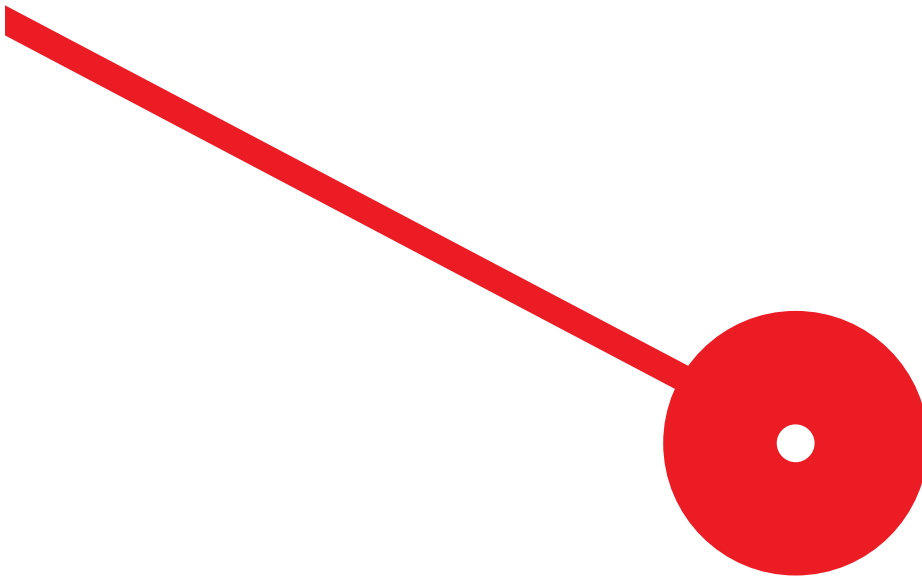




O papel da Gestão da Informação na Inteligência Competitiva: um estudo de caso numa média empresa

Sónia Catarina Martins dos Santos Vaz

10/2020

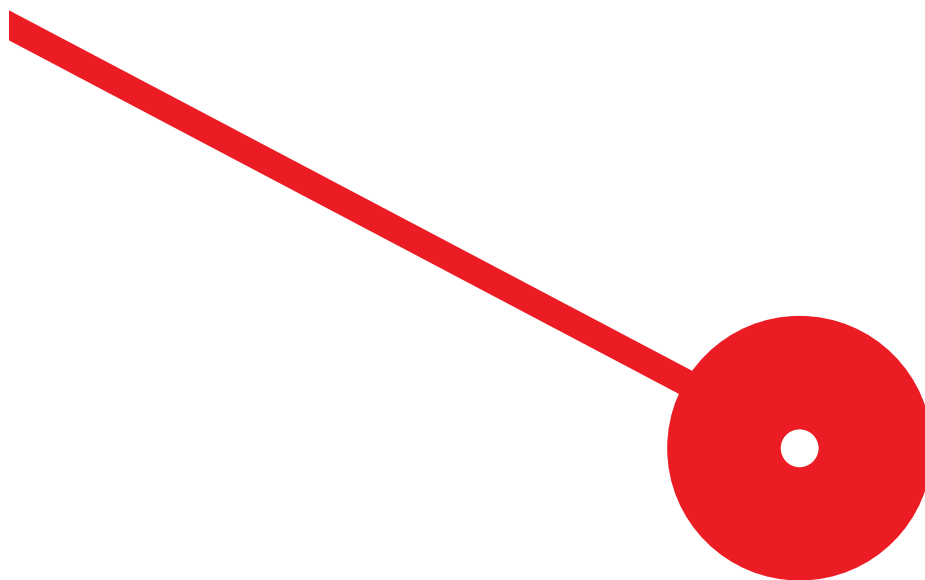




O papel da Gestão da Informação na Inteligência Competitiva: um estudo de caso numa média empresa

Sónia Catarina Martins dos Santos Vaz

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Informação Empresarial, sob orientação de Doutora Ana
Lúcia Terra**



Agradecimentos

Aos meus pais, irmã e namorado, pelo amparo, apoio e amor incondicional que me dão ao longo de todos os percursos da minha vida, incluído este.

À minha orientadora e professora, Doutora Ana Lúcia Terra, por todo o esforço, disponibilidade, colaboração e toda a calma e confiança que me transmitiu ao longo da elaboração deste trabalho.

À Bárbara, a minha amiga e parceira de mestrado que nunca me deixou desistir nos momentos mais difíceis e que me deu sempre a motivação que eu precisava.

A todos os meus familiares e amigos que perderam horas da minha atenção enquanto me focava neste mestrado.

A conclusão deste trabalho não seria possível sem o contributo de todas as pessoas que nela estiveram envolvidas: os meus colegas de trabalho que colaboraram para os resultados deste estudo, as minhas colegas de mestrado, e também todos os meus professores que, cada um à sua maneira, teve o seu contributo na realização desta dissertação.

A todos, muito obrigada. Não foi de todo um percurso fácil mas no fim tudo valeu a pena.

Resumo:

No presente documento, aborda-se a temática da Gestão da Informação nas Organizações, identificando os seguintes modelos de gestão da informação: Modelo de McGee e Prusak (1994), o Modelo de Davenport (1998) e, por fim, o Modelo de Choo (2003). Relacionam-se os temas Gestão da Informação e Inteligência Competitiva, apresentando a relação entre os termos informação e competitividade, com base na premissa de que a informação gera valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva para as organizações.

Seguidamente, é discutido o valor da informação na tomada de decisão enquanto processo estratégico. Evidencia-se que a informação tem um papel indiscutível na tomada de decisão, pois as organizações só conseguem otimizar as suas opções usando informação adequada e no momento certo para a decisão ser a mais oportuna.

Assim, são apontados e caracterizados os modelos de decisão racional, anárquico, político e processual, que não sendo mutuamente exclusivos, partilham elementos uns dos outros, permitindo um melhor conhecimento de certas características da realidade.

Por outro lado, e tendo em conta que as organizações dependem de sistemas de informação, abordam-se os sistemas de apoio à decisão uma vez que estes fornecem informação relevante para o processo decisório.

Relativamente ao enquadramento metodológico, foi realizado um estudo de caso numa média empresa com base em entrevistas e questionários.

Neste estudo foram identificadas as práticas da Gestão da Informação alinhadas com a Inteligência Competitiva existentes numa média empresa, caracterizaram-se as necessidades dos gestores de topo no que toca à Inteligência Competitiva e identificaram-se os sistemas de apoio à decisão usados nessa empresa, tomada como objeto do estudo de caso. Evidencia-se que a Inteligência Competitiva ainda é uma temática desconhecida, apesar de os gestores terem consciência que é benéfica para a Tomada de Decisão, a implementação da Gestão de Informação alinhada com a Inteligência Competitiva.

Por fim, são identificadas e analisadas as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração da empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva.

Palavras chave: Gestão da Informação, Organizações, Inteligência Competitiva, Tomada de Decisão.

Abstract:

This document addresses the theme of Information Management within Organizations. More specifically, it identifies the following information management models: McGee and Prusak Model (1994), Davenport Model (1998) and, finally, Choo Model (2003). Through a comparison between topics of Information Management and Competitive Intelligence, it is possible to establish a relationship between information and competitiveness, based on the premise that information generates value and, consequently, it grants a competitive advantage for organizations.

Afterward, it is discussed the value of information in decision making as a strategic process. It is evident that information has an indisputable role in decision-making because organizations can only enhance their options by using the appropriate information and by choosing the most opportune time for the decision to be made.

Therefore, rational, anarchic, political and procedural decision models are pointed out and characterized. Although they are not mutually exclusive, they share elements of each other, allowing an improvement in our knowledge about certain characteristics of reality.

Furthermore, taking into account that organizations dependent on information systems, it is also addressed the issue underlying the decision support systems, since they provide relevant information for the decision-making process.

In regards to the methodological framework, a study about a medium-sized company was conducted based on interviews and a survey.

In this study, Information Management practices aligned with Competitive Intelligence in a medium-sized company were identified and characterized, as well as the needs of top managers within the extent of Competitive Intelligence and the decision support systems used in that company, which is taken as the object of the case study. It showed that Competitive Intelligence is still an unknown topic, although managers are

aware that it the implementation of Information Management in line with Competitive Intelligence is beneficial for decision-making.

Formal and informal information management practices that the company's management implements for a Competitive Intelligence approach are identified and analysed.

Key words: Information Management, Organizations, Competitive Intelligence, decision-making.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I	5
1 A Gestão da Informação nas Organizações	6
1.1 Os modelos de gestão da informação	8
1.2 Inteligência Competitiva Organizacional.....	10
1.2.1 Informação e Competitividade.....	13
Capítulo II	15
2 O valor da informação na Tomada de Decisão.....	16
2.1 A Tomada de Decisão: um processo estratégico.....	18
2.1.1 Modelos de Decisão	20
2.1.2 Sistemas Organizacionais de Apoio à Decisão.....	22
Capítulo III	24
3 Metodologia.....	25
3.1 Enquadramento Metodológico	26
3.2 Caracterização da Média Empresa	29
Capítulo IV	31
4 Apresentação dos Resultados e Discussão	32
4.1 Apresentação dos Dados Qualitativos.....	33
4.2 Apresentação dos Resultados Quantitativos	39
4.3 Discussão dos Resultados Obtidos.....	46
Conclusão	53
Referências bibliográficas	56
Apêndices	62
Apêndice I – Guião Entrevista.....	63
Apêndice II – Entrevista 1 (G1).....	66
Apêndice III – Grelha de Análise Entrevista 1 (G1).....	72

Apêndice IV – Entrevista 2 (G2)	75
Apêndice V – Grelha de Análise Entrevista 2 (G2).....	80
Apêndice VI – Entrevista 3 (G3)	83
Apêndice VII – Grelha de Análise Entrevista 3 (G3)	89
Apêndice VIII – Entrevista 4 (G4)	93
Apêndice IX – Grelha de Análise Entrevista 4 (G4)	98
Apêndice X – Entrevista 5 (G5)	101
Apêndice XI – Grelha de Análise Entrevista 5 (G5)	107
Apêndice XII – Questionário	111

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo genérico de Gestão da Informação	8
Figura 2 - Calendarização de Tarefas	26
Figura 3 – Organigrama Aduauto.....	30
Figura 4 – Identificação do género dos inquiridos (Q8).....	40
Figura 5 – Idade dos inquiridos (Q9)	40
Figura 6 – Habilitações Literárias dos inquiridos (Q10).....	41
Figura 7 – Antiguidade dos inquiridos na empresa (Q11).....	41
Figura 8 – Utilização de técnicas de Gestão da Informação (Q2).....	43
Figura 9 – Frequência do uso de práticas de Gestão de Informação (Q3).....	43
Figura 10 – Conhecimento da temática Inteligência Competitiva (Q4).....	44
Figura 11 – Contexto Inteligência Competitiva (Q5).....	44
Figura 12 – Auxílio aos gestores de topo na Inteligência Competitiva (Q6)	45
Figura 13 - Importância da partilha de informação e conhecimento para a competitividade da empresa (Q7).....	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características dos Modelos de Decisão	21
Tabela 2 - Data das entrevistas	33
Tabela 3 – Conceito de Gestão da Informação (Q1)	42

Lista de abreviaturas

B-on – Biblioteca do Conhecimento Online

BI – Business Intelligence

DSS – Decision Support Systems

GI – Gestão da Informação

IC – Inteligência Competitiva

LDA – Sociedade de responsabilidade limitada

RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

SAD – Sistema de Apoio à Decisão

SI – Sistema de Informação

TD – Tomada de Decisão

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

VSM – Value Stream Mapping

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a sociedade vive na era da informação, o que exige cada vez mais uma gestão eficiente e estratégica por parte das organizações e que pode ser facilitada com o uso de recursos inteligentes.

Nesta perspetiva, a informação, o conhecimento e a inteligência passaram a fazer parte do universo da gestão empresarial, tornando-se, deste modo, matéria-prima fundamental para o avanço das organizações e idealização de modelos competitivos, sendo que a eficiência de uma Tomada de Decisão (TD) correta centra-se na procura de informação relevante para a organização (Borges, 1995).

Atualmente, a informação é um recurso estratégico das organizações. Através da adoção de uma Gestão da Informação (GI) adequada, as organizações conseguem para além de gerir processos de informação, gerir recursos de informação, gerir a tecnologia da informação, registos, procedimentos de arquivo e implementar políticas e modelos de informação otimizados.

Segundo Castro e Abreu (2006), durante o ciclo de vida das organizações, o processo de decisão sofre transformações que, por vezes, podem levá-las a uma situação de insolvência. Geralmente, uma organização que se encontre na fase inicial das suas funções tem incertezas em relação ao ambiente competitivo. De facto, fatores como a inexperiência dos gestores ou as dificuldades de interação com o ambiente externo fazem com que a organização encontre muitas dúvidas para avaliar o comportamento dos concorrentes, o que dificulta o processo da TD.

Neste sentido, à medida que as organizações se desenvolvem vão apresentando maior maturidade no processo decisório e exibindo uma maior previsibilidade e regularidade, tendo em conta situações anteriores.

Ora, nas organizações, a questão de como o valor é gerado sempre foi um ponto estratégico. Para Maury (1993), o conceito de economia de rede coloca a logística económica (gestão dos fluxos financeiros, de produtos e de informação) como fator-chave na agregação e realização de valor. Nesta perspetiva, o planeamento tradicional foi perdendo espaço para o planeamento estratégico e para a gestão estratégica.

Nos dias de hoje, manter vantagem competitiva em relação a outras organizações é cada vez mais difícil, chegando mesmo a tornar-se num desafio para as empresas, pois a grande quantidade e diversidade de informação com que estas se deparam causa uma maior complexidade na GI.

Numa outra perspectiva, a Inteligência Competitiva (IC) exerce um papel muito importante capaz de “informar, avaliar e prever acerca de ações ou momentos que possam ter extrema importância para o presente e o futuro” (Rodrigues & Ricardi, 2007, p. 38).

Em suma, atualmente, a sociedade encontra-se inserida numa economia baseada na informação, o que significa que as empresas usam a informação para competir no mercado, existindo, deste modo, condições propícias para a temática da IC, que, desta forma, constitui um tema bastante atual no mundo corporativo contemporâneo de competição global.

Assim sendo, a escolha do tema da dissertação centrou-se essencialmente na perceção de como uma média empresa usa a informação no ambiente de negócios em prol do alcance de vantagens competitivas. Por outro lado, outro objetivo que se pretende alcançar está orientado para perceber até que ponto a TD é um processo estratégico nas organizações.

Para o efeito, de forma a consolidar os conceitos, realizou-se uma revisão da literatura focada nos seguintes temas: Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Tomada de Decisão; de modo a interligar as temáticas. Assim, procedeu-se ao levantamento de bibliografia na base de dados IEEE Xplore e nos seguintes sistemas agregadores de bases de dados e repositórios: Biblioteca do Conhecimento Online (B-on), Google Académico e Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

Neste contexto, e atendendo à média empresa eleita para o estudo de caso da presente dissertação, espera-se identificar de que modo esta empresa dá importância à GI e utiliza a IC para garantir vantagens competitivas relativamente aos concorrentes diretos. Na verdade, todas as organizações com taxas de crescimento e participação elevadas no mercado usam a IC para se conseguirem destacar dos seus concorrentes, mesmo que não a expressem exatamente nesses termos.

Nesse pressuposto, a questão de investigação para a realização do presente estudo de caso, e à qual se pretende responder, é “Quais as práticas formais e informais de Gestão de Informação que a administração de uma média empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva?”.

Partindo destas premissas, o presente estudo de caso será realizado na empresa aqui designada pelo nome fictício de Aduauto, não sendo usada a designação original, de modo a garantir a confidencialidade e o anonimato da instituição.

A presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos, sendo eles: A Gestão da Informação nas Organizações, que aborda os modelos de gestão de informação e a temática da Inteligência Competitiva; O valor da informação na Tomada de Decisão, que se focaliza na tomada de decisão enquanto processo estratégico e na descrição de modelos e sistemas de apoio à decisão; a Metodologia que se divide em dois subcapítulos: enquadramento metodológico e caracterização da média empresa; e, por último, a Apresentação dos resultados e discussão onde são apresentados os dados originários do estudo de caso e se procede à respetiva discussão dos mesmos.

1 A Gestão da Informação nas Organizações

Atualmente, a Gestão da Informação tem ganho especial relevo na área da Ciência da Informação. A origem da Gestão da Informação pode “ser encontrada nos trabalhos de Paul Otlet, cujo livro *Traité de documentation*, publicado em 1934, foi um marco fundamental do desenvolvimento da GI, disciplina que, na época, era conhecida como documentação” (Barbosa, 2008, p. 6).

Na opinião de Woodman (1995), a GI define-se como todas as ações relacionadas com a obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta.

De facto, a informação é um componente primário e básico de quase todas as atividades da organização, tanto que a sua função se tornou transversal à organização. Para uma melhor compreensão de como se cria, transforma e usa a informação, a organização necessita de uma visão coerente para gerir e integrar os seus processos de informação, recursos de informação e tecnologias de informação (Choo, 1996).

Na verdade, e tendo em conta a complexidade que envolve a informação, a GI é responsável por atender às necessidades informacionais dos gestores e profissionais da informação presentes numa organização. A cultura e a comunicação informacional são fatores que asseguram “os valores, crenças, ritos, mitos e normas em relação aos dados, informação e conhecimento” colmatando os princípios básicos do modelo de GI (Santos e Valentim, 2014, p. 29).

Neste âmbito, os autores Carvalho e Júnior (2014) definem GI como o processo que tem como finalidade agregar valor à informação, utilizando mecanismos de seleção, análise, armazenamento e disseminação, para que as informações sejam utilizadas em processos de tomada de decisão.

Desta forma, a informação, ultimamente, tem sido vista como um recurso preponderante para lidar com problemas relacionados com a gestão, uma vez que num ambiente cada vez mais competitivo, os gestores deparam-se, muitas vezes, com a necessidade de tomar decisões rapidamente e somente as organizações que souberem aplicá-las de forma eficaz, podem alcançar posição de destaque relativamente aos seus concorrentes (Moreira et al., 2013).

Efetivamente, e tendo em conta a grande quantidade de volume de dados que, hoje em dia, se cria nas organizações, é essencial que se organizem e analisem os dados, de

maneira a que estes fiquem disponíveis como informação, pois esta só devidamente tratada e organizada se torna útil e com valor. Deste modo, a informação pode e deve auxiliar no processo de tomada de decisão (Cardoso et al., 2003).

Entende-se que informação são dados organizados de forma a proporcionarem sentido e valor para o recetor e dados, também conhecidos por unidades de registo identificadas, correspondem a números, palavras, sons e imagens. Assim, os dados contribuem com o seu potencial de registo e de criação de informação, características estas que os tornam necessários a qualquer organização.

Numa outra formulação, Davenport (1998) identifica algumas estratégias para a gestão do comportamento informacional nos ambientes organizacionais, evidenciando a relevância na clarificação dos objetivos e estratégias da organização, a identificação das competências informacionais, a atribuição de responsabilidades pelo comportamento informacional, a criação de uma rede de trabalho responsável pelo comportamento informacional e, finalmente, a apresentação dos problemas da gestão da informação a todos os que nela estão envolvidos.

Nesta linha de pensamento, considera-se que as práticas de Gestão da Informação contribuem para uma posterior adoção de uma gestão com base em fluxos formais e informais, possibilitando a inserção de conhecimento e aprendizagem nas organizações (Duarte & Costa, 2007).

A gestão da informação envolve as práticas formais e informais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo abrange “a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos” (Souza et al., 2011, p.59).

Para esta linha de pensamento, torna-se uma premissa necessária identificar os tipos de informação produzidos ao nível interno da organização, o que, inevitavelmente, permitirá aos gestores da organização identificar possíveis desvios de fluxos informacionais, que possam vir a prejudicar a dinâmica organizacional e, conseqüentemente, a tomada de decisão (Lousada & Valentim, 2011).

1.1 Os modelos de gestão da informação

De modo a permitir um melhor entendimento do processo de GI, existem modelos que sugerem uma aplicação prática, destacando-se entre eles: o Modelo de McGee e Prusak (1994), o Modelo de Davenport (1998) e, por fim, o Modelo de Choo (2003). Após a análise dos três modelos referidos anteriormente, é possível definir etapas comuns que evidenciam e descrevem quatro processos do ciclo da informação: aquisição, tratamento, distribuição e uso (Starck et al., 2013).

O modelo de McGee e Prusak (1994) apresenta sete etapas, sendo que a fase de tratamento do ciclo da informação é a mais abrangente. No modelo de Davenport (1998) são apresentadas quatro fases, visto que na fase da obtenção da informação encontram-se envolvidas as atividades de exploração, classificação, formatação e estruturação da informação. Por fim, no modelo de Choo (2003), sobressai o uso da expressão comportamento adaptativo, que não se encontra representado no modelo de McGee e Prusak (1994) nem de Davenport (1998), mas que, de certa forma permite compreender o aparecimento de possíveis falhas, nomeadamente na sua identificação e correção. Por outro lado, é importante ressaltar que a informação é valorizada de diferentes formas em cada segmento económico e em cada organização, daí as tarefas presentes em cada modelo serem assumidas em diferentes níveis de importância e valor (McGee e Prusak, 1994).

Assim, de acordo com os modelos apresentados, na figura 1, seguem as principais etapas do processo de GI.

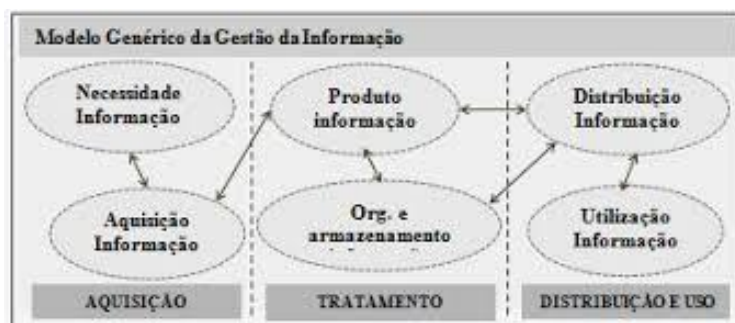


Figura 1 - Modelo genérico de Gestão da Informação

Fonte: Adaptado de McGee e Prusak, (1994); Davenport (1998) e Choo (2003).

Na realidade, cada uma das etapas acima mencionadas possui uma finalidade específica, mas ao mesmo tempo indica uma sequência e inter-relação que propiciam maior eficiência e eficácia à efetividade da GI.

De acordo com Choo (2003), o modelo de gestão de informação numa organização é composto por um ciclo de seis atividades de informação, nomeadamente, a identificação das necessidades de informação, a aquisição de informação, a organização e o armazenamento da informação, o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, a distribuição da informação e o seu uso.

Em primeiro lugar, a identificação das necessidades informacionais deverá ser figurativa da problemática trazida pelo utilizador, sendo, portanto, de referir que as necessidades de informação têm origem num problema/lacuna no conhecimento, ambiguidade e curiosidade ou desejo de melhoria. Estas necessidades informacionais podem ser distinguidas consoante o objeto da necessidade, ou seja, perceber que informação é requerida, e as exigências da situação, isto é, porque e como serão usadas. Assim, a descrição precisa e eficaz das necessidades informacionais representa um pré-requisito do início de gestão eficaz do processo informacional.

Em segundo lugar, o processo de aquisição de informação é um pouco complexo, tendo em conta a quantidade avassaladora de fontes de informações disponíveis, pois para além das fontes documentais há também as não documentais, como as humanas, fontes indispensáveis para o processo informacional. Efetivamente, existe uma variedade de métodos e fontes que podem ser executados para recolher informação sobre o ambiente e seleção de fontes. Neste sentido, a seleção das mesmas para monitorizar o ambiente externo deve ser suficientemente numerosa e variada para refletir todo o leque de acontecimentos do ambiente externo.

Em terceiro lugar, o processo de organização e armazenamento da informação tem como objetivo principal facilitar a recuperação e partilha da informação adquirida ou criada, de tal modo que esta deve ser organizada e armazenada sistematicamente.

Em quarto lugar, Choo (2003) apresenta o desenvolvimento de produtos e serviços de informação como um processo importante na cadeia processual da informação, já que os produtos, serviços e sistemas de informação devem ser desenvolvidos como conjunto de atividades que adicionam valor à informação, com a finalidade de apoiar os gestores na tomada de decisão. Assim, este processo visa a criação e o estabelecimento de programas, práticas e procedimentos de métodos de acondicionamento de informação, de

forma a fornecer um apoio mais específico aos gestores de acordo com as suas necessidades.

O quinto processo corresponde à distribuição da informação, ou seja, à sua partilha e disseminação, o que permite uma aprendizagem mais heterogénea, uma recuperação de informação mais provável, bem como a possibilidade de criação de novas informações.

Finalmente, o uso da informação compreende a etapa mais importante e significativa do processo, uma vez que é para usar a informação que o utilizador reconhece, primeiramente, a sua necessidade informacional oriunda de uma lacuna no seu conhecimento. Nesta perspetiva, o uso da informação resulta na criação de significado, construção de conhecimento e seleção de padrões de ação.

1.2 Inteligência Competitiva Organizacional

O ciclo de vida de uma organização divide-se em quatro fases: iniciação, crescimento, maturidade e declínio. A duração de cada uma destas fases é diferente de organização para organização, logo, a maneira como a IC interfere no processo decisório de uma organização também varia em função da fase do seu ciclo de vida.

De acordo com Garcia (2017), a IC é o processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento.

Nos últimos anos, são vários os termos usados para referir o conceito de Inteligência Competitiva. *Forecasting*, *Foresight* e por extensão *Technological Foresight* são alguns desses exemplos. (García, 2011). Neste sentido, e segundo Coates (1985), *foresight* é um processo através do qual se pode chegar a uma perceção mais íntegra das forças que se adaptam ao futuro a longo prazo e que devem ser tomadas em consideração no planeamento, formulação de políticas e tomada de decisão. Efetivamente, estes novos termos reforçam a importância de entender os processos competitivos de modo a elaborar novas estratégias para construir inovações e assim apoiar as necessidades dos gestores.

Segundo Garcia (2017), é indispensável a definição de processos que possibilitem a procura da informação adequada, no tempo certo e com os recursos corretos, transformando-a em inteligência, tendo como objetivo favorecer a posição do ambiente competitivo de uma organização. Assim, o objetivo da IC passa por compreender de uma

forma adequada o ambiente de negócios como um todo, proporcionado assim às organizações condições mais favoráveis na trajetória no sentido de alcançar vantagem competitiva sustentável.

A IC equivale à postura delineada por Kiichiro Toyoda (fundador da indústria automobilística Toyota), quando nos anos 30 foi para os Estados Unidos não para copiar o modelo americano, que não fazia sentido no Japão, mas para analisar as suas fragilidades. Disso resultou o paradigma da produção flexível.

De acordo com Maury (1993), a abordagem da qualidade só foi possível, porque os processos tinham sido reconsiderados, as respetivas tecnologias adaptadas e as posturas dos operários mudadas. Assim, o autor afirma que qualidade total é percepção e, portanto, tem como substrato a educação para a cidadania (entender), diferente da educação formal (acumulação de saber).

De facto, o paradigma da qualidade total é “orientar a ação, prevendo qual será o comportamento daquele que vai transferir à empresa uma parte da sua riqueza em troca de algo que satisfaça suas necessidades objetivas e subjetivas” (Maury, 1993, p. 138). Nesta ótica, este paradigma exigiu a percepção estratégica e o uso da Inteligência Competitiva.

Na perspetiva de Ciupak e Rodrigues (2018), a IC caracteriza-se por ser a arte de localizar, recolher, processar, analisar e disseminar a informação com o objetivo de a tornar disponível para os seus utilizadores.

Na realidade, a sobrevivência a longo prazo de uma organização depende em grande parte da sua capacidade de desenvolver mecanismos que possibilitem a adequada capacidade de previsão das ocorrências no ambiente externo, de maneira a que ela se consiga posicionar e assumir riscos previamente calculados (Castro & Abreu, 2006).

Os primeiros movimentos da inteligência nasceram na área do marketing e do planeamento estratégico, utilizada para fortalecer estratégias de comunicação e penetração do mercado, já que o marketing estava delineado na gestão empresarial (Ciupak & Rodrigues, 2018).

A Inteligência Competitiva atua no sentido de minimizar os problemas inerentes de cada momento, auxiliando na estruturação das atividades de monitoramento da organização e contribuindo para as convicções da organização (Castro & Abreu, 2006).

Na opinião de Capuano et al. (2009), “os problemas epistemológicos derivados dos objetivos corporativos atribuídos à prática da inteligência competitiva são bastante amplos” o que, conseqüentemente, exige desenvolvimento de metodologias para armazenamento, análise e disseminação da informação.

Assim, o conceito Inteligência Competitiva foi definido pela Sociedade de Profissionais da IC como “um programa sistemático e ético para reunir, analisar e gerir informação externa que pode afetar os planos, decisões e operações das empresas” (Sassi, Frini, & Abdessalem, 2015, p.486).

Nesta linha de pensamento, a IC é um tema de estudo relativamente recente, que se relaciona intrinsecamente com o surgimento de uma economia digitalmente globalizada. Atualmente, a sociedade encontra-se inserida numa economia baseada na informação, as empresas usam a informação para competir no mercado, o que mudou a forma como as pessoas e os mercados se relacionam e deu uma ênfase central à temática da Inteligência Competitiva.

Na perspectiva de Fourie (1999), Porter foi um dos principais autores que contribuíram para o desenvolvimento da IC. Além disso, a publicação, em 1980, da obra de Michael Porter, intitulada “*Competitive-Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*”, foi vista por muitos como o estudo fundador para o que hoje é a IC nas organizações.

Efetivamente, os últimos anos reportam uma grande evolução do conceito de IC, que passou a ser considerada uma disciplina internacionalmente reconhecida e organizada, devido ao crescimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em geral e da própria Internet, pois permitiu aprimorar o acesso a várias fontes de informação relativas a concorrentes, tecnologias, clientes, entre outros (Estrela, 2016).

A Inteligência Competitiva parte da capacidade de transformação de informação apropriada pelos gestores da organização em conhecimento estratégico que podem ser usados para criar planos de ação e decisão empresarial (Teixeira & Valentim, 2016).

Em conclusão, e de acordo com Ciupak e Rodrigues (2018), é possível afirmar que não existe uma única corrente conceitual sobre o tema IC, mas todas as correntes existentes, seja no marketing, na gestão do conhecimento, nos negócios e na tecnologia, sublinham que esta permite às organizações posicionarem-se estrategicamente para fazer frente às rápidas mudanças dos ambientes externo e interno. Assim, e segundo Garcia

(2017), a IC atua predominantemente a nível tático ou estratégico, evidenciando preocupação com o desempenho a curto prazo das organizações.

1.2.1 Informação e Competitividade

A informação é o insumo de qualquer processo de tomada de decisão empresarial, apresentando-se, por isso, com um papel fundamental para qualquer modelo de gestão empresarial. Nesta perspetiva, pode dizer-se que para tomar uma decisão certa é necessário que o gestor possua informações internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, de forma a propiciar a redução das incertezas. Na mesma perspetiva, a tomada de decisão faz parte da função de um gestor, sendo vital, para este, que a informação necessária para o processo de tomada de decisão esteja disponível e, por isso, contribui para a colaboração do desenvolvimento e aperfeiçoamento do seu trabalho (Lousada & Valentim, 2011).

Neste sentido, a informação é um componente intrínseco presente em todos os processos organizacionais que, quando utilizada de uma forma correta e significativa, proporciona o surgimento do termo “inteligência”. Na realidade, quando a informação nos leva à inteligência torna-se possível atribuir vantagens estratégicas, para que estas sejam utilizadas pelas organizações (Jorge & Valentim, 2018).

Segundo Weiss (2002), a Inteligência Competitiva envolve o armazenamento de informação sobre concorrentes e o ambiente de negócios. O conhecimento adquirido a partir dessa informação é usado para melhorar a competitividade das organizações.

Na opinião de Estrela (2016), a sociedade atual exige cada vez mais respostas rápidas e tomadas de decisão com qualidade, para que seja possível auxiliar as organizações a serem mais competitivas. Assim, pressupõe-se que uma organização é caracterizada como inteligente pela sua capacidade de processamento da informação e sua gestão. Para Fachinelli et al. (2006), é evidente que a informação tem um papel estratégico, todavia, este papel não sucede pela informação em si mesma, mas sim pelo seu conteúdo estratégico como objeto de um processo. A informação, enquanto processo, “exige a mediação humana, diferente da informação, enquanto produto/objeto, que pode se restringir à inteligência artificial” (Fachinelli et al., 2006, p. 2).

Neste entendimento, o processamento de informação no contexto das organizações é uma tarefa fulcral na gestão das organizações inteligentes, uma vez que a

mediação humana no processamento de informação supõe recursos intelectuais organizados em torno de possibilidades metodológicas objetivando a identificação dos conteúdos estratégicos que se tornaram um fator impreterível de competitividade e de desenvolvimento das organizações. Deste modo, na ausência deste processamento, as organizações carecem de compreensão e avaliação da real importância das fontes de informação. Pode então concluir-se que a informação gera valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva para as organizações.

De facto, num ambiente competitivo onde a tomada de decisão acontece ao minuto, a rapidez com que uma organização obtém a informação correta pode ditar o seu sucesso.

Neste propósito, é de toda a relevância ter a informação certa e adequada a cada necessidade que surge, no tempo correto e a um custo compatível (Alvim, 1998).

Efetivamente, e tendo em conta o ambiente cada vez mais competitivo entre as organizações, o que as faz melhorar continuamente processos e métodos, sendo estes dos principais requisitos para que as empresas se consigam manter no mercado (Santos et al., 2016), torna-se também fulcral ter em atenção a qualidade da informação e não a quantidade.

Pode-se afirmar que a competitividade de uma empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura, sendo de especial relevância e vitalidade o acesso à mesma no tempo certo, bem como que esta seja confiável e consistente.

Por esta perspetiva, as organizações que não têm informação para subsidiar as suas decisões estratégicas estarão claramente em desvantagem, pois para estas não será possível analisar as alternativas de decisão em tempo útil, ou até mesmo reproduzir eficazmente o resultado decorrente da decisão tomada (Lousada & Valentim, 2011).

De acordo com Alvim (1998), a estratégia da organização relaciona-se diretamente com os objetivos da sua missão e do seu negócio, pelo que, desta forma, a empresa deve avaliar as oportunidades e ameaças no seu ambiente de atuação, definindo os seus desafios e caminhos a seguir, a partir de seus pontos fortes e fracos, com base em informação.

2 O valor da informação na Tomada de Decisão

No ambiente organizacional, a informação é considerada como valor único e incontornável, sendo esta transformada em matéria-prima para o desenvolvimento do produto da instituição, pelo que o seu objetivo primordial se prende com a procura da melhor e mais correta tomada de decisão, a partir da informação adequada, com o menor custo possível. Assim, a informação tem sido identificada como um recurso importante para o desenvolvimento do processo de trabalho nas organizações (Guimarães & Évora, 2004).

Essa informação fulcral precisa de ser mais trabalhada, seja ela económica ou social, uma vez que é relevante para o sucesso das empresas, sendo, por isso, considerada como vantagem competitiva e responsável pelo êxito dos produtos e serviços no mercado (Alvim, 1998).

Neste sentido, ultimamente, as organizações têm reconhecido e valorizado o papel da informação, bem como o seu tratamento para a TD. Nesta perspetiva, a forma como este recurso vital é obtido, organizado, recuperado e, subsequentemente, usado, permite ao gestor atuar com maior segurança, aumentando a sua certeza na tomada de decisão (Guimarães & Évora, 2004).

No entanto, e segundo Tanaka e Tamaki (2012), a avaliação de conhecimentos, técnicas e procedimentos, que permitem ao gestor direcionar os serviços na direção dos objetivos definidos, também constitui uma ferramenta de relevância no apoio à gestão, no sentido de que poderá melhorar a qualidade da tomada de decisão, ao mesmo tempo que fornece elementos de conhecimento que subsidiam a razão dessa decisão, proporcionando o aumento da eficiência, eficácia e melhoria das atividades desenvolvidas. Importa também perceber que um dos objetivos primordiais da gestão envolve a melhoria do funcionamento das organizações, pelo que estas devem encontrar a melhor combinação dos recursos disponíveis para atingir os objetivos definidos.

Ora, segundo Borges (1995 p.6), “a condição necessária para a decisão é um problema que surge de alguma falha no processo de se atingirem os objetivos e metas da organização, podendo estar no próprio objetivo. A partir disso, então, é necessário o desenvolvimento de alternativas de solução possíveis para o problema, que devem ser avaliadas e comparadas tendo em vista sempre os objetivos e as metas estabelecidas pela organização”. Nesta ótica, em primeiro lugar, deve ser escolhida a melhor alternativa e,

em seguida, deve-se implementá-la, adotando-se medidas de avaliação sobre resultados reais, para que possam ser comparados aos que foram planejados anteriormente, por ocasião da tomada da decisão.

Todavia, em organizações hierarquizadas, a TD fica restrita aos indivíduos que têm poder e autonomia e ocupam cargos de chefia e direção. Em contrapartida, os novos modelos de gestão flexibilizam uma análise e um diagnóstico do ambiente, dando aos gestores condições para antecipar o futuro e reduzir riscos e incertezas na TD. Neste contexto, as empresas deverão ser capazes de responder às necessidades do mercado em tempo útil, tornando as mesmas mais competitivas e garantindo o seu desenvolvimento (Guimarães & Évora, 2004).

Neste entendimento, e de acordo com o mesmo autor, a TD identifica-se como a função que caracteriza o desempenho das equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos.

Portanto, a avaliação das consequências de cada opção delineada conduzirá à escolha da solução mais adequada, o que permitirá a sua implementação. Desta forma, a informação é, mais uma vez, fundamental, pois sendo a participação o princípio básico da administração moderna, a TD deve ser conhecida por todos, assim como todo o processo de implementação das atividades inerentes a essa, que devem ser conhecidas, também, por aqueles que estiverem envolvidos com as suas respetivas atividades. Nesta perspetiva, “as informações relativas aos resultados ou desempenho da implementação da decisão possibilitarão a avaliação do processo, permitindo alterações e melhoria das ações ou até mesmo a mudança radical de atividades e da própria decisão” (Borges, 1995, p.7).

Para isso, torna-se imperativo a criação de um sistema de informação capaz de responder às necessidades dos diversos serviços e unidades da instituição, não descurando as suas características e especificidades, tornando-o único para cada organização. Nesta conformidade, Guimarães e Évora (2004 p.75), definem sistema de informação como “todo conjunto de dados e informações que são organizados de forma integrada, com o objetivo de atender à demanda e antecipar as necessidades dos usuários”. Neste propósito, os sistemas de informação são os elementos essenciais no exercício da gestão e, conseqüentemente, na tomada de decisão.

Através do desenvolvimento das tecnologias, as organizações modificaram o seu modo de atuação tornando-se cada vez mais complexas, hierarquizadas e especializadas, passando, então, a dar especial importância a aspetos como a autoridade, responsabilidade, planeamento, controlo, coordenação e relações no ambiente organizacional. Neste sentido, também os objetivos das mesmas se foram alterando, evidenciando a relevância da informação (Guimarães & Évora, 2004).

Segundo Tanaka e Tamaki (2012), a tomada de decisão é uma responsabilidade e uma competência formal do gestor, que utiliza o seu conhecimento pessoal ou a perceção que tem sobre um determinado problema, forma uma convicção e toma uma decisão, mobilizando os recursos necessários.

Todavia, tomar decisões não significa apenas resolver problemas, uma vez que só com a execução das ações decorrentes da decisão é que o objetivo principal será atingido (Tanaka & Tamaki, 2012).

Efetivamente, a tomada de decisão correta tem sido alvo de grande atenção por parte dos gestores, devido à complexidade de avaliação e resolução de problemas quotidianos que as pequenas e grandes empresas têm de enfrentar diariamente. Neste contexto, a necessidade de informações concretas que colmatem a carência informacional e administrativa dos gestores tornou-se um importante aspeto a ter em conta. Nesta ótica, a falta de informação correta decide sobre a fragilidade das empresas no processo de decisão, já que estas tendem a ostentar uma situação de maior risco. Assim, torna-se imperativo afirmar a obrigatoriedade de um controlo eficaz da informação, de modo a permitir decisões mais estruturadas, e, conseqüentemente, obter melhores resultados (Moreira et al., 2013).

2.1 A Tomada de Decisão: um processo estratégico

A tomada de decisão é o momento em que o gestor recebe os resultados e decide as ações a serem delineadas, de modo a solucionar o problema que lhe deu origem, atendendo sempre à contextualização dos resultados, nomeadamente, questões estratégicas, políticas, económicas, oportunidades e ameaças (Tanaka & Tamaki, 2012).

Segundo a opinião de Robbins e Decenzo (2004), o processo de Tomada de Decisão divide-se em oito etapas sendo elas:

- Identificação do problema;

- Identificação dos critérios de decisão;
- Alocação do peso dos critérios;
- Desenvolvimento de alternativas;
- Análise das alternativas;
- Seleção de uma alternativa;
- Implementação de uma alternativa;
- Avaliação da eficácia da decisão.

Deste modo, posteriormente à identificação do problema torna-se necessário determinar os critérios com vista à resolução da problemática e, assim, deve ser atribuído o respetivo peso a cada critério. A próxima fase é o desenvolvimento de alternativas, portanto um problema pode ter mais do que uma solução, sendo importante definir e selecionar a alternativa mais adequada de todas as possíveis. Esta escolha deve ser feita após a análise das alternativas, percebendo quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada uma, selecionar a melhor e implementá-la. Por fim, é necessário avaliar a eficácia da decisão, ou seja, perceber se o resultado desejado foi atingido e se a questão foi solucionada.

De facto, e segundo Choo (1996), as organizações devem procurar e avaliar informações, de modo a conseguirem tomar decisões importantes. Essas informações devem ser completas e refletir os objetivos da organização, ou mesmo alternativas viáveis, resultados prováveis dessas alternativas e valores desses resultados para a organização. Assim, a tomada de decisão apesar de ser um processo complexo e confuso, é uma parte vital da vida organizacional, uma vez que todas as ações da organização são iniciadas por decisões e, conseqüentemente, todas as decisões são compromissos para uma determinada ação. Do mesmo modo, a informação estratégica também é necessária quando as organizações precisam de criar, organizar e processar informações para gerar novos conhecimento através da aprendizagem organizacional. Portanto, o novo conhecimento é aplicado para projetar novos produtos e serviços, melhorar as ofertas existentes e melhorar os processos organizacionais.

A tomada de decisão, nos últimos tempos, tem ganho especial destaque, uma vez que a sua importância se tornou indiscutível para a sociedade contemporânea, isto porque as organizações precisam, cada vez mais, de decisões convenientes, no momento certo e com as pessoas envolvidas.

2.1.1 Modelos de Decisão

Choo (2003) aponta vários modelos de tomada de decisão subjacentes ao processo decisório, sendo eles: o modelo racional, o anárquico, o político e o processual. Na opinião de Harrison (1995), não há limite para o número de modelos de decisão que podem ser desenvolvidos, mas mesmo assim identifica os quatro modelos de decisão principais já referidos anteriormente. Estes modelos não são mutuamente exclusivos e acabam por partilhar elementos uns dos outros o que leva à simplificação de certas características da realidade.

Segundo a perspectiva de Beuren (2000), os modelos aplicados ao processo da tomada de decisão apresentam vantagens pois simplificam a leitura das variáveis e a visualização da amplitude das mesmas. Além disso, a aplicação dos modelos ajuda na identificação de possíveis relações entre os elementos integrantes e, assim, permite compreender algumas relações complexas e consegue servir de base para estabelecer e aperfeiçoar critérios.

O modelo racional ou também denominado modelo clássico é o mais sistematizado e estruturado sendo que a TD é encarada “como um ato orientado por objetivos e guiado por problemas” (Estrela, 2016, p. 114), ou seja, é um comportamento orientado por normas e rotinas para que assim a organização consiga atuar de uma forma mais processual e racional. Este modelo rege-se pelas seguintes características: objetivos claros e bem definidos, decisores racionais, informação disponível e gratuita, resultados e alternativas equacionados.

Por outro lado, no modelo anárquico, as organizações são anarquias organizadas que não transmitem clareza quanto aos problemas ou decisões. De certa forma, este modelo é caracterizado pela falta de coerência em relação às situações presenciadas e não segue nenhum tipo de sequência, ou seja, é gerido pela sorte (Lousada & Valentim, 2011).

Já o modelo político, como o próprio nome indica apoia-se em políticas diferentes das existentes para auxiliar uma tomada de decisão mais ponderada e correta, que resultam da preponderância dos intervenientes. Desta forma, este modelo foca-se em disputas internas de poder e influência, ou seja, “os objetivos pessoais ultrapassam os organizacionais e, às vezes, prejudicam a própria organização” (Lousada & Valentim, 2011, p. 154).

Por fim, o modelo processual ou managerialista foca-se nos objetivos e é um modelo abrangente que emprega técnicas quantitativas para auxílio da tomada de decisão assim como o modelo racional. Na visão de Estrela (2016), o modelo processual cinge-se em resultados de longo prazo e dissemina mudanças e inovações direcionadas para o futuro e crescimento organizacional.

A Tabela 1 representa, de forma sintetizada, os tópicos mais relevantes de cada modelo de decisão.

Tabela 1 - Características dos Modelos de Decisão

Fonte: Autoria Própria

Modelo	Características
Racional ou Clássico	Sistematizado e estruturado; Objetivos claros e bem definidos; Estrutura organizacional burocrática (regras formais).
Anárquico	Nível reduzido de coerência e procedimentos ambíguos; Não segue nenhum tipo de sequência (não há sistematização); Processos não são bem definidos.
Político	Disputas internas de poder e influência; Decisão relaciona-se com o poder; Análise técnica; Limitado.
Processual ou Managerialista	Sistematizado e focado e nos objetivos; Emprega técnicas quantitativas; Flexível (podem ser feitos ajustes quando necessário); Resultados de longo prazo.

Desta análise, conclui-se que todos os modelos descritos apresentam características comuns, pois todos usam a informação como recurso fulcral para a TD.

2.1.2 Sistemas Organizacionais de Apoio à Decisão

Na linha de pensamento de Estrela (2016), o sistema de apoio à decisão (SAD), também conhecido por *Decision Support Systems* (DSS), pode dividir-se em dois níveis: o de gestão e o estratégico. Estes suportam decisões de gestão intermédia e de topo que resultam de adversidades para as quais não existe um procedimento tipo.

A partir dos anos 80, reconheceu-se que os Sistemas de Informação (SI) poderiam suportar atividades adicionais de tomada de decisão. Um SAD é uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, *software*, bases de dados e dispositivos que suportam a tomada de decisão específica do problema. O foco de um SAD é tomar decisões eficazes apoiando o julgamento e a perspetiva dos gestores no que toca a fazer aquilo que está certo (Stair & Reynolds, 2010).

Já na linha de pensamento de Bazzotti e Garcia (2006), os sistemas de apoio à decisão são dotados de uma grande quantidade de dados e ferramentas de modelação, permitindo assim maior flexibilidade e adaptabilidade para os seus utilizadores. Desta forma, torna-se também possível que a capacidade de resposta seja mais rápida ao nível de gestão da organização.

Assim, o uso de um sistema de apoio à decisão oferece recursos cruciais para a evolução do processo de tomada de decisão nas organizações, uma vez que fornece informações para apoio à TD e conseqüentemente também contribui para o processo.

Deste modo, e dada a crescente complexidade e incerteza nas situações de decisão, devem ser integrados recursos de acordo com as necessidades das organizações nos processos de decisão e planeamento para que haja uma melhor compreensão no uso dos sistemas de apoio à decisão (Power & Sharda, 2007).

Neste sentido, na opinião de Turban et al. (2004), os SAD são SI que se aplicam no apoio da gestão, tendo em conta, principalmente, as decisões do gestor em situações semiestruturadas que se tornam um complemento e não uma substituição de opinião do decisor, funcionando assim como ferramentas que auxiliam o processo da tomada de decisão.

Na mesma linha de pensamento, para os autores Laudon e Laudon (2012), um SAD é um SI ao nível da gestão da organização que combina dados e modelos analíticos sofisticados ou ferramentas de análise de dados para dar suporte à tomada de decisão semiestruturada ou não estruturada. As decisões estruturadas são normalmente rotineiras,

daí as empresas definem procedimentos a seguir para cada tipo de problema recorrente. Por sua vez, as decisões não estruturadas são únicas, não rotineiras, e por isso não existem procedimentos definidos com vista à sua resolução, o que leva a uma maior incerteza no processo de TD. Desta forma, a utilização de um SAD pode ser uma ajuda fundamental para o decisor.

Assim, estes sistemas de suporte à decisão são usados quando o problema é complexo e as informações necessárias para determinar a ação apropriada são difíceis de obter e usar. Desta forma, os gestores desempenham um papel ativo no desenvolvimento e na implementação de um SAD, pelo que este reconhece que diferentes estilos de gestão e tipos de decisão requerem sistemas diferentes (Stair & Reynolds, 2010).

Efetivamente, o uso dos SAD oferece potencial para criar maiores lucros, custos mais baixos e melhores produtos e serviços. Assim, estes trazem estrutura aos problemas que auxiliam o processo da TD.

Numa outra linha de pensamento, os SAD funcionam como uma plataforma de entrega de *Business Intelligence* (BI) com a aptidão de proporcionar aos seus utilizadores capacidade de oferecer suporte à tomada de decisão semiestruturada. Este tipo de sistema enquadra-se na modelação pois usa modelos matemáticos ou analíticos para executar análises hipotéticas ou outro tipo de análises. Embora o Sistema de Apoio à Decisão use informações internas de Sistemas de Processamento de Transações e Sistemas de Gestão da Informação, estes trazem também informações de fontes externas como por exemplo preços dos produtos dos concorrentes (Laudon & Laudon, 2012).

Neste sentido, segundo Stair e Reynolds (2010), o foco de um SAD está na eficácia da tomada de decisões diante de problemas de negócio não estruturados ou semiestruturados. Para os autores, um SAD deve: fornecer acesso rápido à informação; manipular grandes quantidades de dados de diferentes fontes; fornecer flexibilidade de apresentação; oferecer orientação textual e gráfica; suportar a análise de detalhe; realizar análises e comparações complexas usando pacotes de *softwares* avançados; suportar a otimização e, por fim, realizar uma análise de simulação, ou seja, duplicar os recursos de um sistema real.

3 Metodologia

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia usada no presente estudo. Esta metodologia foi orientada para obter resultados passíveis de responder à questão de investigação, focada em identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração da empresa Aduauto concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva. Esta questão foi formulada atendendo às problemáticas existentes nas organizações quanto ao uso da IC, nomeadamente nas dificuldades que possam surgir no processo da tomada de decisão.

Efetivamente, não é prática generalizada das organizações usar mecanismos e estruturas de fluxo da informação de modo a que se concretize uma gestão da informação eficaz. Desta forma, a indisponibilidade de informação leva ao envio de informação incompleta e como consequência, tomadas de decisão pouco assertivas (Mendonça & Varvakis, 2018).

O método de abordagem usado na presente dissertação será o estudo de caso, uma metodologia exploratória com investigação, quer qualitativa no âmbito das entrevistas, quer quantitativa no âmbito dos questionários.

As entrevistas decorreram de modo presenciais e via Microsoft Teams (online) e foram semiestruturadas, com uma duração máxima de 40 minutos. Por seu lado, o questionário foi realizado numa plataforma online, com o objetivo de analisar a opinião dos colaboradores (gestão operacional) quanto à sua contribuição para o processo de IC com base na GI. A metodologia adotada teve como principal princípio a obtenção de resultados passíveis de responder à questão de investigação.

Segundo Walliman (2011), qualquer pesquisa utiliza dados como matéria-prima para chegar a conclusões sobre uma determinada questão, sendo que mediante cada problema a recolha de dados deve ser adaptada, de modo a obter dados úteis para a investigação. Neste sentido, e partindo da fundamentação teórica abordada nos capítulos 1 e 2, a recolha de dados através dos questionários e entrevistas realizados na Aduauto, teve como objetivo primordial responder à questão de partida da investigação.

Para realizar a dissertação, foi definido um conjunto de tarefas que se encontram discriminadas na figura seguinte (figura 2).

Calendarização de Tarefas		Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Elaboração da Proposta										
Elaboração da Dissertação										
Revisão da Literatura	A Gestão da Informação nas Organizações									
	O valor da informação na Tomada de Decisão									
Metodologia	Enquadramento Metodológico									
	Caracterização da Média Empresa									
	Elaboração das entrevistas									
	Elaboração dos questionários									
Resultados Obtidos	Recolha de Dados									
	Tratamento de Dados									
	Discussão dos Resultados Obtidos									
Divulgação da dissertação										

Figura 2 - Calendarização de Tarefas

Fonte: Autoria Própria

3.1 Enquadramento Metodológico

A abordagem de investigação usada na presente dissertação enquadra-se numa cosmovisão construtivista, uma vez que é maioritariamente de pesquisa qualitativa já que se pretende estudar uma organização específica. A cosmovisão construtiva sustenta uma diversidade de métodos úteis através do levantamento e estudo das experiências dos indivíduos com a exposição de questões abertas. Assim, a partir das entrevistas o investigador consegue criar significados com base nos dados recolhidos (Creswell, 2009).

É feito um estudo de caso que, na opinião de Stake (2000), se caracteriza pelo interesse por casos individuais. Desta forma, o autor considera que um caso é uma unidade específica cujo sistema é delimitado e as partes são integradas.

Na linha de pensamento de André (2019), a metodologia de estudo de caso é utilizada há vários anos e em várias áreas de conhecimento, tais como: administração, medicina, psicologia, sociologia, antropologia, entre outros.

Segundo Stake (1995), os estudos de caso são usados como uma estratégia, na qual o pesquisador explora em profundidade um programa, evento, atividade, processo

ou um ou mais indivíduos. Assim, os casos são limitados por tempo e atividade. Os pesquisadores reúnem informação detalhada usando uma recolha de dados variada.

Numa outra linha de pensamento, segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tanto o planeamento como as abordagens necessárias e respetivas à recolha e análise de dados.

Assim, ser “significativo, completo, considerar perspetivas alternativas, apresentar evidências suficientes e ser elaborado de uma maneira atraente” torna um estudo de caso complexo e exemplar (Ventura, 2007, p. 385).

Na realidade, os estudos de caso mais comuns são os que se focam numa unidade (um indivíduo ou um caso) ou múltiplo, no qual são conduzidos vários estudos simultaneamente, ou seja, vários indivíduos ou várias organizações (Ventura, 2007).

Para isso, no presente estudo de caso, a recolha de dados será realizada através de entrevistas, onde se espera identificar e fazer o levantamento das necessidades informacionais da gestão de topo através da definição e caracterização das práticas formais e informacionais no que toca à IC. Por outro lado, os questionários serão administrados com o intuito de analisar e conhecer a opinião dos colaboradores não entrevistados quanto à sua contribuição para o processo de IC com base na GI.

Durante a realização das entrevistas, procurou-se reunir toda a informação relacionada com as questões ou situações colocadas.

Assim, a entrevista é uma abordagem qualitativa para a recolha de dados que fornece profundidade a uma investigação ao permitir aos investigadores obterem reflexões profundas a partir de narrativas (Venkatesh et al., 2013). Segundo Pandey e Pandey (2015), a entrevista é um método de recolha de dados que permite uma troca de ideias e informações, no qual é necessária a presença de um apresentador que pode determinar atitudes e descobrir a origem dos problemas.

Existem três tipos de entrevista que são frequentemente mencionados:

- Estruturada: perguntas padronizadas de acordo com um cronograma de entrevistas, as respostas podem estar em formato fechado;
- Não estruturada: apresenta um formato flexível, geralmente baseado num guia de perguntas, que pode permitir que a entrevista "divague", a fim de obter informações sobre as atitudes do entrevistado. Não existem perguntas de formato fechado;

- Semiestruturada: contém secções estruturadas e não estruturadas com perguntas do tipo aberto e padronizado (Walliman, 2011).

Assim, o uso da entrevista como método de recolha de dados aponta várias vantagens, sendo algumas delas: conhecimento de características do passado não descritas, recolha de informação rica e de grande profundidade, exploração de diversos temas e elasticidade do tempo de duração. Todavia, também apresenta desvantagens nomeadamente: possibilidade de fornecimento de informação fraudulenta por parte do entrevistado e condicionamento do resultado devido aos preconceitos do entrevistador (Creswell, 2009; Pandey & Pandey, 2015).

Por seu lado, os questionários são uma ferramenta de recolha de dados que podem ser, consoante a sua fonte e características, de índole quantitativa e/ou qualitativa. Por outro lado, o preenchimento dos questionários também se caracteriza por garantir aos colaboradores o anonimato e confidencialidade.

Os questionários apresentam-se como uma abordagem quantitativa de recolha de dados, uma vez que trazem amplitude ao estudo, ajudando assim os investigadores na junção de dados sobre diferentes aspetos de um fenómeno a partir de um conjunto considerável de indivíduos (Venkatesh et al., 2013).

Na realidade, um questionário é um formulário preparado e distribuído com o objetivo de garantir respostas sobre determinadas condições ou práticas (Singh, 2006). Por outro lado, embora o questionário seja fácil de organizar, tem certas limitações, principalmente na falta de flexibilidade da resposta.

O questionário é uma lista de perguntas que estão relacionadas com um determinado tópico, sendo um dos métodos mais usados para a recolha de dados nas Ciências Sociais (Pandey & Pandey, 2015; Singh, 2006).

Nesta perspetiva, este método de recolha de dados deve ter uma duração relativamente curta, ser completo, ter um conteúdo pertinente, um formato apelativo, adequado, de fácil leitura e conciso. Assim, durante a realização de um questionário é aconselhável agrupar perguntas de natureza semelhante.

Para além disso, o questionário deve ser testado numa pequena amostra através da análise dos dados, de modo a impedir possíveis erros.

O preenchimento dos questionários garantiu aos colaboradores o anonimato e confidencialidade.

Estas técnicas de recolha de dados serão aplicadas no âmbito do estudo de caso a ser realizado na empresa Aduauto, pelo que se torna vital caracterizar esta empresa.

3.2 Caracterização da Média Empresa

Desde a data de fundação, há mais de 36 anos, a empresa tem estado a exercer a sua atividade ligada ao ramo automóvel. A empresa está inscrita com o código de atividades económicas da atividade pertencente a agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte. A Aduauto está registada como uma Sociedade de responsabilidade limitada (LDA).

A Aduauto é caracterizada como uma média empresa pois, de acordo com os critérios da Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, o seu volume de negócios anual encontra-se entre os dez e os cinquenta milhões de euros. O número de colaboradores da empresa é, aproximadamente, 45.

A missão da empresa Aduauto é assumir a responsabilidade e o equilíbrio em todos os seus momentos de atuação, através da inovação e melhoria constante de produtos e serviços, sustentados em bons relacionamentos e em justas propostas de valor. Esta empresa foca-se na solidez das relações, pois é o primeiro passo para garantir negócios de sucesso.

De modo a concretizar a sua missão, a Aduauto apresenta uma estrutura organizacional dividida em três departamentos: Despachantes, Aduaneiros e Documentação Automóvel, conforme se apresenta na Figura 3.

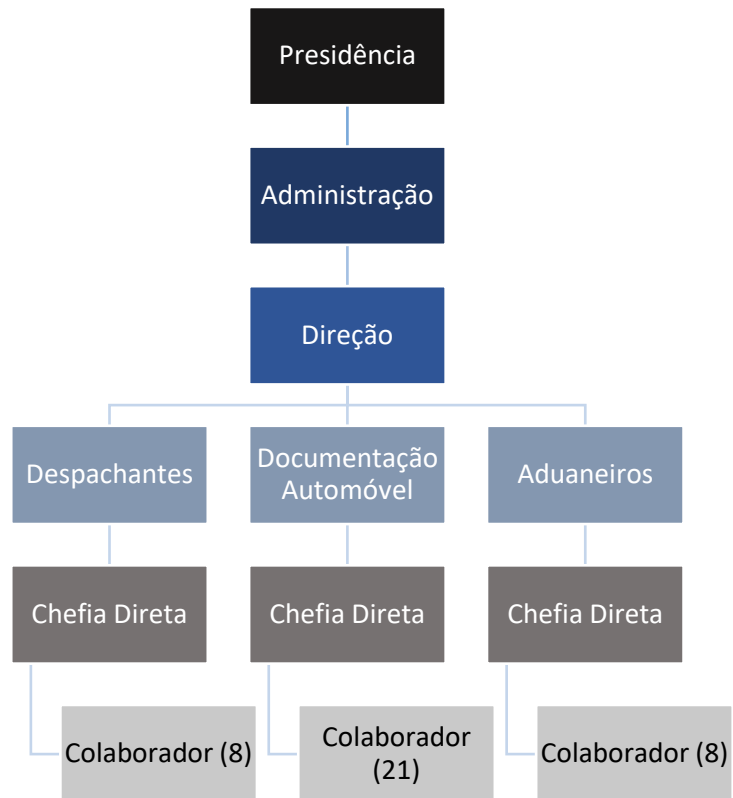


Figura 3 – Organograma Aduauto

Fonte: Autorial Própria

4 Apresentação dos Resultados e Discussão

A questão à qual se visa dar resposta com o presente estudo é, como referido anteriormente, identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração da empresa Aduauto concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva. Neste sentido, elaborou-se, numa primeira fase, uma entrevista semiestruturada direcionada a cinco gestores de topo com perguntas abrangentes que abordam cada uma das temáticas já identificadas: Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Tomada de Decisão.

Importa recordar que, como afirmado no capítulo anterior relativo à metodologia adotada, o presente estudo contou, em simultâneo, com recolha de dados de índole qualitativa e quantitativa. A conjugação destas duas metodologias permitiu aumentar a abrangência e profundidade da análise dos resultados.

Os gestores de topo são os que, por norma, definem as estratégias a seguir, individualmente ou em conjunto com os seus gestores intermédios e operacionais. No presente estudo, para serem entrevistados, foram escolhidos gestores com as seguintes hierarquias: dois chefes de serviço, dois diretores e um administrador. Estas hierarquias empresariais estão alocadas ao gestor de topo.

De forma a testar o entendimento dado a cada pergunta do guião usado para a entrevista (Apêndice I) e o guião usado para o questionário (Apêndice XII), estes foram inicialmente aplicados enquanto teste a um gestor de topo e colaborador (respetivamente) que confirmaram a adequação das questões.

Após a realização das entrevistas, e aquando do seu tratamento, foi criada uma tabela de análise para cada uma das cinco entrevistas realizadas onde se analisam os dados qualitativos.

Por outro lado, os questionários foram criados após a realização das cinco entrevistas e tendo em conta as respostas dos gestores. Os dados foram analisados e os respetivos resultados apresentados através de gráficos e tabelas por se tratarem de dados quantitativos.

4.1 Apresentação dos Dados Qualitativos

Em apêndice ao presente documento, apresentam-se as entrevistas transcritas e respetiva grelha de análise usada para tratamento dos dados obtidos [Apêndices II, IV, VI, VIII e X].

A empresa Aduauto conta com sete gestores de topo. No entanto, apenas cinco gestores se mostraram disponíveis para realizar a entrevista. Neste contexto, quatro entrevistas foram realizadas presencialmente e a quinta através do Microsoft Teams devido à pandemia Covid-19. As respostas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados.

Na seguinte tabela, são apresentadas as datas de realização das entrevistas e o modo como foram realizadas.

Tabela 2 - Data das entrevistas

Fonte: Autoria Própria

Data Entrevista:	Meio de contacto:
24/02/2020	Presencial
02/03/2020	Presencial
05/03/2020	Presencial
09/03/2020	Presencial
26/05/2020	Microsoft Teams

Como as questões foram agrupadas por temáticas, no início de cada entrevista foi apresentada ao gestor a definição das três temáticas principais: Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Tomada de decisão.

A definição de GI adotada no presente estudo é de Woodman: todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (1995). O conceito de IC apresentado pertence a Garcia: processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento (2017). Por fim, a definição de TD pertence aos autores Guimarães e Évora: função que caracteriza o desempenho das

equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos (2004).

Na área da Gestão da Informação tentou-se perceber se o modelo genérico era aplicado ou não, quais os tipos de informação explorados e de que forma são usados, bem como a consideração do uso de práticas formais ou informais e qual o seu grau de influência. O modelo genérico de GI numa organização é composto por um ciclo de seis atividades de informação, nomeadamente, a identificação das necessidades de informação, a aquisição de informação, a organização e o armazenamento da informação, o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, a distribuição da informação e o seu uso.

No que toca à Inteligência Competitiva, o primeiro objetivo passou por identificar se os gestores conheciam a temática, em que contexto ouviram falar pela primeira vez deste termo e o que era para eles a IC; identificar quais as competências que um gestor (e consequentemente, empresa) que aborda a IC deve ter e como o gestor adquire vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Quanto à Tomada de Decisão, a primeira questão direcionou-se para o rumo que a TD deve seguir, quais os elementos importantes para a implementação do processo de TD, se é relevante ser feita apenas pelo gestor ou pela equipa e qual a importância de um Profissional da Informação durante o processo.

Relacionaram-se as temáticas Gestão de Informação e Tomada de Decisão, no intuito de perceber que técnicas e ferramentas de GI (permitem definir e alcançar objetivos e apoiar o gestor na Tomada de Decisão, fornecendo elementos de conhecimento e aumento da eficiência e eficácia da organização) se utilizam para a TD, que processos de GI (modelo genérico de Gestão da Informação de Choo) são desenvolvidos na TD, quais os procedimentos para garantir um melhor uso e gestão da TD, qual a importância da GI na TD e que problemas podem estar associados à GI e identificados durante o processo de TD.

No que diz respeito aos Sistemas de Informação relacionados com a Tomada de Decisão, pretendeu-se identificar se o gestor usa sistemas de decisão e, se sim, quais e que características entende que devem possuir.

Por fim, os gestores foram questionados acerca da usabilidade dos Sistemas de Apoio à Decisão, quais e que níveis de gestão devem abranger.

Analisando o perfil dos entrevistados, constatou-se que qualquer um dos gestores se encontra acima dos 50 anos o que é uma situação comum neste tipo de cargos. O nível de exigência tem de ser assegurado por profissionais com um amplo nível de experiência adquirida e *know how*. Outro fator coadjuvante é a antiguidade na organização, pois em qualquer um dos casos trata-se de profissionais com largos anos da empresa, que já ocuparam outros cargos de nível hierárquico inferior.

Quanto ao género, no presente estudo, quatro dos gestores entrevistados são do sexo masculino. De acordo com o estudo de Marques e Ferreira (2015), 94% dos gestores de topo são do sexo masculino e apenas 6% do sexo feminino. Neste sentido, o nosso estudo de caso está alinhado com o que é habitual na gestão de topo.

No que toca à categoria hierárquica de cada gestor, e, como referido anteriormente, foram entrevistados um administrador, dois diretores e dois chefes de serviço.

De seguida, iremos apresentar e analisar os dados recolhidos através do guião de entrevista, identificando cada pergunta através de um código que também está presente no Guião da Entrevista (Apêndice I) e na transcrição de cada uma das entrevistas (Apêndices II, IV, VI, VIII e X).

No que respeita à aplicabilidade do modelo genérico de GI, [GE1], os cinco entrevistados afirmaram que aplicam o modelo, pois valorizam bastante a fase da gestão da informação. Referiram ainda que: usam a informação para promover as mudanças; usam o modelo de modo a conseguir um apoio mais específico indo ao encontro de necessidades futuras; durante o uso do modelo genérico de GI criam planos de ação para assuntos que requerem novas soluções; o modelo referido é o que melhor apoia a tomada de decisão; e que a informação deve ser estudada e recolhida para ser usada de futuro como um referencial, aplicado à realidade da empresa.

Na resposta à pergunta sobre o uso e a exploração dos diferentes tipos de informação de modo a melhorar a competitividade da empresa, cada gestor apresentou a sua metodologia. Embora todos os pontos de vista sejam diferentes, é possível afirmar que cada um dos cinco gestores tenta estar um passo à frente dos concorrentes, através do estudo antecipado das novas tendências. Para o G1, que corresponde ao primeiro gestor

entrevistado e assim sucessivamente, é importante analisar atempadamente os dados e os seus desvios, traçar metas, tomar decisões e escolher rumos. O G2 tenta acompanhar os tópicos mais determinantes de acordo com a quantificação real ou estimada e manter-se informado das novas tendências. Na opinião do G3, o segredo é acompanhar novas tendências e metodologias. O G4 afirma que a chave é o conhecimento pessoal e o contacto próximo e confiável com os clientes e, por último, o G5 afirma que recolhe essa informação através de fóruns, seminários e discussões académicas [GE2].

Nas questões relacionadas com as práticas formais e informais de GI, todos os entrevistados afirmam a sua usabilidade, contudo, um deles refere que não tem noção se são formais ou informais. No que respeita aos tipos de práticas usadas, todos os gestores dizem que usam a metodologia Kaizen, como apoio ao planeamento do trabalho, e o estudo de indicadores como prática constante. Os inquéritos de satisfação a clientes são usados por quatro dos cinco gestores de modo a identificar padrões, fazer uma avaliação constante e recolher propostas de melhoria. Por fim, a última prática referida apenas por um gestor é o controlo e análise de anomalias como meio de deteção de oportunidades de melhoria na organização a todos os níveis [GE3].

No que respeita à questão sobre a influência do uso das práticas de GI numa abordagem de IC, todos os gestores afirmaram que tem muita influência. O G1 refere que quando a informação é credível a Inteligência Competitiva pode ser melhorada. Já para o G3, os indicadores certos podem alinhar a equipa de trabalho tendo em vista aos objetivos gerais da empresa. Numa análise geral, para todos os gestores, a IC tem peso na influência das práticas pois ajuda a destacar-se em relação aos concorrentes e permite mais eficácia nas decisões e na sua implementação [GE3.1].

Relativamente às questões relacionadas com a temática da IC, todos os entrevistados asseguraram que já tinham ouvido falar em Inteligência Competitiva maioritariamente em contexto empresarial. Assim, cada um apresentou o seu conceito de IC: ser inteligente no meio competitivo face aos nossos concorrentes; gerar informação com base em dados ou delinear uma estratégia e obter os resultados pretendidos; aumento da competitividade das empresas, recolha e tratamento de informação para desenvolvimento de estratégias empresariais; descoberta de oportunidades após a análise estratégica que identifica as tendências de mercado; racionalizar a informação, ou seja, seleccionar qual a informação útil, refletir sobre ela e sistematizá-la para a podermos transformar em conhecimento aplicado à prática [GE4].

Ainda relativamente à IC, os entrevistados enumeraram um conjunto de competências que um gestor que usa a IC deve ter: assertividade, transparência, rigor, imparcialidade, capacidade analítica, autonomia, espírito crítico, determinante, consciente, mente aberta, capacidade de trabalhar dados, conhecimento estatístico, boa comunicação, eficácia, percepção do comportamento do mercado, identificação dos aspetos diferenciadores, aprendizagem contínua e humildade [GE5].

Seguidamente, quanto à aquisição de vantagem competitiva face aos concorrentes, cada gestor atua de forma a apresentar mais benefícios para a empresa tendo por isso diferentes opiniões com a mesma finalidade: gerar vantagem competitiva. Para o G1, inicialmente é necessário analisar internamente a informação da empresa e depois tentar saber se coincidem com a concorrência. Já para o G2, a chave é analisar os concorrentes e os seus modos de comportamento juntamente com os processos de decisão de compra. Na opinião do G3, a vantagem passa por analisar artigos de tendências empresariais, estar atento às redes sociais e ao contacto direto com as pessoas. No entender dos G4 e G5 é semelhante, para eles torna-se importante seguir o lançamento de novos produtos, analisar comportamentos de valor e volumes de faturação do setor [GE5.1].

Assim, no que toca às questões seguintes relacionadas com a temática da TD, quatro dos cinco gestores são da opinião que a Tomada de Decisão deve orientar-se para a resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades e prevenção de riscos institucionais. Para o último gestor, a TD deve orientar-se apenas para evitar riscos institucionais. Nesta linha de análise, a questão que se seguiu foi direcionada para os elementos a ter em conta durante o processo de TD à qual todos os gestores responderam de forma semelhante, atribuindo bastante valor à intuição, à experiência e à informação adquirida [GE6, GE7].

Ainda sobre a TD, os gestores foram confrontados com a questão: “A tomada de decisão é feita por um gestor ou por uma equipa?”, tendo havido quatro entrevistados a responderem que deveria ser tomada em equipa e apenas um referiu que deve ser tomada maioritariamente pelo gestor. Contudo, todos ressaltaram a importância de considerar as diferentes opiniões de todos os profissionais da área. No que respeita à pergunta sobre a presença de um profissional da informação durante o processo de TD, todos os gestores acham que seria importante. Um dos gestores referiu que os profissionais da informação transformam complexidade em algo que parece simples na sua forma de apresentar informação aos gestores que tomam as decisões e as implementam [GE8].

Quanto às técnicas e ferramentas de GI que os gestores acham que devem dominar para realizar processos de decisão bem-sucedidos foram enumeradas as seguintes: folhas de cálculo, *data mining* (transformação de dados brutos em informação vantajosa), análise SWOT, *Value Stream Mapping* (VSM) ou mapeamento do fluxo de valor, motores de pesquisa, jornais, livros, documentários e grupos de reflexão. Por seu turno, quanto aos processos de GI que são desenvolvidos durante a TD, todos foram referidos, tanto num modo individual como num todo. Desta forma, dois dos cinco gestores afirmam que todos os processos de GI são desenvolvidos durante a TD [GE9].

Os gestores também foram questionados sobre as medidas para identificar os procedimentos capazes de garantir um melhor uso da informação e gestão da TD. Foram enumerados os seguintes procedimentos: atualização da informação; análise crítica; melhoria contínua; uso de *software* capaz e ferramentas de suporte; monitorização, acompanhamento e análise de desvios; carregamento informático de toda a informação útil; compilação de fontes e reflexão [GE9.1].

No que toca aos Sistemas de Informação usados, três gestores mencionam o AS400, Filenet, Cognos e VSM. Um dos gestores referiu que não usa Sistemas de Informação, pede aos colegas especialistas para fazerem esse trabalho e depois usa essas informações em tomadas de decisão. De qualquer forma, os gestores indicaram um conjunto de características que os Sistemas de Informação devem possuir, nomeadamente: serem confiáveis, abrangentes, de fácil utilização, seguros, devem possuir ferramentas de *Business Intelligence* e serem capazes de cruzar a informação de modo a criar alertas e antecipar as necessidades dos utilizadores [GE10].

Todos os gestores afirmaram que usam sistemas de apoio à decisão e as opiniões quanto aos níveis abrangidos foram diversas. Para dois dos gestores, os SAD abrangem os três níveis de gestão: tático, intermédio e estratégico; para o quarto gestor abrange os níveis intermédio e estratégico; para o segundo gestor abrange apenas o nível intermédio e para o terceiro gestor o estratégico. Um SAD familiar a todos os gestores e referido nas entrevistas é o PowerBI [GE11].

No que concerne à importância da GI na TD, todos os gestores dizem que é essencial pois, como referido anteriormente, a GI transforma a complexidade em algo que parece simples na sua forma de apresentar a informação aos gestores que tomam as decisões e as implementam [GE12].

Os gestores identificaram um conjunto de problemas associados à GI que podem ser identificados durante o processo de TD sendo eles: mudanças rápidas no ambiente de negócios, dificuldade na atribuição de peso dos problemas, interfaces departamentais, alterações regulamentares, desenvolvimentos tecnológicos e a falta ou excesso de informação sobre os *stakeholders* [GE13].

4.2 Apresentação dos Resultados Quantitativos

O presente tópico apresenta e analisa a opinião dos colaboradores (gestão operacional) quanto à sua contribuição para o processo de IC com base na GI.

O método de recolha de dados utilizado foi o questionário. Este foi criado no *Google Forms*, uma ferramenta simples e intuitiva que permite criar formulários online.

O questionário encontra-se dividido em duas partes: a primeira parte para conhecer e analisar a opinião dos colaboradores quanto às temáticas acima identificadas e a segunda parte para recolha de elementos de dados demográficos. A ordem supracitada foi escolhida de modo a captar a atenção e motivação dos inquiridos para o mais importante para o estudo, por isso, as questões demográficas foram incluídas na última parte do questionário pois as suas respostas não são influenciadas por perdas de interesse por parte do inquirido.

O questionário foi distribuído aos colaboradores em junho (após a conclusão das entrevistas). Havendo um total de 36 colaboradores, obteve-se uma taxa de resposta de cerca de 94%, ou seja, 34 colaboradores responderam ao questionário.

Deste modo, e relativamente ao perfil dos respondentes foram obtidos os seguintes resultados:

1. Quanto ao género, houve 19 respondentes do sexo feminino e 15 do sexo masculino, o que em termos percentuais corresponde a uma percentagem ligeiramente maior de respondentes do sexo feminino (56%) relativamente ao sexo masculino (44%) [Figura 4];

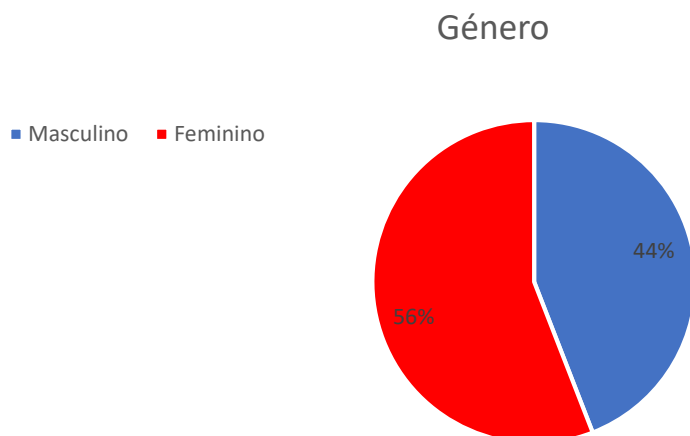


Figura 4 – Identificação do género dos inquiridos (Q8)

Fonte: Autoria Própria

2. A faixa etária mais representada situa-se no intervalo dos 20 aos 30 anos (47%) [Figura 5];

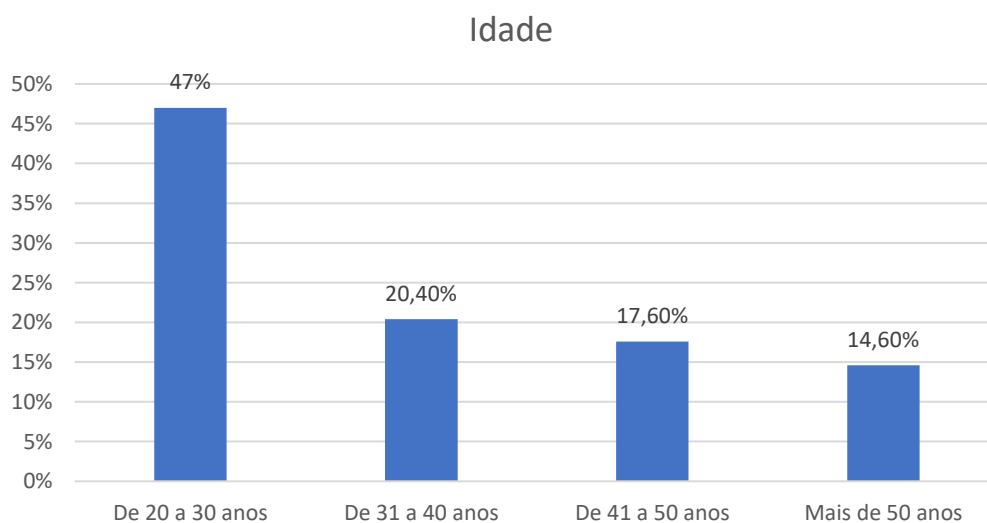


Figura 5 – Idade dos inquiridos (Q9)

Fonte: Autoria Própria

3. Quanto às habilitações literárias dos respondentes, a maior percentagem de respostas obtidas foi o Ensino Secundário (47,10%), logo seguido de Licenciatura (41,20%). As opções 2º ciclo e doutoramento não foram escolhidas por nenhum inquirido, pelo que não constam no gráfico [Figura 6];

Habilitações Literárias

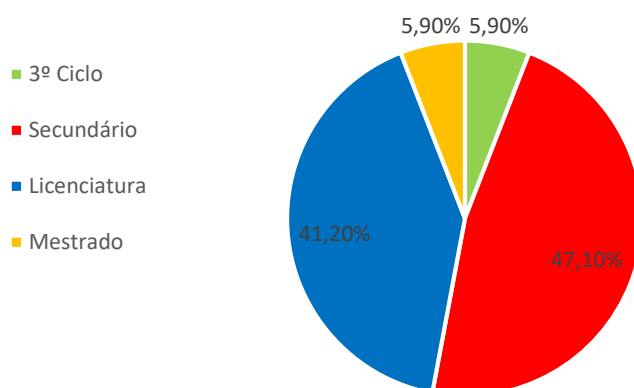


Figura 6 – Habilitações Literárias dos inquiridos (Q10)

Fonte: Autoria Própria

4. Relativamente à antiguidade na empresa, a maior percentagem de respostas obtidas foi 44,1%, correspondente ao intervalo de 1 a 5 anos [Figura 7];

Antiguidade na empresa

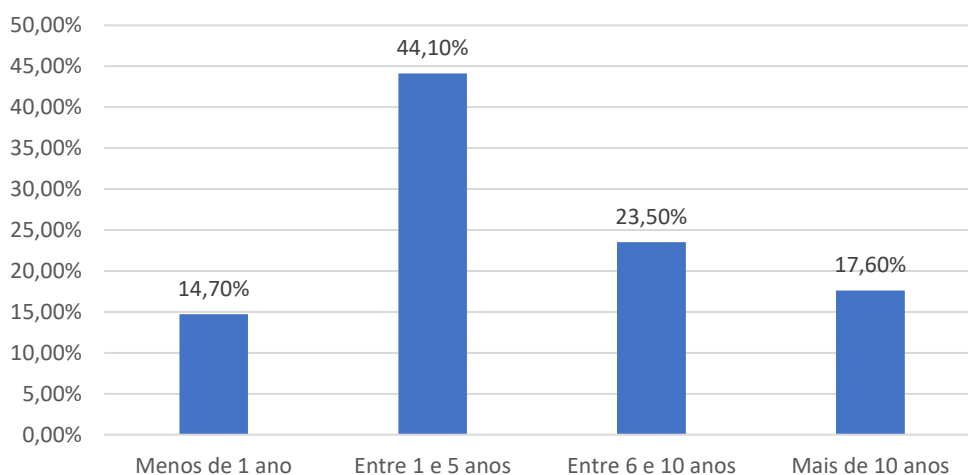


Figura 7 – Antiguidade dos inquiridos na empresa (Q11)

Fonte: Autoria Própria

Já para as questões relacionadas com as temáticas da dissertação, nomeadamente, Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Tomada de Decisão foram obtidos os seguintes resultados:

- Relativamente ao conceito de GI, 67,6% entende que a Gestão da Informação “são todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta”. Todas as opções apresentadas são corretas, porém a que teve um número mais significativo de respostas é a definição mais completa [Tabela 3];

Tabela 3 – Conceito de Gestão da Informação (Q1)

Fonte: Autoria Própria

Conceito Gestão da Informação:	Nº respostas:	Percentagem:
processo que tem como finalidade agregar valor à informação	1	2,9%
decidir o que fazer com base na informação e sobre essa informação	1	2,9%
capacidade de selecionar a informação relevante para uma determinada decisão	1	2,9%
são todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta	23	67,6%
gestão eficaz de todos os recursos (externos e internos) da informação	6	17,6%
classificação da informação em diferentes níveis	2	5,9%

- Quanto à utilização de técnicas de GI nas tarefas profissionais, 94,1% dos respondentes afirmaram que usam, na medida em que é possível e dois colaboradores (5,9%) responderam que não [Figura 8];

Utilização de técnicas de Gestão da Informação



Figura 8 – Utilização de técnicas de Gestão da Informação (Q2)

Fonte: Autoria Própria

7. Os 32 respondentes que afirmaram recorrer ao uso de técnicas de GI, foram questionados acerca da frequência do seu uso, 56,3% referiram que usam muitas vezes, 31,3% algumas vezes, 9,4% usam sempre e 3,1% usam poucas vezes [Figura 9];

Frequência do uso de práticas de Gestão de Informação

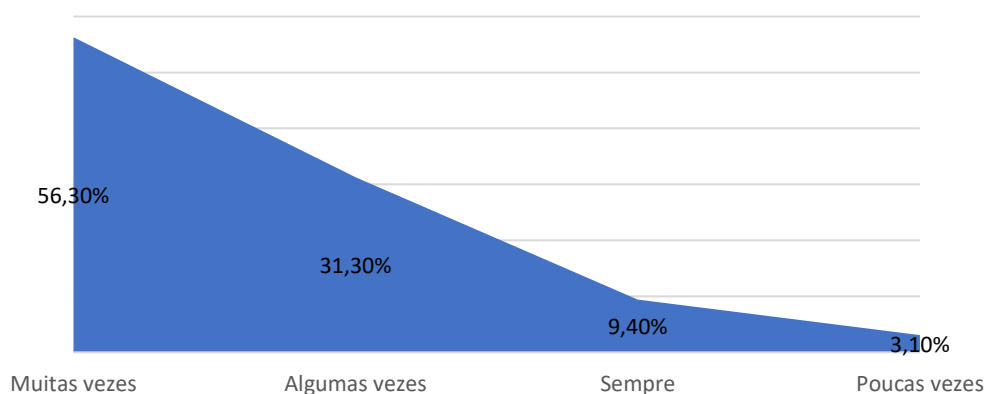


Figura 9 – Frequência do uso de práticas de Gestão de Informação (Q3)

Fonte: Autoria Própria

8. Relativamente à temática da IC, 58,8% já ouviram falar ao contrário de 14 dos respondentes (41,2%) [Figura 10];

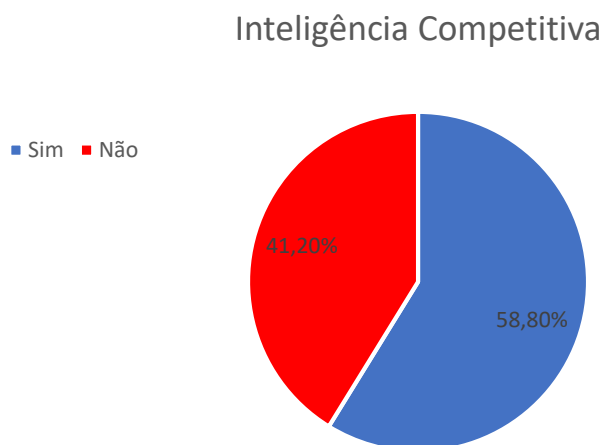


Figura 10 – Conhecimento da temática Inteligência Competitiva (Q4)

Fonte: Autoria Própria

9. Os 20 respondentes que já conheciam a temática da IC, foram questionados em relação ao contexto em que tinham ouvido falar da temática. 35% referiram que ouviram falar da temática em reuniões Kaizen, 30% em meios de comunicação social, 25% no contexto de marketing e apenas 5% no Big Data e na Faculdade [Figura 11];

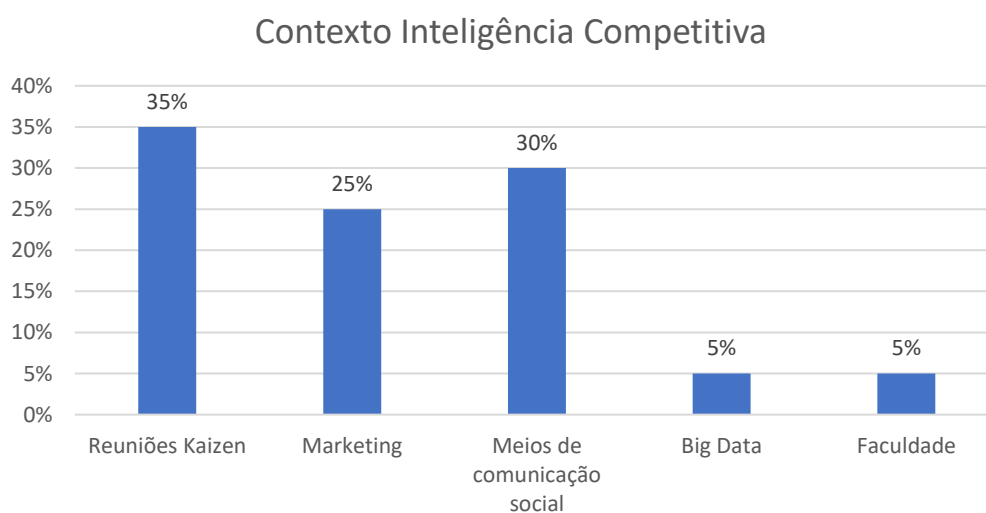


Figura 11 – Contexto Inteligência Competitiva (Q5)

Fonte: Autoria Própria

10. Quanto à questão “Tendo em conta que esta abordagem é realizada pelos gestores de topo, considera que os auxilia neste processo?”, numa visão mais global 91,2% responderam que sim e 8,8% responderam que não. Dos que afirmaram auxiliar os gestores de topo, 44,1% referiram que ajudam na medida em que lhes é admitido, 26,5% que auxiliam no apoio à decisão e 20,6% que os valores da empresa são muito importantes. Os restantes 8,8% referiram que os gestores de topo não lhes dão essa liberdade [Figura 12];

Auxílio aos gestores de topo na Inteligência Competitiva

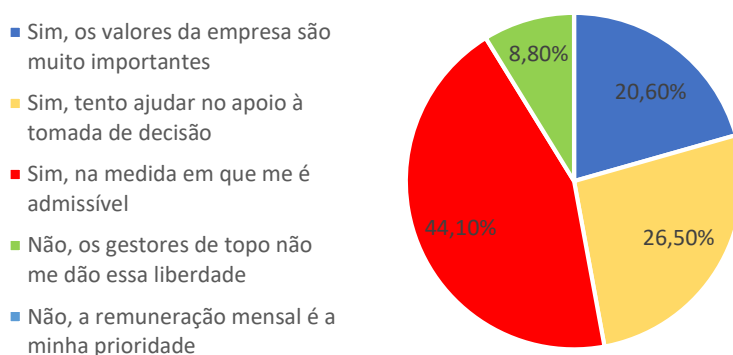


Figura 12 – Auxílio aos gestores de topo na Inteligência Competitiva (Q6)

Fonte: Autoria Própria

11. Por fim, os colaboradores foram questionados sobre a importância da partilha da informação e conhecimento em função da competitividade da empresa, 61,8% responderam que eram muito importantes e fundamentais para o sucesso da empresa, 29,4% também referiam que eram muito importantes e que um dos lemas da organização é a partilha. Apenas 2 colaboradores (5,9%) não consideraram relevante a sua intervenção para a competitividade da empresa e 1 respondente (2,9%) referiu que achava pouco importante e que não gostava de partilhar informação nem conhecimento [Figura 13];

Importância da partilha de informação e conhecimento para a competitividade da empresa

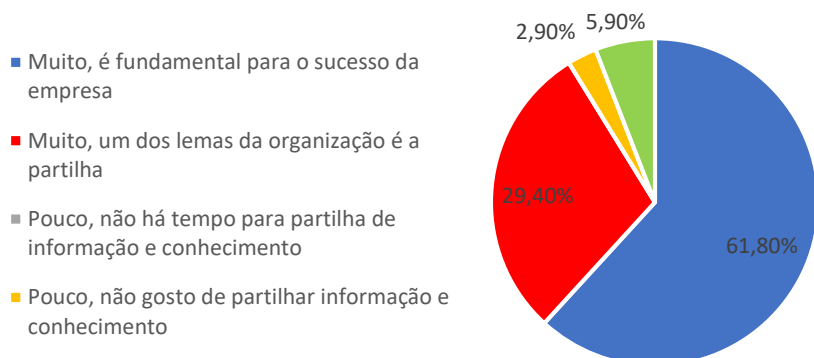


Figura 13 - Importância da partilha de informação e conhecimento para a competitividade da empresa (Q7)

Fonte: Autoria Própria

4.3 Discussão dos Resultados Obtidos

No presente estudo, e como referido anteriormente no capítulo relativo à metodologia adotada, utilizaram-se duas técnicas distintas de recolha de dados nomeadamente qualitativa e quantitativa, com o propósito de alcançar profundidade com as entrevistas semiestruturadas e dimensão com os questionários.

Relativamente às questões teóricas abordadas durante a Revisão da Literatura, no momento da apresentação do estado da arte das três temáticas principais (Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Tomada de Decisão), resultou um conjunto de questões colocadas, quer a gestores, quer a colaboradores, a propósito do tema escolhido para a presente dissertação e centradas no objeto de estudo – a empresa Aduauto.

Num exercício de sùmula analítica dos resultados, comparando o perfil dos gestores com o dos colaboradores pode-se afirmar o seguinte:

- Quanto ao género, os gestores são na maioria do sexo masculino enquanto nos colaboradores predominam elementos do sexo feminino. Estes dados estão alinhados com estudos que, ao analisarem o empreendedorismo feminino, dão ênfase a comparações entre países que, frequentemente, usam dados, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) demonstra que, o nível de empreendedorismo

feminino é significativamente inferior ao empreendedorismo masculino, logo, os países devem encorajar mais as mulheres na participação da atividade empresarial (Berger & Kuckertz, 2016).

- No que respeita à faixa etária, os gestores entrevistados tinham idade superior a 50 anos enquanto os colaboradores se encontravam maioritariamente na faixa etária dos 20 aos 30 anos. Neste âmbito, é possível afirmar que os gestores da Aduauto possuem um número de anos ao serviço da empresa bastante superior em comparação aos colaboradores que obtiveram a maior percentagem de respostas no intervalo de 1 a 5 anos;
- Já quanto às habilitações literárias, os gestores têm licenciaturas e mestrados enquanto que nos colaboradores 47,1% têm apenas o ensino secundário.

Assim, tendo por base a Revisão da Literatura e comparando as respostas dos entrevistados e dos inquiridos, pode afirmar-se o seguinte:

- Todos os gestores aplicam parcialmente o modelo genérico de gestão da informação definido por Choo (2003). Este modelo é composto por seis etapas (identificação das necessidades, aquisição, organização e armazenamento, desenvolvimento de produtos e serviços, distribuição e uso). Com base nos dados recolhidos, torna-se claro que os gestores fazem uma identificação das necessidades que tem como finalidade específica identificar a lacuna que desejam melhorar ou resolver. Seguidamente, os gestores recolhem/adquirem a informação para ser usada de futuro como referencial. Quanto às fases de organização e armazenamento da informação e distribuição da informação, os gestores não referem qualquer tipo de afirmação alusiva a estes tópicos pelo que se conclui que não consideram estas fases essenciais. Já quanto ao desenvolvimento de produtos e serviços, o objetivo principal é agregar valor à informação de modo a apoiar os gestores na tomada de decisão. Neste seguimento, é possível afirmar que na empresa Aduauto os gestores criam planos de ação de modo a melhorar a tomada de decisão. Por fim, quanto ao uso, a etapa mais importante e significativa do processo, os gestores revelam usar a informação essencialmente para promover as mudanças.
- Para 67,6% dos colaboradores da empresa, a GI define-se como “todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa

indicada, a um custo adequado, num tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta” (Woodman, 1995).

- Atendendo a que o uso da informação apenas se torna preponderante quando resulta na criação de significado, construção de conhecimento e seleção de padrões de ação, cada gestor deve considerar a missão e os objetivos da empresa. Neste âmbito, para todos os gestores entrevistados salientaram que é importante analisar novas tendências de mercado e metodologias de modo a estarem sempre informados e atualizados em função das necessidades da empresa.
- Quanto às práticas formais e informais de GI que, como referido anteriormente, têm o objetivo de construir, disseminar e usar a informação (Souza et al., 2011), todos os gestores entrevistados afirmam a sua usabilidade. A metodologia Kaizen, estudo de indicadores e inquéritos de satisfação são as principais práticas referidas. Já 94,1% dos colaboradores usam práticas/técnicas de GI na medida em que lhes é possível nomeadamente ao nível da metodologia Kaizen, pois 56,3% refere que a usa muitas vezes. No que respeita à influência do uso das práticas acima mencionadas todos os gestores afirmam que tem muita influência pois permite mais eficácia nas decisões e na sua implementação.
- Quanto à temática da IC, todos os gestores já conheciam a temática ao contrário dos colaboradores inquiridos, apenas 58,8% já tinham ouvido falar, maioritariamente em reuniões Kaizen, meios de comunicação social e marketing. Estes resultados são compreensíveis pois a IC atua em níveis de gestão mais elevados nomeadamente gestão de topo e intermédia. Os diferentes conceitos já apresentados pelos gestores igualam-se na medida em que reforçam a recolha e tratamento da informação para o desenvolvimento de estratégias empresariais o que na realidade se interliga com a definição de IC de Garcia (2017) que define como o processo pelo qual as organizações analisam a informação sobre clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente de negócios tendo como objetivo principal a transformação de informação em conhecimento.
- No que respeita às competências que um gestor que usa a IC deve possuir, os gestores citaram várias, das quais podemos destacar a assertividade, transparência, rigor, imparcialidade, capacidade analítica, autonomia, espírito crítico, determinante, consciente, mente aberta, capacidade de manipular dados, conhecimento estatístico, boa comunicação, eficácia, perceção do comportamento

do mercado, identificação dos aspetos diferenciadores, aprendizagem contínua e humildade. Todas as competências referidas reforçam o objetivo da IC: compreender de uma forma adequada o ambiente de negócios como um todo de maneira a permitir às organizações posicionarem-se estrategicamente face às mudanças do ambiente interno e externo.

- Relativamente à opinião dos colaboradores quanto à IC, 91,2% afirmaram que auxiliam os gestores nesse processo na medida em que lhes é possível, dando apoio na tomada de decisão ou tendo em conta os valores da empresa. Na visão de Coates (1985), é essencial que os colaboradores entendam os processos competitivos de modo a elaborar novas estratégias para construir inovações e assim apoiar as necessidades dos gestores.
- Quanto à aquisição de vantagem competitiva face aos concorrentes, para Estrela (2016) pressupõe-se que uma organização é caracterizada como inteligente pela sua capacidade de processamento de informação e, que a competitividade melhora continuamente processos e métodos. Os gestores acabam por validar estas afirmações pois referem que é importante analisar internamente a informação da empresa para depois a comparar com a concorrência nomeadamente com os seus comportamentos, tendências empresariais, novos lançamentos e faturação do setor. Na opinião da grande maioria dos colaboradores questionados (91,2%), a partilha da informação e conhecimento em função da competitividade da organização é muito importante e fundamental para o sucesso da empresa sendo que um dos lemas da organização é a partilha.
- Quanto à orientação da TD, os gestores assumem que a mesma deve estar orientada para a resolução de problemas, o aproveitamento de oportunidades e a prevenção de riscos institucionais. De facto, estes argumentos foram anteriormente definidos por vários autores. Para Borges (1995), antes de tomar a decisão é necessário desenvolver alternativas de solução possíveis para o problema. Já segundo Guimarães e Évora (2004), o uso de modelos de gestão oferece condições aos gestores para antecipar o futuro e aproveitar oportunidades. Na opinião de Tanaka e Tamaki (2012) é fulcral trabalhar em função da melhoria do funcionamento da organização pelo que esta deve encontrar a melhor combinação dos recursos disponíveis para atingir os objetivos definidos e assim reduzir riscos institucionais.

- No que se refere à tomada de decisão feita pelo gestor ou pela equipa, apenas um dos gestores referiu que deveria ser tomada maioritariamente pelo gestor o que acaba por ir ao encontro da opinião de Guimarães e Évora (2004) quando referem que a TD é restrita aos indivíduos que têm poder, autonomia e ocupam cargos de chefia e direção. Os gestores ainda afirmaram que a presença de um profissional da informação durante o processo da TD seria muito enriquecedora. Torna-se importante ter em consideração que os gestores de topo, nem sempre têm perceção do trabalho envolvido/necessário em cada serviço que é prestado (Varajão et al., 2012). Neste sentido, os gestores, tendo o apoio da equipa ou não, devem possuir um controlo eficaz da informação, de modo a obter melhores resultados (Moreira et al., 2013).
- Tendo em conta que a GI é um processo que tem como finalidade agregar valor à informação para que essa informação seja utilizada em processo de tomada de decisão (Carvalho e Júnior, 2014), as organizações devem encontrar a melhor combinação de recursos disponíveis para atingirem os objetivos definidos. Estes objetivos e conseqüentemente as técnicas e ferramentas diferem de empresa para empresa tendo em conta a sua realidade pelo que os gestores entrevistados enumeraram várias técnicas e ferramentas como por exemplo folhas de cálculo, *data mining*, análise SWOT, mapeamento de fluxo de valor, entre outros.
- Relativamente aos processos de GI desenvolvidos durante a TD, dois dos gestores afirmam que todos os processos são desenvolvidos. Para os restantes, um deles refere produção, tratamento e uso, o outro gestor indicou as fases comunicação e uso e por fim o último gestor menciona armazenamento e uso. Assim, conclui-se de uma forma pouco surpreendente que o uso é o processo comum de todas as respostas, pois esta é a etapa mais significativa e importante do processo, uma vez que é para usar a informação que o utilizador, neste caso o gestor, reconhece a sua necessidade informacional.
- Na mesma linha de pensamento, as medidas para identificar os procedimentos capazes de garantir um melhor uso e gestão da TD diferem de gestor para gestor, pois para cada tomada de decisão devem ser encontradas as informações mais completas e importantes, para permitir ao gestor atuar com maior segurança. Assim, foram enumerados alguns procedimentos: atualização da informação; análise crítica; melhoria contínua; uso de *software* capaz e ferramentas de suporte;

monitorização, acompanhamento e análise de desvios; carregamento informático de toda a informação útil; compilação de fontes e reflexão.

- Os SI, designadamente, os SAD são plataformas compostas por recursos importantes no processo de TD, daí que todos os gestores os usam ou usam a informação tratada por outros, mas proveniente deles, sendo o AS400 o SI preferido dos entrevistados. Assim, os mesmos enumeram características indispensáveis como: serem confiáveis, abrangentes, de fácil utilização, seguros, devem possuir ferramentas de *Business Intelligence* e serem capazes de cruzar a informação de modo a criar alertas e antecipar as necessidades dos utilizadores. Efetivamente, e na opinião de Laudon & Laudon (2012), os SAD funcionam como uma plataforma de entrega de BI com a aptidão de oferecer aos seus utilizadores capacidade de oferecer suporte à tomada de decisão semiestruturada.
- Como referido, todos os gestores usam sistemas de apoio à decisão, mas as suas opiniões quanto aos níveis abrangidos diferem, sendo que apenas um gestor (gestor 4) partilha da mesma opinião de Estrela (2016) ao referir que os SAD se podem dividir em dois níveis: o de gestão e o estratégico, pois suportam decisões de gestão intermédia e de topo que resultam de adversidades para as quais não existe um procedimento tipo. No entanto, um SAD familiar a todos os gestores e referido nas entrevistas é o PowerBI.
- Quanto à GI, todos os gestores afirmaram ser essencial a sua presença na TD. De facto, é essencial pois a informação sendo transformada em matéria prima tem como objetivo principal a procura da melhor e mais correta TD, a partir da informação adequada, com o menor custo possível (Guimarães & Évora, 2004).
- Relativamente aos problemas de GI que podem ser identificados durante a TD, os gestores identificaram alguns como por exemplo as mudanças rápidas no ambiente de negócios, desenvolvimentos tecnológicos e a falta ou excesso de informação sobre os *stakeholders*. Assim, a informação deve auxiliar durante o processo de TD e ser usada como um recurso para lidar com os problemas do ambiente competitivo.

Na verdade, o alcance de vantagens competitivas depende de muitos recursos, como os gestores referiram durante as entrevistas. Ainda que esses recursos existam na organização, os mesmos têm de ser operacionalizados adotando políticas e procedimentos de modo a tornar o processo otimizado porque, evidentemente, é

atribuído valor à informação recolhida de forma a apoiar estrategicamente a tomada de decisão.

A informação surge, atualmente, como um dos recursos mais valiosos das organizações, quer seja estruturada ou não estruturada. Se esta for usada de forma inteligente é crucial para o apoio à tomada de decisão.

Nos dias de hoje, as organizações vivenciam momentos de grande competitividade, pelo que possuir alguma diferença de modo a que a organização se consiga destacar face aos seus concorrentes é de extrema pertinência para se manter no mercado. Com a Sociedade da Informação dá-se maior valor à informação e ao conhecimento, que devidamente analisados e contextualizados, geram vantagem competitiva. Após analisar os resultados do presente estudo, torna-se possível concluir que a Aduauto utiliza a TD enquanto processo estratégico de modo a alcançar os objetivos definidos.

Neste sentido, a IC necessita que a organização esteja preparada para a desenvolver, sendo a cultura organizacional um fator fundamental para o êxito e a obtenção da tão esperada vantagem competitiva.

Atualmente, a IC ainda surge de forma emergente como área do saber e de ação, usada essencialmente por gestores e agentes executivos. Neste prisma, é necessário aprofundar o estudo sobre a IC na vertente dos negócios organizacionais.

Por outro lado, o valor da informação tem-se evidenciado indiscutivelmente na tomada de decisão, pelo que as organizações tiveram de se adaptar, implementando Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para responder a essas necessidades.

Assim, conclui-se que as TIC conduzem a evoluções organizacionais, levando a cabo novas formas de gestão organizacional. De facto, as organizações precisam de estar preparadas para suportar a progressiva velocidade de circulação de informação e conhecimento, implementando estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis, a fim de tomarem decisões em tempo útil e de se adaptarem às mudanças constantes do meio ambiente em que estão inseridas.

Este estudo evidenciou que a Inteligência Competitiva ainda é uma temática desconhecida para alguns colaboradores do meio empresarial, o que é de facto negativo e que cria lacunas no que se refere à metodização do processo. Neste sentido, conclui-se que o processo de IC na Aduauto está a dar os primeiros passos. Existe noção de necessidade, importância e envolvimento, mas ainda se encontra em fase de implementação e posterior maturação.

Em contrapartida, tanto os gestores como os colaboradores têm noção dos benefícios que uma boa Gestão da Informação e a implementação da Inteligência Competitiva implicam durante o processo de Tomada de Decisão, pois permitem conhecer e saber lidar com as alterações do ambiente de negócios, nomeadamente interno e externo. Assim, permite à empresa agir e reagir de uma forma mais rápida de modo a obter vantagens competitivas face aos concorrentes, nomeadamente liderança pelo custo, foco e diferenciação.

Em suma, a presente dissertação reforça as opiniões dos autores apresentados durante o estado da arte que referem que as tomadas de decisão e as resoluções de problemas são alavancadas pela informação pois devem ser utilizadas indo ao encontro do alcance de vantagem competitiva de modo a conquistarem uma melhor adaptação por parte das organizações face às mudanças do ambiente de negócios.

A organização deve, portanto, reconhecer o papel do gestor da informação de modo a delinear as técnicas e estratégias que alcancem a vantagem competitiva. Do mesmo modo, torna-se imperativo referir que a organização deve ainda reconhecer a importância da Inteligência Competitiva na medida em que torna os gestores e colaboradores capazes de lidar com a informação de forma crítica, analisando-a e avaliando-a de modo a criar diferenças no ambiente de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvim, P. C. R. de C. (1998). O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. *Ciência da Informação*, 27(1), 28–35.

André, M. (2019). O que é um estudo de caso qualitativo em educação?. *Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 95-103.

Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13(1), 1-25.

Bazzotti, C., & Garcia, E. (2006). A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 6(11), 1-18.

Berger, E. S. C., & Kuckertz, A. (2016). Female entrepreneurship in startup ecosystems worldwide. *Journal of Business Research*, 69(11), 5163–5168.

Beuren, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2000. 104p.

Borges, M. E. N. (1995). A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, 24(2), 1-15.

Capuano, E. A., Casaes, J., Costa, J. R. da, Jesus, M. S. de, & Machado, M. A. (2009). Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. *Ciência da Informação*, 38(2), 19–34.

Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: Dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento organizacional e Gestão*, 9, 55-84.

Carvalho, L. F., & Júnior, R. H. A. (2014). Gestão da Informação: estudo comparativo entre quatro modelos. *Biblos*, 28(1), 71-84.

Castro, J. M. de, & Abreu, P. G. F. de. (2006). Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. *Ciência da Informação*, 35(3), 15-29.

Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329–340.

Choo, C. W. (2003). *Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Caminho. ISBN 972-21-1506.5.

Ciupak, C. & Rodrigues, L. (2018). Conceitos Clássicos e Abordagens Correntes em Inteligência Competitiva: Um Estudo Bibliométrico de 2005 a 2015. *Revista Ibero-Americana de Estratégica*, 17(1), 45-61.

Coates, J. F. (1985). Foresight in federal government policy making. *Futures Research Quarterly*, 1(2), 29-53.

Creswell, J.W. (2009) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.

Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação*. (B. S. Abrão, Trad.). São Paulo: Futura.

Duarte, E. N., da Silva, A. K. A., & da Costa, S. Q. (2007). Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas de empresa "excelente em gestão empresarial" extensivas a unidades de informação. *Informação & Sociedade*, 17(1).

Estrela, S. (2016). *Gestão de Informação na Tomada de Decisão: Estudo em PME da Região Centro*. Faro: Sílabas & Desafios.

EUR-Lex. Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Retrieved from www.eur-lex.europa.eu/

Fachinelli, A., Rech, J., & Mattia, O. (2006). Organizações Inteligentes: da gestão da informação para as organizações que aprendem. In *III Congresso virtual Brasileiro de Administração* (Vol. 24).

Fourie, M. (1999). Institutional transformation at South African universities: Implications for academic staff. *Higher Education*, 38(3), 275-290.

Garcia, A. (2017). A Inteligência Competitiva e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas Organizações. *Revista Ibero-Americana de Estratégica*, 16(1), 91-98.

García, M. (2011). Infosociabilidad: monitorización e investigación en la web 2.0 para la toma de decisiones. *El Profesional de La Informacion*, 20(5), 548–554.

Guimarães, E., & Évora, Y. (2004). Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da Informação*, 33(1), 72–80.

Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1995). A paradigm for strategic decision success. *Management Decision*.

Jorge, C. F. B., & Valentim, M. L. P. (2018). O processo de inteligência competitiva como ferramenta estratégica para os clubes de futebol. *Ciência da Informação*, 47(2), 86-99.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management information systems: Managing the digital firm* (12th ed). Boston: Prentice Hall.

Lousada, M., & Valentim, M. L. P. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(1), 147–164.

Marques, T. D. M. G., & Ferreira, C. M. (2015). Mulheres na gestão de topo: a problemática do gap de gênero e salarial. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(1), 43-59.

Maury, P. (1993). Inteligência competitiva e decisão empresarial. *Ciência da Informação*, 22(2), 138-141.

Mcgee, J. V.; Prusak, L. Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Mendonça, T. C., & Varvakis, G. (2018). Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(1), 104-119.

Moreira, R. de L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. de A., Colauto, R. D., & Angotti, M. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119–140.

Pandey, P. e Pandey, M. (2015). *Research Methodology: Tools and Techniques*. 1st ed. Romania: BRIDGE CENTER, 9.

Power, D. J., & Sharda, R. (2007). Model-driven decision support systems: Concepts and research directions. *Decision Support Systems*, 43(3), 1044-1061.

Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Pretince Hall.

Rodrigues, L. C., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência competitiva nos negócios e organizações*. Maringá, Brasil: Macchi.

Santos, C. D., & Valentim, M. L. P. (2014). As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. *Perspectivas em gestão & Conhecimento*, 4 (2), 19-33.

Santos, V. C. B., dos Santos, C. A., & Belluzzo, R. C. B. (2016). A competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 6, 45-60.

Sassi, D. B., Frini, A., Abdessalem, W. B., & Kraiem, N. (2015, May). Competitive intelligence: History, importance, objectives, process and issues. In *2015 IEEE 9th International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)* (pp. 486-491). IEEE.

Singh, Y.K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Delhi: New international (P) Limited, Publishers.

Souza, E. D., Dias, E. J. W., & Nassif, M. E. (2011). A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. *Informação e Sociedade: estudos*, 21(1), 55-70.

Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2010). *Principles of Information Systems*, Course Technology. 9th Editions. NY: Mc-Graw-Hill, 7.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Stake, R. E. (2000). Denzin NK, Lincoln YS. Cases studies. *Handbook of qualitative research*, 435-454.

Starck, K. R., Rados, G. J. V., & da Silva, E. L. (2013). Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. *Biblios*, (52), 59-73.

Tanaka, O. Y., & Tamaki, E. M. (2012). O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17, 821–828.

Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. (2016). Inteligência Competitiva Organizacional: um estudo teórico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6, 3-15.

Turban, E., Zhou, D., & Ma, J. (2004). A group decision support approach to evaluating journals. *Information & Management*, 42(1), 31-44.

Varajão, J., Pinto, J., Palacios, R. C., & Amaral, L. (2012). Modelo para a avaliação do desempenho potencial de gestores de sistemas de informação. *Interciencia*, 37(10), 724-728.

Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21-54.

Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.

Walliman, N.S.R. (2011) *Research methods: the basics*. Taylor & Francis e-Library.

Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. *Business Information Review*, 19(2), 39-47.

Woodman, L. (1985). *Information management in large organizations*. London. Routledge.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Brasil, Porto Alegre: Bookman.

Apêndice I – Guião Entrevista

Idade:

Categoria:

Anos de gestor de topo:

A presente entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial com o objetivo de identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração de uma média empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva e perceber até que ponto a tomada de decisão é um processo estratégico nas organizações.

Durante a entrevista serão interligados e abordados os temas chave: Gestão da Informação (GI), Inteligência Competitiva (IC) e Tomada de Decisão (TD).

Gestão da Informação: todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (Woodman, 1995).

Inteligência Competitiva: processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento (Garcia, 2017).

Tomada de Decisão: função que caracteriza o desempenho das equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos (Guimarães & Évora, 2004).

GE1 O modelo genérico de gestão da informação (procedimento que tem como finalidade agregar valor à informação para que a informação seja usada em processos de tomada de decisão) rege-se por três etapas principais: aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e uso. Aplica o modelo genérico? Se sim, comente. Se não, explicita a sua metodologia.

GE2 Tendo em conta as rápidas mudanças no mercado competitivo e sendo um princípio acompanhar essa tendência, de que forma usa/explora os diferentes tipos de informação disponíveis de modo a melhorar a competitividade da empresa?

GE3 Como gestor de topo considera que usa práticas (formais ou informais) de Gestão de Informação? Se sim, quais? (inquéritos de satisfação clientes, Kaizen, estudo de indicadores)

GE3.1 Que influência pensa que o uso das práticas acima mencionadas tem sobre uma abordagem de Inteligência Competitiva?

GE4 O que entende por Inteligência Competitiva? Já ouviu falar desta abordagem? Se sim, em que contexto?

GE5 Que competências associadas ao uso da informação acha que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?

GE5.1 Como adquire vantagem competitiva sobre os seus concorrentes a partir do uso de informação? Na sua opinião, que tipo de informação organizacional deve ser considerada importante para os processos de decisão estratégica? (tendências concorrentes, informações económicas e de mercado). Como adquire essa informação?

GE6 De acordo com a sua experiência, a tomada de decisão deve orientar-se para a resolução de problemas, aproveitar oportunidades ou evitar riscos institucionais?

GE7 Que elementos tem em conta no processo de tomada de decisão? (intuição, experiência, informação adquirida)

GE8 A tomada de decisão é feita por um gestor ou por uma equipa? (considerar opiniões de outras pessoas) Porquê? Considera importante a presença de um profissional de informação neste processo?

GE9 Que técnicas e ferramentas de gestão da informação acha que deve dominar para realizar processos de decisão bem-sucedidos? Que processos de Gestão de Informação (produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso) são desenvolvidos no processo de tomada de decisão?

GE9.1 Que procedimentos devem ter para garantir um melhor uso e gestão desse recurso?

GE10 Que importância atribui aos sistemas de informação e ao seu uso no processo de decisão? Se usa, que sistemas são mais úteis? Que características devem possuir?

GE11 Considera que usa algum sistema de apoio à tomada de decisão? Se sim, qual sistema e que níveis abrange? (tático, intermédio, estratégico)

GE12 Que importância atribui à gestão da informação no processo da tomada de decisão ao nível estratégico?

GE13 Quais os problemas (mudanças rápidas no ambiente de negócio, desconhecimento de mudanças nas leis/regulamentos/normas, falta/excesso de informação sobre clientes, fornecedores, serviços ou produtos) associados à Gestão de Informação podem ser identificados nesse processo (TD)? Como os enfrenta?

GE14 Gostaria de acrescentar alguma reflexão quanto às temáticas abordadas durante esta entrevista?

Apêndice II – Entrevista 1 (G1)

Idade: 57

Categoria: Diretor

Anos de gestor de topo: 10

A presente entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial com o objetivo de identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração de uma média empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva e perceber até que ponto a tomada de decisão é um processo estratégico nas organizações.

Durante a entrevista serão interligados e abordados os temas chave: Gestão da Informação (GI), Inteligência Competitiva (IC) e Tomada de Decisão (TD).

Gestão da Informação: todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (Woodman, 1995).

Inteligência Competitiva: processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento (Garcia, 2017).

Tomada de Decisão: função que caracteriza o desempenho das equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos (Guimarães & Évora, 2004).

GE1. O modelo genérico de gestão da informação (procedimento que tem como finalidade agregar valor à informação para que a informação seja usada em processos de tomada de decisão) rege-se por três etapas principais: aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e uso. Aplica o modelo genérico? Se sim, comente. Se não, explicita a sua metodologia.

Sim, de uma forma geral, penso ser este o modelo aplicado de forma transversal nas tarefas do dia a dia. Deparo-me diariamente com a tomada de consciência da realidade. Diria que esta seria a fase de aquisição. Depois é necessário organizar esta realidade observada, verificar o que se enquadra em aspetos positivos, a manter, ou aspetos negativos, a melhorar. Por último, usamos esta informação de forma a promover a mudança que pretendemos.

GE2 Tendo em conta as rápidas mudanças no mercado competitivo e sendo um princípio acompanhar essa tendência, de que forma usa/explora os diferentes tipos de informação disponíveis de modo a melhorar a competitividade da empresa?

Tal como referi anteriormente, a informação, neste contexto, é sempre usada no sentido de promover mudança/alteração. Torna-se necessário fazer uma análise atempada dos dados e estudar os seus desvios. Após devida análise podemos traçar metas, tomar decisões, escolher rumos.

GE3 Como gestor de topo considera que usa práticas (formais ou informais) de Gestão de Informação? Se sim, quais? (inquéritos de satisfação clientes, Kaizen, estudo de indicadores)

Não tenho noção se são formais ou informais, mas sim. Usamos muito inquéritos de satisfação. Tentamos perceber determinados padrões nas “queixas” e atuar no sentido de os corrigir. Às vezes são coisas sem importância que apenas ficaram mal-esclarecidas. O kaizen é usado como apoio ao planeamento de trabalho.

Também fazemos estudos de indicadores.

GE3.1 Que influência pensa que o uso das práticas acima mencionadas tem sobre uma abordagem de Inteligência Competitiva?

Toda... Segundo o que percebi acerca deste conceito trata-se de usar a informação tornando-a em conhecimento. Tendo por base um conjunto de dados credíveis é possível uma abordagem mais inteligente. É quase como estabelecer uma regra depois de analisar determinados padrões. Consegue-se, por exemplo, perceber que os clientes valorizam a

simpatia, que até toleram não ter a situação resolvida se o assistente for simpático (exemplo não necessariamente real).

GE4 O que entende por Inteligência Competitiva? Já ouviu falar desta abordagem? Se sim, em que contexto?

Ser inteligente no meio competitivo face aos nossos concorrentes. Sim, em reuniões, encontros, etc.

GE5 Que competências associadas ao uso da informação acha que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?

Assertividade, Transparência, Imparcialidade, Rigor, Capacidade de análise, Autonomia, Espírito Crítico.

GE5.1 Como adquire vantagem competitiva sobre os seus concorrentes a partir do uso de informação? Na sua opinião, que tipo de informação organizacional deve ser considerada importante para os processos de decisão estratégica? (tendências concorrentes, informações económicas e de mercado). Como adquire essa informação?

A informação é adquirida dentro da própria organização. As informações que analisamos internamente são as mesmas que tentamos saber da concorrência. Esta informação permite garantir que andamos, no mínimo, a par dos outros, embora não seja esta a tendência. O normal é irmos à frente!

GE6 De acordo com a sua experiência, a tomada de decisão deve orientar-se para a resolução de problemas, aproveitar oportunidades ou evitar riscos institucionais?

Penso que deve orientar-se para tudo o que foi exposto. Por exemplo, quando um cliente é atendido deve ser feita uma “descoberta” acerca da sua realidade profissional. Como

funciona a sua empresa? O que faz concretamente? Com quem trabalha? Quem são os seus colaboradores? O que fazem? Quem é responsável pelo atendimento das chamadas, documentação automóvel, pelos despachos...? O objetivo é construir um cenário, resolver problemas/ dificuldades, aproveitar novas oportunidades de negócio, evitar erros.

GE7 Que elementos tem em conta no processo de tomada de decisão? (intuição, experiência, informação adquirida)

Experiência, informação adquirida e estratégia. Disse experiência pois considero o elemento mais importante pois a experiência, quer a minha quer a dos outros, deve ser convertida em informação/conhecimento.

GE8 A tomada de decisão é feita por um gestor ou por uma equipa? (considerar opiniões de outras pessoas) Porquê? Considera importante a presença de um profissional de informação neste processo?

Por uma equipa. É importante serem consideradas as diferentes opiniões.

Sim, é cada vez mais importante a presença de profissionais especialistas na área, principalmente profissionais que consigam fazer esta gestão de opiniões de forma mais simples e imparcial.

GE9 Que técnicas e ferramentas de gestão da informação acha que deve dominar para realizar processos de decisão bem-sucedidos? Que processos de Gestão de Informação (produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso) são desenvolvidos no processo de tomada de decisão?

Folhas de cálculo, por ex. Geralmente extraio dados brutos de determinadas aplicações que possuímos e faço o respetivo tratamento. De acordo com o foco da minha análise trato a informação de forma diferente, diria que o excel é a ferramenta do dia a dia sem a qual teria um trabalho muito difícil. Com isto consigo facilmente mostrar pontos de vista, analisar, mostrar e discutir resultados. Depois de verificados determinados padrões quase que conseguimos adivinhar o que se passa sem uma análise muito detalhada.

Relativamente aos processos: Produção, tratamento e uso. Temos muito em conta a informação que é criada e tratada e posteriormente usada dentro da organização.

GE9.1 Que procedimentos devem ter para garantir um melhor uso e gestão desse recurso?

Atualização da informação, análise crítica e melhoria contínua.

GE10 Que importância atribui aos sistemas de informação e ao seu uso no processo de decisão? Se usa, que sistemas são mais úteis? Que características devem possuir?

Não se consegue viver sem eles. Informação atualizada ao momento é muito importante. Penso que o principal sistema de informação com que trabalhamos se refere ao AS400 e que agrupa toda a informação sobre as viaturas. É possível aceder a toda a informação acerca da viatura, homologação, os serviços que possui, características, etc. e até observações que todos vamos deixando de modo a que outros colaboradores consigam acompanhar as situações e os processos.

No meu caso, como gestor também uso o Filenet que gere conteúdos e processos de negócio. Os Sistemas de Informação devem ser confiáveis, abrangentes, de fácil utilização e que consigam permitir a segurança dos dados.

GE11 Considera que usa algum sistema de apoio à tomada de decisão? Se sim, qual sistema e que níveis abrange? (tático, intermédio, estratégico)

Sim, o PowerBI (sistematiza processos de negócio). Sinto que abrange todos, mas com diferentes níveis de autonomia.

GE12 Que importância atribui à gestão da informação no processo da tomada de decisão ao nível estratégico/tático?

Toda, o modo como é ou não tratada a informação influencia a decisão a tomar. Se ela não for devidamente gerida, tendo em conta vários fatores a decisão obviamente não é suportada pelo que não será a melhor.

GE13 Quais os problemas (mudanças rápidas no ambiente de negócio, desconhecimento de mudanças nas leis/regulamentos/normas, falta/excesso de informação sobre clientes, fornecedores, serviços ou produtos) associados à Gestão de Informação podem ser identificados nesse processo (TD)? Como os enfrenta?

Por vezes a TD é morosa e efetivamente quando estamos prontos a avançar existem alterações que atrasam mais ainda o processo. Tentamos que atempadamente sejam comunicadas de forma transversal este tipo de alterações mais impactante, na impossibilidade que isso aconteça, assim que possível é comunicado à equipa.

GE14 Gostaria de acrescentar alguma reflexão quanto às temáticas abordadas durante esta entrevista?

É um tema muito atual e interessante para a gestão das organizações.

Apêndice III – Grelha de Análise Entrevista 1 (G1)

Grelha de Análise Entrevista				
Tema:		Categoria:	Indicadores/Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Perfil profissional do entrevistado		Categoria	Diretor	
		Anos de gestor de topo	10	
Gestão da Informação	Modelo Genérico de GI	Aplicabilidade do modelo	Sim	"Penso ser este o modelo que aplico de forma transversal diariamente" "Usamos a informação proveniente destas três fases para promover as mudanças que pretendemos"
		Explicitar (outra) metodologia		
	Tipos de Informação	Usabilidade e Exploração dos diferentes tipos de informação	Análise atempada dos dados e seus desvios, traçar metas, tomar decisões e escolher rumos	
	Práticas formais e informais de GI	Usabilidade	Sim	"Não tenho noção se são formais ou informais"
		Quais?	Inquéritos de satisfação a clientes	"Tentamos identificar padrões das reclamações dos clientes e atuar no sentido de as corrigir"
			Kaizen	"Usamos como apoio ao planeamento de trabalho"
Estudo de Indicadores				

		Influência do uso das práticas numa abordagem de IC	Muita	"É quase como estabelecer uma regra depois de analisar determinados padrões" "Quando a informação é credível a inteligência competitiva pode ser melhorada" "Por ex., os clientes valorizam a simpatia e podem tolerar uma situação mal resolvida se o colaborador for simpático"
Inteligência Competitiva	Conceito	Ser inteligente no meio competitivo face aos nossos concorrentes		
	Já ouviu falar?	Sim		
	Em que Contexto?	Reuniões, encontros, etc.		
	Competências que um gestor que usa a IC deve ter	Assertividade, Transparência, Imparcialidade, Rigor, Capacidade de análise, Autonomia, Espírito Crítico		
	Aquisição de vantagem competitiva face aos concorrentes	Dentro da organização		"As informações que analisamos internamente são as mesmas que tentamos saber da concorrência"
Tomada de Decisão	Orientação da TD	Resolução de problemas, aproveitar oportunidades e/ou evitar riscos institucionais		"O objetivo é construir um cenário, ou seja, resolver problemas/dificuldades, aproveitar novas oportunidades e evitar erros"
	Elementos importantes para implementação da TD	Experiência, informação adquirida e estratégia		"A experiência, minha e dos outros, deve ser convertida em informação/conhecimento"
	Feita por gestor ou equipa?	Equipa		"É importante serem consideradas diferentes opiniões dos profissionais da área"
	Importância de um Profissional da Informação	Muita		"É cada vez mais importante a presença de profissionais especialistas na área"
	Técnicas e ferramentas de GI	Folhas de cálculo		

Gestão da Informação Tomada de Decisão	Processos de GI na TD	Produção, tratamento e uso.	"Temos muito em conta a informação que é criada e tratada e posteriormente usada dentro da organização"
	Procedimentos para garantir melhor uso	Atualização da informação, análise crítica e melhoria contínua	
	Importância da GI na TD	Muita	"O modo como é ou não tratada a informação influencia a decisão a tomar"
	Problemas associados à GI podem ser identificados na TD?	Alterações/mudanças	"Tentamos que atempadamente sejam comunicadas de forma transversal este tipo de alterações mais impactante, na impossibilidade que isso aconteça, assim que possível é comunicado à equipa."
Sistemas de Informação Tomada de Decisão	Se usa, quais?	AS400 e Filenet	"Não se consegue viver sem eles" "Informação atualizada ao momento é muito importante"
	Características	Confiáveis, abrangentes, de fácil utilização e que consigam permitir a segurança dos dados	
Sistemas de Apoio à Decisão	Usabilidade	Sim	
	Quais?	PowerBI	
	Níveis abrangidos	Todos com diferentes níveis de autonomia	
Reflexões sobre o tema	É um tema muito atual e interessante para a gestão das organizações.		

Apêndice IV – Entrevista 2 (G2)

Idade: 53

Categoria: Chefe de Serviço

Anos de gestor de topo: 15

A presente entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial com o objetivo de identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração de uma média empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva e perceber até que ponto a tomada de decisão é um processo estratégico nas organizações.

Durante a entrevista serão interligados e abordados os temas chave: Gestão da Informação (GI), Inteligência Competitiva (IC) e Tomada de Decisão (TD).

Gestão da Informação: todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (Woodman, 1995).

Inteligência Competitiva: processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento (Garcia, 2017).

Tomada de Decisão: função que caracteriza o desempenho das equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos (Guimarães & Évora, 2004).

GE1 O modelo genérico de gestão da informação (procedimento que tem como finalidade agregar valor à informação para que a informação seja usada em processos de tomada de decisão) rege-se por três etapas principais: aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e uso. Aplica o modelo genérico? Se sim, comente. Se não, explicita a sua metodologia.

Sim. Definitivamente considero que este modelo é utilizado durante o processo da tomada de decisão e também considero que damos imenso valor ao tratamento da informação na medida que muitas vezes são criadas práticas/normas/procedimentos de forma a conseguir fornecer um apoio mais específico aos gestores ou colaboradores que nela estão incorporados de acordo com necessidades futuras.

GE2 Tendo em conta as rápidas mudanças no mercado competitivo e sendo um princípio acompanhar essa tendência, de que forma usa/explora os diferentes tipos de informação disponíveis de modo a melhorar a competitividade da empresa?

Eu tento sempre procurar e acompanhar os tópicos que sejam os mais determinantes, de acordo com quantificação real ou estimada. Assim, tento manter-me informado das novas tendências, de forma a conseguir apoiar a evolução e poder aplicá-la no dia a dia da empresa.

GE3 Como gestor de topo considera que usa práticas (formais ou informais) de Gestão de Informação? Se sim, quais? (inquéritos de satisfação clientes, Kaizen, estudo de indicadores)

Sim, sempre que possível e atendendo ao “valor” da decisão. O Kaizen é algo que aplico constantemente no meu dia a dia. Os estudos são uma prática constante, pois consigo avaliar a faturação e os gastos e também para conhecer melhor os clientes e avaliar a sua satisfação, assim como os inquéritos e sugestões de melhoria. É imperativo saber usar/aplicar a avaliação constante pois aguça a competição, quer consciente quer inconscientemente.

GE3.1 Que influência pensa que o uso das práticas acima mencionadas tem sobre uma abordagem de Inteligência Competitiva?

Tem uma influência muito válida se numa empresa a tal Inteligência Competitiva venha a ser criada e disponibilizada para todos. Sinto que pode “obrigar” as pessoas a serem mais autónomas e responsáveis.

**GE4 O que entende por Inteligência Competitiva? Já ouviu falar desta abordagem?
Se sim, em que contexto?**

Gerar informação com base em dados ou delinear uma estratégia e obter os resultados pretendidos. Sim, no contexto empresarial, mas ligado a Marketing e Big Data.

GE5 Que competências associadas ao uso da informação acha que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?

Deve estar apoiado porque poderá gerar Informação e Inteligência Competitiva. Deve ser determinante. Caso esse elemento não exista deverá ter competências na manipulação de dados e geração de informação. Estatística. Open mind sobre novas formas de perceber informação. Analisar os dados de uma forma clean e ser consciente na tomada de decisões.

GE5.1 Como adquire vantagem competitiva sobre os seus concorrentes a partir do uso de informação? Na sua opinião, que tipo de informação organizacional deve ser considerada importante para os processos de decisão estratégica? (tendências concorrentes, informações económicas e de mercado). Como adquire essa informação?

Dados vs Informação é o grande desafio dos dias de hoje. Por aquilo que conheço em Portugal ainda muito poucas empresas consideram/usam a IC como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva. O tipo de informação relevante varia de indústria para indústria, mas diria que tudo tem a ver com clientes e os seus novos comportamentos e processos de decisão de compra. Esses são os fatores mais importantes. Torna-se necessário estudar as tendências de mercado da nossa área, sob contexto sócio económico.

GE6 De acordo com a sua experiência, a tomada de decisão deve orientar-se para a resolução de problemas, aproveitar oportunidades ou evitar riscos institucionais?

As três. De qualquer forma, o gestor deve privilegiar a todo o momento qual a mais importante. Se o seu posicionamento for o correto, deverá privilegiar a resolução de problemas, por exemplo.

GE7 Que elementos tem em conta no processo de tomada de decisão? (intuição, experiência, informação adquirida)

Informação, experiência e intuição. Por esta ordem.

GE8 A tomada de decisão é feita por um gestor ou por uma equipa? (considerar opiniões de outras pessoas) Porquê? Considera importante a presença de um profissional de informação neste processo?

Uma equipa vale sempre mais do que uma pessoa e isso torna o risco de falhar menor. Considerar sempre as opiniões dos outros nem que não seja para decidir de forma oposta. A presença de um profissional com essas competências é muito importante, mas nem sempre existe. O que deverá existir é esta competência num dos elementos da equipa.

GE9 Que técnicas e ferramentas de gestão da informação acha que deve dominar para realizar processos de decisão bem-sucedidos? Que processos de Gestão de Informação (produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso) são desenvolvidos no processo de tomada de decisão?

Data mining é fundamental para se conhecer o negócio que se tem. Uso e comunicação.

GE9.1 Que procedimentos devem ter para garantir um melhor uso e gestão desse recurso?

Capacidade de recolher nas “extremidades” quais os dados determinantes. Software capaz e ferramentas de suporte.

GE10 Que importância atribui aos sistemas de informação e ao seu uso no processo de decisão? Se usa, que sistemas são mais úteis? Que características devem possuir?

Determinante nos dias de hoje. O AS400 e o Cognos (estudo de indicadores) são alguns exemplos. Para mim, os Sistemas de Informação devem possuir ferramentas de Business Intelligence potentes.

GE11 Considera que usa algum sistema de apoio à tomada de decisão? Se sim, qual sistema e que níveis abrange? (tático, intermédio, estratégico)

Sim. Intermédio. Por exemplo o PowerBI.

GE12 Que importância atribui à gestão da informação no processo da tomada de decisão ao nível estratégico?

Muita importância muito embora seja quase inexistente ao nível estratégico.

GE13 Quais os problemas (mudanças rápidas no ambiente de negócio, desconhecimento de mudanças nas leis/regulamentos/normas, falta/excesso de informação sobre clientes, fornecedores, serviços ou produtos) associados à Gestão de Informação podem ser identificados nesse processo (TD)? Como os enfrenta?

É determinante perceber a sua importância/peso e de que forma determinará a tomada de decisão. Qual o peso a dar é uma das maiores dificuldades.

GE14 Gostaria de acrescentar alguma reflexão quanto às temáticas abordadas durante esta entrevista?

Não.

Apêndice V – Grelha de Análise Entrevista 2 (G2)

Grelha de Análise Entrevista				
Tema:	Categoria:	Indicadores/Unidades de Registo	Unidades de Contexto	
Perfil profissional do entrevistado	Idade	53		
	Categoria	Chefe de Serviço		
	Anos de gestor de topo	15		
Gestão da Informação	Modelo Genérico de GI	Aplicabilidade do modelo	Sim	"Damos imenso valor ao tratamento da informação na medida que muitas vezes são criadas práticas/normas/procedimentos de forma a conseguir fornecer um apoio mais específico (...) de acordo com necessidades futuras"
		Explicitar (outra) metodologia		
	Tipos de Informação	Usabilidade e Exploração dos diferentes tipos de informação	Dados determinantes, quantificação real ou estimada, novas tendências	
	Práticas formais e informais de GI	Usabilidade	Sim	
		Quais?	Kaizen	
			Inquéritos de satisfação a clientes	"É imperativo saber usar/aplicar a avaliação constante pois aguça a competição, quer consciente quer inconscientemente"
			Estudo de indicadores	

		Influência do uso das práticas numa abordagem de IC	Muito válida	"Tem uma influência muito válida se numa empresa a tal Inteligência Competitiva venha a ser criada e disponibilizada para todos"
Inteligência Competitiva		Conceito	Gerar informação com base em dados ou delinear uma estratégia e obter os resultados pretendidos	
		Já ouviu falar?	Sim	
		Em que Contexto?	Empresarial, ligado a Marketing e Big Data	
		Competências que um gestor que usa a IC deve ter	Determinância, consciência, mente aberta, conhecimento estatístico, conseguir manipular dados, gerar informação e análise "limpa" dos dados	
		Aquisição de vantagem competitiva face aos concorrentes	Clientes, os seus novos comportamentos e processos de decisão de compra	"Ainda muito poucas empresas consideram/usam a IC como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva"
Tomada de Decisão		Orientação da TD	Resolução de problemas, aproveitar oportunidades e/ou evitar riscos institucionais	"O gestor deve privilegiar a todo o momento qual a mais importante"
		Elementos importantes para implementação da TD	Informação, experiência e intuição	
		Feita por gestor ou equipa?	Equipa	"Uma equipa vale sempre mais do que uma pessoa e isso torna o risco de falhar menor"
		Importância de um Profissional da Informação	Muito importante	"A presença de um profissional com essas competências é muito importante, mas nem sempre existe" "Deverá existir é esta competência num dos elementos da equipa"
		Técnicas e ferramentas de GI	Data mining	

Gestão da Informação Tomada de Decisão	Processos de GI na TD	Uso e comunicação	
	Procedimentos para garantir melhor uso	Software capaz e ferramentas de suporte	"Capacidade de recolher nas "extremidades" quais os dados determinantes"
	Importância da GI na TD	Determinante	
	Problemas associados à GI podem ser identificados na TD?	Atribuição de peso	"É determinante perceber a sua importância/peso e de que forma determinará a tomada de decisão" "Qual o peso a dar é uma das maiores dificuldades"
Sistemas de Informação Tomada de Decisão	Se usa, quais?	AS400 e Cognos	
	Características	Business Intelligence	"Para mim, os Sistemas de Informação devem possuir ferramentas de Business Intelligence potentes"
Sistemas de Apoio à Decisão	Usabilidade	Sim	
	Quais?	PowerBI	
	Níveis abrangidos	Intermédio	

Apêndice VI – Entrevista 3 (G3)

Idade: 58

Categoria: Chefe de Serviço

Anos de gestor de topo: 8

A presente entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial com o objetivo de identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração de uma média empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva e perceber até que ponto a tomada de decisão é um processo estratégico nas organizações.

Durante a entrevista serão interligados e abordados os temas chave: Gestão da Informação (GI), Inteligência Competitiva (IC) e Tomada de Decisão (TD).

Gestão da Informação: todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (Woodman, 1995).

Inteligência Competitiva: processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento (Garcia, 2017).

Tomada de Decisão: função que caracteriza o desempenho das equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos (Guimarães & Évora, 2004).

GE1 O modelo genérico de gestão da informação (procedimento que tem como finalidade agregar valor à informação para que a informação seja usada em processos de tomada de decisão) rege-se por três etapas principais: aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e uso. Aplica o modelo genérico? Se sim, comente. Se não, explicita a sua metodologia.

Na base sim. Considero que o modelo de gestão da informação suporta as seguintes fases: aquisição, tratamento de informação e criação de planos de ação para os assuntos que requerem novas soluções e finalmente implementação e monitorização dos planos de ações gerados.

GE2 Tendo em conta as rápidas mudanças no mercado competitivo e sendo um princípio acompanhar essa tendência, de que forma usa/explora os diferentes tipos de informação disponíveis de modo a melhorar a competitividade da empresa?

Num mundo em constante mutação, é essencial adquirir informações de várias fontes. Estar atento a novas tendências e metodologias. Cruzar com o estado atual da empresa e propor novas soluções, metodologias e equipamentos.

GE3 Como gestor de topo considera que usa práticas (formais ou informais) de Gestão de Informação? Se sim, quais? (inquéritos de satisfação clientes, Kaizen, estudo de indicadores)

Considero que uso e são essenciais para o controlo, análise de anomalias e principalmente para a deteção de oportunidades de melhoria na organização a todos os níveis, nomeadamente materiais, equipamentos, software, entre outros. Estudo de indicadores e Kaizen também.

GE3.1 Que influência pensa que o uso das práticas acima mencionadas tem sobre uma abordagem de Inteligência Competitiva?

Muita influência. Com os indicadores certos, podemos facilmente alinhar a equipa de trabalho com vista aos objetivos gerais da empresa. Informação clara e direta, facilita a comunicação para dentro e fora das equipas de trabalho.

GE4 O que entende por Inteligência Competitiva? Já ouviu falar desta abordagem? Se sim, em que contexto?

Sim, já ouvi falar. No contexto empresarial. Para mim, Inteligência Competitiva é o aumento da competitividade das empresas, recolha e tratamento de informação para desenvolvimento de estratégias empresariais.

GE5 Que competências associadas ao uso da informação acha que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?

Open mind é essencial. Existem vários casos de empresas bastante conceituadas, que não redesenham as suas estratégias e não permitiram a entrada de novas tecnologias ou conceitos. Ser um grande comunicador. Informação clara, eficaz e indicadores que permitam validar a informação a prestar.

GE5.1 Como adquire vantagem competitiva sobre os seus concorrentes a partir do uso de informação? Na sua opinião, que tipo de informação organizacional deve ser considerada importante para os processos de decisão estratégica? (tendências concorrentes, informações económicas e de mercado). Como adquire essa informação?

Como já tive oportunidade de referir, são várias as fontes. Artigos de tendências empresariais. Podemos encontrar nas redes sociais, blogs, artigos de imprensa e não menos importante com o contacto direto com alguns amigos que estão colocados em outras empresas de diferentes áreas de intervenção.

GE6 De acordo com a sua experiência, a tomada de decisão deve orientar-se para a resolução de problemas, aproveitar oportunidades ou evitar riscos institucionais?

O negócio é por si só um risco. Se efetivamente queremos mudança, novos negócios ou mercados incorremos em riscos. De modo a que estes possam ser evitados, devem ser calculados e divulgados aos agentes de decisão.

GE7 Que elementos tem em conta no processo de tomada de decisão? (intuição, experiência, informação adquirida)

Uma tomada de decisão tem como base um pensamento racional. Incluo com toda a certeza toda a minha experiência profissional e informações que se vão obtendo através dos meios supracitados.

GE8 A tomada de decisão é feita por um gestor ou por uma equipa? (considerar opiniões de outras pessoas) Porquê? Considera importante a presença de um profissional de informação neste processo?

As decisões, sempre que possível, devem ser tomadas em equipa. Quando temos equipas multidisciplinares, a tomada de decisão é mais assertiva. Mas não excluo tomada de decisão por gestor. Se houver oportunidade, a presença de um profissional da informação torna-se sempre mais enriquecedora para a validade do processo.

GE9 Que técnicas e ferramentas de gestão da informação acha que deve dominar para realizar processos de decisão bem-sucedidos? Que processos de Gestão de Informação (produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso) são desenvolvidos no processo de tomada de decisão?

Análise SWOT e VSM (mapeamento do fluxo do valor) são essenciais para determinarmos o estado atual (ASIS). Posteriormente, desenvolvimento de planos de ações que definam, onde se faz, quem faz, como faz, quando faz e até quando faz, que ferramentas usa, etc..(TOBE). Monitorização, acompanhamento, análise de desvios e correção dos mesmos, são a chave do sucesso. Penso que, de uma forma genérico, durante o processo de tomada de decisão são usados todos os processos.

GE9.1 Que procedimentos devem ter para garantir um melhor uso e gestão desse recurso?

Disciplina e alinhamento estratégico são os melhores procedimentos.

GE10 Que importância atribui aos sistemas de informação e ao seu uso no processo de decisão? Se usa, que sistemas são mais úteis? Que características devem possuir?

Utilizo a técnica referenciada na pergunta 9. É importante o alinhamento das equipas para que sejam tomadas as melhores decisões. Um Sistema de Informação deve ter como principal característica a antecipação das necessidades dos utilizadores.

GE11 Considera que usa algum sistema de apoio à tomada de decisão? Se sim, qual sistema e que níveis abrange? (tático, intermédio, estratégico)

Estratégico, sem dúvida que utilizo. Planos de curto prazo, a implementar no próximo ano. Planos de médio prazo, 1 a 3 anos. Finalmente planos de médio longo prazo, 3 a 5 anos. Os de médio e longo prazo podem sofrer várias mutações ao longo do processo. Utilizo o PowerBI para me ajudar na projeção visual dos planos.

GE12 Que importância atribui à gestão da informação no processo da tomada de decisão ao nível estratégico?

Sem a definição estratégica/tática bem alicerçada em documentos de controlo não é possível ter um bom plano. Essencial.

GE13 Quais os problemas (mudanças rápidas no ambiente de negócio, desconhecimento de mudanças nas leis/regulamentos/normas, falta/excesso de informação sobre clientes, fornecedores, serviços ou produtos) associados à Gestão de Informação podem ser identificados nesse processo (TD)? Como os enfrenta?

Nas grandes organizações, as interfaces interdepartamentais podem ser um bloqueio ao acesso rápido e eficaz às informações. Agilização de processos internos e fluxos informativos são importantes para ajustar as definições estratégicas.

GE14 Gostaria de acrescentar alguma reflexão quanto às temáticas abordadas durante esta entrevista?

Na minha opinião, uma boa parte das empresas ainda não está sensibilizada para esta temática. Maior divulgação e formação dos quadros intermédios e superiores.

Apêndice VII – Grelha de Análise Entrevista 3 (G3)

Grelha de Análise Entrevista				
Tema:		Categoria:	Indicadores/Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Perfil profissional do entrevistado		Idade	58	
		Categoria	Chefe de Serviço	
		Anos de gestor de topo	8	
Gestão da Informação	Modelo Genérico de GI	Aplicabilidade do modelo	Sim	"Aquisição, tratamento de informação e criação de planos de ação para os assuntos que requerem novas soluções e finalmente implementação e monitorização dos planos de ações gerados"
		Explicitar (outra) metodologia		
	Tipos de Informação	Usabilidade e Exploração dos diferentes tipos de informação	Acompanhar novas tendências e metodologias	"Cruzar com o estado atual da empresa e propor novas soluções, metodologias e equipamentos"
	Práticas formais e informais de GI	Usabilidade	Sim	
		Quais?	Controlo e análise de anomalias	"Deteção de oportunidades de melhoria na organização a todos os níveis"
			Kaizen	
			Estudo de Indicadores	

		Influência do uso das práticas numa abordagem de IC	Muita	"Com os indicadores certos, podemos facilmente alinhar a equipa de trabalho com vista aos objetivos gerais da empresa" "Informação clara e direta, facilita a comunicação para dentro e fora das equipas de trabalho"
Inteligência Competitiva		Conceito	Aumento da competitividade das empresas, recolha e tratamento de informação para desenvolvimento de estratégias empresariais	
		Já ouviu falar?	Sim	
		Em que Contexto?	Empresarial	
		Competências que um gestor que usa a IC deve ter	Mente aberta, boa comunicação, eficácia	"Existem vários casos de empresas bastante conceituadas, que não se permitiram a redesenhar as suas estratégias e não permitiram a entrada de novas tecnologias ou conceitos"
		Aquisição de vantagem competitiva face aos concorrentes	Artigos de tendências empresariais, redes sociais, blogs, contacto direto com outras pessoas	"São várias as fontes"
Tomada de Decisão		Orientação da TD	Evitar riscos institucionais	"Se efetivamente queremos mudança, novos negócios ou mercados incorremos em riscos" "Devem ser calculados e divulgados aos agentes de decisão"
		Elementos importantes para implementação da TD	Experiência profissional e informação adquirida	"Uma tomada de decisão tem como base um pensamento racional"
		Feita por gestor ou equipa?	Sempre que possível em equipa	"Quando temos equipas multidisciplinares, a tomada de decisão é mais assertiva" "Não excluo tomada de decisão por gestor"

	Importância de um Profissional da Informação	Enriquecedora	
Gestão da Informação Tomada de Decisão	Técnicas e ferramentas de GI	Análise SWOT e mapeamento do fluxo do valor (VSM)	
	Processos de GI na TD	Produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso	
	Procedimentos para garantir melhor uso	Disciplina e alinhamento estratégico	
	Importância da GI na TD	Essencial	"Sem a definição estratégica/tática bem alicerçada em documentos de controlo não é possível ter um bom plano"
	Problemas associados à GI podem ser identificados na TD?	Interfaces departamentais	"As interfaces interdepartamentais podem ser um bloqueio ao acesso rápido e eficaz às informações" "Agilização de processos internos e fluxos informativos são importantes para ajustar as definições estratégicas"
Sistemas de Informação Tomada de Decisão	Se usa, quais?	Sim, VSM (mapeamento do fluxo do valor)	
	Características	Antecipar as necessidades dos utilizadores	
Sistemas de Apoio à Decisão	Usabilidade	Sim	
	Quais?	PowerBI	"Utilizo o PowerBI para me ajudar na projeção visual dos planos"
	Níveis abrangidos	Estratégico	

Reflexões sobre o tema	Na minha opinião, uma boa parte das empresas ainda não está sensibilizada para esta temática. Maior divulgação e formação dos quadros intermédios e superiores
------------------------	--

Apêndice VIII – Entrevista 4 (G4)

Idade: 54

Categoria: Administrador

Anos de gestor de topo: 4

A presente entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial com o objetivo de identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração de uma média empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva e perceber até que ponto a tomada de decisão é um processo estratégico nas organizações.

Durante a entrevista serão interligados e abordados os temas chave: Gestão da Informação (GI), Inteligência Competitiva (IC) e Tomada de Decisão (TD).

Gestão da Informação: todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (Woodman, 1995).

Inteligência Competitiva: processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento (Garcia, 2017).

Tomada de Decisão: função que caracteriza o desempenho das equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos (Guimarães & Évora, 2004).

GE1 O modelo genérico de gestão da informação (procedimento que tem como finalidade agregar valor à informação para que a informação seja usada em processos de tomada de decisão) rege-se por três etapas principais: aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e uso. Aplica o modelo genérico? Se sim, comente. Se não, explicita a sua metodologia.

É utilizado o modelo genérico, por ser o que mais se adequa à melhor forma de tratamento da informação e o que melhor ajuda na tomada de decisão correta no momento de decisão.

GE2 Tendo em conta as rápidas mudanças no mercado competitivo e sendo um princípio acompanhar essa tendência, de que forma usa/explora os diferentes tipos de informação disponíveis de modo a melhorar a competitividade da empresa?

Na minha opinião, o principal fator de diferenciação não passa pela utilização da informação, mas sim pelo conhecimento pessoal e o contacto próximo e confiável com os nossos parceiros e clientes.

GE3 Como gestor de topo considera que usa práticas (formais ou informais) de Gestão de Informação? Se sim, quais? (inquéritos de satisfação clientes, Kaizen, estudo de indicadores)

Sim. As formais são utilizadas para controlo de satisfação de clientes e estudo de indicadores e as informais são utilizadas em reuniões kaizen diariamente.

GE3.1 Que influência pensa que o uso das práticas acima mencionadas tem sobre uma abordagem de Inteligência Competitiva?

O uso das práticas acima mencionadas cria confiança nos clientes e esse é o nosso objetivo. A Inteligência Competitiva tem um grande peso na influência do uso das práticas pois ajuda-nos a sobressair em relação aos nossos concorrentes.

GE4 O que entende por Inteligência Competitiva? Já ouviu falar desta abordagem? Se sim, em que contexto?

A Inteligência Competitiva passa pela descoberta de oportunidades após a análise estratégica que identifica as tendências de mercado. Sim, já ouvi falar no meio empresarial.

GE5 Que competências associadas ao uso da informação acha que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?

O gestor deve perceber o comportamento do mercado e saber qual o aspeto diferenciador da sua marca, para que a mesma possa ser apresentada como a melhor do seu setor.

GE5.1 Como adquire vantagem competitiva sobre os seus concorrentes a partir do uso de informação? Na sua opinião, que tipo de informação organizacional deve ser considerada importante para os processos de decisão estratégica? (tendências concorrentes, informações económicas e de mercado). Como adquire essa informação?

A nível da análise do comportamento do mercado, considero extremamente importante a análise do comportamento dos valores, bem como o lançamento de novos produtos e a análise constante dos volumes de faturação do setor, de forma a perceber que percentagem de mercado estamos a atingir.

GE6 De acordo com a sua experiência, a tomada de decisão deve orientar-se para a resolução de problemas, aproveitar oportunidades ou evitar riscos institucionais?

A tomada de decisão deve ter em conta as três vertentes enunciadas, sendo sempre analisado o impacto caso a caso.

GE7 Que elementos tem em conta no processo de tomada de decisão? (intuição, experiência, informação adquirida)

Maioritariamente a informação adquirida, coadjuvada com a experiência adquirida ao longo de todas as tomadas de decisão anteriores.

GE8 A tomada de decisão é feita por um gestor ou por uma equipa? (considerar opiniões de outras pessoas) Porquê? Considera importante a presença de um profissional de informação neste processo?

A tomada de decisão é feita de forma colegial, ou seja, é tomada por um conjunto de pessoas, devidamente apoiadas com pareceres prévios, sendo de extrema importância essa presença não apenas de um profissional da informação, mas vários, pois assim tem-se a certeza que a informação foi analisada não apenas por essa equipa que toma a decisão, mas também por outros profissionais.

GE9 Que técnicas e ferramentas de gestão da informação acha que deve dominar para realizar processos de decisão bem-sucedidos? Que processos de Gestão de Informação (produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso) são desenvolvidos no processo de tomada de decisão?

É recolhida toda a informação que nos parecer necessária para uma tomada de decisão bem-sucedida, não obstante a isso, existem por vezes factos supervenientes que levam ao contrário. A informação é requerida e guardada para que possa ser utilizada por todos os intervenientes no processo de forma a minimizar o risco de uma má tomada de decisão.

GE9.1 Que procedimentos devem ter para garantir um melhor uso e gestão desse recurso?

O carregamento informático de toda a informação, uma vez que os nossos sistemas de informação estão altamente protegidos e devidamente salvaguardadas cópias em servidores em pontos diferentes.

GE10 Que importância atribui aos sistemas de informação e ao seu uso no processo de decisão? Se usa, que sistemas são mais úteis? Que características devem possuir?

São fundamentais, e no nosso caso existem várias plataformas que cruzam informação entre si, de forma a compilar e ajudar no processo de decisão. A característica mais fundamental é mesmo o cruzamento de informação de forma a criar alertas.

GE11 Considera que usa algum sistema de apoio à tomada de decisão? Se sim, qual sistema e que níveis abrange? (tático, intermédio, estratégico)

Vários sistemas de apoio à tomada de decisão, que após a recolha da informação, faz o cruzamento da mesma e posteriormente gera alertas caso exista algum fator relevante, sendo depois ainda tratada e verificada a informação por vários intervenientes que também eles podem alertar para alguma situação que poderia eventualmente não gerar o alerta pelo próprio sistema informático. O PowerBI é um dos usados, que na minha opinião abrange apenas os níveis intermédio e estratégico.

GE12 Que importância atribui à gestão da informação no processo da tomada de decisão ao nível estratégico?

É preponderante pelos fatores já enunciados e o seu armazenamento permite a comparabilidade para processos futuros.

GE13 Quais os problemas (mudanças rápidas no ambiente de negócio, desconhecimento de mudanças nas leis/regulamentos/normas, falta/excesso de informação sobre clientes, fornecedores, serviços ou produtos) associados à Gestão de Informação podem ser identificados nesse processo (TD)? Como os enfrenta?

As constantes alterações regulamentares são sem dúvida um constrangimento, pois obrigam a custos elevados, até em atualizações de plataformas informáticas, que caso contrário estariam a ser despendidos para uma melhor leitura e contextualização dos clientes. A constante mudança tecnológica e os desenvolvimentos informáticos, que levam os clientes a uma maior procura digital de todo e qualquer tipo de serviço, também condicionam e muito a nossa atividade.

GE14 Gostaria de acrescentar alguma reflexão quanto às temáticas abordadas durante esta entrevista?

Não.

Apêndice IX – Grelha de Análise Entrevista 4 (G4)

Grelha de Análise Entrevista				
Tema:		Categoria:	Indicadores/Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Perfil profissional do entrevistado		Idade	54	
		Categoria	Administrador	
		Anos de gestor de topo	4	
Gestão da Informação	Modelo Genérico de GI	Aplicabilidade do modelo	Sim	"Por ser o que mais se adequa à melhor forma de tratamento da informação e o que melhor ajuda na tomada de decisão"
		Explicitar (outra) metodologia		
	Tipos de Informação	Usabilidade e Exploração dos diferentes tipos de informação	Conhecimento pessoal e contacto próximo e confiável com parceiros e clientes	
	Práticas formais e informais de GI	Usabilidade	Sim	
		Quais?	Controlo satisfação clientes enquanto prática formal	
			Estudo de indicadores enquanto prática formal	
			Kaizen enquanto prática informal	
	Influência do uso das práticas numa abordagem de IC	Muita	"A Inteligência Competitiva tem um grande peso na influência do uso das práticas pois ajuda-nos a sobressair em relação aos nossos concorrentes"	

Inteligência Competitiva	Conceito	Descoberta de oportunidades após a análise estratégica que identifica as tendências de mercado	
	Já ouviu falar?	Sim	
	Em que Contexto?	Empresarial	
	Competências que um gestor que usa a IC deve ter	Perceber o comportamento do mercado e identificar o aspeto diferenciador da sua marca	
	Aquisição de vantagem competitiva face aos concorrentes	Análise do comportamento do mercado: lançamento de novos produtos, análise de comportamentos de valor e volumes de faturação do setor	
Tomada de Decisão	Orientação da TD	Resolução de problemas, aproveitar oportunidades e evitar riscos institucionais	"Sendo sempre analisado o impacto caso a caso"
	Elementos importantes para implementação da TD	Informação adquirida	"Coadjuvada com a experiência adquirida ao longo de todas as tomadas de decisão anteriores"
	Feita por gestor ou equipa?	Equipa	"Por um conjunto de pessoas, devidamente apoiadas com pareceres prévios"
	Importância de um Profissional da Informação	Muita, de vários profissionais de informação	"Assim tem-se a certeza que a informação foi analisada não apenas por essa equipa que toma a decisão, mas também por outros profissionais"
Gestão da Informação Tomada de Decisão	Técnicas e ferramentas de GI	Recolha de toda a informação necessária de forma a minimizar riscos	
	Processos de GI na TD	Armazenamento e uso	

	Procedimentos para garantir melhor uso	Carregamento informático de toda a informação	
	Importância da GI na TD	Preponderante	"O seu armazenamento permite a comparabilidade para processos futuros"
	Problemas associados à GI podem ser identificados na TD?	Alterações regulamentares, mudanças tecnológicas/desenvolvimentos informáticos	
Sistemas de Informação Tomada de Decisão	Se usa, quais?	Sim, não refere quais	"No nosso caso existem várias plataformas que cruzam informação entre si, de forma a compilar e ajudar no processo de decisão"
	Características	Cruzamento de informação de modo a criar alertas	
Sistemas de Apoio à Decisão	Usabilidade	Sim	
	Quais?	PowerBI (um deles)	
	Níveis abrangidos	Intermédio e estratégico	

Apêndice X – Entrevista 5 (G5)

Idade: 51

Categoria: Diretora

Anos de gestor de topo: 5

A presente entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial com o objetivo de identificar as práticas formais e informais de gestão da informação que a administração de uma média empresa concretiza para uma abordagem de Inteligência Competitiva e perceber até que ponto a tomada de decisão é um processo estratégico nas organizações.

Durante a entrevista serão interligados e abordados os temas chave: Gestão da Informação (GI), Inteligência Competitiva (IC) e Tomada de Decisão (TD).

Gestão da Informação: todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (Woodman, 1995).

Inteligência Competitiva: processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento (Garcia, 2017).

Tomada de Decisão: função que caracteriza o desempenho das equipas de gestão, no sentido de que a decisão deverá ser fruto de um processo organizado, desde o estudo do problema, através do levantamento de dados, até à produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização, implementação da decisão e análise dos resultados obtidos (Guimarães & Évora, 2004).

GE1 O modelo genérico de gestão da informação (procedimento que tem como finalidade agregar valor à informação para que a informação seja usada em processos de tomada de decisão) rege-se por três etapas principais: aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e uso. Aplica o modelo genérico? Se sim, comente. Se não, explicita a sua metodologia.

Sim. Em primeiro lugar faço uma recolha de informação através de fontes primárias e secundárias. Após recolha dessa informação, quer de âmbito interno quer externo, a mesma é sistematizada e tratada tendo como base em ideias centrais para que possa ser usada como uma referência para ajustar a informação à realidade da organização. Considero que a informação deve ser estudada e recolhida não para ser transposta diretamente, mas sim usada como referencial para que seja aplicada na realidade da empresa.

GE2 Tendo em conta as rápidas mudanças no mercado competitivo e sendo um princípio acompanhar essa tendência, de que forma usa/explora os diferentes tipos de informação disponíveis de modo a melhorar a competitividade da empresa?

Eu procuro estar sempre um passo à frente das tendências e não reagir mas sim proagir, as situações têm de ser pensadas antecipadamente. Essa informação recolho-a através de fóruns, seminários e discussões académicas.

GE3 Como gestor de topo considera que usa práticas (formais ou informais) de Gestão de Informação? Se sim, quais? (inquéritos de satisfação clientes, Kaizen, estudo de indicadores)

Sim, utilizo todas as citadas na questão. Inquéritos de satisfação a clientes/colaboradores de modo a recolher propostas de melhoria e validação de projetos, Kaizen através de indicadores semanais, estudo mensal de indicadores, etc..

GE3.1 Que influência pensa que o uso das práticas acima mencionadas tem sobre uma abordagem de Inteligência Competitiva?

Permite-nos ser mais eficazes nas decisões e implementações, também nos permite ser mais eficientes. Assim, perdemos menos tempo e chegamos mais depressa aos resultados. Sendo fulcral referir que a aprendizagem, partilha e absorção do conhecimento por parte de todo os envolvidos é o mais importante.

**GE4 O que entende por Inteligência Competitiva? Já ouviu falar desta abordagem?
Se sim, em que contexto?**

Inteligência Competitiva é, em primeiro lugar, racionalizar a informação, ou seja, selecionar qual a informação útil; depois refletir sobre ela e sistematizá-la para, por fim, a podermos transformar em conhecimento aplicado à prática. Ouvi falar em contexto empresarial e científico e na Internet.

GE5 Que competências associadas ao uso da informação acha que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?

O gestor deve ter capacidade analítica, proatividade pela procura do conhecimento, capacidade de decidir e reinventar. A competência principal é a aprendizagem contínua e ter a humildade de querer aprender e saber que às vezes podemos errar ao aplicar o conhecimento.

GE5.1 Como adquire vantagem competitiva sobre os seus concorrentes a partir do uso de informação? Na sua opinião, que tipo de informação organizacional deve ser considerada importante para os processos de decisão estratégica? (tendências concorrentes, informações económicas e de mercado). Como adquire essa informação?

É importante identificar as tendências de mercado, saber o que os nossos concorrentes andam a fazer, no sentido de fazer melhor do que eles ou então deixarmos de apostar em algo que nunca seremos tão bons a fazer como eles. Outra preocupação que devemos ter é sermos curiosos e estarmos atentos à informação credível, às notícias e à dinâmica das redes sociais. Devemos observar a forma como os clientes se comportam e procurar sinais da sociedade nos meios de comunicação de referência. Essa informação pode ser adquirida em entrevistas, debates, noticiais, redes sociais, feiras, etc.

GE6 De acordo com a sua experiência, a tomada de decisão deve orientar-se para a resolução de problemas, aproveitar oportunidades ou evitar riscos institucionais?

Deve orientar-se para as três. Resolução de problemas do dia a dia, aproveitamento de oportunidades e evitar riscos institucionais pois esses são relevantes, têm impacto de longo prazo e muitas vezes são irreversíveis.

GE7 Que elementos tem em conta no processo de tomada de decisão? (intuição, experiência, informação adquirida)

Os três sem dúvida são determinantes, devemos saber quando utilizar cada uma delas com mais ou menos intensidade. Sou fã da intuição, acho este elemento determinante para a inovação, por vezes não consigo explicar, mas acredito que seja fruto de tudo aquilo que eu li, refleti e ouvi de pessoas que sabiam mais do assunto do que eu. A informação adquirida é fruto da experiência com base na reflexão crítica.

GE8 A tomada de decisão é feita por um gestor ou por uma equipa? (considerar opiniões de outras pessoas) Porquê? Considera importante a presença de um profissional de informação neste processo?

Eu acho que a tomada de decisão deve ser um processo de reflexão com a equipa, se não conseguirmos através da equipa chegar à decisão de forma consensual, tem de ser o gestor a tomar a decisão final. Para mim, o processo até chegar à decisão é um trabalho em equipa e todos fazem parte da decisão, mas no final a decisão acaba por ser de alguém. A decisão é mais rica se tiver os contributos da equipa e na sua implementação porque a equipa foi envolvida desde o início. A presença de um profissional de informação ajuda na fase de diagnóstico, com base na sua técnica e análise crítica, transformando a informação num resumo suficientemente esclarecedor para passarmos para os gestores que vão tomar a decisão.

GE9 Que técnicas e ferramentas de gestão da informação acha que deve dominar para realizar processos de decisão bem-sucedidos? Que processos de Gestão de

Informação (produção, tratamento, registro, armazenamento, comunicação e uso) são desenvolvidos no processo de tomada de decisão?

Utilizo motores de pesquisa, a B-on, jornais nacionais e internacionais, livros, documentários, grupos de reflexão.

Sim, os processos de Gestão da Informação devem ser todos desenvolvidos na teoria, mas na prática as vezes é complicado e não acontece, pois, a tomada de decisão é um processo doloroso e de grande responsabilidade.

GE9.1 Que procedimentos devem ter para garantir um melhor uso e gestão desse recurso?

Faço uma análise critica da informação, compilo as fontes, reflito sobre as fontes e reúno apenas o mais importante através de tabelas, por exemplo.

GE10 Que importância atribui aos sistemas de informação e ao seu uso no processo de decisão? Se usa, que sistemas são mais úteis? Que características devem possuir?

Muito importante. Na maior parte das vezes peço a colegas especialistas para fazerem esse trabalho e depois uso essas informações em tomadas de decisão. Se tiver de tomar uma decisão de um momento para o outro diria que esse processo resulta do conhecimento e informação acumulada.

GE11 Considera que usa algum sistema de apoio à tomada de decisão? Se sim, qual sistema e que níveis abrange? (tático, intermédio, estratégico)

Sim, o PowerBI. Para a coleta da informação deve abranger os três níveis.

GE12 Que importância atribui à gestão da informação no processo da tomada de decisão ao nível estratégico?

A Gestão da Informação é importante pois transforma complexidade em algo que parece simples na sua forma de apresentar aos gestores que tomam as decisões e as implementam.

GE13 Quais os problemas (mudanças rápidas no ambiente de negócio, desconhecimento de mudanças nas leis/regulamentos/normas, falta/excesso de informação sobre clientes, fornecedores, serviços ou produtos) associados à Gestão de Informação podem ser identificados nesse processo (TD)? Como os enfrenta?

Já enfrentei todos. Às vezes atrasamos decisões e somos tomados pelas mudanças, temos de refletir, definir estratégias e atuar muito rapidamente. Perante mudanças drásticas devemos ter respostas sólidas, mas rápidas. Quanto às mudanças em regras e normas gosto de ter especialistas que me consigam dissecar as leis e as normas a pensar na solução pretendida com a decisão. A falta de informação sobre os *stakeholders* faz com que eu as vezes tome decisões sem pensar nos impactos que vão ter. Quanto ao excesso de informação é necessário afunilar os critérios para chegar ao sumo em que me devo concentrar.

GE14 Gostaria de acrescentar alguma reflexão quanto às temáticas abordadas durante esta entrevista?

Não.

Apêndice XI – Grelha de Análise Entrevista 5 (G5)

Grelha de Análise Entrevista				
Tema:	Categoria:	Indicadores/Unidades de Registo	Unidades de Contexto	
Perfil profissional do entrevistado	Idade	51		
	Categoria	Diretora		
	Anos de gestor de topo	5		
Gestão da Informação	Modelo Genérico de GI	Aplicabilidade do modelo	Sim	"Considero que a informação deve ser estudada e recolhida não para ser transposta diretamente, mas sim usada como referencial para que seja aplicada na realidade da empresa"
		Explicitar (outra) metodologia		
	Tipos de Informação	Usabilidade e Exploração dos diferentes tipos de informação	Fóruns, seminários e discussões académicas	"Eu procuro estar sempre um passo à frente das tendências e não reagir mas sim progir"
	Práticas formais e informais de GI	Usabilidade	Sim	
		Quais?	Inquéritos de satisfação clientes/colaboradores	"Recolher propostas de melhoria e validação de projetos"
			Kaizen	
			Estudo de indicadores	
	Influência do uso das práticas numa abordagem de IC	Muita	"A aprendizagem, partilha e absorção do conhecimento por parte de todo os envolvidos é o mais importante" "Permite-	

				nos ser mais eficazes nas decisões e implementações, também nos permite ser mais eficientes"
Inteligência Competitiva	Conceito	Racionalizar a informação, ou seja, selecionar qual a informação útil; refletir sobre ela e sistematizá-la para a podermos transformar em conhecimento aplicado à prática		
	Já ouviu falar?	Sim		
	Em que Contexto?	Empresarial, científico e na Internet		
	Competências que um gestor que usa a IC deve ter	Aprendizagem contínua, humildade, capacidade analítica, proatividade pela procura do conhecimento, capacidade de decidir e reinventar		
	Aquisição de vantagem competitiva face aos concorrentes	Identificação das tendências de mercado, observação do comportamento dos clientes	"Essa informação pode ser adquirida em entrevistas, debates, noticiais, redes sociais, feiras, etc."	
Tomada de Decisão	Orientação da TD	Resolução de problemas, aproveitar oportunidades e evitar riscos institucionais		
	Elementos importantes para implementação da TD	Intuição, experiência e informação adquirida	"Os três sem dúvida são determinantes, devemos saber quando utilizar cada uma delas com mais ou menos intensidade"	
	Feita por gestor ou equipa?	Maioritariamente pelo gestor	"O processo até chegar à decisão é um trabalho em equipa e todos fazem parte da decisão, mas no final a decisão acaba por ser de alguém"	

	Importância de um Profissional da Informação	Importante	"Ajuda na fase de diagnóstico, com base na sua técnica e análise crítica, transformando a informação num resumo suficientemente esclarecedor para passarmos para os gestores que vão tomar a decisão"
Gestão da Informação Tomada de Decisão	Técnicas e ferramentas de GI	Motores de pesquisa, jornais, livros, documentários e grupos de reflexão	
	Processos de GI na TD	Produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso	"Os processos de Gestão da Informação devem ser todos desenvolvidos na teoria, mas na prática as vezes é complicado e não acontece, pois, a tomada de decisão é um processo doloroso e de grande responsabilidade"
	Procedimentos para garantir melhor uso	Análise crítica da informação, compilação de fontes e reflexão através de tabelas	
	Importância da GI na TD	Muita	"Transforma complexidade em algo que parece simples na sua forma de apresentar aos gestores que tomam as decisões e as implementam"
	Problemas associados à GI podem ser identificados na TD?	Mudanças rápidas no ambiente de negócio, desconhecimento de mudanças nas leis/regulamentos/normas e falta/excesso de informação sobre os stakeholders	"Às vezes atrasamos decisões e somos tomados pelas mudanças, temos de refletir, definir estratégias e atuar muito rapidamente" "Perante mudanças drásticas devemos ter respostas sólidas, mas rápidas"
Sistemas de Informação 	Se usa, quais?	Não	"Peço a colegas especialistas para fazerem esse trabalho e depois uso essas informações em tomadas de decisão"

Tomada de Decisão	Características	Não refere	
Sistemas de Apoio à Decisão	Usabilidade	Sim	
	Quais?	PowerBI	
	Níveis abrangidos	Tático, intermédio e estratégico	

Apêndice XII – Questionário

Q1 O que entende por Gestão da Informação? (selecione a que lhe parece mais correta)

- processo que tem como finalidade agregar valor à informação
- decidir o que fazer com base na informação e sobre essa informação
- capacidade de selecionar a informação relevante para uma determinada decisão
- são todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta
- gestão eficaz de todos os recursos (externos e internos) da informação
- classificação da informação em diferentes níveis

Q2 Considera usar técnicas de gestão da informação nas suas tarefas profissionais quotidianas?

- Sim, na medida em que me é possível
- Não

Q3 Se sim, com que frequência?

- poucas vezes
- algumas vezes
- muitas vezes

sempre

Q4 Já ouviu falar de Inteligência Competitiva?

Sim

Não

Q5 Se sim, em que contexto?

Reuniões Kaizen

Marketing

Meios de comunicação social

Big Data

Outra Opção: _____

Inteligência Competitiva: “processo pelo qual as organizações analisam a informação, interna e externa, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente de negócios, tendo como objetivo principal a transformação da informação em conhecimento em prol do alcance de uma vantagem competitiva”

Q6 Tendo em conta que esta abordagem é realizada pelos gestores de topo, considera que os auxilia neste processo?

Sim, os valores da empresa são muito importantes

Sim, tento ajudar no apoio à tomada de decisão

Sim, na medida em que me é admissível

Não, os gestores de topo não me dão essa liberdade

Não, a remuneração mensal é a minha prioridade

Q7 Na sua opinião, em que medida a partilha da informação e conhecimento é importante para a competitividade da empresa?

Muito, é fundamental para o sucesso da empresa

Muito, um dos lemas da organização é a partilha

Pouco, não há tempo para partilha de informação e conhecimento

Pouco, não gosto de partilhar informação e conhecimento

Não considero relevante a minha intervenção para a competitividade da empresa

Se quiser complementar as temáticas abordadas com alguma reflexão pessoal, pode fazê-lo aqui: _____

Dados demográficos:

Q8 Sexo:

Masculino

Feminino

Q9 Idade:

Q10 Habilitações literárias:

- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Q11 Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos