoio e pelas condições criadas para que a realização do estudo fosse possível.

Aos meus colegas e amigos Doutores Ana Balula, Ciro Martins, Elisabeth Brito, Nélia e Sílvia Ribeiro pela ajuda, apoio e troca de ideias.

Às minhas amigas Ana Caldeira, Ângela Pinto Correia, Gracinda Guedes, Lina Batista, Milena Carvalho e Susana Martins, sempre presentes e disponíveis.

Ao meu primo Fernando Estrela pela sua presença e partilha das suas inesgotáveis experiências.

Ao Pedro e ao Raul Antunes (e aos pais Adelino e Paula) pela ajuda e partilha de ideias.

Aos Professores Doutores Maria José Azevedo Santos e Armando Malheiro da Silva, meus orientadores na tese de doutoramento que está na base deste livro, pela presença, palavras de incentivo, sugestões e contributos decisivos para a realização deste estudo.

Sónia Estrela

“A Informação tornou-se tão fundamental para a criação da riqueza moderna como a terra e a luz do sol o foram em tempos”.

John P. Barlow

“A informação tornou-se tão importante que o seu primado é a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspetiva a troca do binómio capital/trabalho pelo binómio informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantat a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade”.

Peter Drucker

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	13
ÍNDICE DE TABELAS	15
LISTA DE ABREVIATURAS	19
PREFÁCIO	XXI
INTRODUÇÃO	27
CAPÍTULO 1. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	33
1.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO/GESTÃO DO CONHECIMENTO: DEFINIÇÃO E CLARIFICAÇÃO DO(S) CONCEITO(S)	33
1.2. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	76
1.3. A INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: FONTES DE INFORMAÇÃO E SUA NATUREZA	95
CAPÍTULO 2. TOMADA DE DECISÃO: UMA PROBLEMÁTICA COMPLEXA	107
2.1. TOMADA DE DECISÃO: DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CONCEITO	108
2.2. MODELOS DE DECISÃO	114
<i>Modelo racional (ou clássico)</i>	114
<i>Modelo organizacional (ou neoclássico)</i>	121
<i>Modelo político (ou adaptativo)</i>	122
<i>Modelo de processo (ou managerialista)</i>	123
2.3. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	125
2.4. DECISÕES PROGRAMADAS E DECISÕES NÃO PROGRAMADAS	133
CAPÍTULO 3. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DAS PME DA REGIÃO CENTRO: CARACTERIZAÇÃO, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	151
3.1. OBJETIVOS DO ESTUDO	151
3.1.1. <i>A coleta de dados: explicitação dos métodos de recolha e de análise</i>	161
3.1.2. <i>População-alvo e definição da amostra</i>	163
3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	165
3.2.1. <i>Breve caracterização da Região Centro</i>	165
3.2.2. <i>A importância das PME na economia nacional e regional</i>	177
3.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	190
<i>Caracterização do respondente</i>	191
<i>Caracterização da empresa</i>	192

3.3.1. A GI é uma prioridade nas PME da RC?	195
3.3.2. Existe uma relação entre o responsável pela GI (e a formalização da função) E o modo como as PME da RC gerem a informação?	214
3.3.3. Existe uma relação entre a dimensão da empresa e as práticas de GI nas PME da RC?	232
3.3.4. Existe uma relação entre os setores económicos e as práticas de GI nas PME da RC?	250
3.3.5. Existe uma relação entre a localização geográfica das PME da RC e as práticas de GI?	264
CAPÍTULO 4. ESTUDOS DE CASO: ANÁLISE	279
4.1. EMPRESA LAVEX LDA.	279
Breve caracterização da empresa e do entrevistado	279
A GI é uma prioridade na empresa LAVEX Lda.?	280
A função de GI está formalizada?	280
A GI é integral ou apenas parcelar?	280
Produção/recolha da informação	280
Tratamento da informação	281
Armazenamento e acondicionamento	281
Comunicação da informação	281
Eliminação e preservação da informação	282
A forma como a informação está organizada e/ou armazenada facilita ou dificulta o seu uso?	283
Quais os processos organizacionais informatizados?	283
Qual o grau de importância atribuído à informação e à sua gestão?	283
O processo de TD e o papel desempenhado pela informação	284
Qual o grau de utilização da informação?	284
Qual a natureza, fontes, canais e tipos de informação? E como adquire a informação?	284
Quais as causas das principais dificuldades sentidas no processo decisório?	286
4.2. EMPRESA EURO-T LDA.	288
Breve caracterização da empresa e do entrevistado	288
A GI é uma prioridade na empresa EURO-T Lda.?	288
A função de GI está formalizada?	288
A GI é integral ou apenas parcelar?	288
Produção/recolha da informação	289
Tratamento	289
Registo e armazenamento	289
Comunicação e uso	289

<i>Eliminação e preservação da informação</i>	289
<i>A forma como a informação está organizada e/ou Armazenada facilita ou dificulta o seu uso?</i>	290
<i>Quais os processos organizacionais informatizados?</i>	290
<i>Qual o grau de importância atribuído à informação e à sua gestão?</i>	290
<i>O processo de TD e o papel desempenhado pela informação</i>	291
<i>Qual o grau de utilização da informação?</i>	291
<i>Qual a natureza, fontes, canais e tipos de informação? Quais os modos de aquisição da informação?</i>	291
<i>Quais as causas das principais dificuldades sentidas no processo decisório?</i>	292
4.3. EMPRESA OPTICON SA	294
<i>Breve caracterização da empresa e do entrevistado</i>	294
<i>A GI é uma prioridade na OPTICON SA?</i>	295
<i>A função de GI está formalizada?</i>	295
<i>A GI é integral ou apenas parcelar?</i>	296
<i>A forma como a informação está organizada é um elemento acilizador ou dificultador do seu uso?</i>	297
<i>Quais os processos organizacionais informatizados?</i>	297
<i>Qual o grau de importância atribuído à informação e à sua gestão?</i>	298
<i>O processo de TD e o papel desempenhado pela informação</i>	298
<i>Qual o grau de utilização de informação pelo administrador na TD?</i>	298
<i>Qual a natureza, fontes, canais e tipos de informação? Quais os modos de aquisição?</i>	298
<i>Quais as causas das principais dificuldades sentidas no processo decisório?</i>	300
CAPÍTULO 5. SÍNTESE DOS RESULTADOS	303
5.1. A GI NÃO É UMA PRIORIDADE E A ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO TENDE A DIFICULTAR A SUA LOCALIZAÇÃO E USO NA TD.	303
5.2. A EXISTÊNCIA DE UM RESPONSÁVEL (E A FORMALIZAÇÃO DA FUNÇÃO) REFLETE-SE POSITIVAMENTE NA GI.	307
5.3. A DIMENSÃO DA EMPRESA REFLETE-SE NA FORMA COMO A INFORMAÇÃO É GERIDA. A VALORIZAÇÃO DA GI TENDE A AUMENTAR PROPORCIONALMENTE À DIMENSÃO DA EMPRESA.	309
5.4. AS PME DO SETOR TERCIÁRIO TENDEM A VALORIZAR MAIS A GI DO QUE AS DOS SETORES PRIMÁRIO E SECUNDÁRIO.	313
5.5. AS PME DAS SUB-REGIÕES LITORAIS TENDEM A VALORIZAR MAIS A GI DO QUE AS DAS INTERIORES.	316

5.6. OS GESTORES USAM EXAUSTIVAMENTE INFORMAÇÃO, SOBRETUDO DE ORIGEM INTERNA, PESSOAL E ECONÓMICA.	319
CAPÍTULO 6. PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO: O MODELO INDE-INFODECISOR	325
6.1. PRINCIPAIS FASES DO MODELO DE INTERVENÇÃO	335
6.2. O MODELO INDE-InfoDECISOR APLICADO NA EMPRESA OPTICON SA	353
CONCLUSÃO	365
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	373
APÊNDICES	387
APÊNDICE 1 INQUÉRITO	1-1
APÊNDICE 2 GUIÃO DA ENTREVISTA AOS GESTORES	2-1
APÊNDICE 3 RECENSEAMENTO DAS TIPOLOGIAS INFORMACIONAIS DA EMPRESA OPTICON SA E RESPETIVO AGRUPAMENTO SEGUNDO OS PARÂMETROS PERTINÊNCIA E DENSIDADE.	3-1

várias profissões, dependendo do local onde vá trabalhar, mas cuja matriz formativa é claramente a CI, com fortes bases teóricas que lhes permite, independente dos contextos profissionais, ter ferramentas para desempenhar o seu trabalho.

1.2. A Gestão da Informação e a Inteligência Competitiva

Os avanços tecnológicos verificados no século XX, especialmente no domínio das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), provocaram um aumento exponencial da informação e possibilitaram, simultaneamente, o acesso a essa mesma informação. Menezes (2005) num artigo em que faz uma sucinta revisão bibliográfica da Inteligência Competitiva (IC) demonstra a sua forte interligação com as tecnologias da informação, especialmente na recolha e disponibilização de informação sobre os mercados e informações obtidas a partir de análises e simulações, fornecendo um conjunto de informação integrada com vista à identificação e antecipação de problemas e oportunidades. A necessidade de assegurar o devido tratamento da informação com vista ao seu uso, independentemente das necessidades e dos fins a

de GI e as de gestão de conteúdos. Contrariamente, é dada pouca importância ao tratamento físico dos documentos que resulta do tipo de atividade agora desenvolvida;

- a colocação no topo das competências de Informação-Documentação valorizadas no desempenho futuro da atividade profissional dos inquiridos (destaca-se gestão de conteúdos/conhecimento e a gestão global da informação, posicionando-se a prática de uma língua estrangeira logo depois das TIC e seguindo-se as competências ligadas à comunicação e à gestão de projetos (...);
- o destaque positivo dado a aspetos/características do profissional de CI/Gestor de Informação como por exemplo: a polivalência, a capacidade de síntese, a diversidade de conhecimentos, a inovação, a adaptabilidade, os vastos conhecimentos, o manuseamento das tecnologias da informação e da comunicação, o empenho no armazenamento, preservação e difusão de informação e a capacidade de serem interlocutores entre os gestores de tecnologias (vulgo informáticos) e os clientes/utilizadores das aplicações; e
- o elencar de aspetos menos positivos: a herança de algumas metodologias do paradigma custodial, conhecimento informático a carecer de mais desenvolvimento, a confusão de competências com os informáticos, o esforço necessário para aprofundar determinados assuntos, a possibilidade de esquecimento da missão que compete a um profissional de CI (Castro et al., 2011 apud Silva, 2013a: 32-3).

que se destina exige a intervenção de um gestor de informação, ligando inexoravelmente os objetivos da IC à GI (e estas às TIC).

Ao longo do seu artigo, Menezes (2005) foca vários casos, especialmente no Brasil, de organizações públicas e privadas que utilizam as TIC e que se destacam nos segmentos de mercado em que atuam e o papel desempenhado pelos profissionais da informação neste processo. Citando Santos (1999/2000) a autora realça a criação de sistemas de informação capazes de fornecer aos gestores informação relevante para a TD porque a acumulação de informação nas organizações é uma realidade para a qual as TIC têm contribuindo (quer no aumento da informação quer no armazenamento e quer no acesso a essa mesma informação). Tarapanoff (2004: 19) considera que o processo de GI é estratégico nas organizações porque permite a disponibilização de informação aos gestores para apoio à TD, informação essa que deve ser tratada e avaliada de forma a assegurar que é incorporada no Sistema de Informação da organização, passível de ser usada pelos decisores. Daqui resulta a estreita ligação entre a GI e trabalho realizado pelos serviços de Inteligência. Estes consideram fundamental ter informação sobre o meio ambiente em que as organizações estão inseridas (concorrentes, parceiros, clientes, políticas e leis governamentais, entre outros) e compreender o comportamento informacional dos utilizadores, isto é, conhecer como procuram e usam a informação e quais as fontes a que recorrem para obter o que necessitam. Mas o processo de busca e uso da informação é complexo e condicionado por um conjunto de elementos que se relacionam com as características pessoais, interpessoais e ambientais do indivíduo e depende de diversas variáveis, nomeadamente do seu grau de competências informacionais que se traduzem na “capacidade crítica de buscar, avaliar, escolher e usar informação nos mais diversos contextos” (Silva, 2010: 16) e pela existência de práticas que assegurem a localização da informação e o seu acesso rápido com vista ao seu uso. Este processo é complexo e reveste-se de várias exigências técnicas e profissionais, pelo que a intervenção de um gestor de informação se evidencia como uma necessidade real e confirma mais uma vez o perfil interdisciplinar da GI.

Drucker (1995), McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Choo (2003), e outros, realçam a influência e a necessidade de acompanhar o meio ambiente da organização e a importância de possuir informação sobre esse ambiente (os clientes, a concorrência, os fornecedores, tecnologia, entre

outros). Os estudos realizados sobre processo de busca de informação sobre o meio ambiente procuram conhecer os contextos, situações, eventos e os seus relacionamentos, de forma a auxiliar os gestores na TD e a definir a futura linha de ação da empresa. De acordo com Barbosa (2002) são vários os processos de gestão que se relacionam com a monitorização ambiental ou com a exploração do meio ambiente patentes na existência e uso recorrente de conceitos como **inteligência competitiva**, que se refere ao estudo das características e ações dos concorrentes; **inteligência empresarial**, que compreende o estudo da natureza da concorrência (e procura integrar a análise de fenómenos económicos, sociais e políticos que possam revelar-se importantes para o sucesso da empresa); **inteligência social** que consiste num processo de monitorização de sistemas sociais de dimensão mais alargada, como sociedades e países. Choo (2003) considera que os processos de inteligência concorrencial, inteligência competitiva, inteligência empresarial, monitorização ambiental e inteligência social diferem em termos de sua perspectiva temporal e do âmbito da recolha de dados, como a Ilustração 6 pretende demonstrar.

Ilustração 6 – Formas de recolha de informação externa à organização.



Fonte: Choo (2003: 123).

Por exemplo, enquanto a **inteligência concorrencial** diz respeito a questões de curto prazo, a **inteligência empresarial** compreende uma maior diversidade de fenômenos que tendem a desenrolar-se num horizonte temporal mais dilatado. No entanto, todos estes processos têm em comum o enfoque nos mecanismos mediante os quais a informação do meio ambiente é adquirida, disseminada e utilizada no processo decisório (e a nível estratégico).

De acordo com Tarapanoff (2006: 25), a implantação e implementação de sistemas de inteligência resulta da necessidade das organizações fazerem frente à instabilidade e incerteza do meio ambiente em que se inserem (quer a nível nacional quer internacional) sendo esta a resposta das organizações e dos países para anteciparem e enfrentarem esse ambiente incerto e volátil de forma mais segura. A adoção da IC por parte da organização tem como objetivo último garantir capacidade de antecipação relativamente aos outros (quer organizações quer países), isto é, de criar **vantagem competitiva**.

Segundo Porter (1998) ter vantagem competitiva depende da capacidade de inovar e melhorar continuamente porque algumas inovações geram vantagem competitiva a partir da perceção de uma oportunidade de mercado nova ou através da aposta num segmento de mercado negligenciado pelas outras empresas. No entanto, o autor alerta para que após a conquista desta vantagem através da inovação, a empresa deverá mantê-la e sustentá-la através de um cuidado processo de melhorias contínuas porque a resposta natural do mercado e dos concorrentes é procurar igualar e suplantá-los os pioneiros dos produtos, considerando que, em última instância, a única forma de manter e sustentar a vantagem competitiva é ampliar a sua capacidade de inovar (prossequindo os seus processos de melhoria e inovação).

A IC é um tema de estudo recente, que se liga intrinsecamente ao surgimento de uma economia digitalmente globalizada e interligada por redes de computadores e que mudou radicalmente a forma como as pessoas se relacionam e o funcionamento dos mercados. Para Kahaner (1997: 16) é "(...) um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades de seus competidores e tendências de negócios para atingir os objetivos da empresa". Da definição ressaltamos a visão do autor de que estamos perante um processo sistemático, que não se deve limitar a ser um sistema de respostas pontuais, considerando que a IC se converteu na última

arma na guerra mundial da economia (deslocando o eixo de poder das armas de destruição tradicionais para o das armas económicas fundadas no uso da inteligência nas organizações), mas que se deve pautar por ações éticas.

Na linha da definição de Kahaner, Tarapanoff (2006: 26) descreve IC como um processo de aprendizagem fundado na informação e motivado pela competição, permitindo a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo. Realce-se o papel atribuído à informação neste processo, como um pilar com vista à definição da estratégia da organização na sua gestão mais global. Acrescenta ainda que, num sentido mais amplo, a IC orienta as organizações a monitorizar continuamente o meio ambiente, o que lhes permite estudar as ações dos concorrentes e a estarem atentas a qualquer acontecimento que lhes permita serem mais competitivas e a posicionarem-se melhor no mercado.

A monitorização dos concorrentes e a sua importância para garantir vantagem competitiva é realçada, igualmente, por Porter (1986), McGee e Prusak (1994), e Prescott e Gibbons (1993, apud Gomes e Braga, 2003). Estes encaram a IC como um elemento fundamental no planeamento estratégico²⁵, uma vez que permite às organizações avaliar a evolução do seu ramo de atividade e a capacidade e o comportamento quer dos concorrentes atuais quer dos potenciais a fim de auxiliar a assegurar uma vantagem competitiva e os últimos autores acrescentam um novo elemento aos enunciados nas definições anteriores: a formalização do processo. Esta formalização é defendida porque é a forma de garantir a visibilidade do processo e, na linha do defendido por Kahaner, assegurar que se torna um processo sistemático e não esporádico.

Apesar de ser uma área de estudo recente, o uso da inteligência remonta, segundo Juhari e Stephens (2006 apud Capuano et al., 2009: 28), há mais de cinco mil anos, na China, com inspiração na inteligência militar, económica, comercial, religiosa e política, pertencendo a paternidade a Sun

²⁵ O planeamento estratégico visa desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e também as mudanças de oportunidades de mercado. Estrategicamente, as empresas utilizam os seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades e implementar ações minimizando o impacto das ameaças sobre os seus pontos fracos.

CAPÍTULO 3.

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DAS PME DA REGIÃO CENTRO: CARACTERIZAÇÃO, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

3.1. Objetivos do estudo

É essencial dotar as empresas de recursos que lhes permitam enfrentar as dificuldades decorrentes da volatilidade da economia mundial, sendo a informação um recurso que as empresas e os gestores não podem negligenciar. Além disso, pode ser o elemento diferenciador que os auxilie a fazer frente às pressões competitivas, contribuindo para a fidelização, retenção e captação de clientes. Nesta perspetiva, o enfoque do estudo reside nas práticas de Gestão de Informação (GI) nas Pequenas e Médias Empresas (PME) e o seu impacto na Tomada de Decisão (TD), procurando aferir se estas práticas influenciam positiva ou negativamente a sua utilização.

O principal objetivo é o de aferir se a GI é uma prioridade nas PME da Região Centro (RC) de Portugal, pelo que o estudo centra-se na investigação das práticas de GI e no uso da informação no processo de TD nessas empresas, nomeadamente quais as fontes, canais, natureza e modalidades de aquisição dessa informação. Para alvejar o principal objetivo iremos atentar, como podemos observar na Ilustração 12, em cinco itens:

1. Se as PME têm um responsável pela GI, isto é, se é uma função que está formalizada e, no caso de existir um responsável, qual a sua formação e quais as atividades que desenvolve.

A formalização da função pressupõe um certo grau de planificação, continuidade e coordenação, o que permite articular as atividades

desenvolvidas tendo em vista os objetivos e as necessidades da organização, bem como a melhoria contínua porque possibilita detetar, avaliar e corrigir eventuais desvios e anomalias e teoricamente permite evitar a duplicação de tarefas (e de informação). No entanto, é importante compreender quem são os responsáveis e qual a formação que detêm, sobretudo se estão habilitados do ponto de vista teórico e metodológico para exercer a função de GI.

Ilustração 12 – Critérios para aferir se a GI é uma prioridade nas PME da RC.



Fonte: Elaboração própria.

2. Se a GI é integral ou apenas parcelar, isto é, se as PME têm um Sistema de Informação planificado e implementado em que as atividades práticas de GI – produção/recolha, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso

– estão definidas e em articulação com os objetivos e a missão da organização ou se, pelo contrário, apenas alguma da informação é cuidada e só algumas atividades são mais acauteladas.

A estruturação do Sistema de Informação Empresarial permite uma maior facilidade e rapidez no acesso à informação pertinente, quer a que é gerada internamente, quer a externa, por parte dos gestores e restantes utilizadores da informação para o exercício das suas atividades (incluindo a TD).

3. Se têm todos os processos organizacionais informatizados ou apenas alguns. Se não tiverem uma gestão integrada de todos os processos organizacionais, pretendemos aferir quais os que foram objeto de informatização⁶⁷.

As TIC são, além de uma ferramenta essencial, um processo estratégico que permite a ligação dos funcionários em rede, originando novas formas de trabalho, de produção, armazenamento, comunicação, circulação e uso da informação por todos os colaboradores da organização e desta com os agentes com os quais se relaciona e interage. Estas podem ser adaptadas para dar resposta às necessidades de informação, atravessando grande parte dos fluxos organizacionais. Como referem Barbosa; Sepúlveda e Costa (2009: 18) “(...) apoiam a identificação das necessidades de informação, orientam a busca e aquisição de informação, constituem a base da organização e do armazenamento de informações, além de viabilizarem a elaboração e distribuição de produtos e serviços de informação”.

4. Se a forma como a informação está organizada e/ou armazenada facilita ou dificulta o seu uso.

O aumento da informação produzida/recebida exige formas cada vez mais inteligentes e eficazes de tratamento que permitam a sua identificação e localização com vista ao seu uso. A existência ou ausência de tratamento da informação tem implicações diretas no acesso e uso da informação, de facilitar ou dificultar (ou, em casos extremos, de impossibilitar).

⁶⁷ Nesta questão optámos por não aprofundar especificamente os sistemas tecnológicos de informação usados nas PME porque o nosso objetivo era o de obter uma visão global do uso das TIC e da informatização dos processos organizacionais.

5. Se os gestores atribuem importância à informação e à sua gestão, item que permitirá analisar a sensibilidade e forma como os gestores encaram a GI.

A GI é uma atividade estratégica que exige planificação, desenvolvimento, implementação e avaliação contínua e cujo investimento é para longo prazo, sendo os resultados raramente imediatos, apesar de extraordinários, contribuindo para a rentabilidade e competitividade das empresas.

Após a aferição do grau de valorização da GI pelos gestores das PME da RC, iremos procurar avaliar se (e de que forma) a existência/inexistência de um responsável, a dimensão, os setores económicos e a localização das PME se refletem nas práticas de GI.

Consideramos que a existência de um responsável/serviço/empresa externa a quem compete exercer a função de gerir a informação pressupõe uma formalização da função e, conseqüentemente, a inexistência de um responsável antevê a não formalização da função. No entanto, julgamos que existem graus de formalização diferentes: a criação de serviço e o recurso a uma empresa externa especializada para gerir a informação subentende um nível de formalização da função superior à existência de um responsável com essa função atribuída.

Pinto e Silva (2005) e Pinto (2008) focam a importância da formalização da função de forma a assegurar que a GI seja planificada, avaliada continuamente e a longo prazo e não se limite um conjunto de tarefas e respostas pontuais e realizadas de forma esporádica, a curto e médio prazo, visando apenas resolver problemas práticos que vão surgindo. Mas não basta dar visibilidade à GI e garantir que esta seja planificada. Deve ser realizada por profissionais competentes, por gestores de informação que Silva (2012: 94) considera ser possível formar de raiz, com base teórica em CI (e com a incorporação da componente tecnológica) e detentores de uma formação suficientemente ampla que lhes permita exercer funções em qualquer contexto orgânico produtor/manipulador de fluxo informacional, alicerçada nos suportes teórico-metodológicos da CI (Ribeiro, 2005b: 10).

Trabalhar com informação exige competências e habilidades específicas que vão muito além de ser especialista num determinado domínio e área (Bates, 1999), pelo que consideramos ser importante conhecer as formações