



A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

Filipe Alexandre Silva Moreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção de Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas

Orientada por: Professora Doutora Paula Peres

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, Novembro de 2011









A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

Filipe Alexandre Silva Moreira

Paula Peres

Porto, Novembro de 2011



## Resumo

Entende-se que a produtividade é o ponto de equilíbrio entre todos os fatores de produção que poderá possibilitar o maior resultado económico e financeiro, com o menor esforço possível. Entre os vários fatores de produção decidiu-se analisar com maior profundidade o fator Humano pela sua capacidade de produzir e partilhar informação e conhecimento e pelo possível impacto que poderia ter na sua produtividade e na produtividade da organização.

Foi efetuada uma investigação com auxílio de uma pesquisa teórica sobre os diversos conceitos implícitos no estudo, tais como: dados, conhecimento, tempo, motivação, entre outros, e foi realizada uma análise sobre algumas ferramentas que estão ao dispor das organizações, tais como *websites*, *intranet*, *extranet*, pois poderão ser estas que, entre outras, permitem a partilha de informação e de conhecimento. Procurou-se encontrar fatores que pudessem condicionar esta partilha, sendo considerados como os de maior relevância o tempo, a motivação e as ferramentas disponíveis nas organizações para o efeito, pois foram estes que reuniram maior consenso entre os autores analisados. Para servir de auxílio à avaliação da componente prática e para o desenvolvimento de um aplicativo modelo em base *Web* para possível implementação nas organizações, foi utilizado uma recolha de dados junto de diversos colaboradores pertencentes a diversas organizações para aferir a sua perceção sobre os conceitos teóricos abordados.

A revisão da literatura permitiu avaliar que a informação existente é dispersa e muitas das vezes não sintetiza conceitos básicos para que os seus utilizadores possam esclarecer as dúvidas.

Da interpretação dos resultados recolhidos verificou-se uma tendência para ser reconhecida importância à partilha e construção de informação e conhecimento, dado que os colaboradores das organizações reconhecem que contribuí para o aumento do lucro da organização.

Palavras - chave: gestão; informação; conhecimento; produtividade ;*Web*.



## Resumen

Se entende que la productividad es el equilibrio entre todos los factores de producción que permitan el mayor resultado financiero y económico, con el menor esfuerzo posible. Entre los diversos factores de la producción se decidió profundizar en el factor Humano por su capacidad para producir y compartir información y el conocimiento y el posible impacto que podría tener sobre su productividad y la productividad de la organización.

La investigación se llevó a cabo con la ayuda de una investigación teórica sobre los diferentes conceptos implicados en el estudio, tales como información, conocimiento, tiempo, motivación, entre otros, y se realizó un análisis de algunas herramientas que están disponibles para organizaciones tales como sitios web , intranet, extranet, que puede ser tal que, entre otras cosas, permitir el intercambio de información y el conocimiento. Hemos tratado de encontrar los factores que podrían limitar esta distribución, se considera el momento más importante, la motivación y las herramientas disponibles en las organizaciones con el propósito, porque son los que reunieron a más consenso entre los autores analizados. Para servir como apoyo para evaluar la parte práctica y el desarrollo de un modelo de aplicación basada en Web para su posible implantación en las organizaciones, hemos utilizado un conjunto de datos de varios empleados que pertenecen a diferentes organizaciones para evaluar su percepción acerca de los conceptos teóricos discutidos .

La revisión de la literatura nos permitió evaluar la información disponible está dispersa y muchas veces no sintetiza los conceptos básicos para que los usuarios pueden contestar sus preguntas.

Interpretación de los resultados recogidos en una tendencia a percibir la importancia de la construcción y el intercambio de información y conocimiento, como los empleados de las organizaciones reconocen que contribuyeron a la organización sin ánimo de aumento.

Palabras-clave: gestión, información, conocimiento, rentabilidad, Web.



**Abstract**

It is understood that productivity is the balance between all factors of production that will allow the greatest financial and economic outcome, with the least possible effort. Among the various factors of production it was decided to examine in greater depth the Human factor for its ability to produce and share information and knowledge and the possible impact it could have on its productivity and the productivity of the organization.

An investigation was carried out with the aid of a theoretical research on the different concepts implied in the study, such as data, knowledge, time, motivation, among others, and an analysis was performed on some tools that are available to organizations such as websites , intranet, extranet, they may be such that, among other things, allow the sharing of information and knowledge. We tried to find factors that could constrain this distribution, are considered the most relevant time, the motivation and the tools available in organizations for the purpose, because they are those which gathered more consensus among the authors analyzed. To serve as an aid in evaluating the practical component and the development of a Web-based application model for possible implementation in organizations, we used a collection of data from several employees belonging to different organizations to assess their perception about the theoretical concepts discussed .

The literature review allowed us to assess the available information is scattered and often does not synthesize basic concepts so that your users can answer questions.

Interpretation of results collected there was a tendency to be perceived importance to the construction and sharing of information and knowledge, as employees of organizations recognize that contributed to the increased profit organization.

Keywords - Keywords: management, information, knowledge, profitability, Web



## **Dedicatória**

A Ti que nunca me abandonas.



## Agradecimento

A conclusão desta dissertação é a chave do encerramento de mais um ciclo na minha vida. É com uma sensação de dívida de gratidão que termino este período. Dívida de gratidão aos meus Pais pelo tempo que não estive com eles, dívida de gratidão ao meu irmão pela falta de atenção que tive para com ele.

No entanto é com sensação de recompensa que agora se inicia um novo ciclo. Recompensa em primeiro aos meus Pais e ao meu irmão e de recompensa a mim próprio porque sei que o tempo que investi fará de mim um melhor ser - humano e um melhor profissional.

Expresso o meu profundo agradecimento à Professora Doutora Paula Peres pelo exemplo transmitido de rigor e clareza de espírito que se traduziu em orientações claras, precisas e assertivas, na orientação desta dissertação.

Estou ainda grato ao Professor Doutor Bruno Cota e ao Mestre Fernando Teixeira da Silva pela disponibilidade demonstrada na análise desta dissertação e pelas propostas de melhoria apresentadas.

Um agradecimento aos meus colegas de Mestrado pelos momentos vividos “*enquanto aliados na batalha*”.

Por último, mas nunca a última, um agradecimento especial à Maria, minha esposa, pela paciência demonstrada, pela ajuda dada nos momentos menos bons e pela força que sempre transmitiu demonstrando sempre de forma encorajadora que “*o fim seria recompensador apesar do caminho ser doloroso*”.



## Índice Geral

Índice .....	xi
Índice de figuras .....	xiv
Índice de tabelas .....	xiv
Índice de gráficos .....	xiv
Índice de imagens .....	xvi
Endereços de internet mais utilizados.....	xvii
Índice .....	xi
Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Introdução .....	3
1.2. Evolução da sociedade e do ser – humano – o caminho para a sociedade de informação.....	3
1.3. Definição geral do estudo .....	5
1.3.1. Problema da investigação .....	6
1.3.2. Propósito da investigação.....	7
1.3.3. Relevância do estudo .....	7
1.3.4. Metodologia utilizada.....	8
1.3.4.1. Opções metodológicas .....	9
1.3.4.1.1. – Componente teórica .....	9
1.3.4.1.2. – Componente prática.....	9
1.3.4.2. Descrição da construção e execução da componente prática.....	9
1.3.4.3. Participantes no estudo.....	10
1.3.4.4. Seleção das técnicas de recolha de dados e credibilização de fontes .....	11
1.3.4.5. Cronograma do estudo.....	11
1.4. Estrutura geral da dissertação .....	11
1.5. Terminologia utilizada.....	12
1.6. Contextualização prática.....	12
Capítulo II - Revisão da literatura.....	15
2.1. Introdução .....	17

2.2. Conceito de informação .....	18
2.2.1. Os tipos de informação estratégica para as organizações e as suas fontes .....	20
2.2.2. Relação entre informação e conhecimento .....	22
2.2.3. Sistemas de gestão de informação e conhecimento .....	22
2.3. Definição de tempo e a sua importância para gestão .....	24
2.3.1. Tempo útil Vs tempo não útil.....	25
2.3.2. A gestão do tempo no dia-a-dia: planificação e atribuição de prioridade às tarefas .....	25
2.4. Reflexão I .....	28
2.5. Motivação – abordagem teórica de um factor subjectivo .....	29
2.5.1. As teorias motivacionais .....	30
2.5.1.1. A teoria de Maslow .....	30
2.5.1.2 Modelo do <i>continuum</i> de necessidades de Clayton Alderfer .....	32
2.5.2. Como controlar a motivação .....	33
2.6. A partilha de informação e de conhecimento pode minimizar ou maximizar o erro .....	34
2.6.1. Implicações na estrutura de custos das organizações .....	35
2.7. Reflexão II .....	36
Capítulo III - Análise do Trabalho de Campo .....	39
3.1. Introdução .....	41
3.2. Análise dos resultados obtidos .....	42
3.3. Reflexão I .....	54
Capítulo IV – Ferramenta suportada em plataforma <i>Web</i> .....	57
4.1. Introdução .....	59
4.2. Descrição do ParGIC .....	59
4.3. Páginas disponíveis para os utilizadores .....	60
4.4. Páginas disponíveis para o “proprietário” do <i>site</i> .....	63
4.5. Reflexão I .....	67

Capítulo V – Considerações finais .....	69
5.1. Limitações/constrangimentos na elaboração do estudo .....	71
5.2. Considerações finais .....	71
Referências bibliográficas .....	73
Anexos .....	79
Anexo I – pré – teste de formulário – gráficos dos principais dados recolhidos.....	81
Anexo II – sugestões e correcções efectuadas ao formulário distribuído .....	83
1. Análise às sugestões obtidas pelas respostas ao pré-teste ao formulário distribuído .....	83
2. Formulário final .....	87
Anexo III – mensagens utilizadas para a divulgação do formulário (pré – teste e versão final).....	93
1. - Mensagem utilizada para divulgação do formulário versão pré – teste, via <i>e-mail</i> , dirigida a 7 colaboradores .....	93
2. - Mensagem utilizada para divulgação do formulário versão final, via <i>e-mail, facebook e linked in</i> .....	93
Anexo IV – cronograma do estudo .....	95
Anexo V – relatório síntese disponibilizado pelo <i>Googledocs</i> .....	97
Anexo VI – conteúdo do <i>e-mail</i> e resposta obtida do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC)..	99
E-mail de 30/11/2010 para <i>info@rcaap.pt</i> .....	99
Resposta em 30/11/2010 de <i>info@rcaap.pt</i> .....	99
E-mail de 13/02/2011 para <i>revistacontabilidade@otoc.pt</i> .....	99
Resposta em 16/02/2011 de <i>bastonario@otoc.pt</i> .....	100
Anexo VII – folhas de cálculo já disponíveis no ParGIC.....	101
Anexo VIII – mapa do <i>site</i> ParGIC.....	103

### Índice de figuras

FIGURA 2. 1. - RELACIONAMENTO SER - HUMANO, COMPUTADOR E INFORMAÇÃO (ADAPTADO DE GOUVEIA E RANITO (2004)).	23
FIGURA 2. 2. - CICLO DE "TIME MANAGEMENT" (ADAPTADO DE SCHWABLE, 2009).	27
FIGURA 2. 3. - PIRÂMIDE DE MASLOW (ADAPTADO DE TAVARES, 2003).	31
FIGURA 2. 4. - CICLO MOTIVACIONAL (ADAPTADO DE NOVAES, 2007).	33
FIGURA 2. 5. - CICLO MOTIVACIONAL (ADAPTADO DE NOVAES, 2007).	34

### Índice de tabelas

TABELA 2. 1. – ELEMENTOS A CONSIDERAR NA ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA (ADAPTADO DE GOUVEIA E RANITO, 2004).	24
TABELA 2. 2. - PROCESSOS E PROCEDIMENTOS PARA A GESTÃO DE TEMPO (ADAPTADO DE SCHWABLE, 2009).	26
TABELA 2. 3. - CLASSIFICAÇÃO DE TAREFAS (ADAPTADO DE ERVILHA, 2005 ).	27
TABELA 2. 4. - MODELO DE MASLOW VERSUS MODELO DE ALDERFER.	32
TABELA 2. 5. - FONTES DO ERRO (ADAPTADO DE ROBERT, 2006).	35
TABELA 3. 1. - HORAS DESPENDIDAS EM CONSTRUÇÃO DE INFORMAÇÃO E DE CONHECIMENTO	53
ANEXOS - TABELA 1. 1. - ANÁLISE AO PRÉ - TESTE AO FORMULÁRIO	87
ANEXOS - TABELA 1. 2. CRONOGRAMA INICIAL DO ESTUDO	95

### Índice de gráficos

GRÁFICO 3. 1. - IDADE	42
GRÁFICO 3. 2. - SEXO	43
GRÁFICO 3. 3. - QUAL O TIPO DE ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA?	43
GRÁFICO 3. 4. – QUAL O SEU CARGO NA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA?	44
GRÁFICO 3. 5. - INFORMAÇÃO É?	44
GRÁFICO 3. 6. - CONHECIMENTO É?	45
GRÁFICO 3. 7. – COMO CLASSIFICA A SUA ORGANIZAÇÃO DIÁRIA?	46
GRÁFICO 3. 8. - QUAL A FERRAMENTA QUE UTILIZA PARA ORGANIZAR AS TAREFAS DO DIA A DIA?	46

<b>GRÁFICO 3. 9. - QUEM TEM MAIS INFLUÊNCIA NO SEU GRAU DE MOTIVAÇÃO?.....</b>	<b>47</b>
<b>GRÁFICO 3. 10. – COMO CONTROLA O SEU GRAU DE MOTIVAÇÃO?.....</b>	<b>47</b>
<b>GRÁFICO 3. 11. - A PARTILHA DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO CONTRIBUI PARA O AUMENTO DO LUCRO DA MESMA?.....</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 3. 12. - NA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA EXISTE INTRANET COM PÁGINA PRÓPRIA PARA PARTILHAR INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES?.....</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 3. 13. - PRESTARIA SERVIÇOS DE FORMAÇÃO RELACIONADA COM A EXECUÇÃO DAS SUAS TAREFAS DIÁRIAS DENTRO DA SUA ORGANIZAÇÃO, SEM RECEBER RECOMPENSA MONETÁRIA (EX: HORAS EXTRAS)?.....</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 3. 14. - RECEBERIA FORMAÇÃO RELACIONADA COM A EXECUÇÃO DAS SUAS TAREFAS DIÁRIAS DENTRO DA SUA ORGANIZAÇÃO, SEM RECEBER RECOMPENSA MONETÁRIA (EX: HORAS EXTRAS)?.....</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 3. 15. - QUANTAS HORAS DESPENDE, EM MÉDIA, POR DIA COM AUTO - FORMAÇÃO RELACIONADA COM A EXECUÇÃO DAS SUAS TAREFAS DIÁRIAS?.....</b>	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 3. 16. - QUANTAS HORAS DESPENDE, EM MÉDIA, POR DIA EM CONTACTOS COM PESSOAS EXTERNAS À ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA (EX: PRÁTICA DE EXERCÍCIO FÍSICO)?.....</b>	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 3. 17. - QUANTAS HORAS DESPENDE, EM MÉDIA, POR DIA EM CONTACTOS COM COLEGAS DE TRABALHO MAS FORA DO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHAM (EX: CONFRATERNIZAÇÃO PÓS LABORAL)?.....</b>	<b>51</b>
<b>GRÁFICO 3. 18. - INFORMAÇÃO SEGUNDO DIRETOR(A)/ADMINISTRADOR(A).....</b>	<b>51</b>
<b>GRÁFICO 3. 19. – INFORMAÇÃO SEGUNDO COLABORADOR(A) INDIFERENCIADO(A).....</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 3. 20. – CONHECIMENTO SEGUNDO DIRETOR(A)/ADMINISTRADOR(A).....</b>	<b>52</b>

<b>GRÁFICO 3. 21. - CONHECIMENTO SEGUNDO COLABORADOR(A)</b>	
<b>INDIFERENCIADO(A).....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS - GRÁFICO 1. 1. - INFORMAÇÃO É?.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS - GRÁFICO 1. 2. - CONHECIMENTO É? .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS - GRÁFICO 1. 3. - A PARTILHA DE INFORMAÇÃO E</b>	
<b>CONHECIMENTO ENTRE OS COLABORADORES DE UMA</b>	
<b>ORGANIZAÇÃO CONTRIBUI PARA O AUMENTO DO LUCRO DA</b>	
<b>MESMA?.....</b>	<b>82</b>

#### Índice de imagens

<b>IMAGEM 4. 1. – PRIMEIRA PÁGINA DISPONÍVEL PARA OS UTILIZADORES,</b>	
<b>AO ACEDER AO PARGIC.....</b>	<b>60</b>
<b>IMAGEM 4. 2. - BARRA LATERAL DO PARGIC .....</b>	<b>60</b>
<b>IMAGEM 4. 3. - PÁGINA INICIAL DO PARGIC .....</b>	<b>61</b>
<b>IMAGEM 4. 4. - PÁGINA TEMPOS LIVRES, COM REFERÊNCIA À SUBPÁGINA</b>	
<b>.....</b>	<b>61</b>
<b>IMAGEM 4. 5. - FORMULÁRIO PARA INSCRIÇÃO EM UMA ACTIVIDADE.....</b>	<b>62</b>
<b>IMAGEM 4. 6. - PÁGINA DESTINADA À TRANSFERÊNCIA DE FICHEIROS ..</b>	<b>62</b>
<b>IMAGEM 4. 7. - BLOG DO PARGIC.....</b>	<b>63</b>
<b>IMAGEM 4. 8. - BARRA DE OPÇÕES DO "GMAIL" .....</b>	<b>63</b>
<b>IMAGEM 4. 9. – OPÇÕES DISPONÍVEIS NA FUNÇÃO “EDITAR PÁGINA”.....</b>	<b>64</b>
<b>IMAGEM 4. 10. - OPÇÃO "MAIS".....</b>	<b>64</b>
<b>IMAGEM 4. 11. - OPÇÃO "GERIR SITE".....</b>	<b>65</b>
<b>IMAGEM 4. 12. - OPÇÃO "PARTILHA E AUTORIZAÇÕES" .....</b>	<b>65</b>
<b>IMAGEM 4. 13. - OPÇÕES "QUEM TEM ACESSO" .....</b>	<b>66</b>
<b>IMAGEM 4. 14. - FOLHA DE CÁLCULO GOOGLEDPCS.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS - IMAGEM 1. 1. - RELATÓRIO GOOGLEDPCS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS - IMAGEM 1. 2. - FOLHA DE CÁLCULO APÓS PREENCHIMENTO</b>	
<b>DE FORMULÁRIO .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS - IMAGEM 1. 3. - FOLHA DE CÁLCULO PARA CONTROLO</b>	
<b>ALEATÓRIO DE ATIVIDADES DELEGADAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS - IMAGEM 1. 4. - FOLHA DE CÁLCULO DA CONTROLO DE</b>	
<b>ECONOMATO .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS - IMAGEM 1. 5. - MAPA DO SITE PARGIC.....</b>	<b>103</b>

### **Endereços de internet mais utilizados**

*iGoogle*

<http://www.google.com/ig>

Google académico

<http://scholar.google.pt/>

Formulário

[https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en\\_US&formkey=dHJGbE1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en_US&formkey=dHJGbE1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0)

Web Site

<https://sites.google.com/site/pargic/>



**Capítulo I - Introdução**



## 1.1. Introdução

Este primeiro capítulo tem como objetivo introduzir a temática em estudo e dar ênfase à forma como o ser - humano se organiza, dado que nos dias de hoje a informação e o conhecimento têm uma dimensão mais relevante do que no passado, nunca esquecendo que o tempo tem-se tornado um bem cada vez mais escasso e o fator motivação, aliado à gestão dos recursos humanos, tende a estar cada mais presente na gestão das organizações. É assim abordado o tema da evolução da sociedade, da sua forma de organização e do ser – humano, no contexto histórico e social (1.2.). De seguida aborda-se a definição geral deste estudo (1.3.), onde é caracterizado o problema da investigação (1.3.1.), o motivo da investigação, a sua possível importância e relevância para a gestão das organizações (1.3.2. e 1.3.3.) e a metodologia utilizada (1.3.4.). Avançando no capítulo, encontra-se a estrutura geral da dissertação (1.4.) seguida de uma referência à terminologia utilizada para facilitar o entendimento do texto (1.5.). Por último é apresentado uma breve contextualização dos esforços realizados para a produção e análise da componente prática da questão em apreço (1.6.).

## 1.2. Evolução da sociedade e do ser – humano – o caminho para a sociedade de informação

Desde o início da Humanidade tem-se verificado uma transformação na sociedade e na forma como ela se tem organizado. Se no início os seres - humanos agrupavam-se de forma a poder obter comida e proteção, nos dias de hoje agrupam-se essencialmente com o intuito de partilhar informação e construir conhecimento. Exemplo desta evolução são as organizações empresariais<sup>1</sup>, redes sociais de cariz físico<sup>2</sup>, de cariz virtual<sup>3</sup> e outras associações<sup>4</sup> em que o interesse do coletivo, numa primeira instância está acima do interesse individual (ou deve estar acima do interesse individual dado a possível missão da organização em causa) e onde pode ser através da partilha de informação e de conhecimento dos indivíduos que as mesmas podem evoluir e crescer de forma a concretizar o propósito da sua existência.

Também no que diz respeito às ferramentas, o ser - humano tem vindo a desenvolver novos instrumentos de comunicação de forma a aumentar a qualidade e produtividade dos meios ao seu dispor. Se por um lado estes novos instrumentos de comunicação permitem a

---

<sup>1</sup> Por exemplo: empresas privadas, empresas públicas, associações, etc.;

<sup>2</sup> Por exemplo: grupos de jovens, etc.;

<sup>3</sup> Por exemplo: *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, etc.;

<sup>4</sup> Por exemplo: associações sem fins lucrativos, associações recreativas de proximidade, etc.

evolução do Homem (exemplo: e-mail), é também através deles que se podem criar dificuldades na sociedade como desemprego, instabilidade, poluição, etc (como por exemplo: diminuição de postos de trabalho através da substituição de seres - humanos por máquinas, lixo informático). A sociedade dos dias de hoje, segundo diversos autores, é denominada por sociedade de informação ou sociedade do conhecimento e surge aliada ao termo globalização. Esta nova sociedade é dinâmica, mutável e em expansão constante. A evolução tecnológica veio criar novas oportunidades criando, simultaneamente, uma nova dimensão ao tratamento da informação (por exemplo a quase substituição dos “faxes” pela digitalização de documentos e o seu envio por *e-mail*). O modelo económico de sociedade que está a ser criado, parece assentar no princípio de que a informação é considerada um elemento chave na produção de riqueza da sociedade e das organizações, tornando-se assim a informação numa matéria-prima para as organizações.

Entende-se, pela observação do dia-a-dia, que a condição principal para a sociedade de informação progredir é potenciar as formas de acesso às tecnologias de informação e comunicação a todos os cidadãos, pois são instrumentos indispensáveis às comunicações pessoais, de trabalho e de lazer, sendo exemplo disto a quantidade de novas aplicações informáticas que surgem quase todos os dias como o *iPod*, *iPad*, *iPhone*, *smarthphones*, *Googleapps*, etc. No entanto esta sociedade de informação pode ser potenciadora de diversas desigualdades. Se por um lado à informação é atribuído um elevado poder, por outro lado para utilizar a informação disponível pode ser necessário dispor de ferramentas e conhecimentos adequados. O Homem tem vindo a demonstrar uma capacidade de adaptação e evolução notável ao longo do tempo. A sociedade exige do ensino um grau de formação acima do que era pretendido há alguns anos atrás, sendo exemplo disso a constante divulgação de *rankings* onde constam as escolas com melhores notas. Agora é comum ser pedido que os alunos dominem pelo menos uma língua estrangeira, tenham espírito crítico em relação ao que lhes é ensinado e possuam capacidades para resolução de problemas. No novo milénio espera-se que a escola tome um papel primordial na produção de informação. Para Marc Prensky (2001), os estudantes representam uma descontinuidade na forma de transmitir e assimilar conhecimento e são designados por “nativos digitais”. O caderno e a caneta que eram vistos no fim do século 20, foram rapidamente substituídos pelo computador portátil.

Cada vez mais o tema da gestão de conhecimento, aliado à partilha da informação e ao nível de produtividade das organizações, tem suscitado interesse pela sociedade. As organizações nos dias de hoje vivem da informação que possuem e da gestão que fazem dela.

No entanto de nada serve produzir informação se não se consegue tratar a mesma de forma a obter resultados positivos para as organizações em tempo útil, sendo certo que o tempo é um bem cada vez mais escasso. Mas como se pode definir algo imaterial como o tempo?

Do ponto de vista filosófico, segundo Platão (427 – 348 a.C.) o tempo nasceu quando um ser divino colocou ordem e estruturou o caos primitivo. Platão pretendia distinguir o “ser” do “não ser”. O mundo do “ser” seria o mundo racional e o mundo do “não ser” o irracional, o das sensações. Assim neste contexto o tempo não existia. Esta noção é também defendida por outro filósofo de seu nome Kant. Para Kant “tempo não é algo objetivo. Não é uma substância, nem um acidente, nem uma relação, mas uma condição subjetiva, necessariamente devida à natureza da mente humana” (Curioso, 2004).

Do ponto de vista científico, o tempo é caracterizado de absoluto e uniforme. Absoluto pelo facto de existir independentemente da matéria, do espaço e do observador e uniforme pois em qualquer momento comporta-se da mesma forma, não evoluindo mais depressa ou mais devagar. Para Newton “o tempo absoluto, verdadeiro e matemático, por si mesmo e por sua própria natureza flui igualmente sem relação com nada de externo e, com outro nome, é chamado de duração” (Curioso, 2004).

Seja na esfera filosófica ou na esfera científica o conceito de tempo está “definido”, no entanto, cada vez mais se ouve a expressão: “não tenho tempo”. Como é possível não ter o que está presente desde que se nasce e é inerente à existência?

No entanto os colaboradores das organizações acabam por sofrer com esta falta de tempo. A informação existente para tratamento está em constante crescimento e é necessário rentabilizar o tempo útil de trabalho, de forma a produzir resultados com o menor custo económico e financeiro e com o menor consumo de tempo. A partilha de informação sobre o tratamento de processos e procedimentos a executar, aliada ao processo motivacional para o fazer e com uma, em princípio, diminuição dos erros cometidos pela execução inadequada de tarefas, pode ser um meio para tornar os colaboradores mais produtivos e assim as organizações poderão tender a ser elas também mais produtivas e com custos desnecessários tendencialmente mais baixos.

### **1.3. Definição geral do estudo**

Em 1.3.1. aborda-se o problema da investigação, em 1.3.2. o motivo que originou a investigação, em 1.3.3. contextualizar-se-á a relevância para gestão das organizações e em 1.3.4. faz-se referência às metodologias utilizadas.

### 1.3.1. Problema da investigação

O problema fundamental do estudo resulta da observação diária e quotidiana da sociedade em que pode-se ser levado a concluir que a informação muda a uma velocidade vertiginosa, não sendo possível distinguir em todo, o momento qual a informação que é relevante para a tomada de decisão. As fontes de informação são cada vez em maior número, no entanto a sua fiabilidade é cada vez mais colocada em causa (como por exemplo, as dúvidas que se levantam na sociedade quanto à credibilidade de alguma notícias, chegando a ser apelidadas de “notícias compradas” para terem impacto na opinião da sociedade civil sobre determinado assunto). Com a revisão da literatura concluí-se que existem diversos autores a opinar sobre a credibilização da informação consultada, facultando diversas soluções para o crivo que cada um deverá possuir, para filtrar a informação que é relevante. A sociedade como é definida hoje por alguns autores e por alguns *opinion makers*, é uma sociedade que tende a depender da informação, pois em princípio, a informação vai acrescentar valor económico às organizações e conseqüentemente, à sociedade como um todo, isto é, as sociedades que têm na sua estrutura organizações economicamente produtivas, poderão tender a ser sociedades com padrões de qualidade de vida melhores. Pode ser através da informação e da sua partilha que as organizações podem diminuir os custos inerentes ao funcionamento do(s) colaborador(es) (como por exemplo a partilha de informação sobre a otimização na execução de processos e procedimentos) e conseqüentemente, ao funcionamento da organização.

Face ao exposto formulou-se a seguinte questão:

- ✚ Sendo o fator Humano uma componente da produtividade das organizações, poderá a partilha de informação entre colaboradores de uma organização influenciar a produtividade de cada colaborador e a produtividade da organização?

Esta questão pode indicar que muitas vezes, a partilha de informação pode ser um fator potenciador do aumento da produtividade do colaborador e da organização. No entanto, a informação pode não estar a ser partilhada entre os colaboradores, cabendo às organizações terem, ou construírem, infra – estruturas para poderem gerir a informação e, provavelmente numa fase mais avançada, gerirem o conhecimento. Considerando-se a informação como uma matéria-prima que pode ser considerada valiosa, ela tendencialmente deve ter uma gestão própria e adequada. Assim, questiona-se ainda a existência nas organizações, de ferramentas que potenciem a troca de informação e a criação de conhecimento e valor.

Após a revisão da literatura, e dado que eram os que reuniam maior consenso entre diversos investigadores, foram definidos como fatores condicionantes da partilha da informação os seguintes:

- ✚ Tempo;
- ✚ Motivação;
- ✚ Ferramentas disponíveis na organização para a partilha de informação e de conhecimento.

Estes fatores conjugados podem traduzir um entrave à partilha de informação e de conhecimento. Também o tempo nos dias de hoje pode ser visto pelas organizações como uma matéria-prima. Sendo uma matéria-prima, o seu consumo e custo, poderá ter um impacto no resultado da organização. As organizações diferem entre elas, essencialmente, pelas pessoas que as constituem – pessoas diferentes, por certo, construirão organizações diferentes. Se por um lado os colaboradores são movidos pelas suas motivações e podem não estar a ser motivados para a partilha de informação, por outro lado, podem ser produtores de erros que podem ter impacto negativo nos resultados das organizações. A partilha de informação e de conhecimento deve ser gerida por ferramentas que permitam poupança de tempo na execução das tarefas, devendo os colaboradores serem motivados para partilharem o seu “saber fazer”, pois assim em conjunto cometerão menos erros, diminuindo, em princípio, os custos com a execução de tarefas, tendendo a ser mais produtivos, podendo levar a que a organização seja mais produtiva.

### 1.3.2. Propósito da investigação

Os objetivos que se pretendem atingir com este trabalho são:

- ✚ Aferir se a produtividade do colaborador e da organização podem ser influenciados pela partilha de informação;
- ✚ Sugerir uma ferramenta suportada numa plataforma *Web* que possa servir de exemplo a adaptar às organizações para a partilha de informação;
- ✚ Avaliar a disponibilidade e a motivação dos colaboradores das organizações para partilharem a informação e o conhecimento que possuem.

### 1.3.3. Relevância do estudo

Entende-se que o estudo aqui apresentado pode ser relevante para a gestão das organizações, pois pode permitir despoletar o alerta para o tratamento de uma matéria-prima

que é a informação. A situação económica atual em que a sociedade vive e a globalização constante da economia, da informação e do conhecimento, pode indiciar uma alteração aos paradigmas económicos como por exemplo a “lei da oferta e da procura” (isto é, será que nas economias atuais, quanto mais escasso for o bem, maior será o seu custo para o consumidor final, dado que a liquidez de divisas é cada vez menor, ou o preço aumentou apenas porque o legislador decidiu criar ou aumentar um imposto relacionado com o consumo do bem? Apesar de existir pouca oferta, será que o bem continua com preços elevados, ou, por exemplo, se a capacidade de oferta for a mesma, mas o bem já não for considerado de “consumo prioritário”, também isso vai influenciar o seu preço?). As organizações enfrentam nos dias de hoje novos dilemas, que colocam em causa paradigmas antigos, como por exemplo, o conceito de matéria-prima. Hoje em dia a matéria-prima pode ser, ao contrário de outros tempos, desmaterializada (como por exemplo: empresas que tratam dados informáticos). As economias tendem a ser cada vez mais competitivas, pela ótica da minimização dos custos e não pelo aumento dos proveitos. Os recursos naturais e económicos são cada vez mais escassos, no entanto, a inovação e a criatividade poderão ser potenciadores de riquezas inimagináveis e com uma única limitação: a existência do ser - humano que as produz. As organizações em primeira instância são constituídas por seres – humanos, que possuem neles próprios a maior fonte de riqueza e vantagem competitiva, que a organização a que pertencem pode possuir. Pela observação diária conclui-se, que o que torna as organizações únicas são as diferentes pessoas que as constituem, tornando assim as organizações mais apelativas, competitivas, eficientes, eficazes, etc. Se cada uma dessas organizações absorver o potencial de crescimento de cada um dos seus colaboradores, poderá tornar-se economicamente mais competitiva como um todo.

#### **1.3.4. Metodologia utilizada**

As opções metodológicas de pesquisa e validação de fontes, tiveram como principal critério o número de vezes que as fontes eram referenciadas (1.3.4.1.) De seguida para se efetuar uma possível validação da interpretação teórica, decidiu-se elaborar um formulário para recolha de opinião sobre os temas abordados (1.3.4.2., 1.3.4.3.). A elaboração deste documento foi realizada com base num aplicativo *Web* e distribuído, maioritariamente, por via da canais eletrónicos (1.3.4.4.).

### **1.3.4.1. Opções metodológicas**

#### **1.3.4.1.1. – Componente teórica**

Considerando a questão orientadora do estudo que é poder aferir se poderá existir um impacto na produtividade do colaborador se existir partilha de informação e de conhecimento, procurou-se, numa primeira fase, analisar a literatura que indicasse quais os fatores que poderão estar associados ao cumprimento deste objetivo. Os recursos utilizados foram na sua maioria a pesquisa em motores de busca na *internet*, com maior incidência no *iGoogle* e no *scholarGoogle*, dado que desta forma rentabilizou-se o tempo consumido na procura de literatura sobre os temas, aumentou-se o nível de credibilização das fontes e aumentou-se a quantidade de informação analisada quando comparada com uma busca em uma ou mais bibliotecas.

Os principais fatores que foram encontrados como condicionantes para a partilha de informação foram: tempo, motivação e ferramentas disponíveis na organização.

#### **1.3.4.1.2. – Componente prática**

Na perspetiva da recolha de dados, o objetivo centrou-se não propriamente nos comportamentos, mas antes nas intenções expressas nas respostas às questões colocadas.

Para o efeito, foi executada uma pesquisa com o intuito de encontrar uma ferramenta suportada numa plataforma *Web* gratuita, que reunisse consenso quanto à fiabilidade e tratamento de dados, de fácil acesso, que integrasse ainda uma solução para a criação de sítio na *internet* e documentos com licença de utilização gratuita e com um reconhecimento generalizado e à partida, consensual dos participantes na investigação, tendo assim sido decidido utilizar o motor de busca *Google*.

Foi criado um formulário via *Googledocs* e a recolha de dados foi efetuada entre o dia 11 de Setembro de 2011 e o dia 17 de Setembro de 2011.

### **1.3.4.2. Descrição da construção e execução da componente prática**

A construção da parte prática do presente estudo iniciou-se com a elaboração de um formulário através do *Googledocs*. Esta opção foi escolhida considerando:

- ✚ Os custos envolvidos na construção e na distribuição do documento;
- ✚ A facilidade na distribuição do documento;
- ✚ A facilidade na recolha das respostas;
- ✚ O rigor na obtenção de respostas;
- ✚ A facilidade e rigor no tratamento das respostas.

A construção através do *Googledocs* foi praticamente gratuita e possibilitou o acesso ao tratamento ilimitado de respostas. Por outro lado a utilização desta ferramenta possibilitou a distribuição via *e-mail* do formulário, levando a uma poupança significativa de tempo. Ainda como fator positivo é destacar que foi colocada a condição de “resposta obrigatória” em todas as questões levantadas, levando a que todas as respostas obtidas fossem consideradas válidas, não existindo desperdício de formulários. Após terminado o período de recolha de dados verificou-se que o seu tratamento foi simplificado, dado que:

- ✚ A ferramenta disponibiliza um relatório sintetizado das respostas, pese embora com alguns erros de apresentação;
- ✚ Os custos envolvidos na construção e distribuição do documento, foram praticamente nulos;
- ✚ Foi permitido efetuar o *download* do ficheiro e realizar o seu tratamento em outro programa, eliminando assim eventuais erros nos *outputs*.

Após a sua construção foi efetuada a validação do mesmo através da distribuição a 7 colaboradores pertencentes a organizações conforme já contextualizadas neste estudo. A estes colaboradores foi solicitado neste pré teste que além da resposta, inserissem as sugestões que tivessem por convenientes e que do seu ponto de vista, iriam acrescentar valor ou dissipar dúvidas (Anexo I). Este pré teste teve a duração de uma semana e findo este prazo foram efetuadas as alterações sugeridas, dado a sua mais-valia, realizado o tratamento dos dados recolhidos e corrigido o formulário (Anexo II).

Findo o processo de implementação das alterações iniciou-se a distribuição do documento utilizando essencialmente as redes sociais como *Facebook*, *LinkedIn*, *mailing list*, através de uma mensagem de *e-mail* (Anexo III).

No final do dia 17 de Setembro de 2011 vedou-se o acesso ao formulário e iniciou-se o tratamento dos dados recolhidos.

#### **1.3.4.3. Participantes no estudo**

Neste estudo foi solicitado a participação de colaboradores de diversas organizações, com idade superior ou igual a 18 anos e de ambos os sexos. A distribuição do formulário requereu ainda que cada um dos participantes tivesse acesso a uma conta de *e-mail* e registo numa rede social. Para aumentar o número de respostas foi sempre que possível, solicitado o encaminhamento do *e-mail* para a sua *mailing list*.

Com este procedimento e com estas condições foi possível obter, um número de respostas satisfatório (98) para se poder efetuar uma análise.

#### **1.3.4.4. Seleção das técnicas de recolha de dados e credibilização de fontes**

Considerando as diversas técnicas de recolha de dados tais como questionários, entrevistas, análise de dados disponíveis em publicações, entre outras, selecionou-se a que melhor se adaptava ao presente estudo considerando:

- ✚ O limite de tempo implícito para a conclusão do trabalho;
- ✚ O rigor na obtenção de respostas.

Assim no presente estudo optámos pela técnica de sondagem, segundo Silvestre (2007).

No que concerne à credibilização das fontes consultadas, foi decidido utilizar o número de citações verificadas, dado que, em princípio, traduz um consenso quanto à fonte e quanto à coerência do seu conteúdo.

#### **1.3.4.5. Cronograma do estudo**

O presente estudo obedeceu a um plano de estudo definido desde o início da sua elaboração (Anexo IV). No entanto, face a algumas dificuldades não previstas (como por exemplo o excesso de informação que despoletou a criação de um método para a credibilização das fontes), foi necessário adaptar o cronograma e prolongar o prazo previsto para finalização do presente trabalho.

### **1.4. Estrutura geral da dissertação**

O presente estudo está dividido em 5 capítulos. No primeiro capítulo essencialmente contextualizou-se teoricamente a problemática do tema abordado. Assim centra-se na caracterização do ser – humano, da evolução das suas prioridades e na forma como isso influenciou a sociedade em que vivemos nos dias de hoje. No segundo capítulo é realizada a revisão da literatura que foi efetuada para se poder avaliar o estado da arte sobre o tema deste trabalho. O capítulo começa então pelo conceito de informação e de conhecimento. O conceito de informação foi caracterizado na especialidade da sua importância para a tomada de decisão, tendo também sido avaliados os diferentes tipos de informação disponíveis. Apresenta-se ainda a temática do entendimento da informação relevante e do relacionamento da informação com o conhecimento, seguindo para a caracterização do conceito de tempo e para a abordagem à dificuldade da sua gestão apresentando-se sugestões de rentabilização do tempo “útil” através das abordagens às tarefas ou atividades prioritárias. Destacam-se dois

métodos preconizados por dois autores distintos no que concerne à gestão de tempo, mas que interligados tornam-se, em princípio, uma referência a considerar. Neste capítulo foi abordado também o tema da motivação, onde será analisado a problemática emocional das organizações, pois apenas diferem entre elas dado que são constituídas por pessoas diferentes. O problema motivacional é algumas vezes referido pela sociedade como um “calcanhar de Aquiles” das organizações, pois é nele que reside um conjunto de forças (ou fraquezas) que orientam o comportamento de um indivíduo para um determinado objetivo. Este capítulo finda com uma sugestão de relacionamento entre a partilha de informação e de conhecimento com o erro e a implicação que este relacionamento pode ter na estrutura de custos das organizações. No terceiro capítulo é realizada a interpretação dos resultados recolhidos do trabalho de campo e no quarto capítulo são descritos os procedimentos realizados para a construção de uma ferramenta suportada numa plataforma *Web* que pode vir a servir de exemplo para gestão de informação e do conhecimento a implementar nas organizações. O estudo termina no quinto capítulo com as limitações verificadas na elaboração desta dissertação e com as considerações finais do investigador sobre o tema e sobre os resultados obtidos do trabalho de campo.

### **1.5. Terminologia utilizada**

No contexto deste trabalho, o significado de organização (ou no seu plural, organizações), deve ser entendido não como uma definição teórica mas como algo mais abrangente. Assim:

. Organização: é um conjunto de pessoas, que estabelecem uma hierarquia e que estão dotadas de instrumentos capazes de atingir objetivos comuns.

No que concerne aos termos em língua diferente da Portuguesa, sempre que possível, optou-se por manter no seu idioma original de forma a manter a contextualização do trabalho e a legibilidade do texto. Como exemplo a referir será *Web, hardware, software*, citações retiradas de documentos em língua diferente da Portuguesa..

### **1.6. Contextualização prática**

Para aferir a perceção existente no seio da comunidade civil ativa no mercado de trabalho acerca dos temas teóricos abordados, no decurso deste trabalho foi realizada uma recolha de dados de forma a avaliar, entre outros, a disponibilidade dos colaboradores para receber e dar formação informal, com o objetivo de partilhar informação e conhecimento no

A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

---

contexto da organização em que trabalham, sem qualquer recompensa monetária, minimizando assim os custos envolvidos na partilha de informação e de conhecimento nas organizações. A recolha de dados pretendeu ainda avaliar se existe alguma ferramenta nas organizações para potenciar esta partilha entre os colaboradores.



## Capítulo II - Revisão da literatura



## 2.1. Introdução

Este capítulo centra-se na revisão da literatura analisada para o desenvolvimento do presente estudo.

Começa-se com o conceito de informação (2.2.) segundo diversas perspetivas, seguindo para a contextualização da informação no âmbito do presente trabalho com a categorização de um tipo de informação específica – a informação estratégica – dado ser a relevante para a tomada de decisões estratégicas, passando ainda pelas suas fontes (2.2.1.). Avançando no tema, surge um dos pontos-chave que é a relação entre informação e conhecimento (2.2.2.) e de seguida é efetuada uma abordagem aos sistemas de gestão de informação e sistemas de gestão de conhecimento (2.2.3.), pois sem uma gestão da informação, a sua presença nas organizações pode passar despercebida podendo ser por isso desperdiçada. Seguindo no capítulo encontra-se um fator que pode condicionar a partilha e a gestão de informação e de conhecimento que é o fator tempo. A definição do conceito de tempo e de como, aparentemente, o mesmo se tornou uma condicionante nas organizações atuais é abordado no ponto 2.3. e de seguida, porque nem todo o tempo é igual, é apresentada uma separação de tempo “útil” e tempo “não útil” (2.3.1.). Sendo o tempo um bem aparentemente escasso, o estudo contempla uma abordagem ao planeamento das atividades diárias (2.3.2.) sendo abordados dois métodos que recolhem mais referências para pode ser rentabilizado o dia-a-dia de cada colaborador. O capítulo segue com a problemática da motivação, dado poder ser uma outra condicionante para a partilha de informação e de conhecimento e da sua possível implicação nos resultados das organizações e produtividade do colaborador. O conceito teórico da motivação é o ponto de partida (2.5.), seguindo-se as teorias com maior relevância nos dias de hoje (2.5.1.). Posteriormente analisa-se os fatores internos e os fatores externos que podem influenciar o grau motivacional de cada um, sendo apresentado sugestões para a manutenção da motivação em níveis elevados (2.5.2.). A revisão da literatura finda com o tema do erro por desconhecimento e a implicação que pode ter na estrutura de custos das organizações (2.6). Pese embora possa existir partilha de informação, de conhecimento, sistemas que efetuem esta gestão e os colaboradores estejam motivados, o erro pode ocorrer limitando os resultados finais e a *performance* de cada colaborador.

## 2.2. Conceito de informação<sup>5</sup>

Para se poder estudar e discutir sobre qualquer assunto, primeiramente, deve-se definir os seus conceitos básicos (Case, 2007). O conceito de informação, como é utilizado no dia-a-dia, expressa o sentido de agregação de dados e criação de conhecimento. Entende-se por dados como sendo elementos não estruturados que podem servir de base para a formação do conhecimento.




No contexto das organizações, dados podem ser a matéria-prima da vida organizacional, pois a partir do momento que passam a estar interligados são potenciadores de negócio e de criação de valor. O papel da informação aliado à comunicação de conhecimento, tem vindo a ganhar terreno desde os anos 50 com o alargar da rede de computadores desde a Segunda Guerra Mundial (Capurro & Hjørland, 2003).

Muitas vezes a informação surge relacionada com outros conceitos tais como: sociedade de informação, conhecimento, procura e gestão. Considerando estas associações o entendimento de informação vai também influenciar diversas áreas do conhecimento como a biologia, a psicologia, computação, filosofia, economia entre outras. Como explicação de conceito, as tentativas de construção de uma definição não podem ser tidas como sendo inalteráveis e absolutas. A informação deve ser analisada como sendo um conceito multidisciplinar e interligado. Para Rascão, “uma tentadora conclusão a que chegamos é que o significado de informação depende do contexto” (Rascão, 2006).

Nos dias de hoje a informação é vista como sendo um conjunto de dados, com significado concreto, em que é possível estabelecer uma ligação lógica e com relevância suficiente para ser tomada uma decisão.

É importante que as organizações nos dias de hoje entendam que, o tratamento da informação pode trazer vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes diretos, pois a informação pode ser a matéria-prima que os concorrentes não possuem e que também pode contribuir para a diferenciação dos seus produtos e serviços quando comparados com os da concorrência.

No contexto da tomada de decisão nas organizações, Braman (1989) estabelece uma hierarquia para as definições que poderão ser consideradas para a informação:

-  a informação como recurso;
-  a informação como uma coisa útil;
-  a informação como uma percepção padrão;

---

<sup>5</sup> Categorizou-se como “conceito de informação” e não “definição de informação” dado que o conceito pressupõe um processo de olhar para o fenómeno/opinião cognitiva, traduzindo-se assim em várias definições.

✚ a informação como um recurso essencial da sociedade;

O autor defende que esta hierarquia deve ser aplicada, sobretudo, às organizações empresariais pois, em primeiro lugar, existem diferenças qualitativas nas diversas definições, em segundo lugar, as definições contemplam uma macro estrutura e não o indivíduo como utilizador de informação, em terceiro lugar, o autor sugere várias definições aplicáveis a várias situações e por último, preconiza uma necessidade de uma política de tratamento de informação nas organizações.

Esta hierarquização tem por base três dimensões: o nível de oportunidade, o nível de complexidade e a associação ao poder. Para Rascão (2006) a informação como um “recurso” terá um baixo nível de oportunidade para a decisão. No entanto a informação como um “recurso essencial da sociedade” está intrinsecamente ligado ao mais alto nível de oportunidade, complexidade e associação ao poder, pois é a sociedade que vai consumir o produto final que a organização elaborou, logo a informação que se recolhe da sociedade é de extrema importância. A informação como “recurso” é categorizada como elemento distinto e sem poder intrínseco, podendo eventualmente ser organizada. Segundo Braman (1989) a informação, o seu criador, processadores e utilizadores são vistos como entidades isoladas. Informação vem em peças sem relação e sem corpo de conhecimento.

A informação como uma “coisa útil” está centrada essencialmente nas trocas que possam existir entre os seus destinatários e utilizadores. Esta conceptualização da informação visa transmitir que a informação quando “em movimento” vai, conseqüentemente, criar valor (Braman, 1989, p. 238).

Informação como uma “perceção padrão” interliga a informação com o contexto onde é produzida. A informação é resultado da história e como tal tem passado e futuro e é influência do ambiente. Braman (1989) defende que a informação tem um passado e um futuro, sendo afetada pelo meio ambiente em que é produzida, sendo ela também causadora de alterações a esse meio ambiente. Esta definição de informação visa salientar que a informação pode ter uma finalidade de agilizar e potenciar contactos em rede. Conseqüentemente serão observados comportamentos previsíveis destas interações, sendo a informação um elemento redutor da incerteza (Rascão, 2006).

A informação conforme definida nesta última categoria, é o garante da sua abrangência e a constatação que a mesma pode servir como elemento de articulação e de potenciação de crescimento da sociedade como se conhece nos dias de hoje.

As organizações, podem usar estratégias para atingir os seus objetivos. Se passar pela estratégia da organização utilizar a informação para concretizar os seus objetivos, será toda a

informação relevante? E se não passar pela estratégia da organização o uso de informação como elemento base para a concretização dos objetivos, terá toda a informação a mesma importância? E quais serão as fontes de informação que devemos utilizar?

### **2.2.1. Os tipos de informação estratégica para as organizações e as suas fontes**

A estratégia é a enunciação de como os recursos deverão ser distribuídos para um determinado objetivo ser concretizado. Usada inicialmente na área militar, na sociedade dos dias de hoje o termo é cada vez mais aplicado às organizações. Para Miranda (1999) a informação estratégica é então a que é capturada pela constante observação do ambiente externo à organização e conseqüente reunião e tratamento de dados. Decidiu-se destacar, dada a importância no contexto económico do presente estudo e das organizações, dos diversos tipos identificados pelo autor, 5 tipos de informação estratégica:

- ✚ Clientes;
- ✚ Concorrentes;
- ✚ Cultural;
- ✚ Económico - financeira;
- ✚ Tecnológica.

No que concerne aos clientes é de salientar que são estes que facultam às organizações informação sobre as tendências de mercado e indicações de comportamentos de consumo. Pela observação dos concorrentes, as organizações podem presumir o que o mercado pode vir a oferecer e quais as vantagens competitivas que podem criar para se antecipar aos seus mais diretos rivais. Através da informação cultural, as organizações tem acesso, por exemplo, aos canais de acesso à publicidade utilizados pela população.

No que se refere à informação económico financeira, esta é sem dúvida a que se destaca das anteriormente referidas dado que é a que pode assumir maior relevância. A informação económica – financeira irá traduzir as tendências quanto à conjuntura nacional e internacional, influenciando assim o padrão dos comportamentos dos outros utilizadores da informação, nomeadamente os clientes e os fornecedores. No contexto desta caracterização estão conceitos como balança comercial, produto interno bruto, taxas de juro, as diferentes taxas de câmbio.

A informação não estratégica, deriva da observação do ambiente interno da organização. Os dados recolhidos internamente são tanto ou mais valiosos que os dados recolhidos no ambiente externo da organização, sendo que os internos, na maioria das vezes, são obtidos a título gratuito.

É da conjugação destes dois tipos de informação que surge o conhecimento estratégico. O tema do conhecimento será abordado em maior profundidade mais à frente. No entanto, nem toda a informação deve ser suscetível de tratamento aprofundado por diversos motivos. O principal motivo prende-se com o fato de que se o tempo disponível para a análise dessa informação não se tornar em tempo rentável<sup>6</sup> para a organização, então a informação terá um baixo índice de relevância.

Assim, deve-se estabelecer critérios para que seja possível extrair de toda a informação disponível aquela que é relevante, por oposição daquela que o seu tratamento apenas será gerador de custos para a organização. Cabe a cada decisor distinguir estes dois tipos de informação.

Para Tarapanoff (2000) atribuir valor a produtos e/ou serviços implica caracterizar os mesmos de uma diferenciação que os vai tornar mais apelativos aos olhos do consumidor. A autora refere que pode-se atribuir seis categorias de valor: facilidade no uso, redução de informação desnecessária, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e custo. A atribuição de valor à informação vai ultrapassar os métodos tradicionais de consulta, pesquisa e disponibilização da informação. Para Ribeiro (2002) *"Hayek<sup>7</sup> (...) desenvolveu o conceito de relevant knowledge (...); segundo ele, conhecimento relevante é aquele que realmente influenciou ou influencia as ações das pessoas (...)"*.

Inferese então que os comportamentos poderiam ser diferentes se se obtivesse um conhecimento incorreto como, se se possuísse outros conhecimentos. De forma mais específica a informação relevante é aquela que altera a perceção da realidade ou que confirma o comportamento do indivíduo (Ribeiro, 2002).

Pode-se questionar no entanto, qual origem ou fonte credível que se pode consultar para obter a informação que é considerada como relevante para o utilizador.

Na sociedade de informação podem-se identificar, entre outras, as seguintes fontes de informação: *internet*, jornais, rádio, televisão. Cabe ao utilizador avaliar qual a fonte que lhe transmite uma maior grau de confiança, sendo certo que quanto maior for número de repetições da informação nas suas mais diversas fontes, em princípio, mais credível será a informação, dado que existem mais pessoas a analisá-la. Consequentemente, é pelo cruzamento destas duas situações que o utilizador pode inferir da credibilidade da sua fonte.

---

<sup>6</sup> O conceito de tempo será abordado no capítulo terceiro.

<sup>7</sup> Frederick August von Hayek, foi economista e fez várias contribuições para a Psicologia, Direito, Economia e Política. Em 1974 recebe prémio Nobel pelas teorias desenvolvidas sobre capital e por elucidar a interdependência dos fenómenos económicos, sociais e institucionais.

Se a informação ao ser validada noutras fontes, conclui-se que está errada ou distorcida, então a fonte inicial, provavelmente não será a mais adequada.

A informação não é estanque e por isso evolui, podendo-se transformar em conhecimento.

### **2.2.2. Relação entre informação e conhecimento**

Enquanto a informação, como já visto anteriormente, é um conjunto de dados com ordem lógica que para poderem ter significado necessitam da passagem pelo crivo de cada um dos interessados em usá-la, o conhecimento por seu lado é quando se consegue obter conclusões duradouras e sustentadas da informação reunida.

Daqui se conclui que o conhecimento é uma interpretação subjetiva da informação com caráter duradouro e que reúne consenso.

Fagundes (2010) refere que o conhecimento é construído através de informações e que pode ser caracterizado como “crenças que estão fundamentadas em dados” ou como na definição clássica de Platão, o conhecimento consiste na crença verdadeira e justificada. Para o mesmo autor aos seres - humanos podem ser atribuídos quatro níveis de conhecimento: empírico, teológico, filosófico e científico. O primeiro é adquirido pela experiência do ser - humano que o pratica e interage com o seu meio ambiente, resulta da experiência do dia-a-dia. O segundo, o conhecimento teológico, deriva da fé, do divino ou da crença religiosa. Depende assim da formação moral (ou da inexistência da mesma) de cada ser – humano. O terceiro, o conhecimento filosófico, advém da reflexão, do raciocínio, do pensamento. Resultará da capacidade humana em realizar introspeções. Por último, o conhecimento científico é aquele que é verificável, dado que resulta do que é racional, sistemático e exato. Ainda na linha de pensamento de Fagundes (2010), para a construção de conhecimento deverão existir duas premissas: crença e verdade. Assim, para criar conhecimento, não basta crer que se tem razão, teremos de demonstrar que existe uma justificação racional, dentro de cada contexto.

Não se colocando em questão a interligação destes dois conceitos e da sua importância nas organizações, questiona-se a existência de sistemas nas organizações para os gerirem.

### **2.2.3. Sistemas de gestão de informação e conhecimento**

Entende-se que sistema é um conjunto integrado de diversos componentes, dependentes entre si, com um objetivo comum e que pode ser analisado como um todo.

Na sociedade atual muito se fala e escreve sobre sistemas de gestão de informação e sistemas de gestão de conhecimento e quase sempre associado às tecnologias de informação, sendo que as tecnologias de informação contemplam o *hardware*, *software*, tecnologia para armazenamento, gestão e comunicação de dados. Nos dias de hoje o computador surge como instrumento quase imprescindível para se realizar com sucesso uma tarefa.

Constata-se assim que o computador pessoal surge como uma ferramenta potenciadora de troca de informação (figura 2.1.).



Figura 2. 1. - relacionamento ser - humano, computador e informação (adaptado de Gouveia e Ranito (2004)).

Deste relacionamento, e como forma de agilizar as trocas existentes neste triângulo, surgem os sistemas de gestão de informação e de conhecimento. Em complemento ao entendimento de sistema, pode-se ainda afirmar que é uma infra – estrutura, física ou virtual, que suporta e potencializa o fluxo, interno e externo, da informação e o conhecimento de uma organização. Um sistema de gestão de informação e conhecimento terá por objetivo orientar a tomada de decisão dos responsáveis das organizações.

Compete então aos sistemas que possibilitam esta gestão assegurar que os dados, a informação e o conhecimento neles contidos, são de qualidade, monitorizáveis, estão seguros e protegidos e que a disponibilidade futura é assegurada no presente.

Segundo Gouveia e Ranito (2004) os sistemas de informação e de conhecimento na sua construção devem contemplar os seguintes elementos: objetivos do negócio, *hardware*, *software*, procedimentos e pessoas (tabela 2.1.).

Elemento:	Característica:
Objetivos de negócio	É a finalidade da organização. Devem ser alicerçados num sistema de informação adequado.
<i>Hardware</i>	É o equipamento eletrónico que assegura a plena capacidade de processamento, armazenamento e disponibilização de informação e conhecimento.

A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

<i>Software</i>	São programas de computador que controlam o <i>hardware</i> de modo a que este execute as actividades no contexto da organização.
Procedimentos	Traduzem-se em conjunto de regras, políticas e acções predefinidas a serem realizadas de forma a ser alcançado o objetivo da organização, em segurança e de acordo com a legislação civil em vigor.
Pessoas	São os colaboradores das organizações.

Tabela 2. 1. – elementos a considerar na elaboração de um sistema (adaptado de Gouveia e Ranito, 2004).

Um bom sistema de gestão de informação e conhecimento deve permitir que o fluxo de dados, informação e conhecimento, seja possível e que a difusão entre os seus utilizadores seja eficiente e eficaz.

A troca e a gestão de informação e de conhecimento deve ser realizada o mais breve possível, isto é, com o menor consumo de tempo possível, pois o tempo, tal como a informação, tende a ser considerado uma matéria – prima, como tal, a sua gestão deve segundo o senso comum e segundo conceitos economicistas, obedecer a princípios de contenção de custos para otimizar o seu consumo de forma a potenciar a produtividade da organização.

### 2.3. Definição de tempo e a sua importância para gestão

Para Moresi (2000) um bom sistema terá o tempo de resposta como um dos fatores fundamentais para a sua eficácia. No caminho da rentabilização dos colaboradores e definida a importância da informação, do conhecimento e dos sistemas de informação, aborda-se, nesta fase do presente estudo, a necessidade de gerir o tempo, como uma das condições para otimizar os resultados dos colaboradores e das organizações. Segundo alguns autores o tempo não existe, pois dele não existe qualquer evidência sensível, racional e imediata. No entanto, no dia-a-dia várias vezes se ouve dizer que “é um bem cada vez mais escasso”. Regra geral, o tempo surge associado à ideia de limitação horária, ou seja, entende-se vulgarmente por tempo como sendo algo que pode ser medido por um relógio ou instrumento semelhante.

Para se medir o tempo é necessário adotar uma referência e um acontecimento cíclico (como por exemplo o nascer do Sol). Daqui se conclui que o tempo depende da interpretação dos sentidos do ser – humano sobre os acontecimentos em seu redor. O tempo não tem

dimensão específica sendo uma forma de intuição, não existindo, no limite, subdivisões do conceito dado que o mesmo é uniforme e contínuo.

Pese embora o tempo não exista o ser - humano inventou instrumentos para o padronizar de forma a torná-lo real.

### **2.3.1. Tempo útil Vs tempo não útil**

A “tarefa” pode ser entendida como um conjunto de comportamentos que devem ser concluídos num período de tempo (Gilbert, 1994). Assim, a execução e conclusão de uma tarefa, implica um consumo de tempo.

Entende-se, no contexto deste estudo, que tempo útil é aquele que é consumido na execução de tarefas que acrescentam valor aos serviços e produtos executados pelas organizações, como por exemplo, o tempo despendido por um colaborador na embalagem de um produto. O tempo não útil é o que é despendido em tarefas que não acrescentam valor ao produto ou serviço, e que são geradoras de custos desnecessários à atividade ou a relação custo – benefício é prejudicial à organização, como por exemplo, o tempo consumido por um colaborador especializado na execução de tarefas que poderiam ser realizadas por colaboradores não especializados, dado a sua simplicidade<sup>8</sup>. Cabe a cada um dos elementos da organização definir, na sua esfera de atuação, quais as tarefas que acrescentam valor à cadeia de valor a que pertence e realizá-las em tempo útil e não executar tarefas que impliquem consumo de tempo não útil.

### **2.3.2. A gestão do tempo no dia-a-dia: planificação e atribuição de prioridade às tarefas**

Como visto anteriormente as tarefas estarão sempre associadas ao consumo de tempo, sem uma definição de tempo uma tarefa não passa de uma intenção de concretizar algo ou alguma coisa.

No início da década de 50 as tarefas de casa e de trabalho seguiam uma tendência de automatização, levando a que os “futuristas” afirmassem que o tempo de lazer também tenderia a aumentar. Era expectável que no ano 2000, em média, um colaborador de uma organização dedicasse cerca de 20 a 30 horas semanais ao trabalho (Mancini, 2003).

---

<sup>8</sup> Um colaborador especializado poderá ter um custo de formação e ordenado, superior ao de um colaborador não especializado.

A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

Nos dias de hoje as evidências revelam que as previsões estavam erradas e que a sociedade evolui no sentido oposto, surgindo assim o conceito de atribuição de prioridades às tarefas, no entanto o estilo de gestão de tempo é diferente de indivíduo para indivíduo.

Existem várias sugestões táticas para a concretização do objetivo estratégico de alinhar tarefas importantes<sup>9</sup>.

Da investigação efectuada, é em Schwable (2009), pela actualidade e referências encontradas, que o tema é abordado de forma mais sistemática, actual, mas acima de tudo simplista e adequado à realidade das organizações (tabela 2.2.).

Processo:	Procedimento:
1. Definição de tarefas	Clarificação das tarefa a executar.
2. Sequenciar tarefas	Identificação e documentação das tarefas dependentes e independentes umas das outras; construção de diagrama de dependências.
3. Estimar os recursos a alocar às tarefas	Quantificação dos recursos (materiais e humanos) necessários para a boa execução das tarefas.
4. Estimar a duração (tempo) de cada tarefa	Quantificação dos períodos de trabalho (semanas, dias, horas) necessários para a boa execução das tarefas com dependência, em primeiro lugar, e independentes, em segundo lugar; reavaliação do plano se necessário.
5. Construção de “horário”	Desenvolvimento e construção de um quadro referência para acompanhamento da execução das tarefas.
6. Controlar	Observar e adaptar todos os passos anteriores de forma a acomodar mudanças ao plano inicial.

Tabela 2. 2. - processos e procedimentos para a gestão de tempo (adaptado de Schwable, 2009).

Schwable (2009) defende que existem 6 processos principais para o desenvolvimento de um projeto de gestão de tempo.

De acordo com Schwable, existe uma sequência para a conclusão das tarefas que se inicia com a sua clarificação. A esta sequência deve-se acrescentar apenas um parâmetro: o livre arbítrio. Na planificação da execução das tarefas, dado a sua volatilidade, é prudente ser introduzido um grau de erro na execução das mesmas de forma a contemplar um atraso na sua concretização. Desta forma teremos um ciclo de “*time management*” completo (figura 2.2.).

<sup>9</sup> Tarefas importantes: no contexto deste trabalho entende-se que são as que contribuem para os resultados positivos da organização.

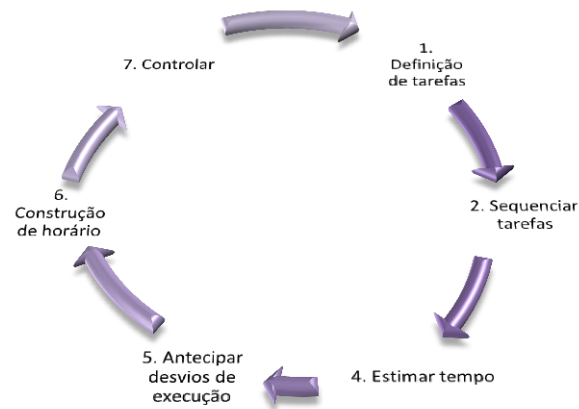


Figura 2. 2. - ciclo de "time management" (adaptado de Schwable, 2009).

Outro autor, Ervilha (2005) referencia ainda um sistema com alguma utilidade prática, mas menos simples e com menor grau de fiabilidade, dado que não define um limite de tempo para a conclusão da tarefa.

Para Ervilha (2005), a prioridade de execução das tarefas deve obedecer ao método “A, B, C”.

De acordo com este autor as tarefas devem ser catalogadas de “A”, “B”, ou “C” de acordo com a sua importância (tabela 2.3.).

Tipo de tarefa	Características
Tipo A	Tarefas com elevado grau de especialização, altamente dependentes do seu executante e com importância significativa para a obtenção de novos resultados.
Tipo B	Tarefas que podem ser executadas por alguém que possua alguma formação específica e com elevado sentido de responsabilidade; a sua realização deve ser efectuada por um colaborador com alguma experiência na sua execução.
Tipo C	Tarefas sem impactos significativos nos resultados, com diminuto grau de exigência de especialização do seu executante, que requerem apenas uma simples explicação para a sua execução.

Tabela 2. 3. - classificação de tarefas (adaptado de Ervilha, 2005).

Após a sua definição deveria ser seguido um esquema de eliminação de tarefas, começando pela eliminação das tarefas tipo “C”, de forma a serem executadas as classificadas na classe “A”, pois seriam estas que exigiriam mais tempo e com maior impacto nos resultados da organização.

#### 2.4. Reflexão I

O conceito de informação depende de vários fatores, conduzindo assim a um crescente número de interpretações sobre o que na realidade é. No entanto, existe um consenso que a informação é a base do conhecimento, sendo que como depende de vários fatores (por exemplo: depende da realidade cultural onde é produzida, dependa da realidade económica do ser – humano que a interpreta, etc.) vai também gerar diversos conhecimentos. Nos dias de hoje as organizações disponibilizam basicamente os mesmos produtos e serviços, no entanto são totalmente diferentes nas pessoas que as constituem. As organizações<sup>10</sup> dependem das pessoas que as constituem e do seu conhecimento, tornando-se de todo importante a implementação de sistemas que potenciem estas duas vertentes e maximizem o valor acrescentado, que pode ser criado pela interligação entre as pessoas e o seu conhecimento, sendo certo que os sistemas devem contemplar na sua elaboração o fator tempo na execução de tarefas (como por exemplo a tarefa partilha de informação e conhecimento deve ser executada com o menor consumo de tempo possível). O tempo como o conhecemos nos dias de hoje não é mais do que uma tentativa de materialização de um limite, controlado por um aparelho simples, o relógio, mas é também cada vez mais considerado como uma matéria-prima, aparentemente cada vez mais escassa.

O dia-a-dia das organizações é vivido pelos colaboradores como verdadeiros “ciclistas” numa prova “contra o relógio”. Se por um lado as tarefas importantes tendem a duplicar à medida que o dia avança, por outro lado, a noção de tempo disponível para as concluir em tempo útil reduz para metade na mesma proporção do avanço do dia de trabalho. Existem no entanto táticas simples, para atingir o objectivo de não deixar para o dia seguinte as tarefas classificadas como sendo importantes, devendo esta classificação ser efetuada de acordo com o impacto que a sua conclusão (ou não conclusão) pode ter nos resultados das organizações.

---

<sup>10</sup> Organização neste contexto é referida como sendo algum abstrato e virtual dado que as mesmas na realidade não existem. O que existe são as pessoas que as representam.

Pela simplicidade de implementação vs eficácia potencial de resultados foi tido como referência o autor Scwable (2009), que de forma sistemática constrói uma linha de orientação que pode ser replicada para dias, semanas ou meses de trabalho.

Existindo uma clarificação das tarefas a realizar, com um horário adequado que contemple um período de tempo para o imprevisto é possível, que no final do dia de trabalho ainda sobre tempo para a realização de tarefas menos importantes, de acordo com a classificação inicial, mas que agora passam a prioritárias.

É da responsabilidade de cada colaborar, em linha com as orientações da organização a que pertence, definir quais são as suas tarefas importantes, executando-as de forma a acrescentar valor ao produto ou serviço.

A implementação de um sistema de partilha de informação que integre a gestão das tarefas, pode potenciar a rentabilização de cada colaborador. Se um colaborador não tem padronizado o que deve executar e em que tempo, não pode delegar as tarefas para as quais serão necessários colaboradores menos especializados e, pelo mesmo motivo, nele não podem ser delegadas tarefas para as quais ele possui uma qualificação superior, rentabilizando assim o tempo da execução da tarefa, maximizando a utilização do tempo em produção de serviços e produtos que acrescentam maior valor à organização. A partilha de informação e de conhecimento, aliada a um consumo reduzido de tempo, pode potenciar a obtenção de maiores índices de produtividade, tanto de colaboradores como da própria organização.

A partilha de informação e de conhecimento inicia-se com um comportamento, com um motivo para agir. O que pode condicionar os motivos para a ação da partilha?

## **2.5. Motivação – abordagem teórica de um factor subjectivo**

Vistos os conceitos de informação, conhecimento e analisados os princípios básicos na construção de sistemas para a sua gestão em conjunto com o factor tempo, abordar-se-á a partilha de informação e de conhecimento do ponto de vista do seu construtor(a) e do que o motiva para o fazer. Para Piedade (2009) a motivação é um dos fatores que também pode influenciar a partilha de informação e de conhecimento, pois os colaboradores regra geral, não partilham sem saber o que podem ganhar (ou perder) com isso. Ainda para Piedade (2009), segundo Stenmark (2001), este constrangimento pode ser evitado se o conhecimento for identificado e espalhado dentro da organização de forma recorrente. A motivação é o ato de motivar, de despertar o interesse para algo, é o conjunto de fatores que determinam a conduta de alguém, aliado ao processo que desencadeia uma atividade consciente (Infopedia-Enciclopédia e Dicionários Porto Editora, 2011). Daqui podemos inferir que a motivação não

se compra nem se vende, é despoletada com base em fatores internos que determinam e condicionam a vontade de fazer alguma coisa.

Para Tomanini (2009) a motivação depende de fatores inerentes a cada indivíduo, como por exemplo, vivência familiar, traumas, conquistas pessoais, sonhos. Neste cenário como é possível motivar uma equipa com uma mesma fonte inspiradora, por exemplo, uma palestra, um livro, um filme, etc.?

Para o mesmo autor será mais produtivo, direcionado e assertivo afirmar que uma mesma fonte desafiadora deverá antes despertar um processo de questionamento interno que por sua vez deverá desencadear a motivação.

*“Quando entro em um auditório para palestrar, a primeira coisa que eu digo é: “Eu não vim aqui para motivar ninguém! Eu vim desmotivar”. Antes que o responsável pela minha contratação me expulse da sala, eu explico.”* Quanto mais inseguros, reflexivos e pensativos vocês saírem daqui, melhor. Sinal de que produzi algum efeito, deixei uma “pulga atrás da orelha de cada um”, e algo em vocês precisa ser mudado. Mas o que vai ser mudado, quando, onde e como, isso é com vocês.”, Tomanini (2009). Assim, em linha com o pensamento do autor, a motivação vai depender acima de tudo do autoconhecimento que cada indivíduo possui de si próprio, avaliando constantemente as suas potencialidades e limitações. O mesmo autor no seu livro “Na trilha do sucesso” refere ainda que em 1954 foi batido o recorde mundial da milha pelo atleta Roger Bannister. Depois deste, outros corredores teriam realizado melhores tempos. Quando confrontados com o motivo pelo qual queriam ser os primeiros as respostas foram as mais variadas. Entre elas destaca-se a afirmação de um corredor que entendia que o correr seria um teste de julgamento, velocidade e também de resistência, outro respondeu que tinha corrido para obter reconhecimento e outro que apenas teria corrido para ter um casaco de couro e uma namorada.

Podemos assim ser levados a pensar que, apesar de existirem vários denominadores comuns (como por exemplo, o mesmo desporto, a mesma pista), o que os fez correr foram motivos diferentes, ou seja, motivações diferentes.

### **2.5.1. As teorias motivacionais**

#### **2.5.1.1. A teoria de Maslow**

Uma das teorias mais referenciadas e com maior adesão pelos investigadores é a Teoria da Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1991).

Segundo Tavares (2003), Maslow terá definido uma hierarquia de 5 necessidades básicas que seriam inatas à condição humana (figura 2.3.).

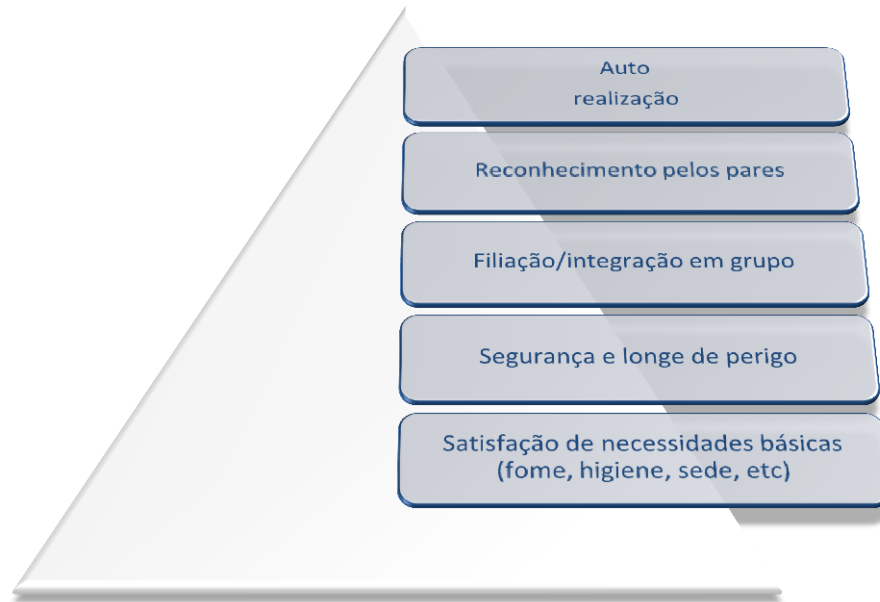


Figura 2. 3. - pirâmide de Maslow (adaptado de Tavares, 2003).

De acordo com a interpretação de Tavares (2003), Maslow definiu que as necessidades possuem uma hierarquia e que cada nível só pode ser ultrapassado quando existir a consciência de que as necessidades seguintes são importantes, dado que as anteriores estão satisfeitas.

Scott (2008) resume que a pirâmide de Maslow assenta o seu modelo em nível “um” em que, a partir daí, começamos a crescer.

Por exemplo a necessidade “fome” é antecedida da necessidade “segurança”, o que, em termos práticos, se traduz que, só após satisfeita a necessidade “fome”, é que o ser humano se preocupa com a necessidade seguinte, “segurança”. Ainda segundo Scott (2008) as necessidades da pirâmide de Maslow que se encontram categorizadas do nível “um” ao nível “quatro”, são necessidades com classificação do tipo “*D-Deficiency*”. Estas são as necessidades de sobrevivência e que se não forem satisfeitas o ser – humano sentirá ansiedade e desejo de as concretizar, mas a partir do momento em que as satisfaz deixam de ser motivadoras. No que concerne ao nível “cinco”, são classificadas como necessidades do tipo “*B-being*”, tendo como principal característica diferenciadora das anteriores a sua auto - atualização, não sendo nunca satisfeitas, mesmo quando possam ser consideradas satisfeitas, pois estão em constante

crescimento em conjunto com o indivíduo. Foram identificadas catorze necessidades do tipo B por Maslow (Scott, 2008), das que se destacam: verdade, bondade, beleza e perfeição.

Da análise efectuada conclui-se então que o ser – humano não é só motivado por dinheiro e que a referência monetária nem é um dos principais motivadores, podendo ser categorizado nas necessidades tipo “D”, pois a partir do momento em que está satisfeita pode deixar de ser um agente da motivação.

No entanto, existem alguns autores que apontam falhas a este modelo, dado que o modelo para avaliar indivíduos, face à diversidade dos mesmos, é muito simplista. No entanto nos dias de hoje continua a ser uma referência na área.

### 2.5.1.2 Modelo do *continuum* de necessidades de Clayton Alderfer

Um modelo de hierarquização das necessidades de Maslow modificado é sugerido por Alderfer (2001). Segundo Alderfer, os cinco estágios de Maslow serão apenas três, sintetizados na tabela 2.4..

Estágios de Maslow:	Conjunto de Alderfer:
Necessidades fisiológicas	Necessidades existenciais
Necessidade de segurança	
Necessidades sociais	Necessidades de semelhança
Necessidades de estima	
Necessidades de auto-realização	Necessidades de crescimento

Tabela 2. 4. - modelo de Maslow versus Modelo de Alderfer.

Para Alderfer (2001) as necessidades existenciais relacionam-se com a existência do ser – humano e a sua sobrevivência. Por outro lado, as necessidades de semelhança são as necessidades que se integram no ambiente social em que o indivíduo vive. Aqui estão incluídos os afetos e as relações de grupo. Por último as necessidades de crescimento referem-se ao desenvolvimento do potencial do ser – humano. Será de incluir aqui a auto - estima e a realização pessoal.

A grande diferença entre este modelo e o de Maslow segundo Alderfer (2001), reside essencialmente no facto de não existirem estágios estanques, mas antes uma evolução contínua.

Em Mullins (2001), a teoria “E.R.G. – *Existence, Relatedness and Growth*”<sup>11</sup> preconiza que um indivíduo pode estar motivado para satisfazer mais do que um conjunto de

---

<sup>11</sup> Entende-se que teoria E.R.G. – *Existence, Relatedness and Growth*, pode ser traduzida para E.R.G. - Existência, Relação e Crescimento.

necessidades, além de poder querer retomar a um estágio, traduzindo-se assim num momento contínuo e não numa hierarquização.

Mullins (2001) refere como exemplo, que as necessidades de crescimento ao não serem satisfeitas, podem levar a que as necessidades de semelhança possam assumir a relevância como fator motivador, tornando-se o principal objetivo do indivíduo.

De acordo com esta teoria as necessidades de nível inferior perdem a sua força motivacional quando estão satisfeitas. No entanto, essas necessidades não precisam de ser satisfeitas para que as necessidades de nível superior surjam. O conjunto das necessidades varia de indivíduo para indivíduo, se por um lado alguns privilegiam a satisfação das necessidades de crescimento, outros dão mais importância às necessidades existenciais.

### 2.5.2. Como controlar a motivação

Conforme já verificado, a motivação será “o que faz o indivíduo agir”. Mas existe sempre um ponto de início e como se compreende, a motivação também terá um início, fases de consolidação e uma renovação. Designa-se este processo de ciclo motivacional.

Para Novaes (2007), o ciclo motivacional inicia-se com o despoletar de uma necessidade que persiste e despoleta um determinado comportamento, quebrando assim o equilíbrio do organismo, provocando uma alteração no estado normal do indivíduo gerando tensão, insatisfação e desconforto. O ser – humano em estado de tensão, naturalmente terá um comportamento para descarregar a tensão, voltando à sua posição de conforto natural. Se o comportamento for eficaz, a necessidade é satisfeita e tudo regressa à normalidade até se voltar a desencadear uma situação de desconforto (figura 2.4.).



Figura 2. 4. - ciclo motivacional (adaptado de Novaes, 2007).

Quando a necessidade não é satisfeita pode ser frustrada ou compensada, isto é, transferida para outro objeto ou pessoa. Esta frustração é potenciadora da criação de uma barreira que quando não é controlada, pode levar à procura de um meio indireto para a sua libertação. Este meio indireto pode ser a agressividade, descontentamento, apatia, tensão nervosa, insónia entre outras. No entanto pode não acontecer a frustração mas antes uma compensação. A compensação da necessidade ocorre quando uma outra necessidade reduz a intensidade da necessidade não satisfeita, verificando-se então uma alteração do ciclo motivacional (figura 2.5.).



Figura 2. 5. - ciclo motivacional (adaptado de Novaes, 2007).

Compete ao ser – humano saber em cada momento da sua vida, profissional e pessoal, o que o motiva e em que ponto do ciclo motivacional se encontra, consciente que deverá reavaliar se o ambiente a que pertence espera dele o comportamento que ele está disposto a executar para satisfazer a sua necessidade.

## 2.6. A partilha de informação e de conhecimento pode minimizar ou maximizar o erro

Embora extremamente motivado para a partilha de informação e de conhecimento, o colaborador pode ser um centro de custos por causa dos erros que comete. No contexto deste estudo, o erro é qualquer comportamento que após a sua execução poderá ser suscetível de provocar danos à organização, sejam eles da origem económica, material, social, imagem entre outros. O erro deve ser transformado em informação e posteriormente em conhecimento de forma a minimizar o seu impacto em situações futuras. Qualquer comportamento que seja

## A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

executado que não esteja alinhado com as linhas orientadoras das organizações pode provocar o consumo de recursos (materiais e económicos) que inviabilizavam a produção de receitas, minimizando assim os resultados finais.

No entanto, as organizações devem de gerir o erro como uma oportunidade de melhorar processo e procedimentos, e uma oportunidade de conter danos económicos e materiais futuros.

Quando existe partilha de informação e conhecimento, estes devem ser precedidos por um processo de filtro de forma a credibilizar todo o processo de transmissão para os restantes colaboradores.

Os erros podem ter origem basicamente em 5 fontes (Robert, 2006):

Fonte do erro:	Contexto na organização:
O indivíduo concentra-se na “coisa” errada.	Não execução da tarefa com equipamento mais adequado.
Coordenar e distribuir tarefas importantes de forma aleatória.	Distribuição inadequada a um colaborador sem formação ou habilitações adequadas à execução da tarefa.
Omissão de informação relevante.	O executante da tarefa “n” não alerta o executante da tarefa “n+1” nem o executante da tarefa “n-1” dos erros já ocorridos e consequências no produto/serviço final.
Transmissão de informação ambígua.	Informar que se executou aquela tarefa em vez de especificar a designação da tarefa.
Procedimentos executados em menos de 100% do que está estabelecido pela organização.	Verificação inadequada de procedimentos de segurança.

Tabela 2. 5. - Fontes do erro (adaptado de Robert, 2006).

Conscientes das limitações do controlo do erro, cabe aos elementos decisores criar departamentos eficientes e eficazes que servirão de crivo à partilha de conhecimento de forma a estancar erros, potenciando o uso eficiente dos recursos da organização através da aprendizagem com os erros cometidos e solucionados.

### 2.6.1. Implicações na estrutura de custos das organizações

Nos tempos próximos, as organizações tenderão a rentabilizar as suas estruturas e maximizar os seus resultados finais via diminuição de custos e não como em outros tempos, na maximização de proveitos. Surge então a dúvida de como poderá a organização minimizar

os seus custos com base no conhecimento dos seus colaboradores e na troca de informação e de conhecimento que exista entres eles?

A troca de informação e de conhecimento pode ser potenciadora de minimização de custos, dado que a troca de experiências empíricas pode levar a uma diminuição dos recursos consumidos na execução de uma tarefa, ou mesmo no planeamento da execução da tarefa. No entanto, o inverso, frequentemente, também ocorre. Se um colaborador executa uma tarefa com elevado grau de desperdício de consumo de recursos, apenas porque não conhece os procedimentos corretos da sua execução, pode ser ele mesmo uma fonte geradora de custos indiretos, apenas porque não tem o conhecimento correto para executar a tarefa de forma mais eficiente.

O colaborador que não possui conhecimento pode ser um gerador de custos e que por outro lado, se tiver consciência de que errou, em condições normais, não voltará a repetir o erro e conseqüentemente não potencia o custo desnecessário na execução da tarefa.

Se a organização possuir um sistema de gestão de informação e de conhecimento que potencie esta troca de experiência num curto espaço de tempo, por certo os envolvidos nesta experiência tirarão dividendos.

## **2.7. Reflexão II**

O interesse em entender a motivação reside no fato de que teremos mais poder se a conseguirmos controlar e moldar a personalidade de cada indivíduo, para que nos leve onde queremos e onde precisamos de estar.

Entendendo a motivação, pode-se questionar se a sensação de que “hoje estou deprimido” não pode ser transferida antes para questão “qual o motivo de estar assim?”, tentando procurar a resposta.

A tomada de decisão deve contemplar o fator motivação dos colaboradores das organizações. Aquando da tomada de uma decisão estratégica, a mesma deve ser explicitada de forma a todos compreenderem o seu nível de importância. Compreendendo, cabe a cada um questionar se na sua esfera está a ter o comportamento adequado, para alinhar com os interesses da organização.

É expectável que a implementação de uma constante consciência para a partilha de informação e de conhecimento leve a que cada colaborador questione se os seus comportamentos estão, ou não, em linha com os comportamentos dos seus pares, procurando, quando seja caso disso, fundamentar o reconhecimento de quem faz parte e contribuí para a partilha de informação e de conhecimento, não com o intuito de aumentar a

competição entre os colaboradores, mas para aumentar a concorrência entre eles. Ao contrário da competição, os colaboradores ao concorrerem entre eles, estarão a correr uns com os outros, sabendo sempre em que posições se encontram na mesma “pista de corrida”.

O sistema de partilha de informação e de conhecimento deve considerar na sua base a pirâmide de Maslow, pois apesar da sua antiguidade, verifica-se que ainda hoje é uma referência, e conforme visto o reconhecimento entre os pares e a pertença a um grupo é um dos estágios do modelo para aumentar a motivação de cada um. Cabe então aos responsáveis da organização, delegar nos construtores do sistema de gestão de informação e de conhecimento, a implementação de um modelo de reconhecimento (como por exemplo, a criação de acessos condicionados através de um uso exclusivo de um *link*, a identificação de quem partilhou a informação e o conhecimento, etc.), além de que o sistema deve ser um otimizador de tempo e não um consumidor de tempo.

Podemos então concluir que a motivação é a razão para a ação e se a controlarmos ela não nos controla. Se conseguimos controlar conseguimos melhorar, sendo inegável que quanto mais motivados se encontrarem os colaboradores mais produtivos serão.

Por muito motivados e alinhados com as orientações das organizações que os colaboradores estejam, existe sempre a possibilidade de cometerem erros. Erros são comportamentos que por certo irão gerar custos e que caso não sejam contidos, a sua propagação pode ser desastrosa para os resultados das organizações. Cabe assim aos principais orientadores das organizações a criação de estruturas capazes de conter os erros (de processos ou de procedimentos) de forma a minimizar o seu impacto na cadeia de valor.



### Capítulo III - Análise do Trabalho de Campo



### 3.1. Introdução

Para se proceder à análise prática da questão central do presente estudo, foi decidido pelo investigador construir um formulário<sup>12</sup> que pudesse contemplar as questões que no seu conjunto permitissem aferir, entre outros, a disponibilidade dos colaboradores para a partilha de informação e do conhecimento e o possível impacto que isso poderia ter nos resultados das organizações a que pertencem.

O formulário foi construído através de uma ferramenta *Web (Googledocs)*<sup>13</sup>, sendo a sua distribuição realizada pelas redes sociais, como por exemplo *Facebook*, *LinkedIn*, de forma a maximizar a divulgação do mesmo.

Considerando os fatores que influenciam a partilha de informação e conhecimento<sup>14</sup>, as questões colocadas no formulário pretenderam avaliar:

- ✚ Como está a ser efetuada a realização do dia-a-dia dos colaboradores das organizações e quais as ferramentas utilizadas para a organização do dia-a-dia, para assim tentarmos inferir sobre os métodos e as ferramentas que podem ser mais eficazes para a rentabilização do tempo;
- ✚ Como e quem pode ser potenciador ou redutor da motivação dos colaboradores;
- ✚ Qual a perceção que existe por parte dos colaboradores no que diz respeito ao impacto que a partilha de informação e de conhecimento pode ter no resultado líquido das organizações;
- ✚ Se existe disponibilidade para a partilha de informação e conhecimento de forma informal, com o intuito de minimizar o impacto do erro no resultado líquido da organização.

Os dados foram recolhidos entre o dia 11 de Setembro de 2011 e o dia 17 de Setembro de 2011, tendo sido validadas 98 respostas que serviram para a respetiva análise.

Este documento permitiu uma monitorização constante das respostas obtidas que no seu total foram de 98. No entanto face aos métodos utilizados não podemos concluir sobre a taxa de retorno, dado que, sempre que possível foi solicitado a divulgação através de *mailing lists* pessoais.

---

<sup>12</sup> O formulário pode ser consultado em:

[https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en\\_US&formkey=dHJGbe1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en_US&formkey=dHJGbe1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0)

<sup>13</sup> Os motivos de ordem técnica e económico que levaram à escolha desta ferramenta para construção e tratamento da parte prática deste trabalho já foram abordados no Capítulo I, no ponto 3.5.2.

<sup>14</sup> Os fatores que podem condicionar a partilha de informação e conhecimento já foram abordados no capítulo Capítulo I, ponto 3.1..

O formulário foi direcionado para indivíduos com mais de 18 anos, de ambos os sexos, residentes no território Português e que no momento de resposta do formulário, estariam a prestar serviços para organizações conforme definidas neste estudo.

Como já foi referido o número de respostas válidas foi de 98, tendo-se considerado um bom resultado, dado o tempo que o formulário esteve disponível para a obtenção de respostas e da constatação da pouca disponibilidade demonstrada na participação num estudo desta natureza.

### 3.2. Análise dos resultados obtidos

Os colaboradores que responderam ao formulário apresentavam idades acima dos 18 anos, sendo que na sua maioria a idade era entre os 31 e os 40 anos (gráfico 3.1.).

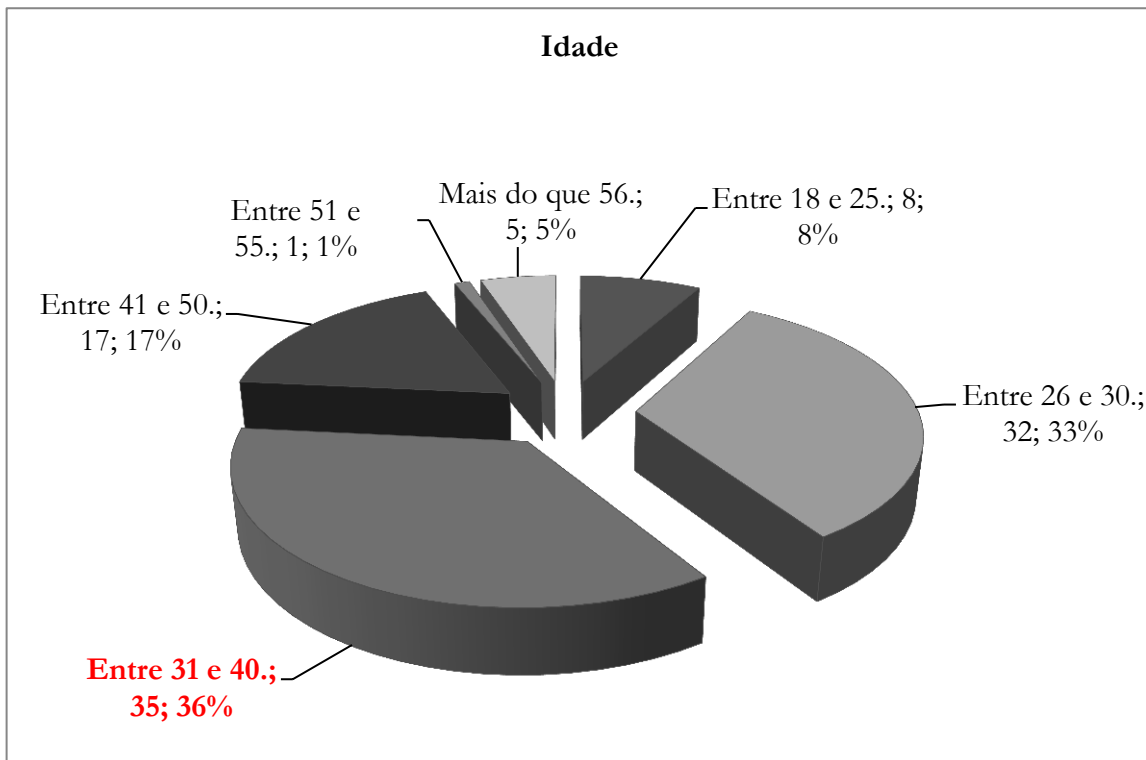


Gráfico 3. 1. - Idade

No que diz respeito ao sexo, na sua maioria eram do sexo feminino (gráfico 3.2.).

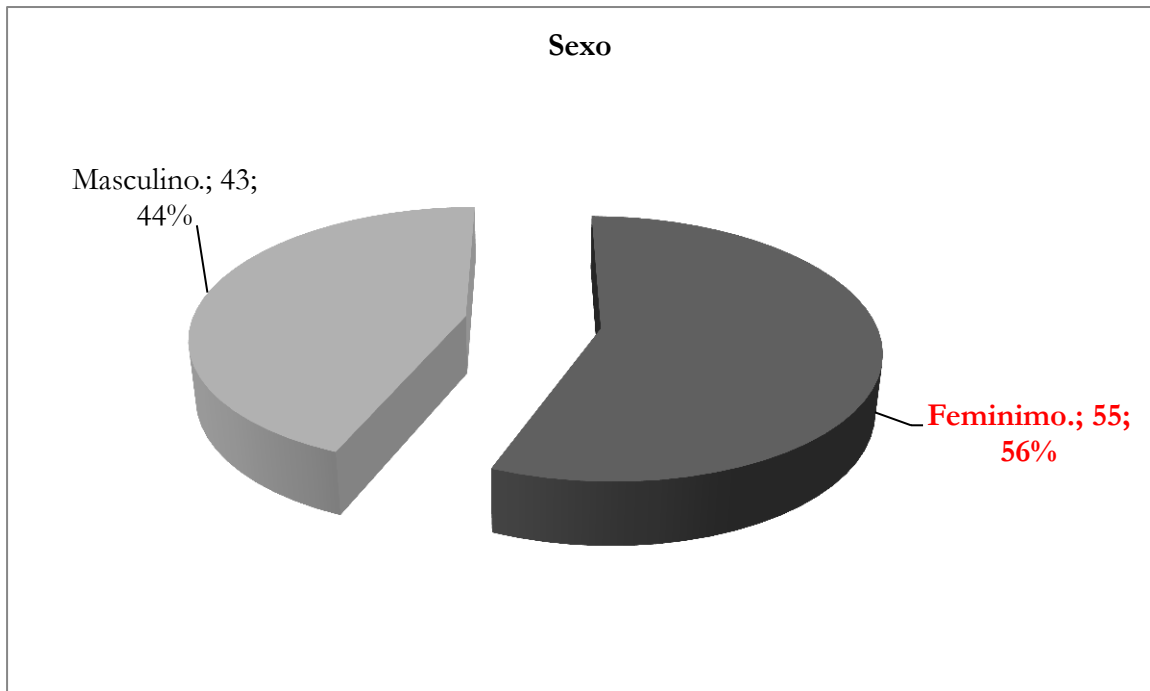


Gráfico 3. 2. - Sexo

As organizações onde trabalham distribuem-se entre entidades privadas e entidades públicas empresariais (gráfico 3.3.).

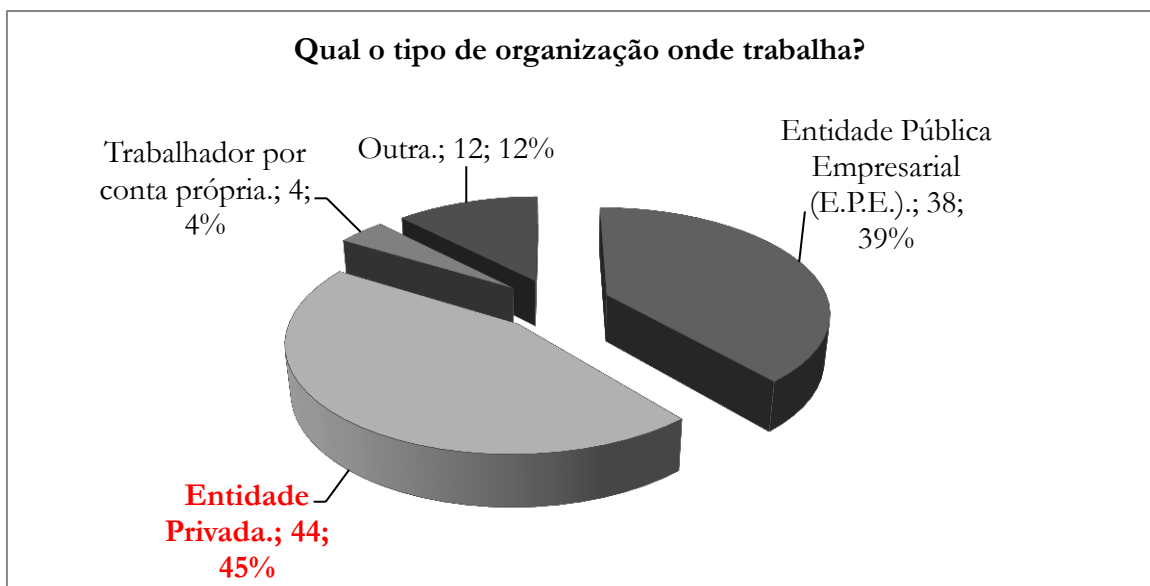


Gráfico 3. 3. - Qual o tipo de organização onde trabalha?

Os colaboradores que responderam ao formulário na sua maioria, eram colaboradores indiferenciados, existindo ainda, com algum significado, chefes de equipa que reportam a uma direção ou administração (gráfico 3.4.).

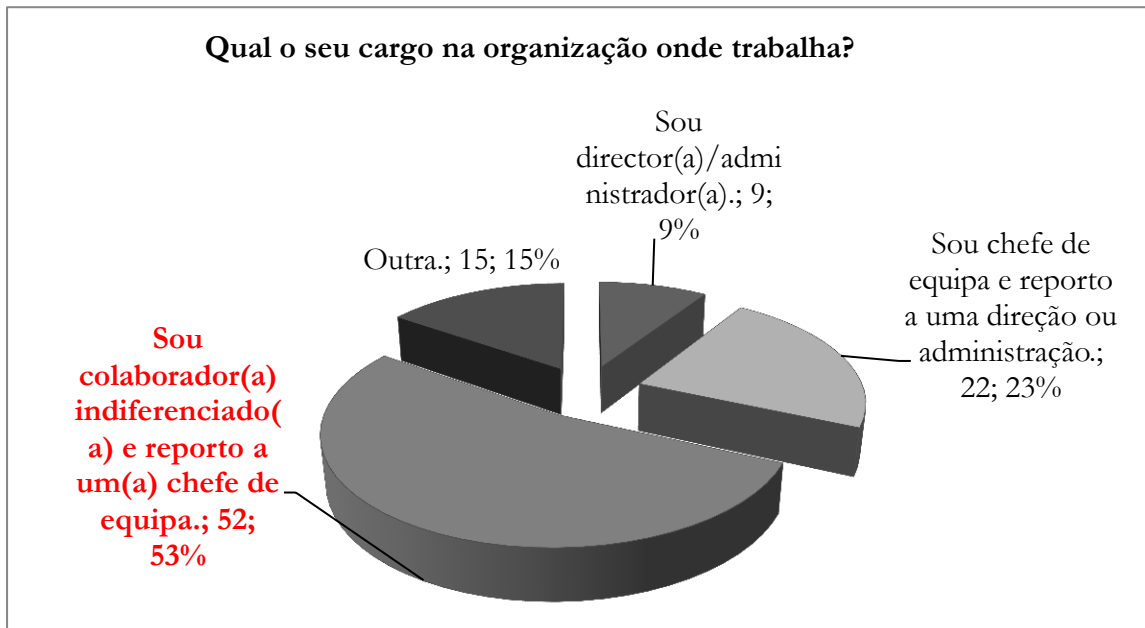


Gráfico 3. 4. – Qual o seu cargo na organização onde trabalha?

Quando questionados sobre o seu entendimento quanto ao conceito de informação, pode-se constatar que a resposta com mais expressão é que a informação é um conceito subjetivo que depende do sujeito que a interpreta e do seu contexto social e económico (gráfico 3.5).

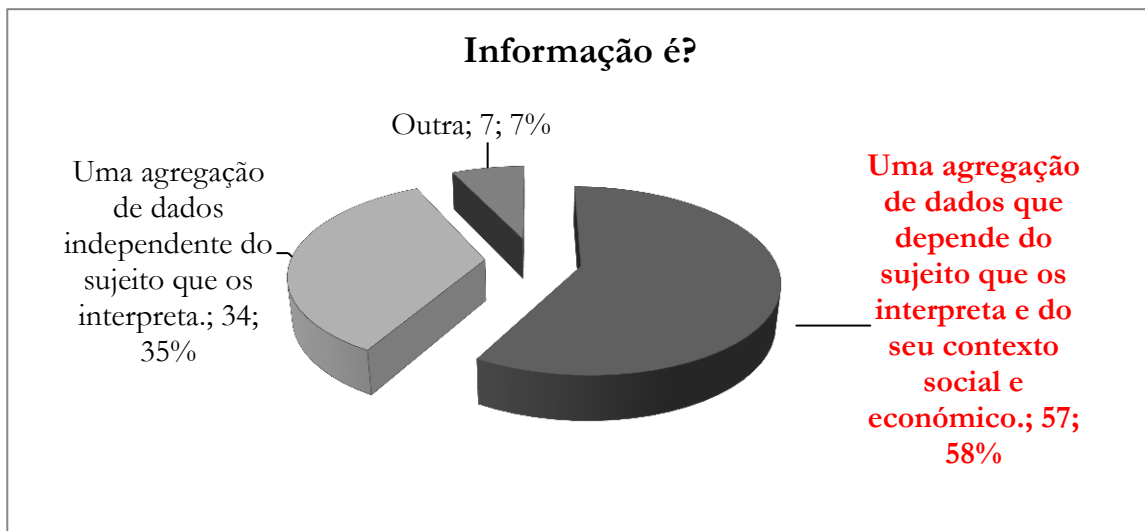


Gráfico 3. 5. - Informação é?

Em linha com o entendimento do conceito de informação, o conceito de conhecimento é também dinâmico e em constante construção (gráfico 3.6.).

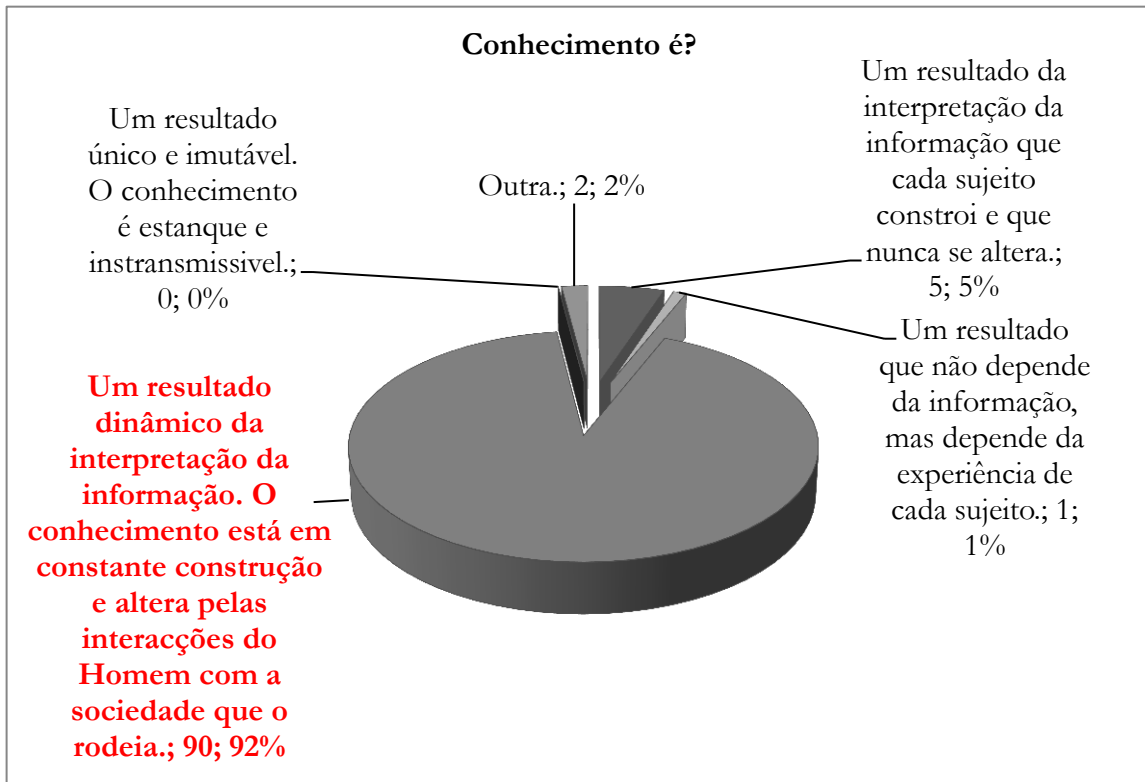


Gráfico 3. 6. - Conhecimento é?

Para se poder inferir sobre a organização diária, e de acordo com o contexto de tempo abordado neste estudo, foi colocada a questão de como cada um classificaria a sua organização diária. Foi possível constatar que existe uma clara noção de quais são as tarefas que cada um tem que executar e que ao longo do dia a execução das mesmas varia consoante a sua prioridade (gráfico 3.7.).

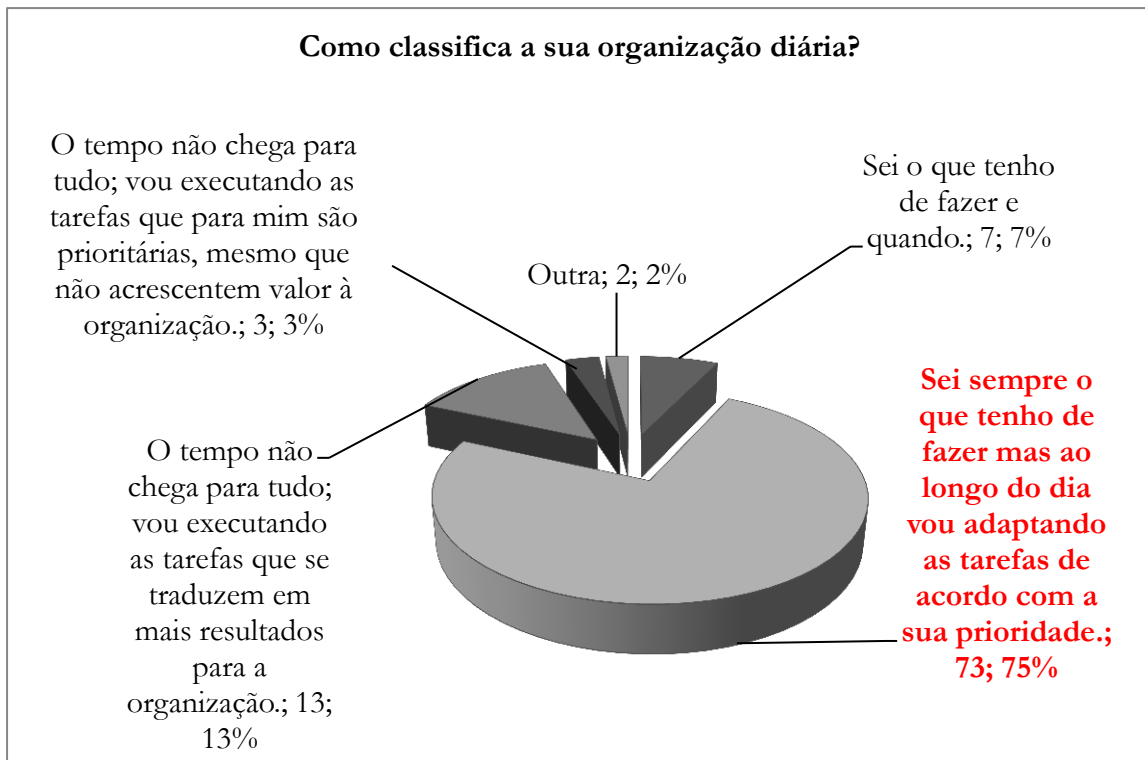


Gráfico 3. 7. – Como classifica a sua organização diária?

Também foram abordadas neste estudo algumas ferramentas para o apoio à organização do dia-a-dia para o tornar mais rentável. Dos resultados obtidos podemos aferir que na maioria, cada colaborador parece usar o seu próprio método (recorrendo eventualmente a ferramentas próprias), tendo sido a segunda opção que teve o maior número de respostas a agenda eletrónica (gráfico 3.8.).

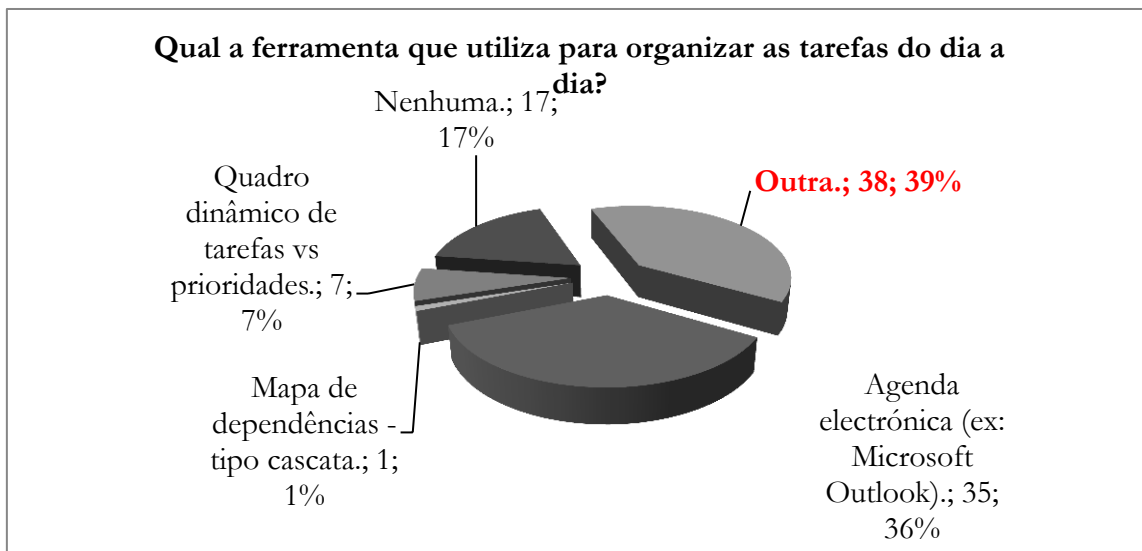


Gráfico 3. 8. - Qual a ferramenta que utiliza para organizar as tarefas do dia a dia?

No capítulo da motivação, foi abordado como a mesma era influenciada. Foi assim colocada a questão de quem teria mais influência no grau de motivação de cada um e foi respondido que o contexto/ambiente de trabalho do dia-a-dia era o que tinha mais influência (gráfico 3.9).

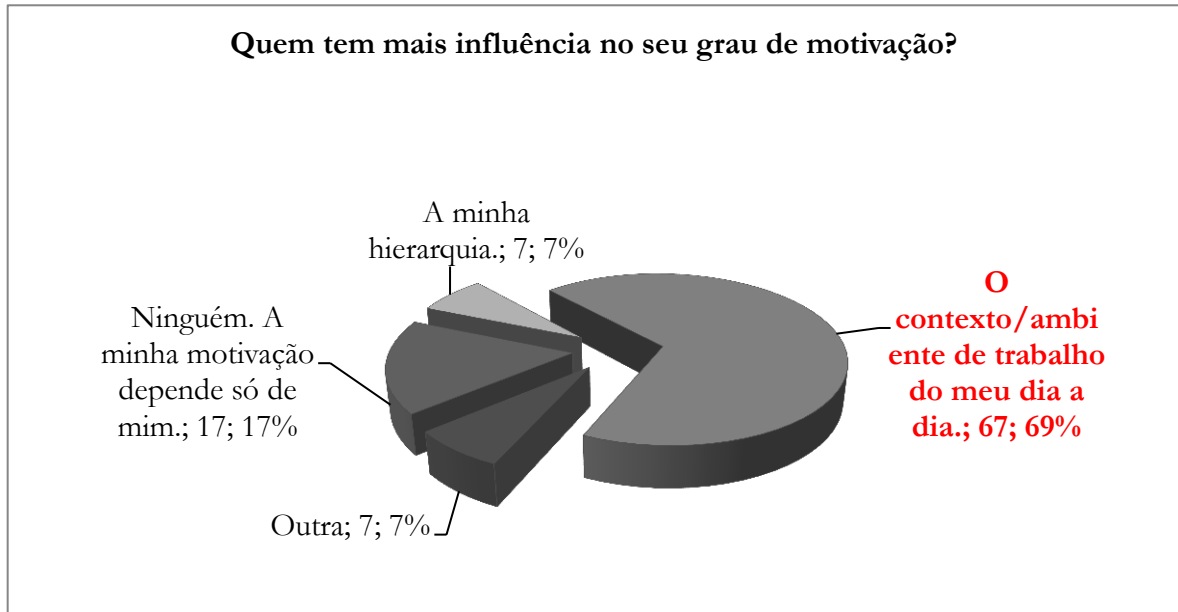


Gráfico 3. 9. - Quem tem mais influência no seu grau de motivação?

No entanto a motivação pode ser passível de ser controlada, mas da análise das respostas obtidas, vê-se que a maioria das pessoas que responderam não controla a motivação, pois depende de vários factores externos às mesmas (gráfico 3.10).

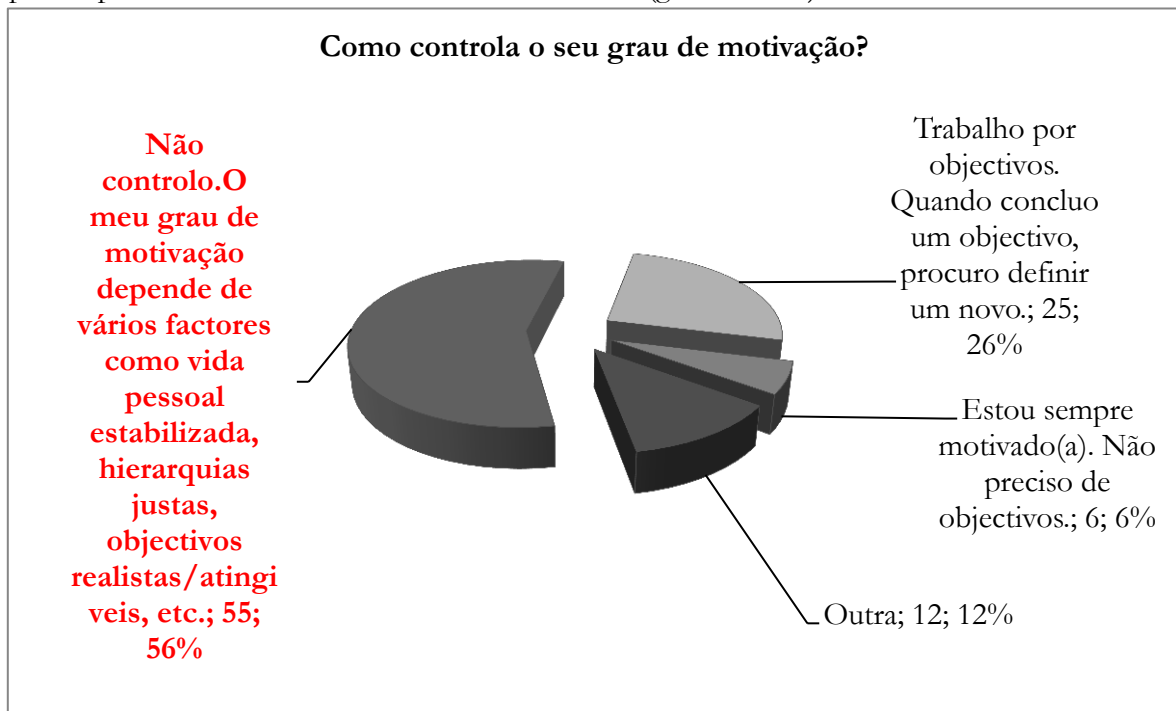


Gráfico 3. 10. – Como controla o seu grau de motivação?

Analisado o fator “tempo” e o fator “motivação”, entra-se no cerne da questão deste estudo. Quando questionado se a partilha de informação e de conhecimento contribui para o aumento do lucro da mesma, obtêm-se um esmagador resultado para o “sim” (gráfico 3.11.).

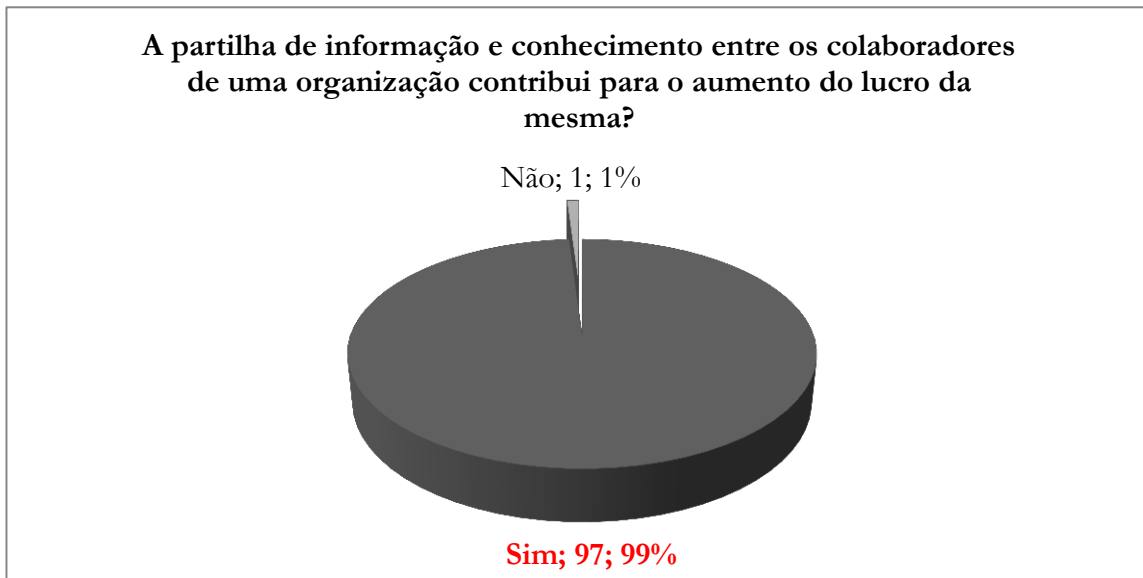


Gráfico 3. 11. - A partilha de informação e conhecimento entre colaboradores de uma organização contribui para o aumento do lucro da mesma?

Nos dias de hoje, quando a informação muda a uma velocidade vertiginosa e onde já existem ferramentas que podem ser suscetíveis de ser aplicadas às organizações, o uso/existência de intranet com página própria para partilha de informação/conhecimento, aparentemente, ainda não está massificado (gráfico 3.12.).

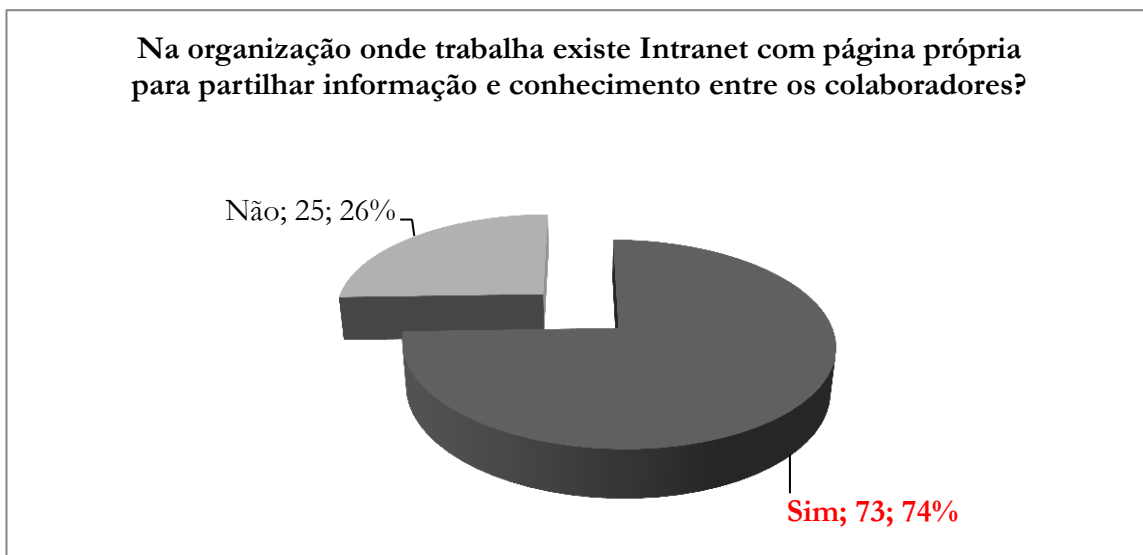


Gráfico 3. 12. - Na organização onde trabalha existe Intranet com página própria para partilhar informação e conhecimento entre colaboradores?

A transmissão de informação e de conhecimento consome tempo pessoal, profissional e recursos financeiros. Os colaboradores que responderam ao formulário, na maioria, estavam dispostos a receber e a dar formação, sem qualquer compensação monetária extra (gráfico 3.13. e 3.14.).

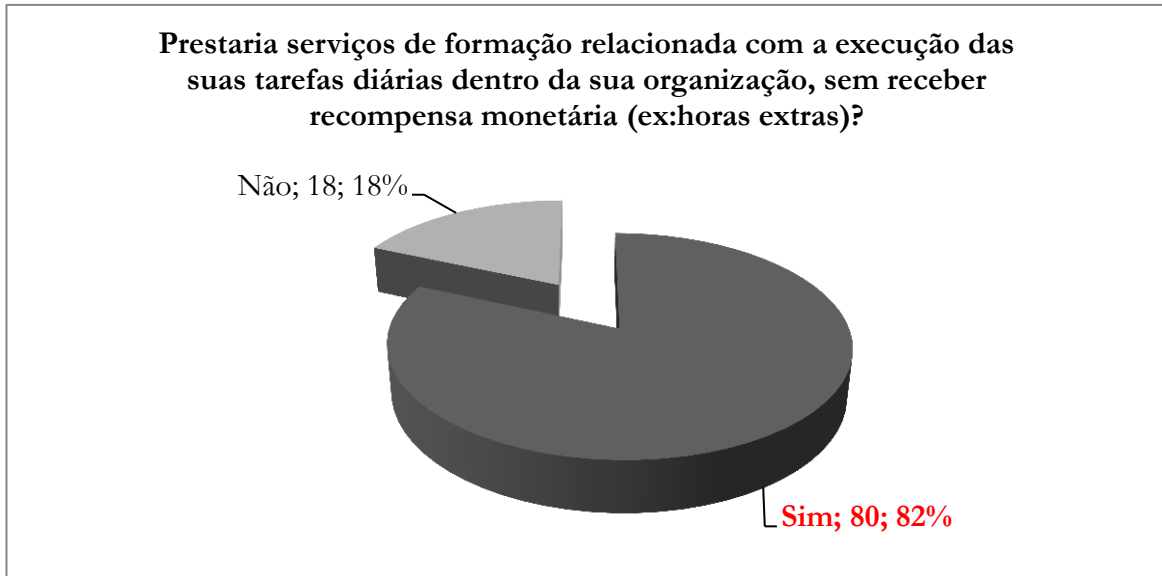


Gráfico 3. 13. - Prestaria serviços de formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias dentro da sua organização, sem receber recompensa monetária (ex: horas extras)?

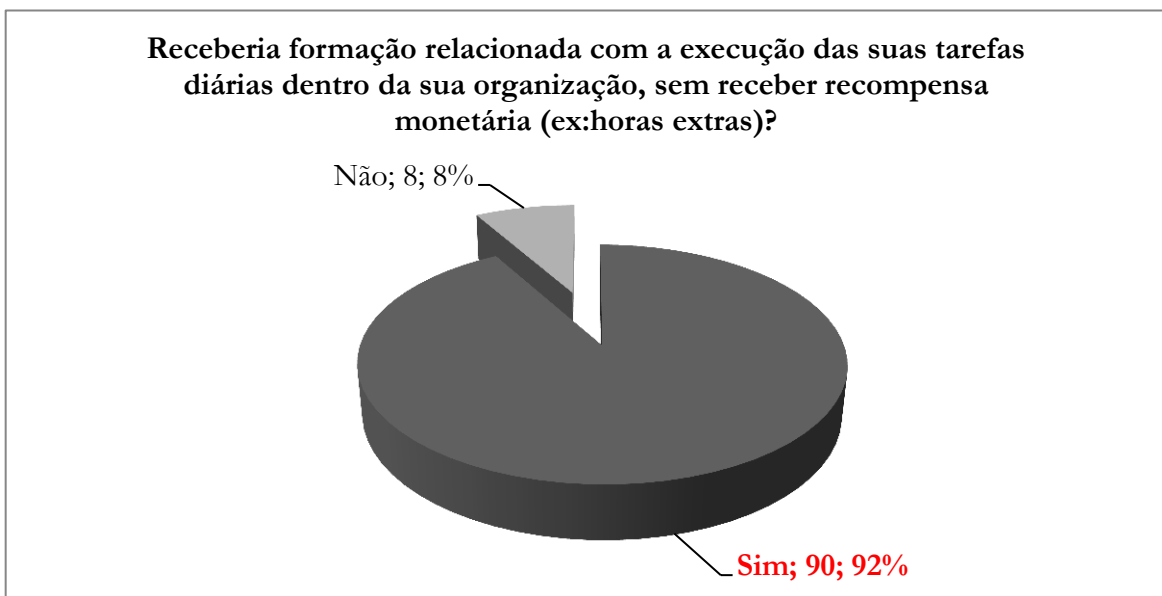


Gráfico 3. 14. - Receberia formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias dentro da sua organização, sem receber recompensa monetária (ex: horas extras)?

Sendo avaliada a importância da partilha de informação e do conhecimento, também foi avaliada a construção destes dois itens. A construção de informação e de conhecimento vai também depender, entre outros, do investimento que cada indivíduo faz na sua formação, nos contactos que estabelece com outros indivíduos dentro e fora do contexto da organização.

Os colaboradores que participaram nas respostas ao formulário, a maioria investe em média, uma hora em auto - formação (gráfico 3.15.), em contactos externos à organização (gráfico 3.16.) e em contactos com colegas de trabalho, mas fora do contexto da organização onde trabalham (gráfico 3.17.).

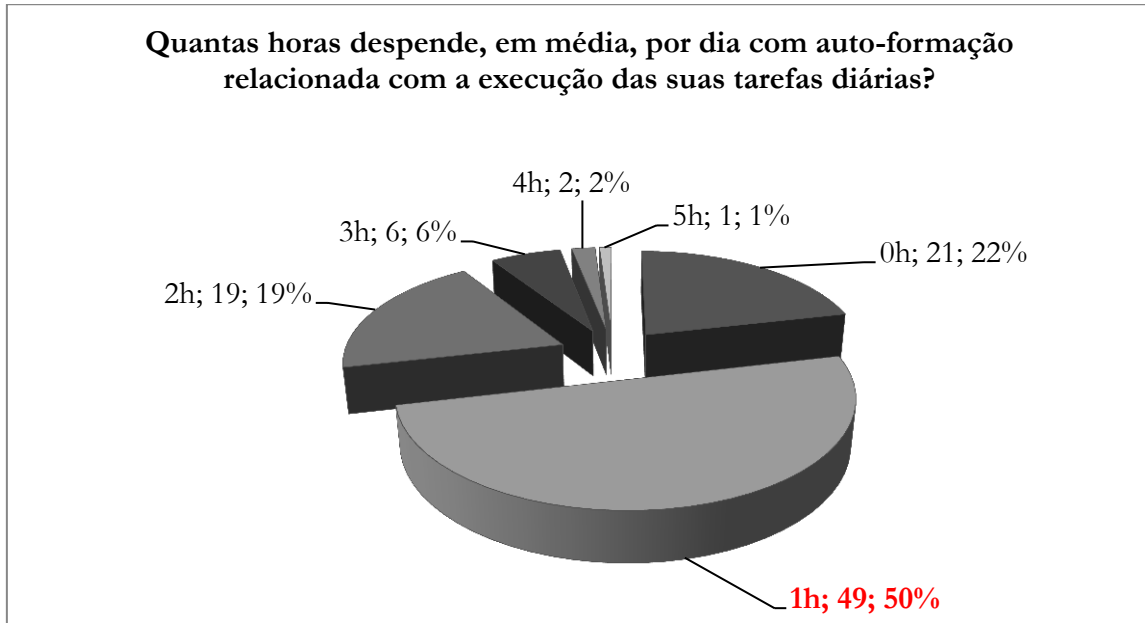


Gráfico 3. 15. - Quantas horas despende, em média, por dia com auto - formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias?

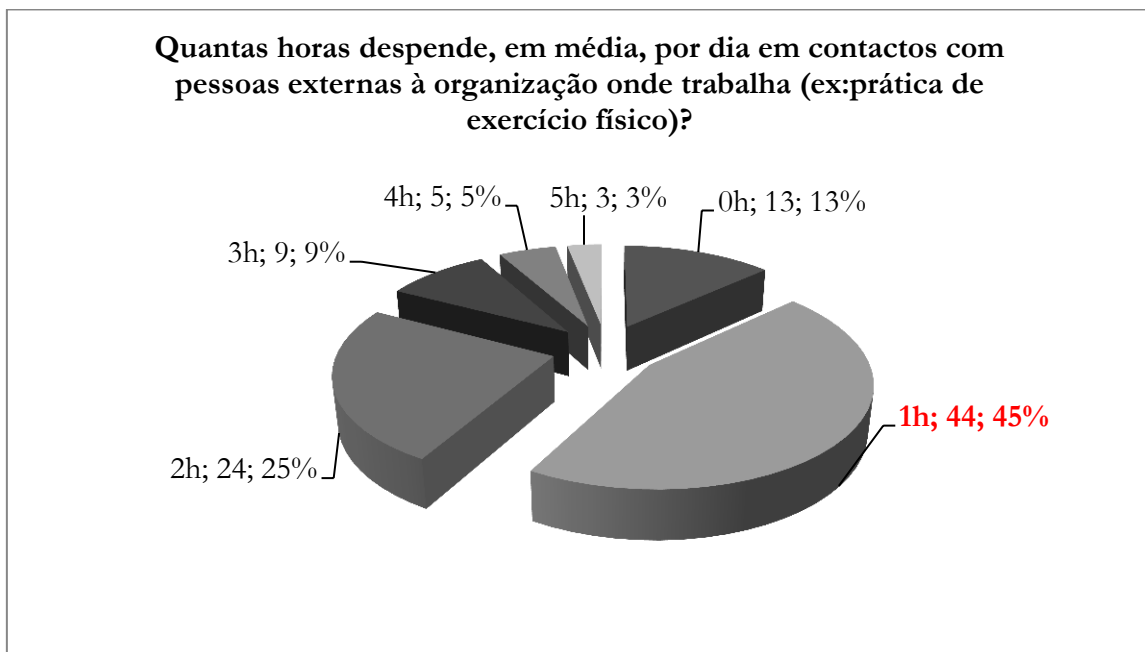


Gráfico 3. 16. - Quantas horas despende, em média, por dia em contactos com pessoas externas à organização onde trabalha (ex: prática de exercício físico)?

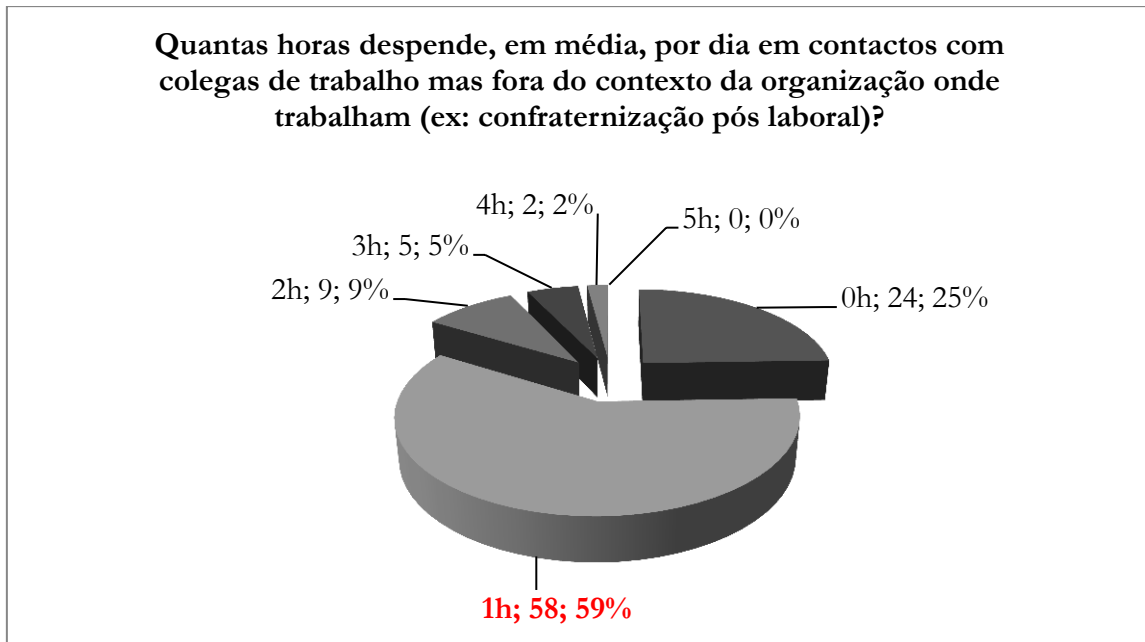


Gráfico 3. 17. - Quantas horas despende, em média, por dia em contactos com colegas de trabalho mas fora do contexto da organização onde trabalham (ex: confraternização pós laboral)?

A interpretação dos resultados permite aferir que os órgãos decisores (diretor(a) ou administrador(a)) e os colaboradores indiferenciados, aparentam ter na maioria das respostas a mesma noção de “informação” (gráfico 3.18. e gráfico 3.19.), “conhecimento” (gráfico 3.20. e gráfico 3.21.).

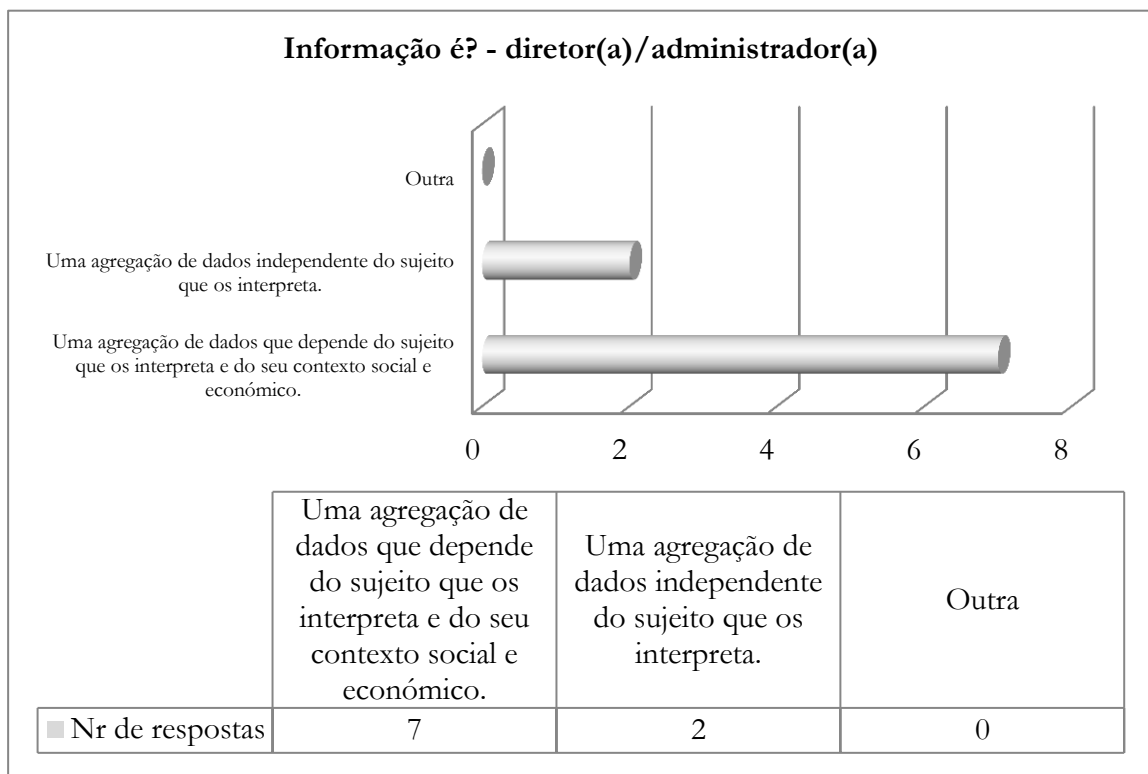


Gráfico 3. 18. - Informação segundo diretor(a)/administrador(a)

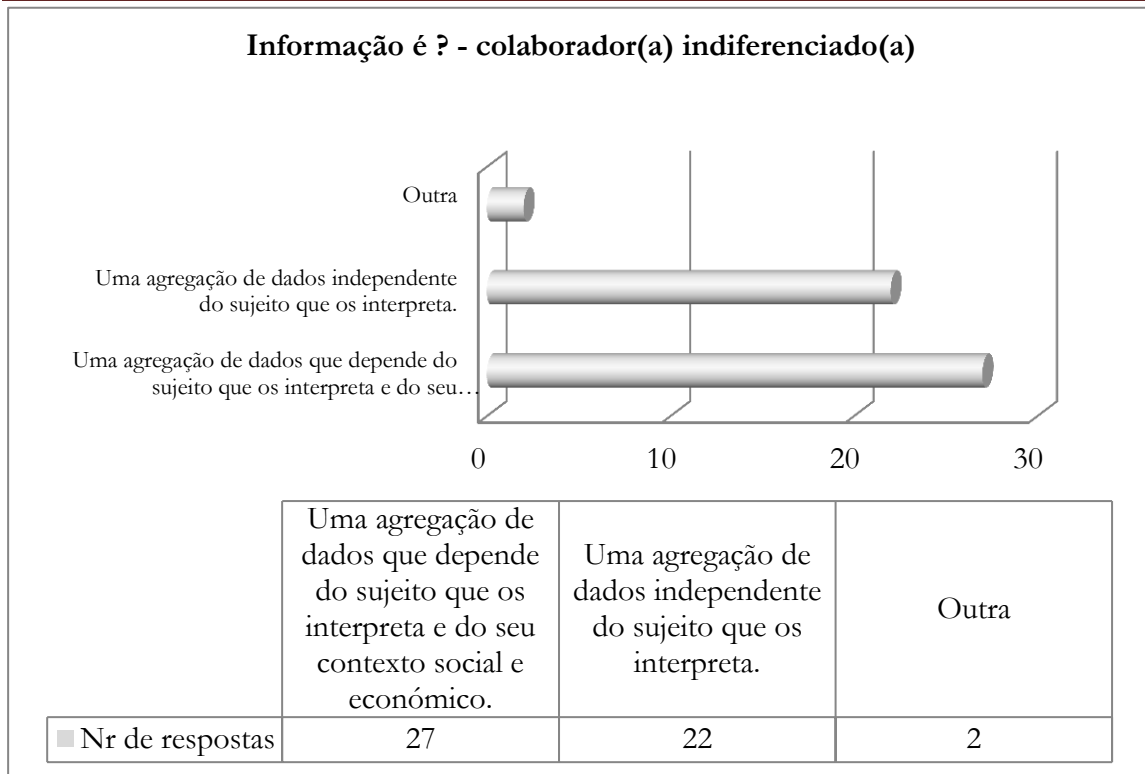


Gráfico 3. 19. – Informação segundo colaborador(a) indiferenciado(a)

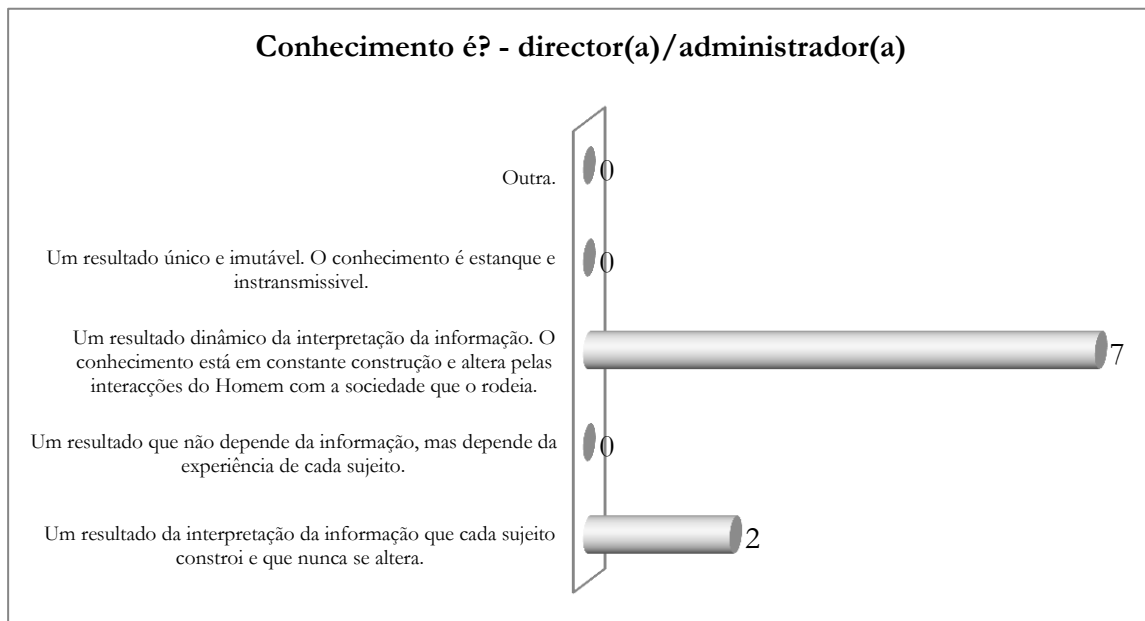


Gráfico 3. 20. – Conhecimento segundo director(a)/administrador(a)

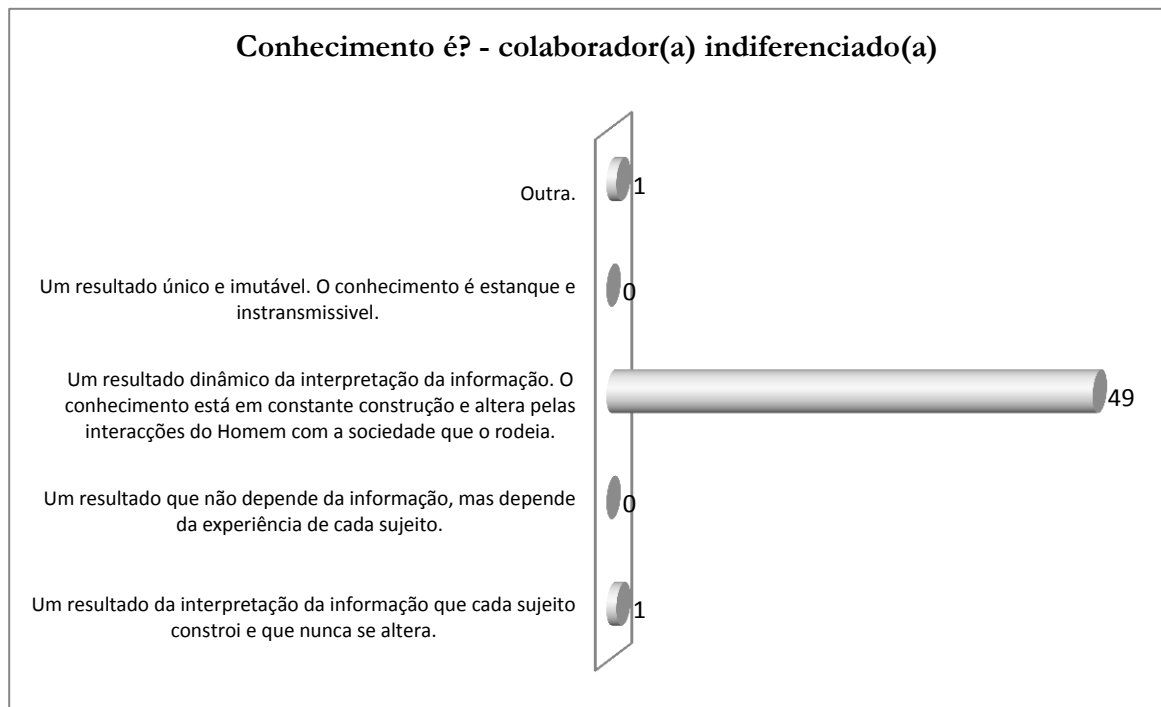


Gráfico 3. 21. - Conhecimento segundo colaborador(a) indiferenciado(a)

No que concerne ao tempo despendido na construção de informação e de conhecimento, as perspectivas, aparentemente, são diferentes. Um diretor(a)/administrador(a) investe mais tempo do que um colaborador(a) indiferenciado(a) (tabela 3.1.).

Questão	Quantas horas depende, em média, por dia com auto- formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias?	Quantas horas depende, em média, por dia em contactos com pessoas externas à organização onde trabalha (ex: prática de exercício físico)?	Quantas horas depende, em média, por dia em contactos com colegas de trabalho mas fora do contexto da organização onde trabalham (ex: confraternização pós laboral)?
Identificação			
Diretor(a)/administrador <sup>15</sup>	1 hora	2 horas	1 hora
Colaborador(a) indiferenciado(a) <sup>16</sup>	1 hora	1 hora	1 hora

Tabela 3. 1. - Horas despendidas em construção de informação e de conhecimento

<sup>15</sup> Maior número de respostas

<sup>16</sup> Maior número de respostas

Considera-se que este estudo está munido de informação que pode e deve ser aprofundado e que dado a conjuntura actual, os resultados obtidos levam a concluir que de facto existe uma consciência para a importância da partilha de informação e conhecimento.

A utilização da ferramenta *Web* permitiu disponibilizar de imediato um relatório (Anexo V), pese embora os dados dos *outputs* estejam correctos, a sua apresentação surge com alguns erros, como por exemplo frases cortadas, o que obrigou a que o tratamento fosse efectuado recorrendo a outra ferramenta.

Dado a relevância atribuída ao estudo (por parte do investigador) e aos resultados obtidos, foi solicitado ao Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e à Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas a sua disponibilidade para avaliação da dissertação de forma a poder ser publicado nos seus órgãos de comunicação com a sociedade civil (Anexo VI).

### 3.3. Reflexão I

Das respostas recolhidas pode-se inferir que a informação e o conhecimento são conceitos interligados e que ambos dependem do sujeito que os interpreta, podendo assim ser considerados conceitos, não existindo uma definição específica. Pese embora o dia-a-dia de trabalho seja tendencialmente intenso (por constrangimentos de tempo e/ou excesso/escassez de informação) os colaboradores revelam que sabem o que tem de fazer, utilizando para isso ferramentas que conforme os dados recolhidos revelam, podem ser construídas pelos próprios e que maioritariamente, não utilizam ferramentas *standard* para a organização das tarefas (como por exemplo o *MsOutlook*).

Analisado o fator tempo como condicionante da partilha de informação e de conhecimento, procurou-se analisar o fator motivação. Assim, dos dados recolhidos, pode-se, em princípio, afirmar que os colaboradores analisados fazem depender o seu grau de motivação do contexto e do ambiente de trabalho, ou seja de uma variável exógena aos próprios. Quando questionados sobre como controlam o grau de motivação maioritariamente respondem que não a controlam, o que é coerente pois, como vimos anteriormente, para estes colaboradores, a motivação depende de fatores externos aos mesmos, e os fatores externos, em princípio não se conseguem controlar (por exemplo, não consegue controlar a meteorologia).

Quanto ao impacto que a partilha de informação e de conhecimento pode ter no resultado líquido da organização, os resultados da informação recolhida são claros e demonstram que a percepção que existe é que a partilha de informação e de conhecimento

pode aumentar o lucro da organização, estando os colaboradores dispostos a fazê-lo, num ambiente informal e “sem custos”<sup>17</sup> para a organização.

Do exposto supra, pode-se inferir que os colaboradores que participaram nas respostas ao formulário estão especificamente motivados para a partilha de informação e de conhecimento, no entanto, a presença de ferramentas que potenciem a troca de informação e conhecimento não está massificada, o que pode levar a concluir que apesar dos colaboradores estarem motivados para a partilha de informação e de conhecimento não o fazem, porque a organização aparentemente não disponibiliza ferramentas para o fazerem.

Em suma, os fatores que foram definidos como sendo suscetíveis de provocar constrangimentos na partilha de informação e de conhecimento (tempo, motivação e a existência de ferramentas disponíveis na organização para a partilha de informação e conhecimento) e o impacto que podem na produtividade do colaborador e da organização, aparentemente, estão presentes na consciência dos colaboradores. No que concerne ao tempo e de acordo com os dados recolhidos, pode-se inferir que tendencialmente, cada colaborador sabe o que tem de fazer e ajusta as tarefas de acordo com a prioridade das mesmas e em princípio, a prioridade é definida de acordo com o impacto que pode ter nos resultados da organização. Os dados recolhidos revelam ainda que existe uma consciência que a partilha de informação e de conhecimento tem impacto nos resultados, como tal poderá ser uma tarefa prioritária para o colaborador e para a organização. Sobre o fator seguinte, a motivação, pode-se inferir, de acordo com os dados recolhidos, que é o ambiente de trabalho que mais influencia no grau de motivação dos colaboradores, ou seja, num ambiente de trabalho menos motivador, muito provavelmente, o colaborador inicia o dia de trabalho, executa, conclui as tarefas que lhe foram atribuídas e termina o dia, não existindo, em princípio, nenhum acréscimo de valor para a organização ou para o próprio colaborador (por exemplo: ambientes de trabalho onde um colaborador especializado esteja a desempenhar tarefas de reduzida especialização).

Assim pese embora exista uma consciência para uma gestão de tempo conjugada com uma gestão de tarefas que provoque impacto nos resultados da organização, se o colaborador não estiver motivado para a execução das tarefas que lhe foram atribuídas, pode em princípio, produzir erros, originados por exemplo, por falta de concentração, por desconhecimento ou por outros fatores. Às vezes o desconhecimento do procedimento correto na execução de uma tarefa por parte de um colaborador pode ser exatamente o oposto para outro

---

<sup>17</sup> Dado que os colaboradores, maioritariamente, responderam estariam disponíveis para receber e dar formação sem recebimento de compensação monetária, por exemplo horas extras.

colaborador, isto é, o que para um colaborador é desconhecimento para outro é conhecimento. Então, e de acordo com os dados recolhidos, as tarefas são geridas de acordo com a sua prioridade, sendo a prioridade definida pelo impacto que provoca na produtividade do colaborador e consequentemente nos resultados da organização. A partilha de informação e de conhecimento pode ser uma tarefa importante e com impacto na produtividade do colaborador e nos resultados da organização, assim as organizações deverão potenciar ambientes de trabalho favoráveis para que os colaboradores se sintam motivados para a partilha da informação e do conhecimento que possuem, dado que o ambiente de trabalho é o fator que mais influencia o grau de motivação dos colaboradores. Existe, um indício de uma predisposição para a partilha de informação e de conhecimento, no entanto as organizações, aparentemente, não possuem infra – estruturas que permitam aos colaboradores fazerem essa partilha, pelo menos de uma massificada<sup>18</sup>.

Com base no exposto supra, e de acordo com o previsto no início desta dissertação, foi decidido pelo investigador construir uma ferramenta suportada numa plataforma de base *Web*, para poder servir de exemplo a aplicar nas organizações.

---

<sup>18</sup> Note-se que 26% dos colaboradores que responderam ao formulário afirmaram que a organização onde trabalham não possuem *Intranet* com página própria para a partilha de informação e de conhecimento.

**Capitulo IV – Ferramenta suportada em plataforma *Web***



#### 4.1. Introdução

Tendo por base os dados recolhidos e de acordo com o previsto no início deste estudo, para poder servir de referência para a implementação de uma ferramenta para a gestão de informação e de conhecimento, foi desenvolvido uma ferramenta suportada numa plataforma *Web*, utilizando para isso uma ferramenta disponível em *www.google.com*.

Esta ferramenta, atualmente, é gratuita, de fácil utilização e sem aparentes limitações de tempo, carregamento de conteúdos ou constrangimentos legais, permitindo ainda um controlo de acessos. O único constrangimento encontrado, prende-se com o espaço disponível para ficheiros que se limita a 100 *megabytes*, o que se entende por reduzido e que pode ser insuficiente para o fim pretendido.

A sua construção foi iniciada aquando da instrução desta dissertação e foi-lhe atribuída a designação de ParGIC – Partilha e Gestão de Informação e de Conhecimento.

#### 4.2. Descrição do ParGIC

A ferramenta foi construída tendo sempre presente que:

- ✚ Deveria ser de fácil utilização para os dois tipos de utilizadores (administrador com acessos privilegiados de construção e manutenção; utilizador indiferenciado);
- ✚ Os custos de construção e implementação deveriam de ser o mais próximo de “zero euros” possível.

Para o início da construção da ferramenta foi necessário criar uma conta de *e-mail* em *www.google.com*. Após a criação da conta de *e-mail*, consegue-se aceder ao separador “*Sites*”, iniciando-se a partir dia a criação efetiva da ferramenta. Este tópico será abordado com maior profundidade no ponto 4.4..

Este sítio na *internet* foi elaborado para poder servir de “ponte de ligação informal”, para que nas organizações possa ser potenciada a partilha de informação e de conhecimento.

O *site* já pode ser acedido exclusivamente através do endereço próprio<sup>19</sup>, existindo já registo de interações efetuadas pelos utilizadores que já possuem acesso ao mesmo. Este acesso foi facultado via *e-mail*, pelo proprietário do “*site*”.

---

<sup>19</sup> <https://sites.google.com/site/pargic/>

### 4.3. Páginas disponíveis para os utilizadores

A primeira página disponível para os utilizadores é a “Notícias”, com o objetivo de terem o acesso imediato acerca da atividade recente do *site* (imagem 4.1.).



Imagem 4. 1. – primeira página disponível para os utilizadores, ao aceder ao ParGIC

Do lado esquerdo existe uma série de outras páginas que permite ter acesso a diferentes assuntos (imagem 4.2.).

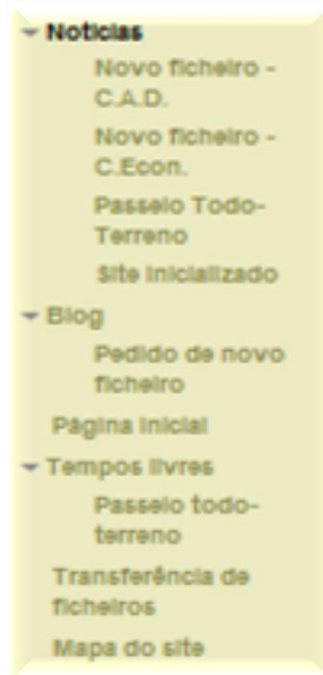


Imagem 4. 2. - barra lateral do ParGIC

A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

A página “*Página inicial*” foi desenhada para poder conter, por um lado, acessos rápidos a um motor de busca e a uma das ferramentas que possibilita consultar o número de referências de alguns assuntos (como por exemplo o *Google* e o *Google académico*) e por outro lado, expressões que despertem o interesse nos utilizadores do ParGIC para a partilha de informação e de conhecimento (imagem 4.3.).



Imagem 4. 3. - página inicial do ParGIC

Um exemplo de uma interação que já ocorreu entre os utilizadores do *site*, é a organização de um passeio todo terreno. A organização do evento teve dois propósitos:

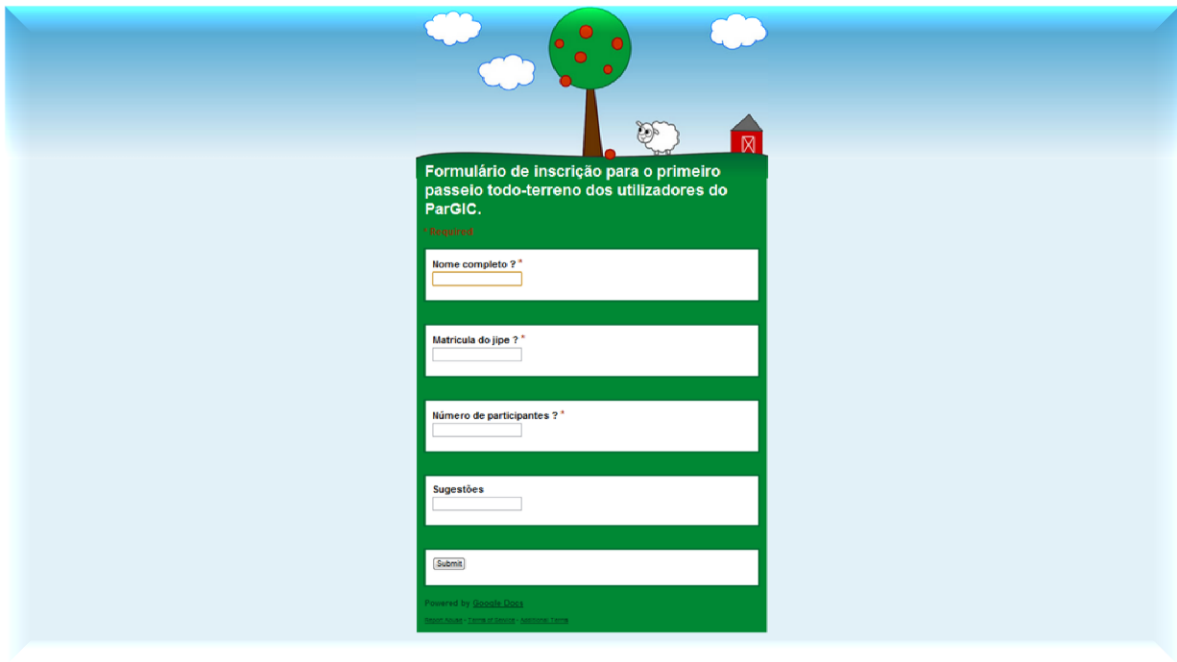
- ✚ Testar a facilidade de interações entre utilizadores;
- ✚ Servir de exemplo demonstrativo do resultado do preenchimento de um formulário criado via *Googledocs*.

Ao aceder à página “*Tempos livres*”, o utilizador pode de imediato verificar que já existe uma sub - página (imagem 4.4).



Imagem 4. 4. - página tempos livres, com referência à subpágina

Na sub - página “*Passeio todo-terreno*” o utilizador tem a possibilidade de se inscrever no evento através do acesso a um formulário (imagem 4.5.).



Formulário de inscrição para o primeiro passeio todo-terreno dos utilizadores do ParGIC.

Nome completo ? \*

Matricula do jipe ? \*

Número de participantes ? \*

Sugestões

Submit

Powered by Google Docs

Imagem 4. 5. - formulário para inscrição em uma actividade

Esta página pode servir para potenciar a troca de informação e de conhecimento num ambiente informal entre os colaboradores.

Na última página criada até ao momento, pode-se encontrar o repositório dos ficheiros que já foram analisados pelo proprietário do *site* e que foi decidido que a sua divulgação acrescentaria valor a todos os utilizadores (imagem 4.6. e Anexo VII).



Partilha e Gestão de Informação e de Conhecimento

Transferência de ficheiros

Nesta página pode encontrar ficheiros partilhados pelo utilizadores do ParGIC.

Controlo assessorio de actividades delegadas

Controlo de economias

23/10/2011 10:29

18/10/2011 15:12

Filipe Moreira

Filipe Moreira

Imagem 4. 6. - página destinada à transferência de ficheiros

## A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

Por último, mas não com menor importância é de destacar ainda a página “*Blog*”, que possibilita a troca de ideias (como por exemplo pedido de construção de ficheiros) entre o proprietário do *site* e os seus utilizadores (imagem 4.7.).



Imagem 4. 7. - blog do ParGIC

O utilizador dispõe ainda da opção “*Mapa do site*” no fim da barra lateral (o mapa do *site* pode ser consultado no Anexo VIII).

Finda a exposição acerca da informação que é disponibilizada ao utilizador do *site*, explicam-se de seguida os procedimentos para a construção da ferramenta e das opções que o proprietário dispõe para adequar a ferramenta à organização que a pertence.

### 4.4. Páginas disponíveis para o “proprietário” do *site*

Conforme já referido supra, é necessário criar uma conta de *e-mail* em *www.google.com* para poder ter acesso a esta ferramenta. A partir desse momento tem-se acesso ao separador “*Sites*” (imagem 4.8.) para poder começar a construir o *site*.



Imagem 4. 8. - barra de opções do “*gmail*”

Ao aceder ao separador “*Sites*” surge de imediato a opção criar, possibilitando de imediato ao proprietário definir o nome do “*site*”.

## A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

Após a sua criação o proprietário tem diversas opções de configuração de página e de formatação de texto (imagem 4.9).

Existem ainda mais opções no separador “Mais” (imagem 4.10.), de onde se destaca a “Gerir site” (imagem 4.11.).

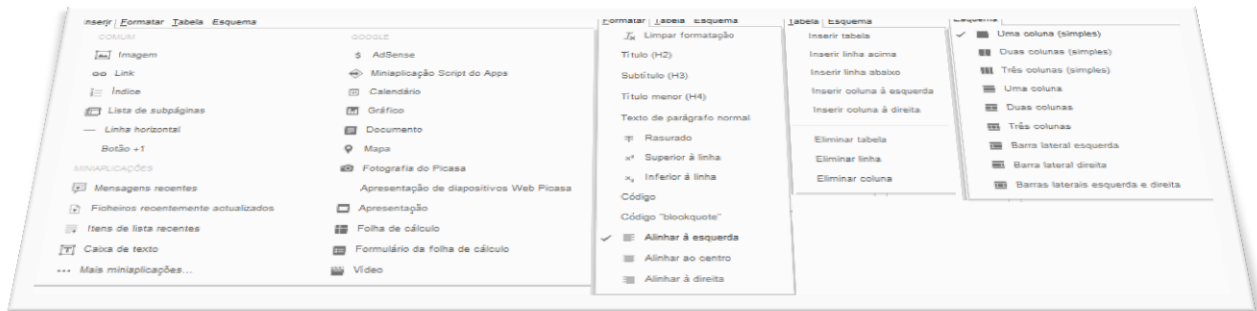


Imagem 4. 9. – opções disponíveis na função “*Editar página*”

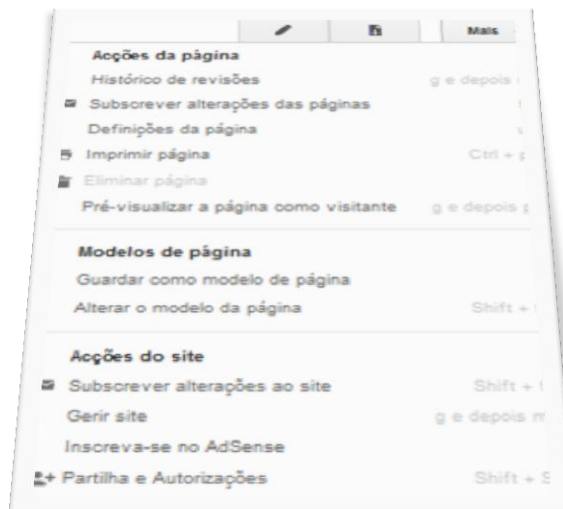


Imagem 4. 10. - opção “*Mais*”

## A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade

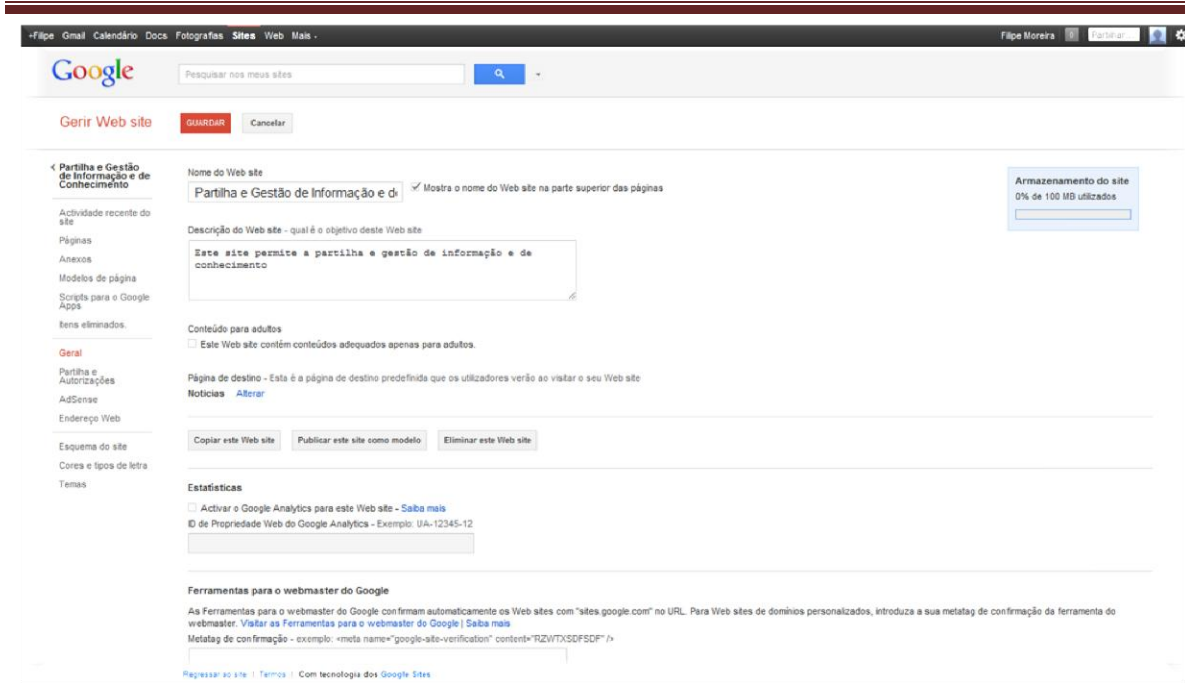


Imagem 4. 11. - opção "Gerir site"

Desta opção deve destacar-se a “*Partilha e Autorização*”, pois é partir daqui que o proprietário condiciona os acessos ao *site* (imagem 4.12.). Assim ao ser alterado a opção “*Quem tem acesso*” o proprietário pode escolher diversas opções (imagem 4.13.). Deverá ser escolhida a opção que mais se adequa ao interesse da partilha de informação, de conhecimento e dos seus utilizadores.

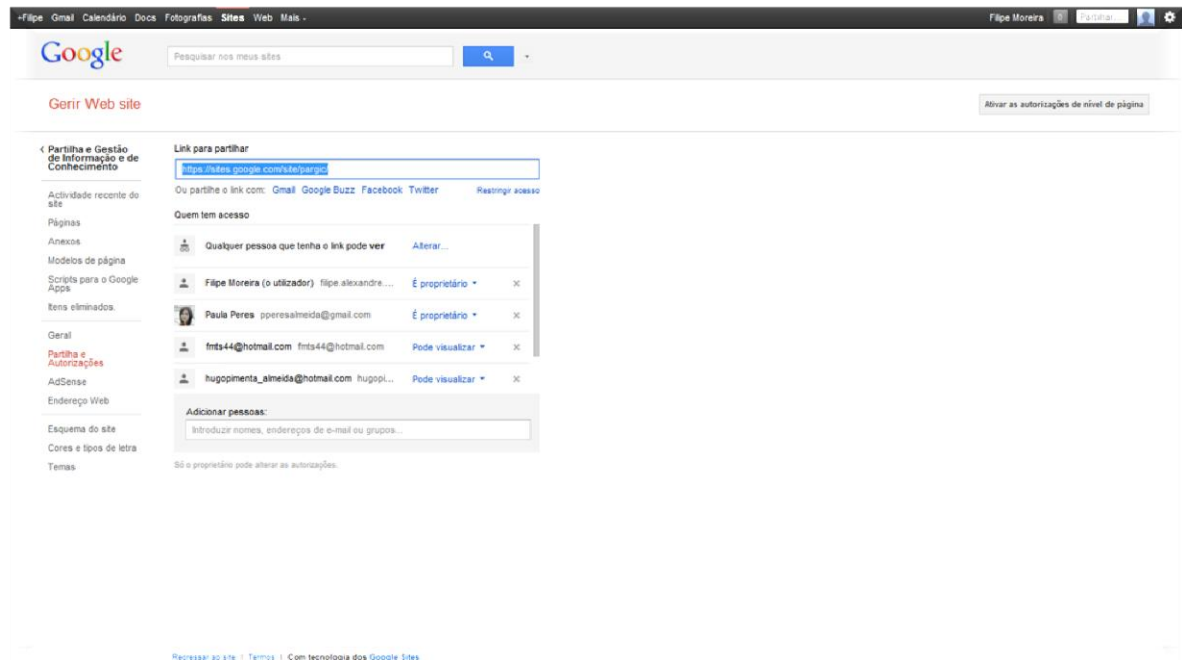


Imagem 4. 12. - opção "Partilha e autorizações"



Como proprietário, as opções são várias, cabendo a cada um que é responsável pela gestão do *site*, encontrar as que melhor se adequam ao fim com que o *site* foi construído. De salientar ainda que é possível existir mais que um proprietário do *site*, o que potencia ainda mais a sua construção e gestão.

#### **4.5. Reflexão I**

Com este resultado tecnológico pode-se inferir que a partilha de informação e de conhecimento pode ser facilitada por ferramentas gratuitas, que não poderão ser entendidas como sendo tarefas que consomem tempo sem resultado útil para o colaborador e para a organização, pois após a sua construção, em princípio, vai possibilitar uma poupança de tempo em interações futuras, dado que a informação e o conhecimento já se encontram analisadas e tratadas.

Se a partilha de informação e de conhecimento estiver incentivada no meio dos colaboradores, se for alvo de reconhecimento entre os mesmos e se forem criadas (ou instituídas) ferramentas que não impliquem um consumo de tempo que não seja útil para a organização, por certo todos os envolvidos nessa partilha sairão beneficiados, pois é das sinergias criadas entres os elementos constituintes de um todo, que o todo evolui mais rapidamente.



## **Capítulo V – Considerações finais**



### **5.1. Limitações/constrangimentos na elaboração do estudo**

No decorrer da elaboração deste estudo foram constatadas diversas limitações e constrangimentos. De salientar no entanto a dificuldade na obtenção de informação que se considerou credível, face à abundância da mesma, à articulação entre recolha, tratamento e elaboração das considerações finais e à disponibilidade de terceiros na resposta ao formulário que serviu de base para a construção da componente prática do presente estudo.

### **5.2. Considerações finais**

O conceito de informação e de conhecimento são ambíguos e dependem sobretudo de fatores subjetivos, levando assim a um crescente número de interpretações sobre o que na realidade são. Existe um consenso que a informação é o pilar do conhecimento. As organizações modernas disponibilizam os mesmos produtos e serviços, no entanto são totalmente diferentes nas pessoas que as constituem e no tempo que cada um consome para atingir objetivos da organização a que pertence.

O tempo como o conhecemos nos dias de hoje não é mais do que uma tentativa de materialização de um limite, controlado por um aparelho simples: o relógio. O tempo segue a sua cadência sem interrupções, atrasos ou adiantamentos.

Mas a motivação que cada um coloca no desempenho das suas tarefas, pode afetar a perceção do tempo que demora a executá-las. Além da motivação, outro fator que pode ter influência no desempenho é a experiência passada na execução da tarefa. Uma tarefa executada inúmeras vezes, em princípio, tenderá a ser executada com maior rapidez e menor dificuldade.

Efetivamente os fatores que podem condicionar a partilha de informação e conhecimento podem ser: o tempo, a motivação e o erro. A revisão da literatura leva-nos a inferir que ultrapassados estes condicionantes de forma a que o tempo consumido na partilha de informação e de conhecimento seja minimizado através da utilização de sistemas de gestão de informação e de conhecimento e se os colaboradores, satisfeitos as suas necessidades básicas, estejam motivados para partilharem o que “sabem” e como o “sabem fazer”, o erro derivado da execução de processos e procedimentos, tenderá a diminuir conduzindo tendencialmente a um menor consumo de fatores económico-financeiros (tais como: fundos disponíveis (capital; dinheiro), matérias – primas, etc.), indiciando assim que com os mesmos (ou mesmo com menos) recursos, os fins das organizações serão na mesma atingidos, mas com uma produtividade maior.

A análise dos dados recolhidos sugere que existe uma consciência dos colaboradores das organizações, que a partilha de informação e de conhecimento contribui para o aumento do resultado líquido da organização, mas na era da informação, aparentemente, as organizações ainda não estão totalmente dotadas de ferramentas que potenciem a transferência de conhecimento. Assim, poderemos ser levados a concluir, que esta troca pode não ser efetuada com maior regularidade, por impossibilidades técnicas, dado que os colaboradores apresentam uma predisposição para dar e receber formação informal sem existir um acréscimo de custos para a organização. Em linha com o esperado pelo investigador, os colaboradores investem na construção do conhecimento dado que despendem horas extras à organização para esse efeito.

Tendencialmente e segundo o senso comum, uma organização poderá ser tanto mais lucrativa quanto mais produtivos forem os seus colaboradores, pois são eles os verdadeiros fatores diferenciadores entre as organizações. Através da análise das respostas ao formulário distribuído, podemos inferir que os colaboradores estão sensibilizados que a partilha de informação aumenta o lucro das organizações. Assim, interligando os conceitos de produtividade e lucro, conclui-se que os colaboradores serão tanto mais produtivos quanto mais partilharem a informação e o conhecimento, pois segundo informação dos mesmos a partilha de informação e de conhecimento entre os colaboradores de uma organização contribui para o aumento do lucro da mesma.

## Referências bibliográficas



## Bibliografia

- Alcará, A. R., Chiara, I. G., Rodrigues, J. L., Tomaél, M. I., & Piedade, V. C. (01 de 04 de 2009). *www.scielo.br*. Acesso em 12 de 10 de 2011, disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362009000100012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362009000100012&script=sci_arttext)
- Braman, S. (1989). Defining information: an approach for policymakers. *Telecommunications Policy* v.13.
- Capurro, R., & Hjørland, B. (23 de 03 de 2003). *O conceito de informação*. Acesso em 02 de 12 de 2010, disponível em Scielo: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000100012&script=sci\\_arttext&tlng=e](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000100012&script=sci_arttext&tlng=e)
- Case, D. O. (2007). Looking for information-a survey of research on information seeking, needs and behavior. In: D. O. Case, *Looking for information-a survey of research on information seeking, needs and behavior*. Elsevier.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de informação para a organização inteligente*. Editorial Caminho.
- Curioso. (2004). *Curioso*. Acesso em 12 de 08 de 2010, disponível em <http://www.cepa.if.usp.br/e-fisica/mecanica/curioso/cap03/cap3framebaixo.php>
- Editora, P. (s.d.). *Infopedia*. Acesso em 27 de 02 de 2011, disponível em [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt): <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/motiva%C3%A7%C3%A3o>
- Ervilha, A. J. (2005). *Liderando equipes para otimizar resultados*. Brasil.
- Fagundes, R. B. (03 de 2010). *Revista AMRIGS*. Acesso em 19 de 12 de 2010, disponível em <http://www.amrigs.com.br/revista/54-01/03-editorial.pdf>
- Flip. (s.d.). *Flip.pt*. Acesso em 30 de 10 de 2011, disponível em <http://www.flip.pt/FLiP-Online/Corrector-ortografico-e-sintactico.aspx>
- Fotolia. (s.d.). *Fotolia.pt*. Acesso em 29 de 10 de 2011, disponível em <http://pt.fotolia.com/cat1/99001000>
- Gilbert, I. (1994). *Conviviologia-a ciência do convívio*. IBRASA.
- Gouveia, L. B., & Ranito, J. (s.d.). *bdigital.ufp.pt*. Acesso em 09 de 01 de 2011, disponível em [bdigital.ufp.pt](http://bdigital.ufp.pt): [https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/264/1/Manual\\_VII.pdf](https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/264/1/Manual_VII.pdf)
- Harris, J. (2008). *Time management 100 sucess secrets*. USA.
- Jr, C. F., & Jr, F. W. (s.d.). *google.books*. Acesso em 19 de 12 de 2010, disponível em [google.books](http://books.google.pt/books?id=3AQAAAAAMBAJ&pg=PA47&dq=infomap+a+complete+guide&hl=pt-pt&ei=pSYOTbnxDcnO4gb3r6SGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=infomap%20a%20complete%20guide&f=false): [http://books.google.pt/books?id=3AQAAAAAMBAJ&pg=PA47&dq=infomap+a+complete+guide&hl=pt-pt&ei=pSYOTbnxDcnO4gb3r6SGAg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=infomap%20a%20complete%20guide&f=false](http://books.google.pt/books?id=3AQAAAAAMBAJ&pg=PA47&dq=infomap+a+complete+guide&hl=pt-pt&ei=pSYOTbnxDcnO4gb3r6SGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=infomap%20a%20complete%20guide&f=false)

- Jr, R. E. (2005). *Seu próximo erro será fatal? Os equívocos que podem destruir uma organização*. Sao Paulo: Bookman.
- Jr., R. E. (2006). *Seu próximo erro será fatal?* Rio Janeiro: Bookman.
- king, P. W. (2009). *Climbing Maslow's Pyramid - choosing your own path through life*. UK.
- Kira Tarapanoff, R. H. (12 de 2000). *Sociedade de informação e inteligência em unidades de informação*. Acesso em 08 de 12 de 2010, disponível em Scielo: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000300009&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000300009&script=sci_arttext&tlng=es)
- Kirk, J. (1999). *Information in organisations: directions for information management*. Acesso em 03 de 12 de 2010, disponível em Information Research: <http://informationr.net/ir/4-3/paper57.html>
- Luis Borge Gouveia, J. R. (s.d.). *bdigital.ufp.pt*. Acesso em 26 de 12 de 2010, disponível em [https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/264/1/Manual\\_VII.pdf](https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/264/1/Manual_VII.pdf)
- Mancini, M. (2003). *Time Management*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mancini, M. (2007). *Time Management-24 Techniques to make each minute count at work*. McGraw-Hill.
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*. Lisboa: Edições Silabo.
- Meireles, M. (2004). *Quesitos de excelência dos sistemas de informação*. SP, Brasil: Arte & Ciência.
- Miranda, R. C. (1999). *O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas*. Acesso em 12 de 03 de 2010, disponível em Scielo: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6.pdf>
- Moresi, E. A. (04 de 2000). *www.scielo.br*. Acesso em 11 de 10 de 2011, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>
- Mullins, L. J. (2001). *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional-4ª edição*. Brasil: Bookman.
- Novaes, M. V. (s.d.). *pesquisapsicologica*. Acesso em 27 de 02 de 2011, disponível em <http://www.pesquisapsicologica.pro.br/>:  
<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>
- Rascão, J. P. (2006). Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação. In: J. P. Rascão, *Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais, lda.
- Ribeiro, F. C. (2002). Hayek e a teoria da informação - uma análise epistemológica. In: F. C. Ribeiro. Sp, Brasil: Annablume.
- Sandra Felton, M. S. (2009). *Organizing your day: time managemet techniques that will work for you*. USA: Revell.
- Schwalbe, K. (2009). *Information Technology-Project Management*. USA.

Scott, E. (2008). *Wealth Buys Freedom*. USA: Ellen Beck.

Silvester, A. L. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. Escolar editora.

Sousa, H. (2005). *O implacável tempo*.

Tarapanoff, K., Júnior, o. H., & Cormier, P. M. (2000). *Sociedade de informação e inteligência em unidades de informação*. Acesso em 18 de 12 de 2010, disponível em scielo.br: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000300009&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000300009&script=sci_arttext&tlng=es)

Tavares, F. (2003). *Gestão da Marca*. Rio Janeiro: E-papers serviços editoriais Ltda.

Tenório, F. G. (2007). *Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Tomanini, C. (2009). *Na trilha do sucesso*. São Paulo: Editora Gente.

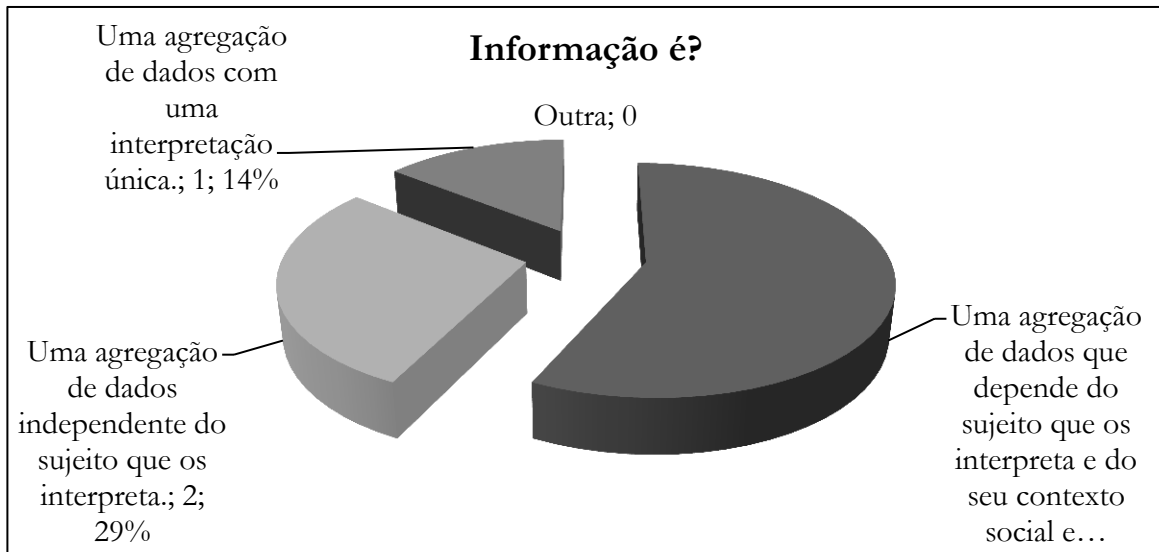
Veloso, E., & Trevisian, L. (2005). *Produtividade e ambiente de trabalho-Gestão de pessoas e carreiras*. SP, Brasil: Senac.



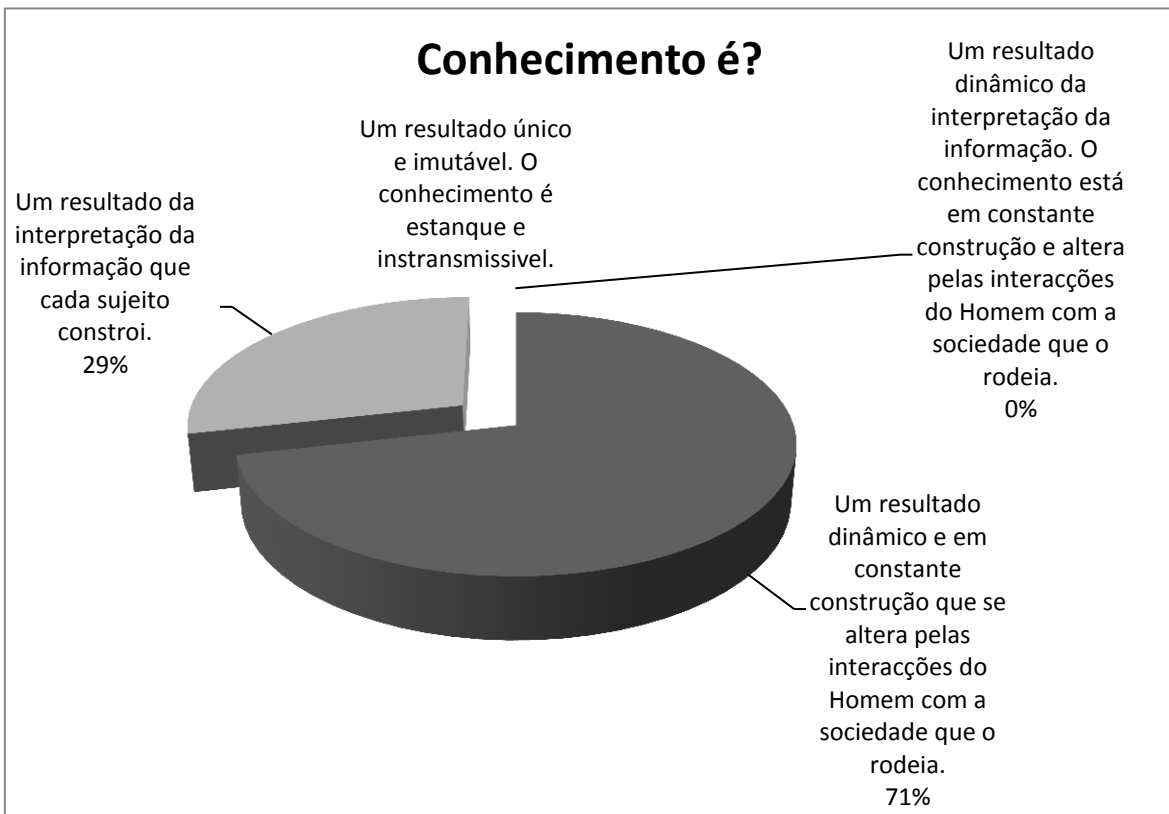
**Anexos**



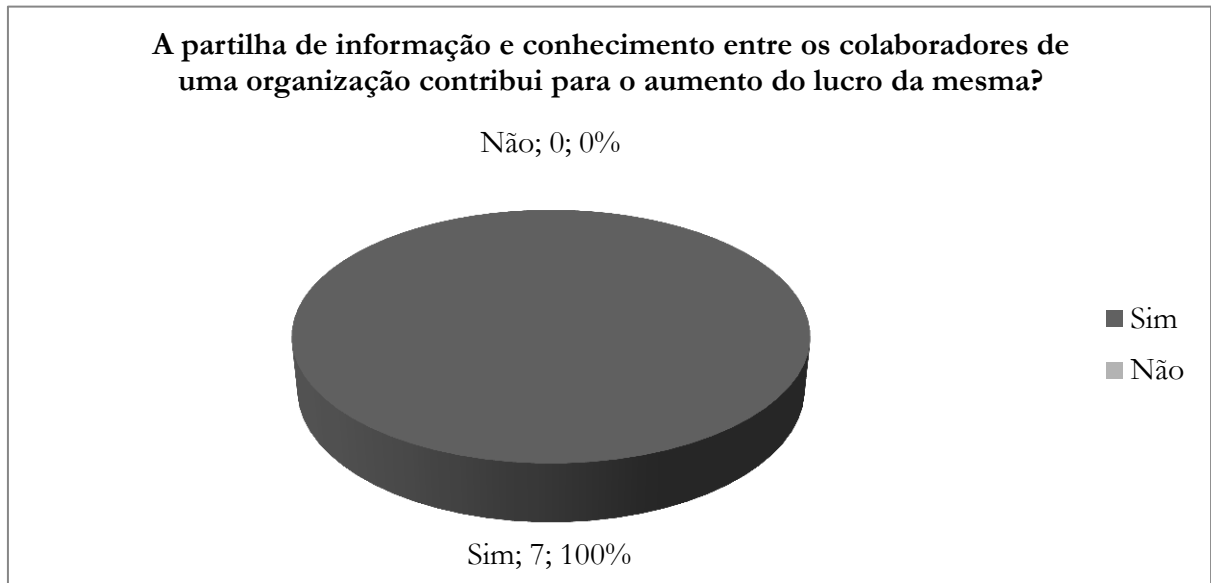
Anexo I – pré – teste de formulário – gráficos dos principais dados recolhidos



Anexos - gráfico 1. 1. - informação é?



Anexos - gráfico 1. 2. - conhecimento é?



Anexos - gráfico 1. 3. - a partilha de informação e conhecimento entre os colaboradores de uma organização contribui para o aumento do lucro da mesma?

## Anexo II – sugestões e correcções efectuadas ao formulário distribuído

### 1. Análise às sugestões obtidas pelas respostas ao pré-teste ao formulário distribuído

Questões	Opções de respostas	Sugestões apresentadas	Correcção efectuada
1. Qual a sua idade (anos)?	Entre 18 e 25.	Sem sugestões.	Sem correcções.
	Entre 26 e 30.		
	Entre 31 e 40.		
	Entre 41 e 50.		
	Entre 51 e 55.		
	Mais do que 56.		
2. Qual o seu sexo?	Feminino.	Sem sugestões.	Sem correcções.
	Masculino.		
3. Qual o tipo de organização onde trabalha?	Entidade Pública Empresarial (E.P.E.).	Sem sugestões.	Sem correcções.
	Entidade Privada.		
	Trabalhador por conta própria.		
	Outra.		
4. Qual o seu cargo na organização onde trabalha?	Sou diretor(a)/administrador(a).	Sem sugestões.	Sem correcções.
	Sou chefe de equipa e reporto a uma direcção ou administração.		
	Sou colaborador(a) indiferenciado(a) e reporto a um(a) chefe de equipa.		
	Outra.		
5. Informação é?	Uma agregação de dados com uma interpretação única.	Uma agregação de dados com uma interpretação única.	Corrigido com as seguintes questões: Uma agregação de dados que depende do sujeito que os interpreta e do seu contexto social e económico; Uma agregação de dados independente do sujeito que os interpreta e do seu contexto social e económico;
	Uma agregação de dados que depende do sujeito que os interpreta e do seu contexto social e económico.	Uma agregação de dados independente do sujeito que os interpreta.	
	Outra	As suas respostas são semelhantes. Pode ser simultaneamente	

5. Informação é?		interpretação única e independente do sujeito que os interpreta.	os interpreta; Outra.
6. Conhecimento é?	<p>Um resultado dinâmico e em constante construção que se altera pelas interacções do Homem com a sociedade que o rodeia.</p> <p>Um resultado da interpretação da informação que cada sujeito constroi. Mais uma vez as duas podem ocorrer.</p> <p>Um resultado único e imutável. O conhecimento é estanque e intransmissível.</p> <p>Outra.</p>	<p>Um resultado dinâmico e em constante construção que se altera pelas interacções do Homem com a sociedade que o rodeia.</p> <p>Um resultado da interpretação da informação que cada sujeito constroi. Mais uma vez as duas podem ocorrer.</p>	Reformuladas duas questões
7. Como classifica a sua organização diária?	<p>Sei o que tenho de fazer e quando.</p> <p>Sei sempre o que tenho de fazer mas ao longo do dia vou adaptando as tarefas de acordo com a sua prioridade.</p> <p>O tempo não chega para tudo; vou executando as tarefas que se traduzem em mais resultados para a organização.</p> <p>O tempo não chega para tudo; vou executando as tarefas que para mim são prioritárias, mesmo que não acrescentem valor à organização.</p> <p>Outra</p>	Um pouco confuso	Reformulado
8. Qual a ferramenta que utiliza para	Agenda electrónica (ex: Microsoft Outlook).	Sem sugestões.	Sem correcções.

organizar as tarefas do dia-a-dia?	Mapa de dependências - tipo cascata.		
	Quadro dinâmico de tarefas vs prioridades.		
	Nenhuma.		
	Outra.		
9. Quem tem mais influência no seu grau de motivação?	Ninguém. A minha motivação depende só de mim.	Sem sugestões.	Sem correcções.
	A minha hierarquia.		
	O contexto/ambiente de trabalho do meu dia-a-dia.		
	Outra		
10. Como controla o seu grau de motivação?	Não controlo. O meu grau de motivação depende de vários factores como vida da pessoal estabilizada, hierarquias justas, objectivos realistas/atingíveis, entre outros.	Sem sugestões.	Sem correcções.
	Trabalho por objectivos. Quando concluo um objectivo, procuro definir um novo.		
	Estou sempre motivado(a). Não preciso de objectivos.		
	Outra		
11. A partilha de informação e conhecimento entre os colaboradores de uma organização contribui para o aumento do lucro da mesma?	Sim.	Sem sugestões.	Sem correcções.
	Não.		
12. Na organização onde trabalha existe Intranet com página própria para partilhar informação e conhecimento entre	Sim.	Sem sugestões.	Sem correcções.
	Não.		

os colaboradores?			
13. Prestaria serviços de formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias dentro da sua organização, sem receber recompensa monetária (ex:horas extras)?	<p>Sim.</p> <hr/> <p>Não.</p>	Sem sugestões.	Sem correcções.
14. Receberia formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias dentro da sua organização, sem receber recompensa monetária (ex:horas extras)?	<p>Sim.</p> <hr/> <p>Não.</p>	Sem sugestões.	Sem correcções.
15. Quantas horas despende, em média, por dia com auto-formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias?	1/2/3/4/5	Sem sugestões.	Sem correcções.
16. Quantas horas despende, em média, por dia em contactos com pessoas externas à organização onde trabalha (ex:prática de exercício físico)?	1/2/3/4/5	Sem sugestões.	Sem correcções.
17. Quantas horas despende, em média,	1/2/3/4/5	Sem sugestões.	

por dia em contactos com colegas de trabalho mas fora do contexto da organização onde trabalham (ex: confraternização pós laboral)?			Sem correcções.
---	--	--	-----------------

Anexos - tabela 1. 1. - análise ao pré - teste ao formulário

## 2. Formulário final

### Recolha de Opinião

LEIA ATENTAMENTE AS SEGUINTEs NOTAS, INSTRUÇÕES E ESCLARECIMENTOS.

Estimado/a Senhor/a, As questões a seguir colocadas inserem-se num estudo para a avaliação do possível impacto que a partilha de informação poderá ter nos resultados económicos e financeiros das organizações. Assim, pedimos a sua colaboração no preenchimento deste formulário, incluindo as questões mais pessoais. Este documento é pessoal, individual, anónimo e absolutamente confidencial. Os dados obtidos serão usados apenas para fins de análise estatística. Responda a TODAS as questões, assinalando a sua resposta nos espaços que melhor reflectem o seu posicionamento. Escolha apenas uma opção.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Tempo aproximado de preenchimento de todo o formulário +/- 10 minutos.

\* Required

Qual a sua idade (anos)? \*

- Entre 18 e 25.
- Entre 26 e 30.
- Entre 31 e 40.
- Entre 41 e 50.
- Entre 51 e 55.
- Mais do que 56.

Qual o seu sexo? \*

- Feminino.
- Masculino.

Qual o tipo de organização onde trabalha? \*

- Entidade Pública Empresarial (E.P.E.).
- Entidade Privada.
- Trabalhador por conta própria.
- Outra.

Qual o seu cargo na organização onde trabalha? \*

- Sou director(a)/administrador(a).
- Sou chefe de equipa e reporto a uma direcção ou administração.
- Sou colaborador(a) indiferenciado(a) e reporto a um(a) chefe de equipa.
- Outra.

Informação é? \*

- Uma agregação de dados que depende do sujeito que os interpreta e do seu contexto social e económico.
- Uma agregação de dados independente do sujeito que os interpreta.
- Outra

Conhecimento é? \*

- Um resultado da interpretação da informação que cada sujeito constroi e que nunca se altera.
- Um resultado que não depende da informação, mas depende da experiência de cada sujeito.

- Um resultado dinâmico da interpretação da informação. O conhecimento está em constante construção e altera pelas interações do Homem com a sociedade que o rodeia.
- Um resultado único e imutável. O conhecimento é estanque e intransmissível.
- Outra.

Como classifica a sua organização diária? \*

- Sei o que tenho de fazer e quando.
- Sei sempre o que tenho de fazer mas ao longo do dia vou adaptando as tarefas de acordo com a sua prioridade.
- O tempo não chega para tudo; vou executando as tarefas que se traduzem em mais resultados para a organização.
- O tempo não chega para tudo; vou executando as tarefas que para mim são prioritárias, mesmo que não acrescentem valor à organização.
- Outra

Qual a ferramenta que utiliza para organizar as tarefas do dia a dia? \*

- Agenda electrónica (ex: Microsoft Outlook).
- Mapa de dependências - tipo cascata.
- Quadro dinâmico de tarefas vs prioridades.
- Nenhuma.
- Outra.

Quem tem mais influência no seu grau de motivação? \*

- Ninguém. A minha motivação depende só de mim.
- A minha hierarquia.
- O contexto/ambiente de trabalho do meu dia-a-dia.
- Outra

Como controla o seu grau de motivação? \*

- Não controlo. O meu grau de motivação depende de vários factores como vida da pessoal estabilizada, hierarquias justas, objectivos realistas/atingíveis, entre outros.
- Trabalho por objectivos. Quando conluo um objectivo, procuro definir um novo.
- Estou sempre motivado(a). Não preciso de objectivos.
- Outra

A partilha de informação e conhecimento entre os colaboradores de uma organização contribui para o aumento do lucro da mesma? \*

- Sim
- Não

Na organização onde trabalha existe Intranet com página própria para partilhar informação e conhecimento entre os colaboradores? \*

- Sim
- Não

Prestaria serviços de formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias dentro da sua organização, sem receber recompensa monetária (ex:horas extras)? \*

- Sim
- Não

Receberia formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias dentro da sua organização, sem receber recompensa monetária (ex:horas extras)? \*

- Sim
- Não

Quantas horas despende, em média, por dia com auto-formação relacionada com a execução das suas tarefas diárias? \*

	0	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	---	--

horas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	horas
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------

Quantas horas despende, em média, por dia em contactos com pessoas externas à organização onde trabalha (ex:prática de exercício físico)? \*

	0	1	2	3	4	5	
horas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	horas

Quantas horas despende, em média, por dia em contactos com colegas de trabalho mas fora do contexto da organização onde trabalham (ex: confraternização pós laboral)? \*

	0	1	2	3	4	5	
horas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	horas



**Anexo III – mensagens utilizadas para a divulgação do formulário (pré – teste e versão final)**

**1. - Mensagem utilizada para divulgação do formulário versão pré – teste, via e-mail, dirigida a 7 colaboradores**

“Exmo(a) Senhor(a)

Considerando a elaboração da dissertação de mestrado com o tema "A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade", solicito a sua colaboração para preenchimento, avaliação e apresentação de melhorias do formulário disponível através do link:

[https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en\\_US&formkey=dHJGbE1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en_US&formkey=dHJGbE1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0)

Agradeço que insira as suas sugestões no campo disponível após cada questão.

Desde já grato pela sua colaboração e aguardo resposta até 10/9/2011.

Com os melhores cumprimentos,

Filipe Moreira “

**2. - Mensagem utilizada para divulgação do formulário versão final, via e-mail, facebook e linked in.**

“Exmo(a) Senhor(a)

Considerando a elaboração da dissertação de mestrado com o tema "A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade", solicito a sua colaboração para preenchimento do formulário disponível através do

link: [https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en\\_US&formkey=dHJGbE1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en_US&formkey=dHJGbE1OR2QyV3RnSVIXSVNnUDN5M0E6MQ#gid=0)

Desde já grato pela sua colaboração e aguardo resposta até 17/9/2011.

Com os melhores cumprimentos,

Filipe Moreira “



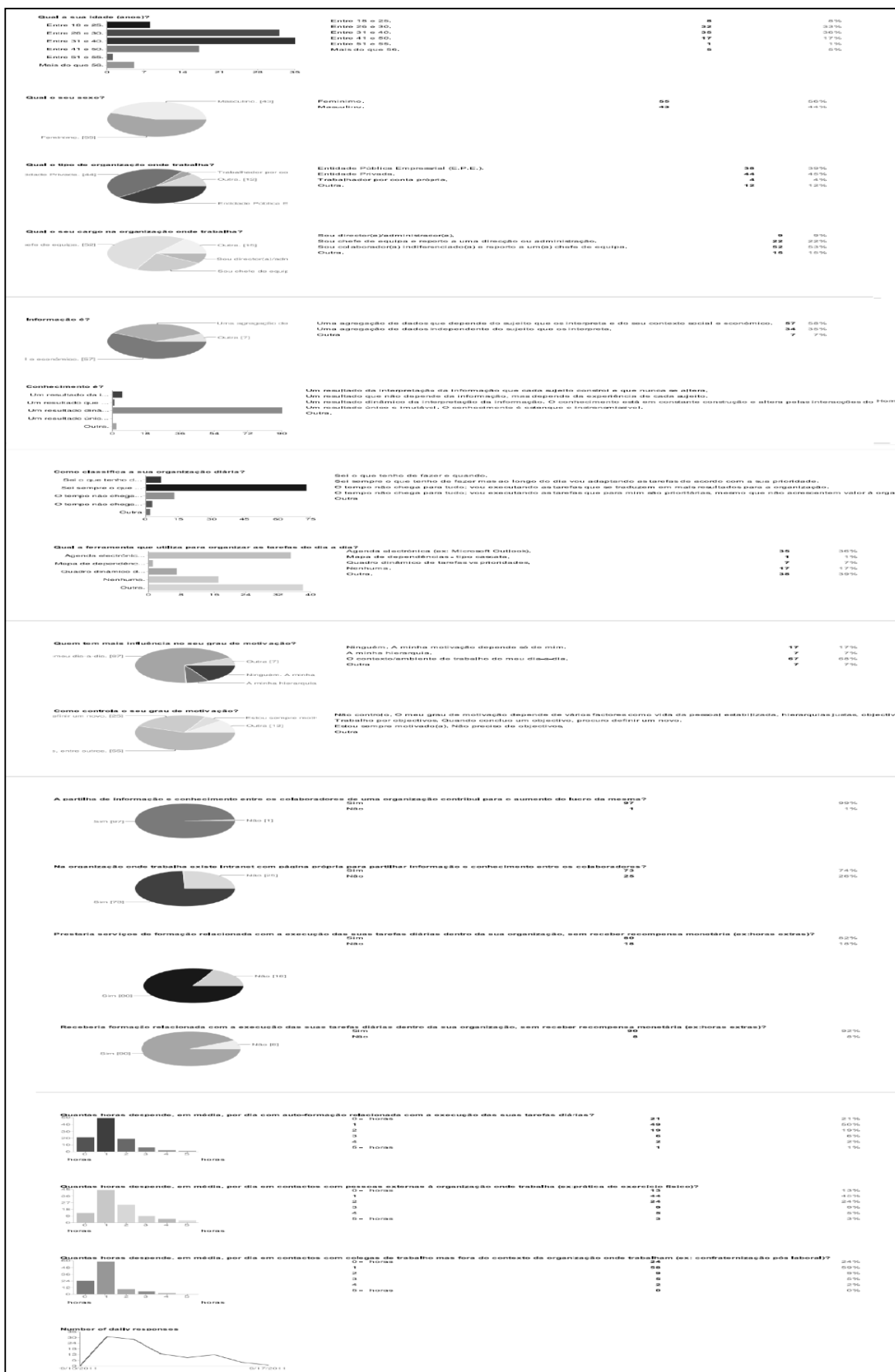
**Anexo IV – cronograma do estudo**

Mês/Ano	Descrição da tarefa
Novembro 2010	Apresentação de pré – projecto
Dezembro 2010	Recolha de bibliografia e “casos de estudo”
Janeiro 2010 a Março 2011	Tratamento de dados recolhidos e início da elaboração da dissertação de mestrado
Abril 2011 a Junho 2011	Conclusão da dissertação de mestrado
Novembro 2010 a Junho 2011	Desenvolvimento de uma ferramenta em suporte <i>web</i>

Anexos - tabela 1. 2. cronograma inicial do estudo



Anexo V – relatório síntese disponibilizado pelo *Googledocs*



Anexos - imagem 1. 1. - relatório *Googledocs*



**Anexo VI – conteúdo do *e-mail* e resposta obtida do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC)**

**E-mail de 30/11/2010 para [info@rcaap.pt](mailto:info@rcaap.pt)**

“Boa tarde

Eu, Filipe Alexandre Silva Moreira, estudante do Mestrado em Gestão das Organizações - ramo Gestão de empresa, (entidade APNOR/IPP/ISCAP) estou em fase de elaboração de dissertação de mestrado subordinada ao tema:

"A partilha de informação entre colaboradores de uma organização. Um estudo sobre a influência na produtividade."

Dado que com frequência consulta o vosso site e considero que a informação será tanto mais vantajosa quanto mais partilhada for, solicito que me indiquem os procedimentos necessários para quando a dissertação estiver concluída poder ser submetida à vossa apreciação para publicação.

Cumprimentos,

Filipe Moreira”

**Resposta em 30/11/2010 de [info@rcaap.pt](mailto:info@rcaap.pt)**

“Viva,

Caso a sua instituição já possua um repositório institucional, poderá depositar a sua dissertação nesse repositório. Caso contrário, dispõe do repositório Comum (<http://comum.rcaap.pt>) onde as instituições podem iniciar os depósitos para que fiquem integrados no portal RCAAP, B-On, Google Scholar, etc...

Pela informação que disponho, existe a intenção de criar um repositório no IPP, mas até agora não tenho informação de quando estará disponível.

Cumprimentos,

José Carvalho”

**E-mail de 13/02/2011 para [revistacontabilidade@otoc.pt](mailto:revistacontabilidade@otoc.pt)**

“Boa tarde

Sendo um leitor atento da vossa revista e estando neste momento a desenvolver uma dissertação de mestrado subordinada ao tema sobre a gestão e partilha de conhecimento, e dado que o tema ainda não foi abordado pela vossa revista (que eu tenha conhecimento), solicito indicações de quais os procedimentos que devo adoptar de forma a que o referido

documento possa ser alvo da vossa avaliação para posterior publicação na revista da OTOC.

Cumprimentos,

Filipe Moreira”

**Resposta em 16/02/2011 de bastonario@otoc.pt**

“Ex.mo Senhor.

Deverá, por esta via, ou pela postal, remeter-nos o trabalho que tem elaborado para que o mesmo seja analisado e, sendo caso disso, publicado na nossa revista.

Apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

O Bastonário

(A. Domingues Azevedo)

---

**António Domingues de Azevedo | Bastonário”**

## Anexo VII – folhas de cálculo já disponíveis no ParGIC

Formulário de inscrição para o primeiro passeio todo-terreno dos utilizadores do ParGIC

Timestamp	Nome completo ?	Matrícula do jipe ?	Número de participantes ?	Sugestões
10/20/2011 23:30:40	Hugo Almeida	24-81-CZ		2. Cada um deverá levar comida para pic-nic!
10/29/2011 12:28:29	Filipe Moreira	35-95-PQ		2. Todos devem levar "Tamel"

Anexos - imagem 1. 2. - folha de cálculo após preenchimento de formulário

Controlo de actividades delegadas

Controlo de actividades delegadas		
Nr de actividade	Procedimento de controlo	
3	Executar procedimento C	Para gerar procedimento de controlo insira uma letra do alfabeto, sem repetição consecutiva na célula C1 e pressione a tecla "ENTER".
Caracterização de actividades		
Total de actividades delegadas	4	
Nr de actividade	Procedimento de controlo	
1	Executar procedimento A	
2	Executar procedimento B	
3	Executar procedimento C	
4	Executar procedimento D	

Anexos - imagem 1. 3. - folha de cálculo para controlo aleatório de actividades delegadas

The image shows a Google Sheets spreadsheet titled "Controlo economato". The spreadsheet has the following columns:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	CONTROLO DO ECONOMATO														
2	Designação do departamento	Designação de material	Referência	Quantidade em stock	Quantidade normalmente pedida	Quantidade recomendada	Quantidade a pedir								
3						0									
4						0									
5						0									
6						0									
7						0									
8						0									
9						0									
10						0									
11						0									
12						0									
13						0									
14						0									
15						0									
16						0									
17						0									
18						0									
19						0									
20						0									
21						0									
22						0									
23						0									
24						0									
25						0									
26						0									
27						0									
28						0									
29						0									
30						0									
31						0									
32						0									
33						0									
34						0									
35						0									
36						0									
37						0									
38						0									
39						0									
40						0									
41						0									

Anexos - imagem 1. 4. - folha de cálculo da controlo de economato

Anexo VIII – mapa do *site* ParGIC



Anexos - imagem 1. 5. - mapa do site ParGIC.