

# Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório

Ricardo Rodrigues Barbosa<sup>1</sup>

*Esta pesquisa, realizada junto a cerca de cem profissionais, procurou identificar, dentre outros aspectos de seu comportamento informacional, a intensidade com que obtêm acesso a informações provenientes dos ambientes externo e interno de suas organizações. Foram identificados os meios pelos quais essas informações são obtidas. Os dados demonstram que as informações externas mais frequentemente obtidas por esses profissionais, em geral por intermédio de veículos de comunicação de massa, são aquelas referentes à política econômica governamental, economia nacional e mercado financeiro. As informações internas mais intensamente acessadas são normas e regulamentos internos e sobre planejamento estratégico. Sobre este último tópico, a amostra se dividiu em subgrupos com intensidade de acesso muito diversificada. As informações internas são transmitidas principalmente por intermédio de documentos escritos, embora as reuniões programadas e contatos informais também sejam amplamente utilizados. Os profissionais demonstraram interesse em ter acesso a mais informações sobre novos produtos e novos processos, concorrência, planejamento estratégico e recursos humanos. Foi apresentado um modelo conceitual que caracteriza quatro situações hipotéticas em termos do relacionamento entre intensidade de acesso e necessidade de informação. Finaliza com algumas sugestões para novos estudos.*

5

## 1 Introdução

Nas últimas décadas temos testemunhado, em velocidades cada vez maiores, transformações ao mesmo tempo amplas e profundas. Esses desenvolvimentos, de natureza tecnológica, política, econômica e social modificaram significativamente os mais diversos aspectos dos afazeres humanos. E, de uma forma especial, eles se fazem refletir no funcionamento das organizações.

Enquanto, no passado recente, os ambientes organizacionais eram relativamente simples e estáveis, hoje em dia eles não apenas são mais complexos, como também se modificam continuamente. Uma das conseqüências desse quadro é que os profissionais das mais diversas áreas e categorias enfrentam o desafio de se manterem atualizados a respeito não apenas de novos aspectos técnicos relacionados com a prática profissional, mas também com a grande gama de eventos e tendências do ambiente

<sup>1</sup> Professor do Departamento de Biblioteconomia da Escola de Biblioteconomia da UFMG  
E-mail: ricardob@eb.ufmg.br



## 2 Organizações como organismos processadores de informação

As constantes mudanças nos ambientes tecnológico e mercadológico, típicos de uma sociedade na qual a informação assume importância cada vez maior, exigem dos administradores e outros profissionais grande capacidade de acompanhar fatos e eventos que ocorrem dentro e fora da empresa e de identificar aqueles fenômenos que poderão afetar positiva ou negativamente a organização. Análise de elementos externos, complementada por um diagnóstico da situação interna, irá contribuir decisivamente para que se possa tomar decisões conducentes a um futuro favorável para a organização.

Um número cada vez maior de trabalhos tem sido dedicado ao estudo das organizações como entidades processadoras de informação. Nesse contexto, os processos informacionais são extremamente complexos e sujeitos a diversos tipos de fatores, o que motiva investigações originárias das mais diversas disciplinas e campos de pesquisa. Vários desses estudos foram orientados de acordo com a noção de que a informação pode ser vista como fator capaz de reduzir a incerteza no processo decisório. Segundo GALBRAITH (1973), quanto maior a quantidade de informação, menor o nível de incerteza enfrentada pelo decisor. Da mesma forma, quanto maior a incerteza, maior a necessidade de um adequado sistema de informação para reduzi-la.

A idéia de que a informação e a incerteza se relacionam de maneira inversa pressupõe a definição precisa de uma situação problema. Quando isso ocorre, fica mais clara a identificação de qual informação é necessária para a sua solução. Por exemplo, se um executivo pretende encontrar compradores internacionais para os produtos de sua empresa, ele pode consultar um diretório ou base de dados contendo listas de empresas com o perfil desejado. No entanto, em muitas situações uma definição clara a respeito do problema é difícil de ser atingida e, quando isso ocorre, o relacionamento entre informação e incerteza não é tão claro.

Atualmente se reconhece que em alguns casos mais informação não resulta necessariamente em menos incerteza. De fato, frequentemente os administradores se deparam com questões organizacionais mal definidas, a respeito das quais existem interpretações múltiplas e conflitantes. Nesses casos, a própria definição do problema é complexa e os administradores são forçados a encontrar formas de obter consenso a respeito do problema e a inventar soluções para os mesmos (DAFT & LENGEL 1986). O termo criado por WEICK (1979) para representar essa ambiguidade que envolve algumas situações organizacionais é *equivocalidade* ou *equivocação*.

Um dos fatores intervenientes no fluxo informacional nas organizações é a maneira segundo a qual as mesmas se estruturam. De fato, há que se considerar que as organizações, em sua maioria, são compostas por





### 3 Estudos sobre o comportamento informacional no ambiente organizacional

A busca de informação tem sido investigada por diversos pesquisadores. Esses estudos utilizam modelos das disciplinas: psicologia, sociologia, biblioteconomia, administração, ciência da computação e engenharia de *software* e tem sido aplicados a diversos grupos sociais, tais como cientistas, acadêmicos, alunos, operários e outros ou então destacam aspectos específicos, como por exemplo busca *online*, pesquisa bibliográfica e processo decisório (BROWN, 1991).

Um estudo influente na área de comportamento gerencial é o de MINTZBERG (1973) que, a partir de sua observação do comportamento de altos executivos canadenses, elaborou um modelo de papéis gerenciais que consiste das categorias de monitor, empreendedor, alocador de recursos, gerenciador de problemas (*disturbance handler*) e negociador. Embora todos os papéis representados envolvam o trato com a informação, a função de monitor requer atividades informacionais especialmente intensivas, direcionadas tanto para o ambiente interno quanto para o ambiente externo.

Vários modelos de comportamento informacional que procuram associar essas atividades com o nível hierárquico dos profissionais têm sido propostos. Nessa linha, SANDERS (1974) defende a idéia de que, em níveis hierárquicos mais elevados, a informação tende a ser proveniente de fontes externas e as informações de origem interna tendem a ser mais sumarizadas. Nessa mesma linha de raciocínio, GORRY & MORTON (1989) argumentam que as informações utilizadas nos níveis estratégico e operacional das organizações diferem em termos de seu grau de atualidade, precisão, procedência, dentre outros fatores.

Dentre os estudos mais recentes realizados no ambiente brasileiro, FREITAS (1995) detectou, com base em amostra de gerentes e técnicos de empresas do setor siderúrgico no Estado de Minas Gerais, Brasil, algumas diferenças entre os dois grupos de profissionais em termos de seus padrões de acesso à informação. Verificou, por exemplo, que os gerentes não apenas buscam informação com maior intensidade, mas também utilizam fontes informais com maior frequência. Já os técnicos demonstram ter relação estreita com fontes formais e tradicionais, tais como livros e periódicos. Em termos de seu conteúdo, informação sobre aspectos estratégicos da empresa são mais utilizadas por gerentes. Quanto às semelhanças entre os dois grupos, verificou-se que ambos utilizam em alta escala suas próprias fontes de informação e, em sua maioria, não utilizam bases de dados externas.

Apesar de ser um fator potencialmente importante na explicação do comportamento informacional de gerentes e profissionais, o nível hierárquico deve ser considerado como apenas um dentre uma série de outros



elementos. Corroborando esse ponto de vista, ROBERTS & WILSON (1987) identificaram cinco fatores que influenciam o comportamento informacional: a) propensão individual de consumo de informação, resultante de fatores intrínsecos aos profissionais, como atitudes, preferências e habilidades; b) sensibilidade a fatores do ambiente externo; c) nível de consciência estratégica relativa ao médio e longo prazos; d) existência de um centro ou unidade de informação responsável pela reunião e coordenação de dados internos e externos e e) existência de procedimentos organizados de aquisição, armazenamento, formatação e disseminação de informação.

Em seu estudo sobre o uso e necessidades de informações por parte de profissionais britânicos em organizações fabris, WHITE (1986) procurou identificar a importância de informações associadas a diversas áreas funcionais das empresas. As informações foram classificadas dentro das seguintes áreas: produção/operações, vendas, *marketing*, finanças e pessoal. A origem dessas informações, embora predominantemente interna, pode ser proveniente de setores externos à organização. O estudo mostrou que os profissionais ligados ao setor de produção/operações lidam, essencialmente, com informações internas. Já o setor de vendas, embora preocupado com estas mesmas informações, requer também informações externas para a solução de determinados tipos de problemas. A função de *marketing* nas organizações estudadas foi, na avaliação do autor, difícil de ser definida. Na amostra, as funções de vendas e *marketing* não puderam ser identificadas como entidades distintas. A função de finanças, igualmente, envolve uma diversidade de fontes informacionais. Nesta área, à semelhança do que ocorre no setor de vendas, as fontes relevantes para o desempenho profissional são predominante internas, mas há também necessidade de informações a respeito de taxas de câmbio, questões fiscais e crédito (WHITE 1986).

Ainda não se determinou com clareza quais são os efeitos do nível hierárquico sobre o comportamento informacional dos profissionais. Enquanto alguns estudos, como o de FREITAS (1996), sugerem que tais diferenças existem, outras pesquisas, como as de WHITE (1986) não encontram evidências de uma estrutura hierarquizada de necessidades de informação em ambientes organizacionais. Essa posição encontra apoio em TAYLOR (1991) que, em seu ensaio sobre ambientes de uso de informação (*information use environments*), classifica, no mesmo grupo de usuários, profissionais como engenheiros, advogados, cientistas, professores e administradores.

A questão da influência do nível hierárquico sobre o comportamento informacional tende a ficar mais complexa à medida em que as organizações estão abandonando as estruturas verticalizadas tradicionais e adotando estruturas flexíveis nas quais os profissionais tendem a desempenhar um elenco de atividades que combinam aspectos técnicos com responsabilidades

gerenciais. Além disso, deve-se considerar o fato de que o comportamento humano relacionado com a busca de informação é um processo extremamente complexo e depende de diversos fatores tais como estilo cognitivo, custos e outros (ROUSE & ROUSE, 1984).

Como se pode observar, a literatura apresenta uma visão rica e complexa do comportamento informacional em ambientes organizacionais. Diversos são os fatores individuais ou coletivos que irão determinar esse comportamento. Um dos aspectos mais importantes desse fenômeno, a ser analisado na próxima seção, é o uso de fontes de informação.

#### 4 Fontes de informação

Uma das características mais marcantes do ambiente profissional moderno é o crescimento exponencial do número de fontes internas e externas de informação. Uma das conseqüências dessa diversidade é a dificuldade em se escolher, para efeitos de seu estudo, uma classificação dessas fontes. Em seu estudo sobre o uso e avaliação de fontes de informação por parte de altos executivos canadenses, CHOO (1994) classificou-as em quatro categorias: externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais. O QUAD. 1 apresenta essas diversas categorias de fontes.

**QUADRO 1**  
**Fontes de informação organizacional**

	PESSOAIS	IMPESSOAIS
EXTERNAS	Clientes Concorrentes Contatos comerciais/ profissionais Funcionários de órgãos governamentais	Jornais, periódicos Publicações governamentais Rádio, televisão Associações comerciais e industriais Conferências, viagens
INTERNAS	Superiores hierárquicos, membros da diretoria Gerentes subordinados Equipe de funcionários	Memorandos e circulares internos Relatórios e estudos internos Biblioteca da organização Serviços de informação eletrônica



A classificação de fontes de informação quanto à sua origem nem sempre pode ser feita com a clareza desejada. Por exemplo, os *clippings* contendo recortes provenientes de jornais e revistas, produzidos por algumas empresas, poderiam, de acordo com o modelo acima, ser considerados como fontes internas ou externas. Além disso, em diversas ocasiões, funcionários de organizações de grande porte ou entidades governamentais tomam conhecimento de fatos e eventos internos por intermédio de meios de comunicação de massa.

De qualquer forma, as fontes externas transmitem informações predominantemente externas e as fontes internas transmitem informações principalmente internas. Ambas são importantes no contexto dos estudos sobre o comportamento informacional de profissionais. No presente trabalho, não se pretendeu realizar um estudo minucioso de todas as fontes de informação passíveis de serem classificadas de acordo com o modelo representado no quadro acima. O objetivo foi oferecer uma visão geral do comportamento de profissionais brasileiros, representados pela amostra colhida em Minas Gerais, quanto ao seu acesso e posicionamento relativo a informações internas e externas.

## 5 Necessidades de informação

O estudo de necessidades informacionais tem merecido inúmeros trabalhos conceituais e empíricos por parte da comunidade acadêmica. HEWKINS (1990) aponta que a *Annual Review of Information Science and Technology* publicou onze resenhas bibliográficas e que, apenas no período 1966-1990, foram registradas várias centenas de citações sobre o assunto. Esses estudos, segundo DERVIN & NILAN (1986), tendem a se agrupar em três categorias principais, de acordo com seu enfoque conceitual:

- a) a abordagem do valor para o usuário (*user-values*), que destaca a visão de como os sistemas de informação são percebidos pelos usuários quanto ao seu valor e utilidade;
- b) a abordagem da produção de sentido (*sense making*), que investiga as formas pelas quais as pessoas atribuem sentido ao mundo ao seu redor e qual o papel da informação nesse processo e
- c) a abordagem dos estados de conhecimento anômalos (*anomalous states of knowledge*), que focaliza os processos pelos quais as pessoas buscam informação sobre assuntos em que seu conhecimento é incompleto.

A presente pesquisa procura identificar as fontes de informação utilizadas por profissionais e o grau em que eles desejam mais ou menos informação a respeito de uma série de temas. Assim, considerando o quadro acima, o estudo pode ser classificado dentro da abordagem dos estados de conhecimento anômalos. Além disto, à medida em que busca caracterizar,

ainda que indiretamente, o grau de satisfação do usuário com relação a uma série de tópicos ou áreas de informação, o estudo poderia ser concebido como uma forma de se medir a eficácia ou valor dos sistemas de informação existentes em suas organizações.

## 6 Metodologia

O estudo foi realizado em Belo Horizonte, Minas Gerais e envolveu a aplicação de questionários a 112 profissionais. Os questionários foram aplicados no período de algumas semanas, em eventos profissionais nas áreas de planejamento e organização e métodos. Esses eventos foram escolhidos por sua potencialidade em reunir um número relativamente grande de participantes em locais e intervalos de tempo bem delimitados, facilitando, assim, o processo de coleta de dados. Além disso, devido à própria natureza de seus temas, os eventos reuniram uma gama diversificada de profissionais, assegurando uma boa taxa de retorno do questionário. Um estudo piloto, com cerca de dez respondentes, gerou os dados necessários para o refinamento do instrumento de levantamento de dados.

A amostra é bastante diversificada em termos do sexo, idade e nível educacional dos respondentes, além de suas áreas de atuação profissional. Acredita-se que as pessoas que participaram do estudo possuem um nível educacional superior ao da maioria dos profissionais brasileiros. Essa suposição se baseia na expectativa de que os profissionais que procuram se aprimorar por intermédio da participação em encontros profissionais já são aqueles que possuem acervos de informação e conhecimento superiores.

É importante frisar que a amostra combina administradores (cerca de 12%) e outros profissionais. Como já se argumentou anteriormente, acredita-se que este aspecto não criou distorções significativas nos resultados porque, além de constituírem pequena parcela da amostra, os gerentes ocupam posições intermediárias na hierarquia organizacional, o que sugere que seu ambiente informacional não é fundamentalmente diverso do dos outros profissionais.

A amostra constitui-se de 65,3% de respondentes do sexo masculino e 34,7% do sexo feminino. As TAB. 1 e 2 mostram a distribuição da amostra em termos de idade e nível educacional. Nota-se uma grande concentração de pessoas jovens; três quartos possuem menos de quarenta anos e mais da metade possui menos de 35 anos. Igualmente, constata-se que 86% da amostra completaram cursos de graduação e pós-graduação.



**TABELA 1**  
**Idade dos profissionais**

IDADE	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM CUMULATIVA
Até 29 anos	34	30,4	30,4
30 até 34 anos	28	25,0	55,4
35 até 39 anos	22	19,6	75,0
40 até 49 anos	23	20,5	95,5
50 anos ou mais	5	4,5	100,0
TOTAL	112	100,0	

**TABELA 2**  
**Nível educacional dos profissionais**

NÍVEL EDUCACIONAL	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM CUMULATIVA
Secundário	4	3,6	3,6
Superior incompleto	12	10,7	14,3
Superior completo	69	61,6	75,9
Pós-graduação	27	24,1	100,0
TOTAL	112	100,0	

A análise do grupo de profissionais, quanto às suas áreas de atuação, indica uma composição bastante diversificada, como mostra a TAB. 3. Nota-se uma grande incidência de profissionais cuja atividade concentra-se na área de organização e métodos, o que se explica pelo fato de parte dos questionários ter sido distribuída em um evento que reuniu profissionais da área.

**TABELA 3**  
**Áreas de atuação profissional**

ÁREA DE ATUAÇÃO	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
Produção/operações	3	2,7
Recursos humanos/ pessoal	11	10,0
Finanças/contabilidade	9	8,2
Vendas/marketing	12	10,9
Organização e métodos	33	30,0
Processamento de dados	10	9,1
Administração geral	10	9,1
Planejamento	11	10,0
Outras	11	10,0
TOTAL	110	100,0

Além da caracterização pessoal dos profissionais, procurou-se delinear o perfil de suas empresas, em termos de porte e setor de atuação. Nota-se, na TAB. 4, que o tamanho das mesmas, mensurado de acordo com o número de funcionários, tende a ser maior que a média das empresas como um todo. Isso pode ser explicado, em parte, pelo fato de os profissionais de organizações de pequeno porte, seja por falta de disponibilidade de tempo e de recursos financeiros, seja devido a sua cultura gerencial, não serem propensos a participar de eventos profissionais como os que frequenta a maioria das pessoas representadas na amostra.

**TABELA 4**  
**Tamanho das empresas pesquisadas**

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM CUMULATIVA
Até 499	16	14,5	14,5
De 500 até 1499	45	40,9	55,5
De 1500 até 2999	13	11,8	67,3
3000 ou mais	36	32,7	100,0
TOTAL	110	100,0	

Em termos de setor de atuação das empresas, observou-se a predominância de indústrias de bens de consumo, com 11,7%, seguidas de organizações da administração pública direta e indireta (4,5% e 10,8%, respectivamente). O setor bancário se fez representar com 6,3% das empresas e o setor de transportes com 5,4%. O restante dos profissionais atua nos setores de construção civil, comércio de mercadorias, educação e informática. Doze empresas não se enquadram nas categorias acima. Essa distribuição mostra a ampla gama de entidades representadas no estudo.

Com todos os elementos acima considerados, pode-se concluir que, não obstante os viéses registrados em favor de empresas de maior porte, a amostra contempla profissionais com perfis variados em termos de nível educacional, formação e área de atuação, e que trabalham em empresas de diversos setores.

A primeira etapa de caracterização do comportamento informacional dos profissionais envolveu, inicialmente, a identificação da **freqüência** ou **intensidade de acesso** às informações externas e internas. Esta variável representa o grau de exposição ou acesso, do respondente a informações relativas às diversas áreas selecionadas. Acredita-se que essa exposição ou acesso indica o grau de interesse ou necessidade a respeito dessas áreas.

Uma vez determinada a freqüência de acesso, foram identificados os **meios de acesso** a essas informações. Devido à natureza exploratória do estudo, foi adotado um número reduzido de categorias de fontes. O terceiro



aspecto estudado foi o **grau de satisfação** dos respondentes com as informações obtidas. O indicador utilizado aqui foi o padrão de respostas a uma questão que indaga se o profissional gostaria de receber mais ou menos informações sobre os temas listados.

Finalmente, procurou-se correlacionar a **intensidade de acesso** com o **grau de satisfação**, mensurada pela porcentagem de pessoas da amostra que indicaram desejar mais informação a respeito dos diversos tópicos estudados. Essa associação foi explorada por intermédio da representação gráfica dos índices de intensidade de acesso e a porcentagem dos respondentes que manifestaram interesse em receber mais informação a respeito dos diversos tópicos.

## 7 Intensidade de acesso a informações externas

Em seu estudo sobre monitoramento ambiental, DAFT et al. (1988) consideraram os seguintes componentes do ambiente externo: a) a clientela; b) a concorrência; c) o setor tecnológico, envolvendo novos processos e produtos; d) o setor regulamentador; e) o setor econômico, englobando mercado financeiro, taxas de inflação e de desemprego, comércio exterior, entre outros e f) o setor sociocultural, compreendendo valores sociais e aspectos demográficos. Essa classificação foi adotada por outros autores, dentre eles AUSTER & CHOO (1994).

No presente trabalho, que envolve um estudo dos ambientes externo e interno, optou-se por fazer uma alteração nessas categorias. O setor tecnológico foi considerado em questão relativa a novos produtos e novos processos. O setor regulamentador foi contemplado na categoria política econômica, já que no Brasil essa é uma área que influencia de maneira significativa as empresas. Os aspectos econômicos foram considerados nas categorias mercado financeiro, economia regional, economia nacional e, em parte, na categoria economia/política internacionais. Os aspectos socioculturais foram considerados em parte nas categorias política local/estadual e política nacional. Embora não explicitamente contemplado, o componente do ambiente externo originalmente classificado como clientela encontra-se indiretamente representado nas categorias vendas e marketing do ambiente interno, que estão associadas com as relações comerciais da empresa.

Os dados foram analisados, em um primeiro momento, por intermédio de tabelas de freqüência. O grau de significância dos resultados foi indicado pelo valor da estatística z aplicada ao teste de diferença de proporções. Uma vez que as escalas de freqüência comportam quatro opções (menos de uma vez por mês, uma a três vezes por mês, uma a quatro vezes por semana e diariamente), considerou-se que, ao acaso, as respostas seriam distribuídas igualmente entre as quatro categorias. Assim, procurou-se identificar as

freqüências significativamente diferentes de 25%. Os valores encontrados estão sinalizados na tabela com um ou dois asteriscos ao lado da porcentagem, dependendo do grau de significância estatística.

A escala de freqüência de acesso foi utilizada para se gerar dois índices de intensidade de acesso. Para tal, atribuiu-se um peso a cada uma das categorias. Para o cálculo do índice A (TAB. 6), os seguintes pesos foram atribuídos às categorias: menos do que uma vez por mês, 1; uma a três vezes por mês, 2; uma a quatro vezes por semana, 10; diariamente, 20. Esses pesos foram estimados com base no número médio de acessos esperado em cada um dos intervalos. Como este procedimento atribuiu pesos muito grandes às categorias de maior freqüência, criou-se um outro índice no qual os multiplicadores foram escolhidos de forma a atenuar os pesos atribuídos. Para se calcular o segundo índice, denominado índice B, os seguintes pesos foram atribuídos: menos do que uma vez por mês, 1; uma a três vezes por mês, 2; uma a quatro vezes por semana, 3; diariamente, 4. Os dados obtidos são apresentados na TAB. 5.

**TABELA 5**  
**Freqüência de acesso a informações externas**  
**“Com que freqüência você recebe informação sobre os assuntos abaixo?”**

ÁREAS DE INFORMAÇÃO EXTERNA	Menos do que uma vez por mês (%)	Uma a três vezes por mês (%)	Uma a quatro vezes por semana (%)	Diariamente (%)	Índice A (1)	Rank A	Índice B (2)	Rank B	Casos válidos
Mercado financeiro	30.8	14.4	19.2	35.6*	1473	2	260	3	104
Política econômica	22.5	17.6	22.5	37.3**	1562	1	274	1	102
Economia regional	44.1**	14.7	18.6	22.5	1031	7	219	7	102
Economia nacional	29.8	16.3	18.3	35.6*	1466	3	260	2	104
Economia/política internacionais	45.3**	12.6	15.8	26.3	1131	5	223	6	95
Política local/regional	46.6**	19.4	11.7	22.3	967	9	210	9	103
Política nacional	32.7	19.2	11.5	36.5**	1438	4	252	4	104
Concorrência	44.3**	17.5	15.5	22.7	1013	8	217	8	97
Novos produtos/processos	35.3	18.6	22.5	23.5	1104	6	234	5	102

(\*) nível de significância de 95%

(\*\*) nível de significância de 99%

- (1) Para o cálculo do índice A, os seguintes pesos foram atribuídos às categorias de freqüência: menos do que uma vez por mês, 1; uma a três vezes por mês, 2; uma a quatro vezes por semana, 10; diariamente, 20.
- (2) Para o cálculo do índice B, os seguintes pesos foram atribuídos às categorias de freqüência: menos do que uma vez por mês, 1; uma a três vezes por mês, 2; uma a quatro vezes por semana, 3; diariamente, 4.



Verifica-se, a partir dos números acima, que os profissionais da amostra obtêm acesso, de forma mais frequente, a informações referentes a política econômica, economia nacional e mercado financeiro. Este alto consumo de informações da área financeira, especialmente em nível nacional, provavelmente se explica pelo alto grau de turbulência e instabilidade que caracterizam a economia nacional. Já os aspectos econômicos regionais não despertam tanta atenção por parte dos profissionais, uma vez que as categorias foram classificadas em nono (política local/regional) e sétimo (economia regional) lugares. O acesso a informações sobre economia e política internacionais é também pouco frequente, alcançando a quinta (índice A) e sexta (índice B) posições.

Outros resultados dignos de serem ressaltados referem-se ao acesso a informações sobre concorrentes e sobre novos produtos e/ou processos. Esses são aspectos estratégicos para as empresas e dizem respeito à situação competitiva na qual as mesmas se inserem e a desenvolvimentos tecnológicos e mercadológicos de seus setores de atividades. Em ambos os casos, os profissionais pesquisados demonstram possuir níveis relativamente baixos de acesso a esse tipo de informação, indicando uma possível necessidade de mais informações de natureza estratégica.

Em suma, os dados revelam um profissional que acompanha o desenvolvimento de questões nacionais, mas não tão conectado com seu ambiente de negócios imediato ou com assuntos de âmbito internacional. Demonstra também ter pouco acesso a informações sobre aspectos competitivos e tecnológicos de seu ambiente.

### **8 Intensidade de acesso a informações internas**

Adotou-se, neste estudo, uma categorização de áreas ou tipos de informações internas com base em áreas ou departamentos das empresas. Trata-se de classificação semelhante à adotada por WHITE (1986) que, em seu estudo, classificou as informações nas áreas de produção/operações, vendas, marketing, finanças e pessoal. Neste trabalho, foram identificadas as seguintes áreas de informação internas: financeira/contábil, recursos humanos, pessoal, jurídica, marketing, vendas, produção/operações, normas técnicas ou administrativas, planejamento estratégico.

A frequência com que os profissionais obtêm acesso a informações nas áreas internas acima identificadas encontra-se na TAB. 6.



planejamento estratégico por parcela significativa da amostra.

As informações relativas a produção/operações foram moderadamente priorizadas pelos profissionais, tendo atingido o terceiro lugar de acordo com o índice A e o quarto lugar segundo o índice B. No outro extremo, observam-se as baixas frequências de acesso a informações das áreas jurídica, de *marketing*, vendas, pessoal e recursos humanos.

As informações jurídicas são utilizadas apenas por setores especializados dentro das empresas. Portanto, os resultados encontrados não são surpreendentes. Já as áreas de pessoal/recursos humanos e vendas/*marketing* merecem comentário. No primeiro caso, as informações são efetivamente internas, enquanto que as informações das áreas de vendas e *marketing* se referem tanto a transações comerciais, registradas internamente, quanto a atributos dos consumidores, no caso das informações mercadológicas. São áreas limítrofes, um misto de informações internas e externas. Esses dados serão novamente discutidos mais à frente. Na próxima seção, serão apresentados os resultados da pesquisa relativos às fontes de informação externas.

## **9 Fontes de informações externas**

Para facilitar a visualização dos resultados referentes aos meios de acesso às informações, foram calculados números que ordenam as áreas de informação de acordo com as fontes que as veiculam. Em geral, como era de se esperar, as informações externas chegam aos profissionais, predominantemente, por intermédio de veículos de comunicação de massa: jornais, revistas e publicações técnicas. Como destaque, registra-se o fato de que as informações sobre a economia são transmitidas essencialmente dessa maneira. Em média, em 72% dos casos, essas fontes foram assinaladas como as mais importantes.

No que se refere a informações sobre a concorrência e sobre novos produtos e processos, os meios de comunicação de massa demonstram possuir importância sensivelmente menor. Nesses dois casos, os contatos diretos assumem destaque, o que reforça a natureza estratégica e reservada dessas informações. Merece ainda ser observado que as informações sobre novos produtos e novos processos são transmitidas, em 19,1% dos casos, por mais de um meio de comunicação.

**TABELA 7**  
**Fontes de informações externas**  
**“Qual o meio de comunicação mais utilizado para a transmissão das**  
**áreas de informação abaixo assinaladas?”**

ÁREAS DE INFORMAÇÃO EXTERNA	Jornais/revistas/publicações técnicas	Rank	Cursos/encontros/contatos	Rank	Outras fontes (%)	Rank	Fontes múltiplas <sup>1</sup> (%)	Rank	Casos válidos
Mercado financeiro	84.4**	4	1.0	7	2.1	9	12.5	3	96
Política econômica	80.4**	7	2.1	4	4.1	8	13.4	2	97
Economia regional	87.2**	2	1.1	6	4.3	3	7.4	8	94
Economia nacional	87.0**	3	0	8	4.3	3	8.7	7	92
Economia/política internacionais	89.2**	1	0	8	4.3	3	6.5	9	93
Política local/regional	84.0**	5	2.1	4	4.3	3	9.6	6	94
Política nacional	83.9**	6	2.2	3	4.3	3	9.7	5	93
Concorrência	65.1**	8	17.4	1	5.8	1	11.6	4	86
Novos produtos/processos	59.6**	9	16.9	2	4.5	2	19.1	1	89
<i>Média</i>	<i>72.0</i>		<i>9.0</i>		<i>3.3</i>		<i>15.8</i>		

1 Embora instruídos a assinalarem apenas a fonte mais importante para cada uma das áreas de informação, uma parte significativa da amostra assinalou mais de uma fonte. Assim, optou-se por incluir a categoria fontes múltiplas

(\*) significativo no nível de 95%

(\*\*) significativo no nível de 99%

Como era de se esperar, os principais meios de acesso a informações externas são os jornais, revistas e publicações técnicas. Com porcentagens variando de 59,6%, no caso de informações sobre novos produtos e processos, a 87,2% para as informações sobre economia regional, esses veículos são a principal fonte para os usuários.

Embora não atingindo níveis de significância estatística, as porcentagens relativas a participação em cursos, encontros e contatos, bem como fontes de informações sobre a concorrência e sobre novos produtos/processos merecem ser destacadas. Essas são informações de natureza estratégica, que devem ser interpretadas e analisadas antes de seu uso. São mais associadas à redução de equivocabilidade do que à redução de incerteza (DAFT & LENGEL 1986). Por isso, é importante o papel de colegas, consultores e outras pessoas nesse processo de agregação de valor à informação pouco elaborada. Talvez seja esse um dos motivos para a frequência observada (16,9%) na categoria de cursos, encontros e contatos como veículos de informações de natureza estratégica.



## 10 Fontes de informações internas

Em ambientes organizacionais, as pessoas utilizam diversos meios, formais e informais, de natureza coletiva ou de circulação restrita, para ter acesso à informação desejada. Isso não ocorre necessariamente por opção individual; ao contrário, algumas informações são propositadamente veiculadas por canais restritos e até mesmo sigilosos. Os dados obtidos a esse respeito, apresentados na TAB. 8, revelam uma série de pontos dignos de destaque. Em primeiro lugar, considerando-se os dados em seu conjunto, o estudo mostra que, em média, 39,4% das informações internas são transmitidas na forma de documentos (relatórios, memorandos etc.) e 59% por intermédio de contatos pessoais.

**TABELA 8**  
**Meios para a obtenção de informações internas**  
**“Qual o meio de comunicação mais utilizado para a transmissão das áreas de informação abaixo assinaladas?”**

ÁREAS DE INFORMAÇÃO INTERNA	Reuniões programadas (%)	Rank	Contatos informais (%)	Rank	Relatórios, memorandos escritos (%)	Rank	Outras fontes (%)	Rank	Casos válidos
Finanças/contabilidade	13.3	9	29.6	5	45.9**	4	11.2	5	98
Recursos humanos	16.7	6	47.8**	1	30.0	9	5.6	9	90
Pessoal	14.8	8	44.3**	2	35.2*	6	5.7	8	88
Jurídica	16.3	7	35.9*	3	34.8*	7	13.0	2	92
Marketing	20.5	2	32.5	4	38.6**	5	8.4	7	83
Vendas	17.2	4	19.5	8	50.6**	2	12.6	3	87
Produção/operações	20.2	3	18.0	9	51.7**	1	10.1	6	89
Normas/regulamentos técnicos/administrativos	17.2	4	21.8	6	46.0**	3	14.9	1	87
Planejamento estratégico	34.1*	1	21.6	7	33.0	8	11.4	4	88
Média	23.7		25.6		39.4		11.3		

(\*) significativo do nível de 95%

(\*\*) significativo do nível de 99%

Esses dados revelam, ainda, a predominância de relatórios e mensagens escritas para se veicular informações relativas a transações de nível operacional, ou seja, aquelas referentes a produção/operações (51,7%), vendas (50,6%) e finanças/contabilidade (45,9%). Esses meios são também os mais relevantes para transmitir informações sobre normas e regulamentos.

Embora com frequência menor, os relatórios internos constituem o veículo mais importante para a comunicação nas áreas de marketing (38,6%) e jurídica (34,8%).

As informações sobre pessoal são transmitidas essencialmente de duas maneiras, sendo que o meio mais importante são os contatos formais (44,3%). No entanto, os relatórios internos também constituem veículos importantes para informações nessa área, tendo sido assinalados por 35,2% dos profissionais.

Não obstante a existência de canais formais, as informações nas áreas de recursos humanos, pessoal e jurídica são difundidas, predominantemente, por intermédio de contatos informais (47,8%, 44,3% e 35,9%, respectivamente). Esse dado revela, provavelmente, a inexistência de sistemas de informação apropriados nessas áreas.

Um outro aspecto interessante é a grande porcentagem dos profissionais (34,1%) que indicaram as reuniões planejadas como meio predominante para se veicular dados referentes ao planejamento estratégico das empresas. Esse dado sugere que tratam-se de informações de caráter reservado, impróprias de serem divulgadas por meios escritos mas que, no entanto, são transmitidas por meios pessoais e formais. Isto é coerente com a idéia de que tais informações, por sua natureza, precisam ser discutidas em grupo para que assim sejam devidamente analisadas e interpretadas.

### **11 Nível de satisfação com informações externas**

O próximo passo da pesquisa foi identificar a medida em que os profissionais estão satisfeitos com as informações disponíveis. Ao invés de se indagar diretamente a respeito de seu nível de satisfação, perguntou-se se eles achavam que a frequência de obtenção dessas informações, nas diversas categorias identificadas, deveria ser aumentada ou permanecer a mesma. A frequência de respostas indicando que as informações deveriam ser aumentadas está sendo utilizada, como indicador de necessidade de informação.

Como se pode constatar por intermédio dos dados na TAB. 9, os respondentes manifestaram desejo de receber mais informação sobre novos produtos/processos e sobre a concorrência. Por outro lado, consideram-se suficientemente bem supridos de informações sobre política nacional, economia e política internacionais, política local e estadual, economia regional e mercado financeiro.



**TABELA 9**  
**Nível de satisfação com a freqüência de acesso a**  
**informações externas**  
**“As informações que você recebe sobre as áreas abaixo**  
**deveriam ser aumentadas ou diminuídas?”**

ÁREA DE INFORMAÇÃO EXTERNA	Deveriam ser aumentadas (%)	Rank
Novos produtos/processos	54.5	1
Concorrência	50.5	2
Política econômica	41.9	3
Economia nacional	38.8	4
Mercado financeiro	37.1	5
Política local/regional	33.3	6
Economia regional	33.0	7
Economia/política internacionais	31.4	8
Política nacional	29.7	9

Esses dados estão coerentes com os elementos relatados anteriormente e revelam uma grande sensibilidade dos profissionais em referência a elementos de natureza estratégica. Na próxima seção, serão discutidos os resultados relativos aos níveis de satisfação com informações internas.

## 12 Nível de satisfação com informações internas

O maior índice de insatisfação com as informações internas recebidas foi identificado na área de planejamento estratégico (TAB. 10). Aqui, 54% dos respondentes acham que deveriam estar recebendo maior volume de informações. Esse dado, associado ao fato de que tais informações são veiculadas prioritariamente por intermédio de reuniões, sugere que essas deveriam talvez ser realizadas com maior freqüência e/ou serem conduzidas de forma a revelar mais, para os funcionários, os objetivos, metas e planos organizacionais.

Já a insatisfação com a disponibilidade com informações referentes a recursos humanos, também a luz do fato de essas serem transmitidas predominantemente nos contatos informais, mostra um certo descaso por parte das organizações no sentido de viabilizar sistemas de informação nessa área. Estranhamente, esse fenômeno se verifica nos mais diversos campos de atuação. Até certo ponto isso pode ser explicado pela resistência das pessoas em lidarem com informações sobre indivíduos. O temor de se utilizar mal esses sistemas é, até certo ponto, compreensível, na medida em que existem riscos de tais sistemas serem mal utilizados e, assim, lesivos às pessoas.

Considerando-se os dados em sua totalidade, nota-se que os

profissionais consideram satisfatórias as informações internas por eles obtidas. Mais especificamente, as freqüências de acesso a informações nas áreas de vendas, jurídica, finanças/contabilidade e normas e regulamentos técnicos/administrativos são consideradas satisfatórias, já que a porcentagem da amostra que deseja mais informação sobre esses assuntos é relativamente baixa.

**TABELA 10**  
**Nível de satisfação com a freqüência de acesso a informações internas**  
**“As informações que você recebe sobre as áreas abaixo**  
**deveriam ser aumentadas ou diminuídas?”**

ÁREA DE INFORMAÇÃO EXTERNA	Deveriam ser aumentadas (%)	Rank
Planejamento estratégico	54.0	1
Recursos humanos	52.5	2
Marketing	46.2	3
Pessoal	45.4	4
Produção/operações	42.7	5
Normas e regulamentos técnicos/administrativos	40.8	6
Finanças/contabilidade	39.2	7
Jurídica	38.5	8
Vendas	35.1	9

(\*) significativo do nível de 95%

(\*\*) significativo do nível de 99%

Há uma maior dispersão nos índices de insatisfação quanto a informações externas do que internas. Além disso, considerando-se os dados em seu conjunto, há um maior grau de insatisfação quanto às áreas de informação internas do que quanto às externas. Esses são aspectos que merecem ser melhor investigados em futuros estudos. Na próxima seção, iremos explorar um pouco mais o relacionamento entre intensidade de acesso e necessidade de informação.

### **13 Relacionamento entre intensidade de acesso e necessidade de informação**

Independentemente dos níveis de desenvolvimento dos sistemas de informação existentes nas suas empresas, cada pessoa obtém, de uma forma ou de outra, informações de diversas áreas que são utilizadas na execução de suas atividades profissionais. Da mesma forma pode-se dizer que, para cada área de informação interna ou externa, há mecanismos - formais ou informais, eficientes ou ineficientes etc. - por intermédio dos quais as informações são





**QUADRO 2**  
**Relacionamento entre intensidade de acesso**  
**e necessidade de informação**

	<i>Baixa intensidade de acesso</i>	<i>Alta intensidade de acesso</i>
<i>Grande necessidade</i>	II  Indica oportunidade para desenvolvimento de serviços/ sistemas de informação para atender à demanda	III  Serviços/sistemas devem ser mantidos
<i>Pequena necessidade</i>	I  Pode indicar baixo nível de receptividade ou de conhecimento por parte dos usuários  Pode sugerir a necessidade de reformulação de sistemas de informação existentes	IV  Pode indicar sobrecarga informacional

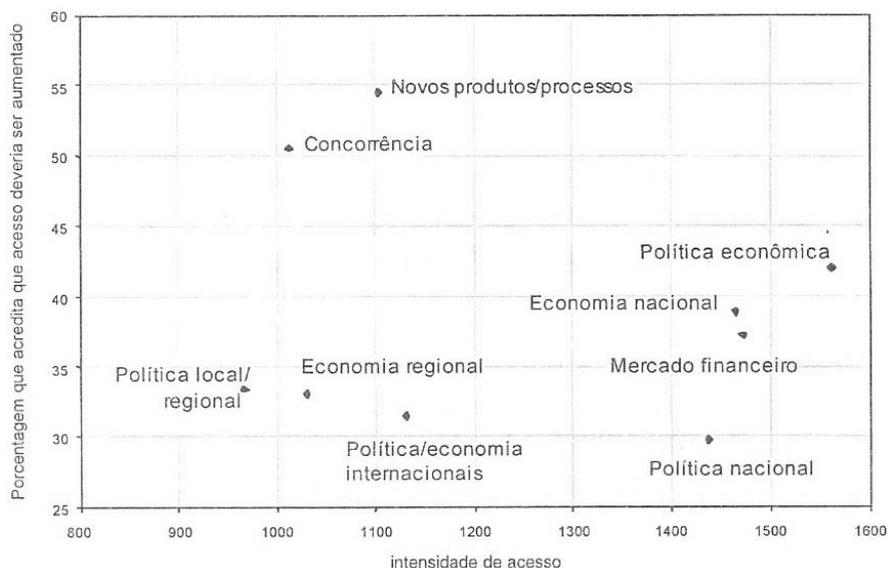
O quadrante II representa uma situação em que há necessidade de informação já identificada. Aqui, não se trata mais de usuários com baixo nível de conscientização, uma vez que a carência está bem definida. E, como no caso o acesso é limitado, isto indica a existência de oportunidades para a implementação ou melhoramento dos sistemas de informação para atender às necessidades formuladas.

Já no quadrante III, há simultaneamente, uma grande necessidade e uma alta intensidade de acesso. Acredita-se que, do ponto de vista conceitual, esta seria uma situação instável, na medida em que o alto acesso à informação poderia resultar na diminuição de sua necessidade. O quadrante IV, onde há grande acesso e baixa necessidade, pode ser representativo de situações em que as informações não agregam valor para o desempenho profissional ou para o processo decisório. Pode indicar também a existência de **sobrecarga informacional** apontando, assim, a necessidade de estudos mais aprofundado dos componentes dos sistemas de informação dessa forma caracterizados.

Pode-se identificar, a partir dos dados colhidos na pesquisa, três



grupos de informação distintos. O primeiro, claramente identificado como pertencente ao quadrante IV, abrange informações sobre política econômica, economia nacional, mercado financeiro e política nacional. São assuntos a respeito dos quais há grande acesso e níveis relativamente baixos de carência. No conjunto, nota-se um grau moderado de satisfação dos profissionais da amostra a respeito dessas informações que, essencialmente, tratam de assuntos de âmbito nacional. Dentre as informações enquadradas nesse grupo, aquelas referentes ao tema política nacional são as que melhor se enquadram na categoria de possível sobrecarga informacional.



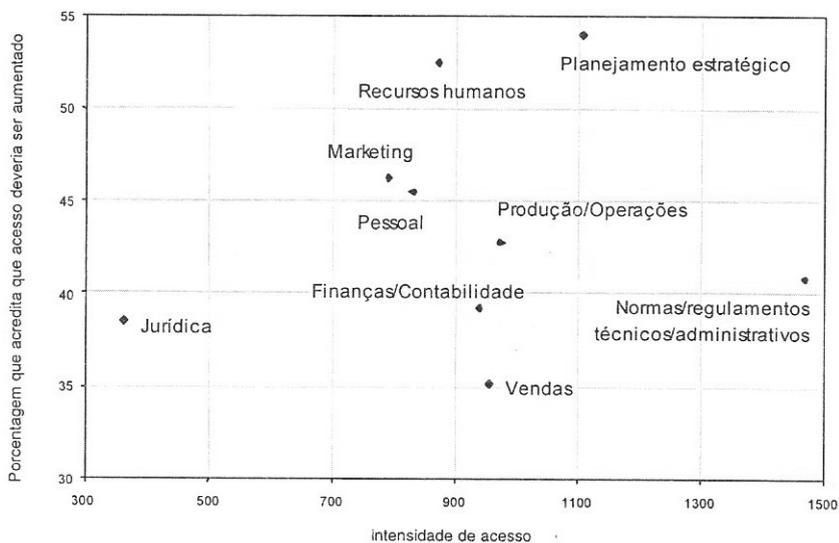
**GRÁFICO 1**  
**Relacionamento entre intensidade de acesso e**  
**necessidade de informação externa**

Um outro grupo de informações envolve os temas relacionados com aspectos políticos e econômicos das esferas local, regional e internacional. Por seu nível relativamente baixo de acesso, aliado a uma baixa necessidade de mais informação, podem ser classificados no quadrante I e sugerem um baixo interesse por parte dos profissionais. Essa situação pode estar indicando um baixo grau de sensibilidade, talvez provocado pelo pouco conhecimento dos temas em questão, por parte dos profissionais.

As informações sobre novos produtos/processos e sobre aspectos competitivos do ambiente empresarial encontram-se bem posicionadas no quadrante II do modelo apresentado. São temas que despertam um grande interesse mas que, ao mesmo tempo, são pouco acessadas por parte dos profissionais. Essas são áreas que, aparentemente, deveriam estar sendo

melhor atendidas pelos sistemas de informação das organizações. É importante observar também que esses assuntos são os menos transmitidos por intermédio de meios de comunicação de massa e mais disseminados em contatos pessoais e por outros meios. Esses elementos, tomados em conjunto, sugerem uma necessidade de implementação de sistemas de informação dentro das empresas que tratem de assuntos de natureza competitiva e tecnológica.

O relacionamento entre necessidade e intensidade de uso de informação interna apresenta dados complementares aos acima apresentados (GRAF. 2). Enquanto não há agrupamentos de fácil identificação, pode-se constatar ao mesmo tempo uma alta necessidade e alto acesso a informações sobre planejamento estratégico, o que se coaduna com os dados apresentados no GRAF. 1.



**GRÁFICO 2**  
**Relacionamento entre intensidade de acesso e**  
**necessidade de informação interna**

Um outro aspecto evidenciado é a carência de informações sobre recursos humanos. A necessidade de mais informação sobre o assunto é muito próxima daquela demonstrada em relação à área de planejamento estratégico, embora a intensidade de acesso seja sensivelmente menor, o que indica grande oportunidade para o desenvolvimento de sistemas de informação na área. O tema, de fato, é de inegável importância, mas os dados sugerem que este não vem merecendo a devida atenção. Como já se argumentou anteriormente, a natureza das informações pode ser um



elemento inibidor para o desenvolvimento de sistemas de informação sobre recursos humanos. No entanto, acredita-se que a ocorrência desse fenômeno também esteja ligada, em parte, ao baixo grau de integração entre os profissionais das áreas de recursos humanos e de informação. De qualquer forma, os dados permitem identificar uma área para maiores investimentos por parte dos profissionais de ambas as áreas.

Observou-se também que, embora o acesso a informações sobre vendas seja maior do que sobre *marketing*, há uma maior necessidade de informação sobre o último. Esses dados reforçam o argumento anteriormente apresentado, ou seja, de que as informações sobre vendas são de natureza operacional, enquanto que aquelas referentes a *marketing* possuem significado estratégico mais evidente merecendo, assim, maior interesse por parte dos profissionais.

Outros aspectos que merecem ser salientados a partir da análise do GRAF. 2 são os baixos índices de necessidade e acesso relativos a informações jurídicas. Esta é uma área que pode ser classificada no quadrante I do modelo apresentado e tipifica um baixo grau de sensibilidade para o assunto, que pode ser ocasionado tanto por uma baixa capacidade para se formular julgamento sobre o valor das informações desse tipo quanto por um baixo nível de importância do mesmo para os profissionais pesquisados.

Acredita-se que a investigação do relacionamento entre intensidade de acesso e necessidade de informação tenha enriquecido a análise dos dados obtidos. Essa abordagem, além de sua potencialidade para aplicação em outros contextos de pesquisa, pode também ser utilizada na avaliação de sistemas de informação.

## 14 Conclusões e recomendações

Esta pesquisa revelou, do ponto de vista dos temas do ambiente externo priorizados pelos profissionais, que os mesmos obtêm acesso frequente a informações sobre política econômica, política nacional e mercado financeiro. Há mesmo uma aparente saturação informacional a respeito desses assuntos classificados no plano nacional. Esta é uma questão divergente. Por exemplo, DAVENPORT (1994), defende a idéia de que não há sobrecarga informacional quando a informação é relevante e pertinente. Para esclarecer este aspecto, outros estudos deveriam ser realizados na área.

Quanto às informações sobre questões regionais, locais ou internacionais, essas são acessadas com intensidade significativamente menor. O acesso é realizado essencialmente por intermédio de veículos de comunicação de massa, com exceção das informações sobre novos produtos/processos e sobre a concorrência.

Em princípio, os dados sugerem que o ambiente relevante para os

profissionais é aquele que se manifesta no plano nacional. Uma possível explicação para este fenômeno é o fato de que, segundo a percepção dos mesmos, o ambiente organizacional relevante é construído, pelo menos em parte, pela situação geral da economia e por decisões tomadas no nível do Governo Federal. Pode-se especular, a esse respeito que, em países nos quais a estrutura de governo proporciona maior autonomia às unidades federativas, haveria uma percepção diferente por parte de grupos profissionais. Na mesma linha de raciocínio, seria interessante verificar se, em outros Estados brasileiros, nos quais haveria maior envolvimento por parte da comunidade empresarial em questões relacionadas com comércio exterior, o acesso a informações sobre temas de economia e política internacionais seria mais intenso do que na amostra estudada.

Um aspecto marcante do comportamento informacional dos profissionais em relação ao ambiente externo é o seu grau de interesse por informações sobre novos produtos/processos e sobre os concorrentes de suas organizações. Esses elementos, combinados a igual nível de interesse por informações sobre planejamento estratégico, demonstram um alto grau de sensibilidade a essas questões. Não se tem conhecimento sobre as infraestruturas das organizações às quais pertencem os profissionais estudados e que tipo de apoio eles recebem para obterem as informações desejadas. De qualquer forma, os dados sugerem a existência de oportunidades para a implementação de sistemas de informação que se responsabilizem pela coleta, organização e disseminação de informações referentes ao ambiente externo, especialmente sobre os assuntos acima destacados.

A maneira pela qual os profissionais interpretam as informações sobre o ambiente externo é um aspecto merecedor de novos estudos. Ou seja, como as pessoas percebem os diversos eventos e fenômenos do ambiente externo? Qual a importância atribuída a cada um desses elementos? Na avaliação dos profissionais, qual a probabilidade de que esses eventos venham a exercer impactos importantes nas suas organizações? Qual o grau de favorabilidade desses eventos? Eles trazem em si oportunidades ou ameaças? Em que horizonte de tempo?

O comportamento e expectativas dos profissionais em relação a informações sobre recursos humanos também indica receptividade para a implementação de sistemas de informação nessa área. Além disso, essas atitudes sugerem que o assunto deva ser estudado em maior profundidade por parte da comunidade acadêmica. Algumas das questões de pesquisa sobre o tema poderiam ser: que tipo de informações sobre as pessoas deveriam ser mantidas em tais sistemas? Qual a sua utilidade? Quais as características dos sistemas atualmente implementados nesta área? Como deveria ser viabilizado o acesso a essas informações?

A natureza exploratória deste trabalho não permitiu investigar aspectos relacionados com a qualidade da informação recebida, nem se o acesso se



deu por iniciativa do profissional ou mesmo se suas organizações possuem unidades de informação. Nesse sentido, seria importante verificar qual o papel das unidades internas de informação das organizações (bibliotecas, arquivos, centros de documentação, centros de processamento de dados etc.) no provimento de informações para seus grupos de profissionais.

Quanto à metodologia adotada, estudou-se apenas o comportamento relacionado com o acesso à informação. Outros estudos deveriam adotar técnicas capazes de revelar o fenômeno informacional com maior profundidade, tais como as técnicas de incidente crítico e observação estruturada. Além disso, o uso da informação deveria ser melhor investigado. Ou seja, qual a finalidade das informações obtidas? Para fundamentar o processo decisório? Para enriquecer o acervo de conhecimento das pessoas? Como elas são disseminadas dentro da organização?

As categorias de fontes e áreas de informação deveriam ser mais detalhadas em estudos futuros. Além disso, é importante reconhecer que os meios de comunicação eletrônicos vêm ocupando espaço cada vez maior no elenco de meios de comunicação organizacionais, o que justifica estudos direcionados para explorar aspectos relacionados com sua utilização e valor.

Outros estudos na área deveriam explorar em maior profundidade as diferenças no comportamento informacional entre profissionais de formações, setores e níveis hierárquicos diferentes. Da mesma forma, estudos poderiam comparar profissionais provenientes de setores empresariais diferentes (setor público x setor privado, pequenas empresas x empresas de grande porte, setores maduros x setores em crescimento etc.)

Finalizando, o estudo revelou especial receptividade dos profissionais por informações relacionadas com aspectos estratégicos de suas organizações. Igualmente, demonstrou que há uma carência de informações sobre recursos humanos. O cruzamento de índices de intensidade de acesso e necessidade de informação revelou-se como recurso metodológico promissor para a pesquisa e avaliação de sistemas de informação.

#### Information access and needs among Brazilian professionals: an exploratory study

A survey, conducted among a sample of approximately one hundred Brazilian professionals, attempted to find out, among other aspects of their information behaviors, how frequently they access information about both the external and internal environments of their organizations. The means used in this access were also identified. The data shows that the most frequently accessed information about the external



- study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.
- DAVENPORT, T. H. Saving IT's soul: human-centered information management. **Harvard Business Review**, v.72, n.2, p.119-131, Mar./Apr. 1994
- DAVENPORT, T. H., ECCLES, R.G., PRUSAK, R.G. Information politics. **Sloan Management Review**, v. 34, n.1, p. 53-63, Fall 1992.
- DERVIN, B., NILAN. M. Information needs and uses. In: WILLIAMS, M. E. (Ed.) **Annual review of information science and technology**. White Plains, NY: Knowledge Industries, 1986. v.21, p. 3-33.
- FREITAS, C. G. de. **Necessidade de informação por parte de gerentes e técnicos**: um estudo comparativo. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1996. (Dissertação de mestrado não publicada).
- GALBRAITH, J. **Designing complex organizations**. Reading: Addison Wesley, 1973.
- GORRY, G.A., MORTON, M. S. S. A framework for management information systems. **Sloan Management Review**, v.30, n.3, p. 49-61, Spring 1989.
- HEWKINS, E. T. Information need and user studies. In: WILLIAMS, M. E. (Ed.) **Annual review of information science and technology**. White Plains, NY: Knowledge Industries, 1990. v.25, p.145-172.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Homewood: Richard D. Irwin, 1967.
- MARCHAND, D. A., HORTON JR., F. W. **Infotrends**. New York: J. Wiley, 1986.
- MARIOTTO, Fabio Luiz. Competitividade e informação tecnológica: estudo de dois casos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 21 , n. 2, p. 102-109, maio/ago. 1992.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- PORTER, M., MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v.63, n.4, July-Aug. 1985.
- Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5 - 35, jan./jun.1997

ROBERTS, N., CLARKE, D. Organization information concepts and information management. **International Journal of Information Management**, v.9, n.1, p.25-34, Mar. 1989.

ROBERTS, N., WILSON, T.D. Information resource management: a question of attitudes? **International Journal of Information Management**, v.7, n.2, p.67-76, June 1987.

ROUSE, W. B., ROUSE, S. H. Human information seeking and design of information systems. **Information Processing and Management**, v.20, n.1/2, p.129-138, 1984.

SANDERS, D. H. (Ed.) **Computers and management**. New York: McGraw-Hill, 1974.

TASCA, Claudia Cecilia, BERTARELLO, Maria Ballestrin, SCHUKSTE, Marilia R. C., BERNARDI, Renato, FIORESE, Vanderlei. Diagnóstico da necessidade de informação do setor moveleiro do Rio Grande do Sul: estudo do usuário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 102-117, maio/ago. 1993.

TAYLOR, R. S. Information use environments. In: AUSTER, E., CHOO, C. W. (Eds.) **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 93-135.

WHITE, D. A. Information use and needs in manufacturing organizations: organizational factors in information behaviour. **International Journal of Information Management**, v.6, p. 157-170, 1986.

WEICK, K. **The social psychology of organizing**. 2.ed. New York: Random House, 1979.

WILDAVSKI, A. Information as an organizational problem. **Journal of Management Studies**, v.20, n.1, p. 29-40, Jan. 1983.

Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5 - 35, jan./jun.1997

