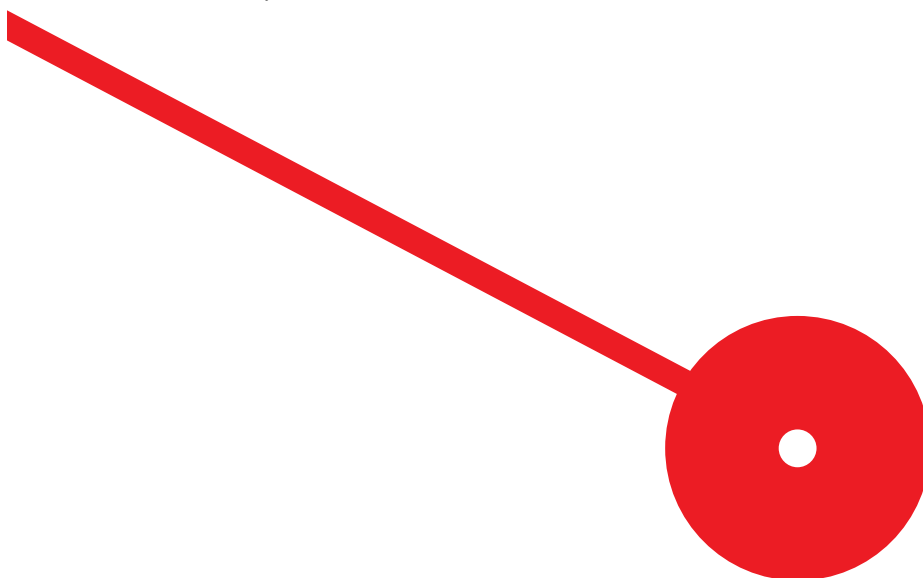




A Importância das Competências de Gestão de Informação e das *Soft Skills* no Contexto Organizacional

Raul José Melo Silva

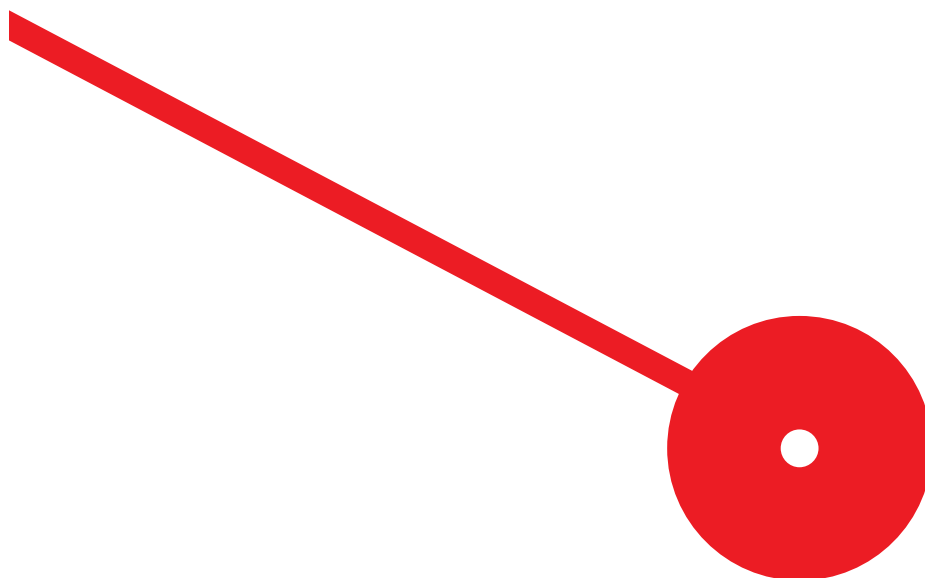
06/2024



A Importância das Competências de Gestão de Informação e das *Soft Skills* no Contexto Organizacional

Raul José Melo Silva

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Informação Empresarial, sob orientação da Prof.
Doutora Inês Braga**



Agradecimentos

Com o término desta dissertação chega ao fim mais uma etapa da minha vida, repleta de altos e baixos, e memórias que levarei comigo para sempre e que marcarão e moldarão o meu percurso futuro.

Ao ISCAP que foi a minha casa durante estes dois últimos anos. Aos professores e amigos de curso, que direta ou indiretamente, contribuíram para o meu sucesso académico, especialmente à Professora Doutora Inês Braga, que me acompanhou e orientou ao longo destes seis meses de investigação com um apoio incansável.

Aos meus *dojos*, por me darem a disciplina e mentalidade necessária e o *outlet* que precisava para conseguir completar esta etapa.

Aos meus amigos, à Cátia com as suas perspetivas que me ajudaram a construir este trabalho, à Leonor que me ensinou a enfrentar um problema de cada vez e me apoiou como ninguém durante estes dois últimos anos, ao Carlos por me ensinar a enfrentar o futuro e ser verdadeiro comigo próprio, à Lara e à Cassandra por serem as melhores colegas de casa que podia pedir e tornarem este percurso mais desfrutável, à Celeste, a adição mais recente ao grupo mas com um impacto cacterístico. Em especial ao Bruno, João, António e Ribeiro que estão comigo desde sempre e assistiram de perto ao meu percurso e crescimento, e pelos inúmeros momentos partilhados que reafirmaram o porquê e a minha vontade de continuar.

Por fim, à minha família, aos meus pais por todos os esforços, sacrifícios e apoio que me deram durante o meu percurso académico e de crescimento pessoal, sem eles nada seria como é.

A todos, o meu muito obrigado do fundo do meu coração!

Resumo:

Num mundo organizacional cada vez mais globalizado e competitivo, torna-se imprescindível às organizações adaptarem-se ao meio em que atuam e responder incisivamente às mudanças com que se deparam e novas tendências que surgem. Desta forma, há certos comportamentos que necessitam ser alterados, e outros implementados, para manter a relevância duma organização no mercado.

A presente dissertação explora então certos elementos que influenciam o sucesso profissional dos colaboradores organizacionais, e conseqüentemente das organizações. Assim, de forma a alcançar o objetivo de perceber o modo como a gestão da informação é feita nas organizações, assim como a forma como as *soft skills* são mobilizadas para alcançar o sucesso organizacional, foi realizada uma revisão de conceitos relevantes na área em questão e utilizou-se a metodologia do estudo de caso, com recurso a técnicas de recolha de dados como o questionário e a entrevista.

A nível da revisão da literatura é abordada a temática da gestão de informação, onde se expõe a importância deste ativo organizacional, assim como certos comportamentos e competências a ter para potencializar o *output* organizacional, assim como a redução de custos. De seguida são abordadas as *soft skills*, referindo-se a sua indispensabilidade no mercado atual, tanto para os colaboradores como para as organizações, e é apresentada a sua utilidade no contexto supracitado. Por fim foi analisada a articulação destas duas temáticas como mecanismo de auxílio ao alcance do sucesso organizacional.

Verificou-se que já existe um conhecimento base acerca das temáticas por parte das organizações e dos colaboradores que as integram. Contudo, a necessidade de maior sensibilização das temáticas por todo o meio organizacional, assim como de opções de formação é bastante notória, existe uma falta de *know-how* pelas organizações de como trabalhar estas temáticas em prol do seu desenvolvimento.

Palavras chave: gestão de informação; *soft skills*; organizações; informação.

Abstract:

In an increasingly globalized and competitive organizational world, it is essential for organizations to adapt to the environment in which they operate and respond incisively to the changes they encounter and the new trends that emerge. As such, there are certain behaviours that need to be changed, and others implemented, in order to maintain an organization's relevance in the market.

This dissertation therefore explores certain elements that influence the professional success of organizational employees, and consequently of organizations themselves. Therefore, in order to achieve the objective of understanding how information management is carried out in organizations, as well as how soft skills are mobilized to achieve organizational success, a review of relevant concepts in the area in question was carried out and the case study methodology was used, using data collection techniques such as questionnaires and interviews.

Firstly, the subject of information management is addressed, where the importance of this organizational asset is explained, as well as certain behaviours and skills to be had in order to boost organizational output and reduce costs. Soft skills are then discussed, highlighting their indispensability in today's market, both for employees and organizations, and their usefulness in the above context is presented. Finally, the articulation of these two themes as a mechanism to help achieve organizational success was analyzed.

It was found that organizations and their employees already have a basic knowledge of the issues. However, the need for greater awareness of the issues throughout the organization, as well as for training options, is quite noticeable, there is a lack of know-how on the part of organizations on how to work on these issues for the sake of their development.

Key words: information management; *soft skills*; organizations; information.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Contextualização Teórica	6
1 Informação e a sua importância para a gestão organizacional	7
1.1 Informação como um ativo no contexto organizacional	9
1.2 Boas práticas de gestão de informação.....	16
2 <i>Soft skills</i> : conceito e abrangência organizacional	19
2.1 <i>Soft skills</i> e a sua importância organizacional	22
2.2 Que <i>soft skills</i> para um melhor desempenho dos colaboradores?	24
3 Articulação da gestão de informação e das <i>soft skills</i> no contexto organizacional	27
Capítulo II – Abordagem de Investigação.....	33
1 Questão de investigação e objetivos.....	34
2 Metodologia: estudo de caso	35
3 Técnicas de recolha de dados	37
3.1 Questionário	37
3.1.1 Pré-teste do questionário	38
3.1.2 Corpo do questionário	38
3.2 Entrevistas	39
3.2.1 Pré-teste das entrevistas.....	41
3.2.2 Elaboração e administração das entrevistas.....	41
Capítulo III – Apresentação e Análise de Resultados	43
1 Análise do questionário	44
1.1 Universo e amostra	44
1.2 Caracterização da amostra	44
1.3 Análise da secção “Gestão de Informação”.....	45
1.4 Análise da secção “ <i>Soft Skills</i> ”	50

1.5	Análise da secção “Articulação das temáticas”	54
2	Análise das entrevistas.....	57
2.1.1	Análise de conteúdo às entrevistas	59
2.1.2	Análise de conteúdo às propostas de melhoria	62
3	Discussão dos resultados	63
Capítulo IV – Conclusão		68
1	Conclusão	69
2	Limitações e trabalho futuro	71
Referências bibliográficas		73
Apêndices.....		80
Apêndice I – 1º secção do questionário: caracterização da amostra.....		81
Apêndice II – Guião das entrevistas		87
Apêndice III – Respostas abertas do questionário		89
Apêndice IV – Sugestões para melhoria dadas nas entrevistas		90

Índice de Figuras

Figura 1 - Vantagens mais impactantes resultantes da GI.....	47
Figura 2 - Relação entre GI e vantagens de sucesso das organizações	47
Figura 3 - O que falta para implementar/melhorar a gestão da informação na sua organização?	50
Figura 4 - Tipos de soft skills mais importantes.....	54
Figura 5 - Vantagens associadas às soft skills que a organização mais beneficiaria.....	54
Figura 6 - Grau de importância dado à conjugação de competências de gestão da informação e soft skills nos colaboradores das organizações.....	56
Figura 7 - Competências percebidas como em falta ou inadequadas nos gestores e/ou superiores dos inquiridos	56

Índice de Quadros e Tabelas

Quadro 1 - Pontos-chave para uma boa GI.....	19
Quadro 2 - Quadro síntese de soft skills.....	26
Tabela 1 - Caracterização da amostra.....	45
Tabela 2 – Resultados das perguntas referentes à GI.....	46
Tabela 3 – Resultados das perguntas referentes à gestão da informação	48
Tabela 4 – Resultados das perguntas referentes às soft skills	51
Tabela 5 – Resultados das perguntas referentes às soft skills e desenvolvimento profissional	52
Tabela 6 – Resultados das perguntas referentes à articulação entre GI e soft skills	55
Tabela 7 - Análise de conteúdo às sugestões fornecidas no questionário	57
Tabela 8 - Análise de conteúdo às entrevistas	62
Tabela 9 - Análise de conteúdo às sugestões dadas nas entrevistas	63

Lista de abreviaturas

GI – gestão de informação

PME – pequenas-médias empresas

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Atualmente a organização percebe-se como uma unidade social complexa, interagindo com outros grupos sociais. Assim sendo, e como se vive num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, torna-se imprescindível a organização adaptar-se ao meio em que atua. Da mesma forma, sendo a organização composta por pessoas que atendem às necessidades de outras, estas adaptações devem ser acompanhadas pelos colaboradores (Pessoa, Nassif, Silva, & Elísio, 2016).

A informação funciona como um agente ativo nesta necessidade de mudança e adaptação. Toda a sua envolvente e conseqüentemente gestão, tornam-se indispensáveis para qualquer tipo de organização, assim sendo, existe toda uma variedade de abordagens em relação a esta temática.

Já nos anos 90 Drucker (1993) valorizava a sua importância, afirmando que na medida em que nos movimentamos para uma sociedade voltada para o conhecimento, a informação torna-se um recurso central e fulcral para as organizações como força motriz para a obtenção de vantagens competitivas.

Aquando da busca por vantagens competitivas no meio organizacional, verifica-se que as organizações que se focam mais na informação como um todo, ao invés de se focarem na tecnologia a si relacionada como catalisador para estas vantagens, são melhor sucedidas (Moody & Walsh, 1999).

De acordo com Drucker (2008), a informação tornou-se num recurso económico chave e um ativo cada vez mais crucial para as organizações. É este recurso que possibilita uma melhor entrega de proposta de valor, melhor tomada de decisão, aprimoramento de processos e performance para alcançar vantagens competitivas.

A gestão da informação, e toda a sua envolvente, é atualmente tida como uma componente essencial para a sobrevivência das organizações e desenvolvimento do seu espírito competitivo. Assim sendo, gestores e diretores das diversas organizações veem-se bastante condicionados a atuar sobre esta temática caso procurem melhorar a sua produtividade e flexibilidade para atuar (Goodman & Chinowsky, 1997).

A necessidade de informação e do seu tratamento existe em qualquer organização, as organizações precisam de ter uma clara compreensão dos processos que a envolvem. Assim sendo, a consciencialização desta noção é um ativo estratégico indispensável (Nascimento & Vitoriano, 2017).

Atualmente, as evoluções tecnológicas são responsáveis por bastantes mudanças no cotidiano da sociedade, inevitavelmente, o mundo organizacional não lhe escapa. Estas evoluções provocam mudanças na maneira como os negócios operam, formas de trabalho e na maneira como as pessoas comunicam (Schwab, 2016).

Mesmo com todo o investimento que se realiza em tecnologias de informação, ele de nada serve se as organizações não estiverem suscetíveis à mudança e às novas competências que esta vai implicar. São bastante comuns casos de organizações que investem em novas tecnologias de informação à espera de uma solução milagrosa para o seu desenvolvimento, que, após implementadas, se verifica que foi apenas mais um investimento com pouco retorno associado. Assim, de modo a evitar gastos desnecessários, estes investimentos devem estar alinhados com a estratégia organizacional. Contudo, esta estratégia está inerentemente dependente de mecanismos de comunicação, traduzidos em metas e ações, para auxiliar a tomada de decisão (Pessoa, Nassif, Silva, & Elísio, 2016).

Relações entre colaboradores das organizações e tecnologia sofrem também alterações. O desenvolvimento tecnológico, como o avanço das telecomunicações e outras tecnologias de informação e comunicação, produziram mudanças na maneira como os colaboradores organizam e exercem a sua vida profissional e privada (Ghislieri, Molino, & Cortese, 2018).

Num contexto de mudança, as *soft skills* são determinantes e impulsionadoras do sucesso pessoal e profissional. *Soft skills*, *skills* de pessoas ou intangíveis são sinónimos para o mesmo conceito usado para descrever o conjunto de habilidades que favorecem um ambiente de trabalho. Podem ser definidas como as características e habilidades individuais de comunicação interpessoal, liderança e solução de problemas, que quando aliadas ao contexto profissional apresentam mais-valias (Andrade, 2016).

Cada vez mais as *hard skills*, ou competências técnicas, são percecionadas como insuficientes para garantir o sucesso profissional, e conseqüentemente o sucesso organizacional.

A maior parte das organizações concorda que estas habilidades se começam a tornar indispensáveis, contudo, quando se procura uma forma de as encontrar nos colaboradores e as desenvolver dentro da organização, a situação torna-se mais complicada, levando muitas vezes a um distanciamento das organizações perante o tópico. Porém, as

organizações identificam facilmente estas habilidades quando carecem a dado indivíduo (Matteson, Anderson, & Boyden, 2016) .

A questão de investigação desta dissertação - Como é que os colaboradores das organizações percebem a importância e experienciam a gestão da informação e as *soft skills* no âmbito do sucesso organizacional? - visa entender qual a importância e impacto que a gestão de informação, o seu uso ou ausência, bem como as *soft skills* possuídas pelos colaboradores das organizações, têm no sucesso, de um modo holístico, da organização.

O motivo de realizar esta investigação prende-se com motivações intrínsecas, pretendendo-se estudar um determinado fenómeno social que até agora foi pouco abordado e com motivações extrínsecas, nomeadamente, com questões teóricas mais amplas da investigação que explicam por que razão o caso em apreço é um bom caso para ser empiricamente abordado.

Com a elaboração deste trabalho pretende-se abrir o palco para a sensibilização e discussão destas temáticas, nomeadamente das *soft skills* associadas às mais diversas áreas duma organização, neste caso à gestão de informação, cada vez mais fulcrais numa organização. Pretende-se aferir o conhecimento que as organizações e os seus colaboradores possuem sobre a gestão de informação e como a aplicam, assim como a noção da importância das *soft skills* num ambiente organizacional cada vez mais competitivo. Pretende-se também analisar comportamentos e hábitos profissionais menos corretos, tanto da parte da organização como da parte dos colaboradores, que podem funcionar como entrave ao seu desenvolvimento e sucesso.

Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, começando com a Introdução, na qual se esclarece o contexto, natureza e o propósito do estudo, identificando-se a questão de pesquisa e os objetivos.

No capítulo dois é elaborada a revisão da literatura, constituída por três pontos, nomeadamente: informação e a sua importância para a gestão organizacional; *soft skills*, conceito e aplicação no meio organizacional; articulação da gestão de informação e das *soft skills* no contexto organizacional.

No capítulo três é apresentada a metodologia empregue no trabalho, as técnicas de recolha de dados, envolvendo a elaboração e fundamentação do questionário e entrevistas, a determinação da população, da amostra e a realização dos pré-testes do questionário e das entrevistas.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos, nomeadamente através do questionário e das entrevistas, e conseqüentemente analisados, respondendo aos objetivos inicialmente propostos. Por fim, no capítulo cinco são elaboradas as conclusões do estudo assim como analisadas as limitações do mesmo e ainda são apresentadas recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Para a contextualização teórica, primeiramente considerou-se indispensável a exposição da necessidade da informação para a gestão de uma organização, deste modo, vai-se explicitar o valor da informação como um ativo organizacional, apresentando as suas características e comportamentos, de seguida são apresentados um conjunto de comportamentos e métricas que favorecem a gestão de informação numa organização.

Porque o ato de gerir adequadamente informação exige competências específicas, mas também competências transversais, aborda-se a temática das *soft skills*, onde se contextualiza o tema, o seu significado e utilidade num meio organizacional, finalizando com uma seleção de competências transversais úteis e importantes para um colaborador organizacional atual.

Por último, é feita uma articulação das temáticas da gestão de informação e das *soft skills* para realçar as sinergias existentes entre estes dois tipos de competências, assim como o valor desta relação para o sucesso profissional de determinado colaborador, bem como para o sucesso de uma organização.

1 Informação e a sua importância para a gestão organizacional

Com o desenvolvimento de várias forças que provocam a evolução do mundo económico e dos negócios, como é o caso da globalização, aumento da complexidade no ambiente organizacional, novas tecnologias, aumento da competitividade e as mudanças do paradigma político-económico em diferentes geografias e frequentes processos de *downsizing*, repercussões no mundo organizacional são inevitáveis (Mårtensson, 2000). Estes aspetos implicam uma mudança no cerne das organizações e nos seus processos e estratégias.

Na conjuntura atualmente vivida, as organizações veem-se condicionadas a adaptarem-se à nova realidade, uma vez que as suas vantagens competitivas se baseiam, quase integralmente, no seu know-how muito dependente da tecnologia, o que as torna passageiras. A par disto, a única vantagem competitiva sustentável passa pelo capital humano, tal como defenderam Gao et al (2008).

Assim sendo, as organizações necessitam de criar formas, sistemas e processos de modo a salvaguardar estas vantagens, não as centrando em colaboradores de um modo individual. Com apoio dos rápidos desenvolvimentos das tecnologias de informação, as organizações conseguem implementar novas formas de tratar e armazenar o

conhecimento individual e transformá-lo em conhecimento organizacional (Mårtensson, 2000).

De modo a manter a sua relevância e presença no mercado, as organizações devem apresentar uma elevada capacidade para manter, desenvolver, organizar e empregar as competências dos seus colaboradores (Grønhaug & O.Nordhaug, 1992). As organizações possuem então todo o interesse em usar e incentivar o desenvolvimento do conhecimento que possuem, assim como do conhecimento pessoal dos seus colaboradores (Gao, Li, & Clarke, 2008).

Estas questões estão estreitamente ligadas à importância da informação que, no contexto organizacional entende-se como os dados transformados que possuem valor útil e significativo para quem os utiliza (Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati, 2014). A consequente gestão da informação, e toda a sua envolvente, são atualmente tidos como componentes essenciais para a sobrevivência das organizações e desenvolvimento do seu espírito competitivo. Assim sendo, gestores e diretores das diversas organizações veem-se bastante condicionados a atuar sobre esta temática, caso procurem melhorar a sua produtividade e flexibilidade perante a volatilidade do meio organizacional (Goodman & Chinowsky, 1997).

Na procura por vantagens competitivas no meio organizacional, verifica-se que as organizações que se focam mais na informação como um todo são mais bem-sucedidas, ao invés das que se focam na tecnologia (Moody & Walsh, 1999).

De acordo com Drucker (2008), a informação tornou-se num recurso económico-chave e um ativo cada vez mais crucial para as organizações. Este é um recurso que possibilita uma melhor entrega de proposta de valor, melhor tomada de decisão, aprimoramento de processos, performance e alcance de vantagens competitivas.

É de referir que nem toda a informação acarreta valor e vantagens. Apesar deste recurso ser dos únicos que providencia as organizações com vantagens competitivas sustentáveis, nem toda a informação e consequente conhecimento se provará útil e com valor prático para a organização, daí a grande importância da sua gestão (Mårtensson, 2000).

Inevitavelmente, a gestão da informação está lado a lado com a estratégia organizacional onde o capital intelectual é cada vez mais visto como um recurso indispensável e colocado no centro operacional das organizações (Ash, 1998).

Conforme o disposto por Rascão (2008), tendo como objetivo a melhoria da credibilidade das organizações, os gestores não podem negligenciar a gestão da informação como forma de solução para vários problemas práticos e, conseqüentemente, atingirem o objetivo pretendido.

Com a evolução da tecnologia, dos processos e do mercado, uma possível alteração do pensamento estratégico surge, de forma a perseguir a ideia de valor agregado que a organização pretende fornecer. Desta maneira, compreender as necessidades e expectativas não só dos clientes, mas também dos colaboradores, no que toca à gestão da informação e do conhecimento, torna-se algo essencial (Pessoa, Nassif, Silva, & Elísio, 2016).

1.1 Informação como um ativo no contexto organizacional

A economia informacional é responsável pelo surgimento de uma nova lógica organizacional, que se encontra relacionada com os processos de transformação tecnológica, mas não dependentes destes (Castells, 1999).

O autor supracitado destaca que o principal objetivo para estas transformações organizacionais reside na vontade de arranjar maneira de lidar com as incertezas nos ambientes económico, organizacional e tecnológico, flexibilizando a produção e gestão.

Dando esta nova face à informação, ela ganha uma importância fundamental nas transformações organizacionais. É este novo valor económico que lhe é atribuído, partindo do pressuposto que a informação gera conhecimento, que quando acumulado, fomenta progresso, responsável por gerar novos bens e serviços (Amaral, Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação, 2011).

Assim sendo, a informação consome cada vez maiores quantidades de recursos organizacionais, quer seja para tratar da sua captura, armazenamento, processamento ou manutenção. Contudo, não deixa de ser negligenciado o seu custo nos orçamentos das organizações. Tanto o custo como o valor da informação residem maioritariamente no seu processo de armazenamento, e não tanto no *hardware* e *software* usados. Assim sendo, as organizações deviam rever as suas estratégias de tratamento da informação, com o intuito de aprimorar e catalogar o valor da informação que detêm e o seu valor como ativo, descentralizando o foco na tecnologia (Moody & Walsh, 1999). De maneira a

provar a importância das competências de gestão da informação, devemos começar por expor o valor da informação como um ativo para a organização. Apesar de existir um consenso entre a comunidade que a informação é um ativo essencial para as organizações, não existe uma métrica para medir o seu valor.

Conforme Harrison (2006) as principais condições para se considerar um ativo, de um ponto de vista contabilístico, são as seguintes:

1. Possui valor económico futuro ou potencial para se tornar num serviço. Estes benefícios podem surgir da venda ou utilização do ativo, assim, a informação cumpre este requisito, pois possibilita a realização de serviços e melhor tomada de decisão.
2. É controlado pela organização. A organização detém o poder para regular quem acede e beneficia deste ativo. A informação também cumpre este requisito.
3. É o resultado de transações passadas. Informação é um subproduto de transações e resultados passados, quer tenham ocorrido aquando de processos de desenvolvimento interno quer de compras/vendas.

O que poderá, muitas vezes, conduzir à resistência das organizações a perceberem a informação como um ativo essencial, é o facto de esta não seguir as mesmas leis económicas que os demais ativos organizacionais. Em comparação, a informação apenas possui um custo e um valor em comum com outros ativos, portanto Moody e Walsh (1999) tentaram criar um conjunto de leis económicas gerais para explicitar o seu comportamento. Apesar da data deste documento não ser recente, a sua atualidade e valor mantêm-se até os dias de hoje, não devendo ser ignorados.

Primeira lei: Informação é (infinitamente) partilhável

A informação tem uma característica única como ativo, na medida em que pode ser partilhada entre várias pessoas, negócios e organizações sem perder o seu valor para cada interveniente, sendo este valor cumulativo e não parcelado. Distingue-se assim dos demais ativos que, em geral, só podem pertencer a um interveniente.

De modo geral, o valor económico da informação multiplica-se ao ser usada por vários intervenientes, contudo, este ponto apresenta um problema. Nas organizações ainda existe bastante uma mentalidade de que “conhecimento é poder”, portanto, existe à partida uma barreira para a partilha de informação. Este

açambarcamento da informação é também responsável pela perda de oportunidades de negócio e de criação de valor para organização.

Consequentemente, o açambarcar da informação é o que leva à sua replicação. Esta replicação não acrescenta qualquer valor, sendo que nenhuns dados novos foram criados. Muito pelo contrário, a duplicação da informação só acrescenta custos organizacionais, aumentando a necessidade de a tratar e armazenar.

Segunda lei: O valor da informação aumenta com o seu uso

Diferente de outros ativos, a informação aumenta o seu valor quanto mais for usada. Os custos associados à informação giram em torno da sua captura, armazenamento e manutenção. De referir também que os custos marginais associados ao seu uso são quase menosprezáveis.

Isto verifica-se porque a informação, por si só, não possui nenhum valor, apenas quando utilizada corretamente é que pode originar retornos económicos. Nas organizações verifica-se, porém, um problema de inutilização da informação. Existem grandes quantidades de informação que são recolhidas, mas nunca são trabalhadas e utilizadas, contribuindo assim apenas para o aumento dos custos.

Assim, de modo a tirar o maior valor possível da informação disponível, esta deve estar à disposição dos devidos colaboradores organizacionais, sendo do seu conhecimento.

Terceira Lei: A informação é perecível

Em comum com outros ativos organizacionais, a informação tende a depreciar e a perder o seu valor com o passar do tempo. A um nível operacional, a informação apresenta um ciclo de vida relativamente curto, já ao nível estratégico e da tomada de decisão este ciclo é bastante maior.

Quarta Lei: O valor da informação aumenta com a sua exatidão

Quanto mais exata for a informação, maior o seu valor para a organização. Quanto menor o nível de exatidão da informação, maior serão os seus custos associados, como o tempo, financeiros e na tomada de decisão. Contudo, nem em todas as áreas e departamentos é necessário 100% de exatidão da informação, é preciso, em primeiro lugar, analisar os custos e vantagens marginais associadas ao

aumento da exatidão. Existe, no entanto, um limite inferior de exatidão, podendo a informação, neste caso, correr o risco de se transformar em desinformação, tornando-se num risco para a organização. Para a tomada de decisão, às vezes, saber apenas a exatidão da informação em mãos já apresenta valor.

Quinta Lei: O valor da informação aumenta quando combinada com outra informação

De modo geral, informação quando comparada, combinada e analisada em conjunto com outra informação torna-se mais rica e valiosa para a organização. A tomada de decisão muitas vezes requer o cruzamento de informações provenientes de vários sistemas operacionais. Uma grande lacuna que se verifica nas organizações é a falta de integração destes sistemas, prejudicando a tomada de decisão.

Sexta Lei: Mais não é necessariamente melhor

Ao contrário do que se verifica com a maior parte dos recursos organizacionais, quanto mais informação uma organização possui, não significa necessariamente mais valor e vantagens. Atualmente, o que não falta é informação e fontes para a recolher, o principal problema reside exatamente nesta sobreabundância do recurso. Assim sendo, chega a um determinado ponto que as quantidades de informação possuídas ultrapassam o limite para a sua análise, prejudicando a tomada de decisão.

Contudo, com base em estudos analisados por Moody e Walsh (1999), neste ponto existe um paradoxo. A lei da utilidade marginal decrescente não se aplica a este recurso. Verificou-se que o valor da informação percebido pelos gestores de topo continua a aumentar passado do ponto limite do seu uso marginal, ou seja, chega a um ponto que o aumento da informação recebida não acarreta vantagem praticamente nenhuma, contudo os gestores ainda procuram absorver mais informação e valorizar este aumento. Isto resulta numa redução da performance e um aumento da satisfação dos gestores com a decisão tomada. O aumento da informação ao dispor dá uma ilusão de maior controlo e certeza.

Denota-se então aqui outra falha, grande parte dos colaboradores em posições de gestão, sejam de topo ou não, não estão bem conscientes das suas limitações de

processamento e análise de informação, revelando uma lacuna no balanço das suas competências interpessoais, com deficientes noções de organização e pensamento crítico.

Sétima Lei: Informação não é esgotável

Ao contrário do resto dos recursos, com o uso da informação não se caminha para o seu esgotamento. Isto deriva do facto que, aquando do seu uso, análise e junção, cria-se informação para a organização. Assim sendo, o material original não se esgota, multiplica-se.

A necessidade de informação e do seu tratamento existe em qualquer organização, contudo, ainda existe uma certa ignorância das necessidades informacionais existentes para cada colaborador. De forma a reduzir custos, incertezas e melhorar a resposta a problemas, a consciencialização desta noção é um ativo estratégico indispensável para as organizações (Nascimento & Vitoriano, 2017).

De todos os ativos de uma organização, a informação é provavelmente o pior gerido. A forma como existe uma ausência de standardização e regulamentação deste ativo, ao nível da sua gestão e tratamento, origina grandes níveis de duplicação e pouco controlo da sua qualidade. Estas situações não seriam toleradas noutros ativos, caso fossem, a organização estaria condenada ao falhanço.

Da mesma forma que é indispensável entender as leis que regem o comportamento humano, para gerir eficientemente as pessoas, entender as leis económicas, para atuar de acordo com o mercado, é necessário perceber como a informação se comporta, e o seu valor como ativo, para melhor uso fazer dela.

Com o surgimento de mercados de informação, responsáveis por uma nova atividade económica, envolvendo a recolha, mineração, análise e troca de grandes quantidades de informação, surgem novos produtos e serviços assim como desafios e disrupções em vários setores (Bergemann & Bonatti, 2019).

Assim sendo, uma mudança nas organizações torna-se inevitável, advinda de novas necessidades, como a formação de novas alianças estratégicas, identificação de novos segmentos de mercado e maneiras de os atender e revisão dos processos de tratamento da informação (Rowley, 2006). A presença deste tipo de mercado promove, inevitavelmente, os processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. Assim sendo,

um gestor da informação encontra-se responsável pela catalisação do conhecimento das devidas áreas e pela sua distribuição dentro da organização, em alinhamento com o mercado de informação e os interesses organizacionais (Amaral, 2011).

A gestão do conhecimento e da informação, num contexto organizacional, visa a criação de capital intelectual, assim como o seu fácil acesso e uso. São empregues métodos para criar oportunidades da troca de conhecimento, assim como políticas e guias de como a informação deve ser tratada. Assim sendo, as culturas organizacionais têm um papel fundamental no favorecimento, ou entrave, da partilha da informação e do conhecimento.

As tecnologias de informação funcionam como o possibilitador desta mudança no seio organizacional, fazendo emergir um novo tipo de organização, a “organização em rede” (tradução própria) (Reich, 1991).

A existência destas tecnologias possibilita a criação de nós informacionais continuamente atualizados e verificados, de modo a chegar à pessoa/equipa-chave o mais eficientemente possível. Do mesmo modo, estes nós informacionais, que podem variar entre trabalhadores individuais, equipas ou organizações independentes, promovem a dispersão da informação e a criação de processos que adicionam valor à organização. Com a utilização de redes comunicacionais, *knowledge-based systems*, bases de dados extensivas, é apresentada à organização a possibilidade de melhorar a sua proposta de valor.

Referencia-se também o ambiente externo e a concorrência, aqui os mercados informacionais terão cada vez mais peso e influência na criação de riqueza, o foco das vantagens competitivas residirá no investimento em educação e em estruturas de conhecimento (Jarvenpaa & Ives, 1994).

Para atingir atualmente o sucesso e para assegurar a sua viabilidade no futuro, é preciso superar um problema que já existe há bastante tempo. É necessário que os nós informacionais, referenciados anteriormente, estejam dispostos a partilhar a sua informação e conhecimento com os demais dentro duma organização, identifica-se então um gargalo para o desenvolvimento organizacional.

Por defeito, as organizações tradicionais são protetoras e bastante controladoras do seu conhecimento, onde o poder de cada indivíduo é associado com a quantidade de informação que detém, evitando a sua partilha como forma de proteção do seu *know-how*.

Com este tipo de mentalidades, inevitavelmente, as organizações saem prejudicadas, com entraves ao seu desenvolvimento e progresso.

As organizações precisam de ter uma clara compreensão dos processos pelos quais a sua informação passa. Assim conseguem entender a sua importância e transformação em conhecimento e ação. Para tal, uma gestão correta e eficaz da informação é essencial. Choo (2005) destaca então três áreas nas quais a criação e o consequente uso da informação são fulcrais para a organização, para a sua adaptabilidade e consequente sucesso:

- Criação de significado – perceber as mudanças nos ambientes externos e internos da organização para assim atender de melhor maneira à mudança. Comparação do presente com factos passados auxilia nesta construção de significado;
- Construção de novos conhecimentos – com a criação de nova informação procura-se desenvolver novos conhecimentos, promovendo a inovação e o progresso. Contudo existem alguns obstáculos neste ponto, nomeadamente com a concentração/ dispersão do conhecimento, e com a aversão à mudança, com a substituição de antigos comportamentos por novos;
- Uso da informação – empregar a informação, já tratada, que a organização possui para a tomada ponderada e fundamentada de decisão. Idealmente baseia-se em informações completas, contemplando todas as alternativas possíveis, contudo, na prática isto é bastante complicado.

De modo a planear uma gestão eficiente da informação, deve ter-se noção de como os gestores procuram a informação para basear a sua tomada de decisão, permitindo uma melhor organização desta, evitando sobrecargas informacionais e gastos de tempo na sua procura. Caso estas condições não se verifiquem, a busca e recuperação de informação tornar-se-á muito complicada, acarretando ainda mais custos para a organização (Almeida, 2010).

A gestão estratégica implica a recolha e análise da informação, sistemas e processos existentes para esboçar a situação atual da empresa, e assim, delinear objetivos. Atuando desta forma, possibilita-se um melhor atendimento às necessidades do mercado, e com o mesmo valor, às necessidades formativas dos colaboradores (Almeida, 2010).

1.2 Boas práticas de gestão de informação

Um problema que se verifica nas organizações aquando do tratamento de informação não reside no acesso a esta, mas sim na sua filtragem consoante o seu valor estratégico. Conforme o disposto por Raimundo dos Santos (2007), 70% das “mortes” e insucessos de organizações e projetos são resultado do mau conhecimento dos seus ambientes internos e externos e mau tratamento da sua informação. De reforçar ainda, que nestas situações, é muito comum encontrar as informações relevantes para a organização no seu seio, contudo, carecem do devido tratamento para potencializar a sua utilização. Isto permite reforçar que grande parte das organizações não possui as habilidades nem para organizar nem capitalizar informação (Santos, 2007).

Cada organização deve usar a informação de forma livre. Contudo, é o desejo de cada organização utilizar o seu potencial máximo, de forma a usar as experiências e especializações dos seus colaboradores, mantendo um controlo apertado sobre esta. Orna (2004) enfatizou a necessidade que as organizações têm de transformar conhecimento em informação em prol da sua sobrevivência.

Agora, mais que nunca, não basta as organizações estarem conscientes do que sabem, devem também ter noção do que não sabem. Devem saber onde a informação se encontra armazenada, tanto informação nova como antiga, para não repetirem trabalho, e o que podem ou não fazer com ela. As organizações devem ainda ser um agente impulsionador da cooperação entre colaboradores, promovendo o pensamento criativo e a busca pela melhoria contínua (Orna, 2004).

Ainda existem bastantes culturas organizacionais que recompensam o esforço individual, quer com bónus ou outros tipos de incentivos. Este tipo de comportamento pode levar a que os colaboradores se tornem reticentes em partilhar o seu conhecimento acumulado, com receio de perderem valor e compensação. Isto torna-se então um entrave bastante grande ao progresso organizacional, assim como para a motivação e bem-estar dos colaboradores (Orna, 2004).

O desafio encontra-se em arranjar maneiras de otimizar todo o tipo de conhecimento organizacional, num ambiente em que muitas vezes os colaboradores são recompensados por açambarcarem este conhecimento para si próprios. De modo a melhor implementar medidas, ou fomentar mudanças comportamentais dos colaboradores, que promovam

melhores competências e atitudes de gestão da informação, é preciso ter bem em conta o tipo de cultura organizacional.

Já em 1992, Quinn (1992) defendia que as organizações futuras se irão diferenciar entre si não pela maneira como gerem materiais ou ativos fixos, mas sim pela maneira como gerem os processos intelectuais. Deste modo, Jarvenpaa e Ives (1994), há já três décadas, determinaram um conjunto de desafios que se colocam para esta mudança de paradigma, mantendo-se atuais e referindo-se de seguida:

(1) construir uma arquitetura de informação flexível e eficiente; (2) criar atitudes e comportamentos de partilha de informação; (3) desenvolver competências individuais de recolha e uso de informação; (4) interação e busca de vantagens através de informação pública; (5) construção de aplicações e bases de dados à volta de relações globais com clientes; (6) usar as tecnologias de informação para gerir e tirar partido dos trabalhadores de conhecimento e para combater a sua saída; (7) entender as barreiras e limitações das tecnologias de informação para a viabilização da organizacional virtual; (8) proteger a liberdade pessoal e a privacidade.

O sucesso destas mudanças ficará sempre dependente de fatores como hierarquias e distribuição de autoridade, o tipo de comportamentos que são recompensados ou penalizados e o tipo de processos existentes na organização.

O quotidiano dos colaboradores também influencia o sucesso destas mudanças. Nomeadamente a forma como interagem uns com os outros, o tipo de comunicação que se pratica na organização e se esta é extensível a todos os patamares hierárquicos, o tipo de interações interpessoais que existem, o tipo de sistemas existentes e as competências que os colaboradores possuem para as suas correntes funções assim como para as mudanças que se pretendem implementar. Inevitavelmente, cada estratégia de implementação destes novos comportamentos tem de ser adaptada à cultura organizacional da organização em questão.

Deste modo, apercebe-se que cada organização é um caso diferente, que carece de uma análise própria e individual, e assim sendo, não existe uma solução que seja universal para todas as organizações (Schopflin & Walsh, 2019).

Existem, porém, formas de orientar os colaboradores para estas práticas de forma mais subtil, evitando o choque inicial que leva à resistência. Os autores (Schopflin & Walsh,

2019) criaram uma lista de recomendações para evitar então este choque, onde se verificam pontos como a aprendizagem com eventos passados, que consequentemente leva à resolução de problemas que os colaboradores veem, de facto, como problemas, consultando os usuários das mudanças que necessitam de ser feitas. Acrescentam que é preciso começar pequeno e “não ter mais olhos que barriga”, assim como não se deve tentar uma abordagem para toda a organização, mesmo em problemas semelhantes. Por fim, enfatizam a necessidade do comprometimento com aprendizagem, desenvolvimento e o assegurar que as novas políticas são exequíveis.

Num relatório elaborado no seio da KPMG, organização que presta serviços de auditoria, fiscalidade e consultoria, que tinha como objetivo como identificar informação de qualidade, e as medidas que a organização deveria tomar para a alcançar, sugeriram então as seguintes métricas (Schopflin & Walsh, 2019):

- Disponibilidade em quantidade e acessibilidade apropriada;
- Oportuna e fiável;
- Flexibilidade e facilidade de recolher e tratar;
- Registada consistentemente e num espaço temporal considerável.

Neste relatório foi ainda identificado como um problema o pouco controlo que se fazia da informação. Defendiam que se deveria desenvolver melhores métodos de identificação da informação e acompanhamento do ciclo de vida desta, para não se armazenar informação sem valor organizacional.

Orna (2004) enfatiza a importância da gestão da informação como meio de maximização dos ativos organizacionais, possibilitando a sua melhor visibilidade e manuseamento. Apresentou então uma lista de preocupações que as organizações deveriam seguir, envolvendo asseguramento que a organização possui as tecnologias de informação e recursos apropriados para suportar estes novos processos de forma inovadora. Adquirir, armazenar e tornar a informação acessível desenvolvendo recursos que permitam aos usuários adicionar o seu conhecimento, por fim, acrescenta que é necessário retirar lições de experiências anteriores e acessíveis como fonte de informação.

Webb (2008) sugere como sinais de que a informação é bem gerida dentro de uma organização, quando esta é: (1) identificada e armazenada eficientemente; (2) acessível em toda a sua existência pelos devidos colaboradores; (3) usada responsavelmente de

acordo com a “*compliance*”; (4) gerida tal e qual como um ativo; (5) vista como uma forma de competitividade; (6) valorizada e respeitada.

Schopflin e Walsh (2019) sugerem por fim um conjunto de diretrizes, que funcionam como pontos-chave, para uma boa gestão da informação:

Quadro 1 - Pontos-chave para uma boa GI

Pontos-chave para uma boa gestão da informação
Providenciar canais alternativos de comunicação e colaboração para os colaboradores, tendo em mente que grupos diferentes trabalham de maneiras diferentes;
Ganhar acesso à maior quantidade possível de repositórios e canais de comunicação, e oferecer meios de mitigação de risco para cada um;
Nunca implementar uma só medida e esperar que seja seguida pela organização inteira;
Desenvolver projetos e grupos piloto para testar novos canais, analisar atividade e recolher resultados que comprovem que a mudança pode ser alcançada com sucesso;
Implementar medidas de treino que relembram os colaboradores das suas opções, e como podem ser usadas;
Uso de intranets para partilhar informação-chave, de modo gradual, sobre mudanças que estão a ocorrer;
Construir uma rede em torno da organização que marque exemplos de sucesso e promova a mudança cultural da organização.

Fonte: Adaptado de Schopflin e Walsh (2019)

Apesar deste conjunto de medidas parecerem de certo modo levianas e com relativa pouca relevância para o tema em questão, são medidas alcançáveis e de fácil aplicação, envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização de modo a provocar a mudança (Schopflin & Walsh, 2019).

Após serem implementados estes pontos iniciais é que se parte para medidas mais específicas e direcionadas para problemas concretos, sendo que já ocorreu uma mudança prévia de mentalidades e comportamentos, fomentando ações mais impactantes para o sucesso organizacional.

2 *Soft skills*: conceito e abrangência organizacional

Na generalidade, um indivíduo que pensa sobre as suas competências remete para as suas *hard skills* pois estas são as que consegue mais facilmente inserir no seu CV. Muitas vezes cingem-se à sua educação, experiência e conhecimento prático na área, negligenciando o

lado mais intangível das competências que dado colaborador pode acrescentar e que cada vez mais é procurado pelas organizações.

De maneira a melhor tentar definir este lado intangível, é necessário, primeiro, explicar o que são competências/habilidades (*skills*). Conforme Tim Peterson e David Van Fleet (2004), *skills* são referentes à habilidade para realizar determinadas ações comportamentais ou cognitivas de modo a executar dada tarefa.

Os autores defendem ainda que as *skills* estão divididas em três componentes: (1) uma base de conhecimento específica em dado domínio, (2) uma forma para aceder a este conhecimento, (3) a capacidade de aceder a este conhecimento para executar uma tarefa.

Ora, embora as competências técnicas ou *hard skills* sejam indispensáveis, pois são as responsáveis pela parte mais prática da função de cada colaborador, estando voltadas para especialidades e permitindo o treino, direção e avaliação de novos colaboradores, elas são, cada vez mais, percecionadas como insuficientes para garantir o sucesso profissional e organizacional.

Assim, outro tipo de competências, envolvendo temáticas humanas e conceituais são valorizadas, ganhando relevância o comportamento humano e a sociologia no trabalho, o que impulsiona as organizações a investir no capital humano e intelectual (Marras, 2016).

Soft skills, *skills* de pessoas, competências transversais ou intangíveis são sinónimos para o mesmo conceito usado para descrever o mesmo conjunto de habilidades que favorecem um ambiente de trabalho. A maior parte das organizações concorda que estas habilidades se começam a tornar indispensáveis, contudo, quando se procura a sua descrição, o conceito torna-se turvo. Porém, as organizações identificam facilmente estas habilidades quando faltam a dado indivíduo (Matteson, Anderson, & Boyden, 2016).

Robles (2012) caracteriza *soft skills* como sendo as componentes intangíveis de dado indivíduo, como os traços de carácter, atitudes e comportamentos que facilitam e enaltecem as interações dessa pessoa, assim como a sua performance. Contudo, estas competências não se limitam ao mundo profissional, são extensíveis ao quotidiano de cada pessoa, assim como é nesse quotidiano que elas são maioritariamente desenvolvidas.

De acordo com o Grupo Banco Mundial (2018), pode-se entender *soft skills* como as competências que cada indivíduo possui e que são derivadas da sua personalidade. Neste

ponto, apontam-se aptidões sociais e emocionais, educação pessoal e habilidades que se desenvolveram consoante a cultura, experiência e pontos de vista de dado indivíduo.

Soft Skills também podem ser definidas como as características e habilidades individuais de comunicação interpessoal, liderança e solução de problemas, que quando aliadas ao contexto profissional apresentam mais-valias (Andrade, 2016).

Ao contrário das *hard skills*/competências técnicas, que são mais facilmente desenvolvidas, estes tipos de habilidades intangíveis são mais inerentes a cada indivíduo e aos seus traços de personalidade, o que as torna muito mais complicadas de desenvolver e moldar. Contudo, com o auxílio da devida formação, bases e métodos de acesso a informação, é possível trabalhar e desenvolver estas competências ao longo do percurso académico e profissional de dado indivíduo. De qualquer maneira, ambos os tipos de competências se complementam mutuamente e são indispensáveis (Nieragden, 2000).

Com o passar do tempo, as *soft skills* têm-se tornado tão ou mais importantes que as competências técnicas, funcionando como elemento diferenciador entre profissionais. Cada vez mais a ausência das primeiras, isto é, das *soft skills*, é um precursor para a condenação duma carreira promissora (Klaus, 2010).

Como o disposto por Dutra (citado por Silva, Neto, & Gritti, 2020, p.831), as organizações não deixaram de procurar competências. Contudo, atualmente estas competências não se cingem unicamente a conhecimento teórico, mas a todo o conjunto de habilidades desenvolvidas no decorrer do percurso académico, profissional ou pessoal de dado indivíduo.

Com base no trabalho realizado por Isaeva e Savinova (2020), é possível concluir-se que, aquando da seleção de novos colaboradores organizacionais, deve-se fazer uso de técnicas psicológicas para aferir as *soft skills* possuídas pelos candidatos, assim como do uso que eles fazem delas.

Noutro estudo realizado por Illah Sailah (citado por Sembiring, Maputra, & Afrinaldi, 2015, p.296), verificou-se que a necessidade e relação entre *hard* e *soft skills*, tendo em vista o sucesso, inverte-se num ambiente organizacional em relação ao académico. Pode-se aferir que a importância dada às *soft skills* durante o percurso académico não é a devida, o que pode apresentar mais um precursor para a falha numa organização.

Deste modo, verifica-se que as competências transversais são aplicadas em várias esferas da vida de um indivíduo, envolvendo os aspetos pessoal, social e profissional, sendo dado destaque na investigação ao último.

2.1 Soft skills e a sua importância organizacional

Com o desenvolvimento da economia e da concorrência a um nível global, em junção com a introdução de novas tecnologias, desenvolvimento de processos e necessidade de criar parcerias estratégicas, chega-se a uma situação organizacional em que as competências científicas adquiridas em contexto académico tornam-se desatualizadas com alguma rapidez.

Assim sendo, flexibilidade no seio organizacional torna-se uma necessidade para atuar sobre este novo paradigma no mundo organizacional e para aproveitar oportunidades de desenvolvimento (Dutra, 2016).

Com estes desenvolvimentos do paradigma organizacional, as organizações passam então a procurar por colaboradores que contribuam também para o desenvolvimento da organização, pois é nos colaboradores que reside o enriquecimento das vantagens competitivas (Godoy, Hanashiro, Teixeira, & Zaccareli, 2008).

Numa fase inicial, as competências no meio organizacional estavam ligadas às habilidades técnicas adquiridas ao longo da vida profissional de cada colaborador. Contudo, esta perspetiva alterou-se quando as organizações se aperceberam que apenas habilidades técnicas eram insuficientes para manter vantagens e relevância no mercado (Silva, Neto, & Gritti, 2020).

Competências como a análise comportamental, relação interpessoal, comunicação e resolução de conflitos passam a ser muito importantes. Quanto às competências conceptuais, estas dizem respeito à habilidade de ver a organização como um todo, possibilitando a perceção do seu funcionamento interno, visualizar a sua relação com ambiente externo e projetar a sua evolução futura. Segundo McConnell (2004), é este o tipo de competências ou *skills* que as organizações mais carecem e precisam de desenvolver pois são essenciais para a transmissão do conhecimento e cultura organizacional, assim como para o seu desenvolvimento.

Assim, as competências transversais, como são as socio-emocionais e comportamentais, também conhecidas como *soft skills*, passam a ter um peso preponderante aquando do recrutamento de dado colaborador (Silva, Neto, & Gritti, 2020).

Segundo Marras (2016), de forma a melhorar a sua gestão estratégica, as organizações necessitam de olhar de uma lente mais humanista para os seus colaboradores, onde são vistos para além das suas competências técnicas e dos limites organizacionais. Deste modo, os colaboradores começam a ser percecionados como “parceiros de negócio”, tornando-se mais envolvidos com a organização, promovendo produtividade e melhorando a satisfação pessoal e profissional de cada um (Silva, Neto, & Gritti, 2020).

Muitos autores e estudiosos deparam-se com dificuldades em demonstrar a importância das *soft skills*, muito derivado da sua subjetividade, não existindo testes e métodos objetivos para procurar e selecionar estas competências nos colaboradores das organizações.

Assim sendo, para validar a importância destas competências é necessário ter em consideração a posição para a qual serão empregues, assim como o indivíduo em questão, só assim será possível evidenciar a importância de dada competência. Cada indivíduo pode mudar e aprimorar estas competências ao longo do tempo com o devido treino e formação, contudo, existe sempre um nível de individualidade em relação a estas competências, o que acaba por ser um elemento diferenciador entre candidatos (Chamorro-Premuzic, Arteche, Bremner, Greven, & Furnham, 2010).

Apesar das *soft skills* começarem a ser vistas como indispensáveis por parte dos empregadores, novos colaboradores ainda apresentam um défice neste aspeto, não apresentando as capacidades interpessoais necessárias para um bom desempenho.

Devido às alterações no mundo organizacional previamente referidas, as *soft skills* devem ser vistas como um investimento na busca de vantagens competitivas. Apesar disso, existe uma deficiente atuação neste ponto. Novos colaboradores devem associar *soft skills* às suas competências técnicas para maximizar as suas chances de sucesso profissional, assim como as organizações as devem procurar para aumentar o seu valor e capacidade de resposta na atual conjuntura, precisamente por este tipo de competências não seguir a mesma tendência de desatualização que as outras competências e conhecimentos (Isaeva & Savinova, 2020).

Klaus (2010) verifica que gestores organizacionais queixam-se da ausência deste tipo de competências em novos colaboradores, assim, internamente, tomam o assunto nas suas mãos e treinam os seus colaboradores na leitura de pessoas e construção de relações com *stakeholders*, de modo a preencher, então, esta lacuna existente.

Existe, porém, um entrave à implementação de programas de desenvolvimento de *soft skills*. Muitas organizações ficam relutantes à implementação destes programas devido à dificuldade que existe em medir o retorno de investimento (ROI) associado (Redford, 2007).

Apesar de as organizações alocarem verbas para a qualificação e treino dos seus colaboradores, estes investimentos focam-se em áreas técnicas do conhecimento, negligenciando os aspetos mais transversais e o impacto que trazem para as organizações. Quando o fazem, o que apresentam é bastante redutor em comparação com a sua importância. As organizações cingem-se a seminários motivacionais, sem propriamente nenhum valor prático para as funções e quotidiano dos colaboradores (Onisk, 2011).

Outro problema da implementação destes programas reside no seu ensino. Existe uma lacuna no know-how de ensino de *soft skills*, e apesar de muitas vezes haver a vontade de progredir nestes aspetos, as organizações não sabem como (Holtom & Bowen, 2007).

2.2 Que *soft skills* para um melhor desempenho dos colaboradores?

É indiscutível que o desenvolvimento tecnológico e a sua propagação nas organizações acarretam um impacto para as competências procuradas em novos colaboradores. Historicamente, as *hard skills* tinham-se como sendo o único requisito para assegurar um emprego. Contudo, com a evolução da economia industrial para uma economia informacional, este tipo de competências, de modo isolado, não é suficiente para manter um emprego num contexto organizacional cada vez mais competitivo e volátil a nível de *turnover*, ou seja, da taxa de rotatividade de colaboradores (Robles M. M., 2012).

Silva e Nakano (2011) defendem que os traços de personalidade humana, assim como a sua conduta e comportamentos associados, são condições essenciais para que se considere dado colaborador competente para determinadas funções. Vários autores tentam então expor as características necessárias que cada colaborador deve possuir para se adequar a dada posição nas mais diversas áreas profissionais, de modo a serem mais sucedidos.

Num estudo realizado por Radermacher et al. (2014), envolvendo gestores e outros colaboradores que tratam da captação de novo pessoal, verificou-se que um dos pontos que mais contribui para o falhanço da contratação de recém-licenciados, é o facto de estes apresentarem claras falhas de comunicação e de relacionamento interpessoal, quer com os colegas de trabalho, quer com os clientes.

Num estudo realizado por Cheryl L. Aasheim et al. (2009), a uma amostra de gestores de tecnologias de informação, foi apresentado um conjunto de trinta e duas *hard* e *soft skills*. Estas encontravam-se divididas em 5 categorias, (1) competências técnicas, (2) competências de organização e gestão do conhecimento, (3) traços pessoais, (4) competências interpessoais e (5) experiência.

As categorias (2), (3) e (4) são as mais relevantes para o presente estudo, sendo as que mais se relacionam com o conceito de *soft skills*. Aqui foram recolhidas competências relacionadas com a gestão de projetos, conhecimento da organização, conhecimento da indústria, maestria do negócio, liderança, comunicação interpessoal, trabalho em equipa, integridade, habilidades analíticas, flexibilidade, pensamento criativo, organização e propensão ao risco (Aasheim, Li, & Williams, 2009).

Robles (2012), num estudo que realizou sobre uma amostra de administradores organizacionais recolheu uma lista de 517 *skills* relevantes para este meio. Com a análise e tratamento destes dados o autor converteu estas 517 em 26, que de seguida ordenou pela sua frequência para verificar as 10 mais referidas. Estes resultados foram enviados a outra amostra de administradores organizacionais para ordenar consoante a sua importância. Assim, de maior para menor importância obteve-se: (1) integridade, (2) comunicação, (3) cortesia, (4) responsabilidade, (5) habilidades interpessoais, (6) profissionalismo, (7) atitude positiva, (8) trabalho em equipa, (9) flexibilidade e (10) ética de trabalho.

Tomas Chamorro-Premuzic et al. (2010) apresentam uma listagem de quinze *soft skills* com bastante relevância para o presente paradigma organizacional: auto-gestão, comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho de equipa, capacidade de trabalhar sob pressão, imaginação/criatividade, pensamento crítico, disposição para aprender, atenção ao detalhe, responsabilidade, capacidade de organização e planeamento, *insight*, maturidade, profissionalismo e inteligência emocional.

Conforme o estudo realizado por Anaïs Gibert et al (2017), foi elaborado uma lista de 14 *soft skills*. Começando por ser um conjunto de *skills* procuradas aquando do processo de

recrutamento de uma agência governamental, que com o longo do tempo, foi reestruturada e discutida. A lista final continha as seguintes competências, não por ordem de importância:

(1) *networking*; (2) noções de diversidade e diversidade cultural; (3) inteligência emocional; (4) inspirar confiança moral; (5) inspirar confiança com base na competência; (6) pensamento estratégico; (7) provocar envolvimento emocional; (8) empoderar os talentos dos outros; (9) iniciativa; (10) tomada de decisão; (11) resolução de conflitos; (12) persuasão; (13) resiliência; e por fim (14) flexibilidade.

Atendendo às diversas competências apresentadas por vários autores, assim como à diversidade de terminologias adotadas, achou-se por bem desenvolver uma lista que sistematizasse o conhecimento até aqui recolhido. Tendo como base a informação acima, bem como o trabalho de Robles (2012) e o disposto pelo *World Economic Forum* (Forum, 2016) desenvolveu-se o seguinte quadro síntese, com duas categorias - traços pessoais e competências interpessoais:

Quadro 2 - Quadro síntese de soft skills

Categoria	Designação do tipo de <i>soft skill</i>	Exemplos
Traços Pessoais	Flexibilidade	Adaptabilidade, disposição para e procura de aprendizagem, propensão para a mudança, iniciativa;
	Integridade	Honestidade, moralidade, ética, valores próprios, integridade, inspiração de confiança moral;
	Cortesia	Saber-estar, respeito, etiqueta organizacional, maturidade, noções de diversidade cultural;
	Atitude Positiva	Otimismo, entusiasmo, confiança, auto-motivação, positividade controlada;
	<i>Skills</i> Processuais	Empoderamento dos talentos dos outros, pensamento crítico, pensamento estratégico, provocar envolvimento emocional;
	Profissionalismo	Postura, aparência, presença, assiduidade, atenção ao detalhe, resiliência;

Categoria	Designação do tipo de <i>soft skill</i>	Exemplos
Traços Pessoais	Responsabilidade	Autodisciplina, gestão de tempo, senso comum, fiabilidade, cumprimento de tarefas, inspirar confiança com base na competência;
	Ética profissional	Ética de trabalho, capacidade de organização e planeamento, autogestão, capacidade de trabalhar sob pressão, vontade de trabalhar;
Competências Interpessoais	Comunicação	Comunicação oral, comunicação escrita, capacidade de escuta e diálogo;
	<i>Skills</i> interpessoais e sociais	Inteligência emocional, empatia, autocontrolo, sociabilidade, paciência, persuasão, resolução de conflitos, <i>networking</i> ;
	Trabalho de equipa	Cooperação, colaboração, disponibilidade para ajudar, relacionamento interpessoal.

Fonte: Adaptado de Robles (2012) e World Economic Forum (2016)

3 Articulação da gestão de informação e das *soft skills* no contexto organizacional

Robles (2012) sugere que *soft skills* são indicadores equiparados a *hard skills* no que toca à performance profissional. Enquanto as *hard skills* dizem respeito ao conhecimento técnico em dado campo, as *soft skills* abrangem os atributos interpessoais e pessoais de cada indivíduo. Nenhuma destas componentes pode ser negligenciada em favor da outra.

Como previamente referido, não basta só o que é facilmente exposto num currículo para demonstrar competências profissionais e prognósticos de sucesso, é preciso algo mais para além disso. Conforme Klaus (2010), o sucesso advém não só do que dado colaborador sabe, mas também na forma como o comunica. Deste modo, surge uma nova componente de diferenciação de indivíduos para as organizações analisarem, e consequentemente, aliarem aos seus ativos como um recurso.

Conforme o apresentado por Irena Grugulis e Steven Vincent (citado por Matteson, Anderson, & Boyden, 2016, p.77) há uma diferenciação entre *soft skills* e traços pessoais e comportamentos. Com o decorrer do tempo e do percurso de cada indivíduo, estes traços pessoais vão influenciar o seu comportamento. É derivado desta transformação com o passar do tempo, e graças à necessidade constante de adaptação, que os autores defendem que as *soft skills* estão relacionadas com performance ou necessidade de mudança (Fiske,

2003). É na presença desta necessidade de mudança que as *soft skills* têm a oportunidade de fazer a diferença e demonstrar a sua indispensabilidade num ambiente organizacional volátil, com bastante mão de obra saturada em competências técnicas.

Conforme Liddle (2006), as organizações dependem de gestores com boas *soft skills* para assim motivar e enaltecer as qualidades dos restantes colaboradores, traduzindo-se em melhores performances. Desta forma contribui-se também para a atração e retenção de novos talentos, trabalhando na única vantagem competitiva sustentável mencionada no início deste trabalho, o capital humano.

Quible (2005) acrescenta que gestores devem ser capazes de recolher e analisar informação relevante, assim como possuir as devidas habilidades de organização e planeamento de modo a agir em prol dos objetivos da organização.

O Euro-Referencial I-D, criado pelo *European Council of Information Associations* (ECIA), é um bom exemplo de necessidade de articulação de competências nucleares (*hard skills*) e competências transversais (*soft skills*) para profissionais de diversos níveis que trabalhem com informação-documentação. O livro encontra-se dividido em capítulos, cada um referente a dado domínio, para este trabalho deve-se referir o Grupo I – Informação onde são descritas competências que envolvem a pesquisa, análise, gestão e tratamento da informação e conhecimentos, assim como validação das suas fontes, é referida também a relação com utilizadores e clientes, vendo-se, desde logo uma combinação de *soft* e *hard skills*. No Grupo C – Comunicação tem-se um domínio referente apenas a *soft skills*, expondo a comunicação oral, escrita e interpessoal. Por fim, no Grupo M – Management, é apresentada a gestão global da informação, a análise e posicionamento desta informação consoante a cultura e o ambiente organizacional, assim como a gestão de recursos humanos, envolvendo a sua motivação, organização e desenvolvimento de trabalho em equipa, articulando competências de gestão de informação com *soft skills*.

As sinergias entre estas competências resultam então na criação de um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e desejosos de contribuir para o sucesso holístico da organização (Ngang, 2012). Como o verificado na pesquisa realizada por Mårtensson (2000), organizações que efetuem e invistam na gestão destes recursos podem verificar como vantagens um aumento da sua performance, redução de custos, o desenvolvimento

de ferramentas e métodos para melhorar a tomada de decisão e uma forma para se tornarem mais inovadoras.

A autora refere ainda um conjunto de elementos que vê como fundamentais para a criação e implementação de estratégias de gestão do conhecimento e informação, envolvendo a comunicação, criatividade, partilha do conhecimento e tempo. Acrescenta ainda que noções do que a organização procura alcançar são essenciais, assim como que deve haver uma preocupação com a cultura organizacional e com as pessoas, com apoios por parte da gestão de tempo, incentivos e avaliações.

Aqui observa-se um exemplo perfeito de como a simbiose entre *soft skills* e outras áreas organizacionais, como é o caso em estudo da gestão da informação, traz benefícios para a organização de um modo holístico. Sendo que para obter o melhor resultado possível, de modo a agregar mais valor, a junção das duas vertentes torna-se indispensável. As organizações apercebem-se da importância de outras competências para além das técnicas, nomeadamente, de certas habilidades humanas que promovam o desenvolvimento de novas vantagens competitivas (Silva, Neto, & Gritti, 2020).

Num estudo realizado por Molinsky *et al* (2012), com o auxílio de peritos em comunicação intercultural, redes de informação e em ciência da atenção, pretendeu-se aferir conjuntos de *skills* indispensáveis para qualquer gestor no século 21. Os resultados deste estudo revelam uma junção de *soft* e *hard skills*, sendo a primeira *code switching* entre culturas. Esta competência é referente à habilidade de alterar e adaptar o nosso comportamento em situações específicas tendo em conta o indivíduo recetor em questão e o seu *background* cultural. Para ser sucedida e apreciada pelos demais colaboradores, esta habilidade requer a junção de recolha adequada de informação e a capacidade de gestão de desafios psicológicos que possam surgir com a emulação de uma cultura alheia.

Num mundo organizacional cada vez mais global e interligado, possuir esta habilidade de ser “fluente” em diversas culturas torna-se indispensável a qualquer colaborador, principalmente gestores, e conseqüentemente, as *soft skills* a si ligadas também.

A segunda competência gira em torno do uso da influência digital. Com as devidas competências de recolha e tratamento de informação, gestores conseguem construir uma rede digital promovendo a colaboração entre os envolventes, e onde a influência do gestor é considerável. Para exercer dada influência de modo mais eficaz, um gestor necessita de

possuir um posicionamento na rede, construir reputação e se especializar, e para fazer isto a articulação entre a gestão de informação e das *soft skills* torna-se indispensável.

Contudo, como previamente mencionado, existe ainda uma lacuna no conhecimento dos profissionais relativa a esta necessidade. Num estudo realizado por Chamorro-Premuzic et al (2010) sobre a importância das *soft skills* para o sucesso académico verificou-se que QI estava negativamente associado com *soft skills*. Indivíduos com QI mais elevado acreditavam que *soft skills* não detinham muito peso na sua performance, o que futuramente se irá repercutir em insucesso profissional.

Numa pesquisa realizada por Goleman (citado por Sembiring, Maputra, & Afrinaldi, 2015, p.296) sobre a importância das competências de cooperação num ambiente organizacional para o sucesso, verificou que ele é alcançado apenas 20% devido ao QI do indivíduo, e cerca de 80% devido a “fatores de suporte” (tradução própria), nomeadamente a inteligência emocional (Sembiring, Maputra, & Afrinaldi, 2015).

Uma outra questão importante é sobre a forma como as *soft skills* são tidas em conta pelas instituições de ensino superior, assim como a maneira como estas são treinadas e desenvolvidas, tendo em conta a área profissional dos estudantes. Yan e Kongjit (2020) realizaram um estudo para aferir as *soft skills* que, no mercado chinês, as instituições de ensino mais providenciavam de acordo com as mais procuradas pelo mercado. Verificou-se então que as competências de comunicação, resolução de problemas, pensamento analítico e crítico, liderança e cooperação são as fornecidas pela academia.

Braga e Abreu (2023) realizaram um estudo numa instituição de ensino superior com o intuito de expor a necessidade que existe de criar uma ponte entre a academia e o mercado de trabalho, de maneira às necessidades de todos serem atendidas, originando colaboradores melhor preparados e aptos. A totalidade dos alunos envolvidos no estudo acredita que a comunicação, entre outras *soft skills*, é pelo menos importante, senão muito importante, num contexto profissional. Contudo, 70% apontam que o ensino destas competências não é motivador e apresentado de maneira eficaz. Verificou-se que quase 90% dos alunos envolvidos no estudo acreditam que as *soft skills* devem ser lecionadas no ensino superior, cerca de 60% defende ainda que o ensino deste tipo de *skills*, nomeadamente a comunicação, deve ser adaptado ao curso em questão e ao seu futuro profissional.

Denota-se aqui um elo fraco no percurso de futuros profissionais, que prejudicará a disseminação da importância da conjugação de *hard* e *soft skills* como uma vantagem e necessidade na conjuntura atualmente vivida.

Com base num estudo realizado por Barrie (2006), existe uma diferente percepção da importância das *soft skills* entre indivíduos que trabalham com ciências humanas e sociais e os que trabalham com ciências naturais e exatas, sendo que estes últimos são os menos conscientes sobre tal assunto. Contudo, a sua necessidade e vantagens são transversais a todas as áreas de conhecimento.

Por fim chega-se ao conceito de Inteligência Competitiva, conceito este que visa a existência de sistemas de gestão estratégica da informação, aliados a noções de competências transversais, de forma a gestão de topo melhor gerir a sua informação e se encontrar apta a atender às constantes mudanças que surgem no seu ambiente interno e externo, de maneira a apresentar a melhor resposta possível para um ambiente organizacional cada vez mais volátil (Toit, 2015).

No ato de gerir a informação, os colaboradores organizacionais mobilizam não só competências relacionadas com a informação e as tecnologias, mas também com as *soft skills*. De acordo com Al-Mamary, Shamsuddin & Aziat (2014) destacam-se alguns exemplos de sistemas de gestão de informação ao dispor das organizações em que tal acontece. Assim, os Enterprise Collaboration Systems são dos sistemas mais usados dentro das organizações para gerir os seus fluxos de informação, permitindo também melhor comunicação e produtividade entre equipas e grupos de trabalho. Ora, tal pressupõe competências informacionais (*hard skills*) mas também *soft skills*, como saber trabalhar em equipa e saber comunicar adequadamente. De seguida, os *Management Information Systems*, responsáveis pela recolha e processamento da informação de diferentes fontes (*hard skills*), originando relatórios úteis para auxiliar a tomada de decisão, envolvendo *soft skills* como a resolução de problemas e a liderança. Os *Decision Support Systems*, usados por gestores para ajudar a tomada de decisão aquando de problemas pouco definidos em que não se sabe ao certo as possíveis repercussões da decisão tomada. Os *Knowledge Management Systems* articulam organização e planeamento com a partilha de informação, responsáveis pelo apoio à criação, organização e partilha do conhecimento organizacional pelos diversos níveis hierárquicos da organização. Os *Strategic Information Systems*, que atuam sobre os processos de negócio, com vista a obtenção de vantagens competitivas e melhora da presença no

mercado, aplicando a análise de informação à tomada de decisão. Por fim, os *Human Resource Information Systems*, responsáveis por produzir, organizar, armazenar e distribuir informação referente aos recursos humanos de dada organização, de forma a ser utilizada pela gestão em várias vertentes, mais uma vez articulando organização e planeamento com a partilha e tratamento da informação.

A presença destes sistemas, assim como a sua integração no seio de uma organização torna-se essencial para a sua presença competitiva e posterior sucesso, para além de ajudarem na tomada de decisão, possibilitam um melhor *insight* e visualização de problemas existentes, quer de um lado mais técnico quer de um lado mais humanista (Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati, 2014).

Deste modo, um gestor, um gestor da informação ou qualquer colaborador que tencione desempenhar as suas funções o melhor possível de forma a ser bem sucedido, deve tomar consciência das transformações que se operaram no mercado, na organização, nas pessoas que neles atuam, e as repercussões na forma como trabalham (Almeida, 2010). Assim, devem ser proativos e encarar o seu trabalho consoante a lógica do mercado, é então indispensável que possuam estes dois tipos de competências bem apuradas, um bom know-how em gestão da informação aliado a *soft skills* que aperfeiçoem as suas abordagens interpessoais, originando o melhor ambiente de trabalho possível para si e para os seus colaboradores.

CAPÍTULO II – ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

Primeiramente, de forma a apresentar resultados e contributos para a gestão organizacional, é necessário definir ponderadamente a questão de investigação e os objetivos para a presente investigação.

De seguida atende-se à metodologia que melhor se enquadra para as temáticas em questão e ao tipo de investigação que se pretende desenvolver, apresentando-se, por fim, as técnicas de recolha de dados usadas e consideradas adequadas para essa investigação.

1 Questão de investigação e objetivos

Sendo o foco desta investigação, o estudo de competências técnicas e competências transversais e a sua relação na área da Ciência da Informação, surge a seguinte questão de investigação: Como é que os colaboradores das organizações percecionam a importância e experienciam a gestão da informação e as *soft skills* no âmbito do sucesso organizacional?

Com vista a dar resposta a esta questão de investigação, formularam-se o objetivo geral e específicos que se enunciam abaixo. Assim o objetivo geral é:

- Perceber o modo como a gestão da informação é feita nas organizações, assim como a forma como as *soft skills* são mobilizadas para alcançar o sucesso organizacional.

Com este objetivo geral pretende-se aferir o conhecimento que os colaboradores das organizações atuais possuem sobre as temáticas da gestão de informação e das *soft skills*, assim como se procura saber se estão cientes das vantagens que estas acarretam para o seu quotidiano profissional e a forma como criam as bases para o seu sucesso. Decorrente da formulação deste objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, apresentados em baixo, os quais irão guiar o estudo em questão, delineando os dados que se pretendem investigar. Apresentam-se então:

- Percecionar o conhecimento dos colaboradores das organizações no que diz respeito à gestão da informação;
- Compreender o modo como a gestão da informação é feita por parte dos colaboradores das organizações;
- Percecionar a perspetiva dos colaboradores das organizações sobre o conhecimento e importância das *soft skills*;

- Compreender como é que os colaboradores das organizações fazem uso das *soft skills* no seu contexto profissional.

Nesta investigação a pesquisa é de carácter exploratório, a qual, segundo Gil (2002), apresenta um planeamento mais flexível que visa criar familiaridade com o problema em questão, tendo em conta os diversos aspetos relacionados com o estudo em questão, de forma a torná-lo mais explícito. Esta abordagem envolve levantamento bibliográfico e o uso de exemplos que promovam a compreensão da temática em estudo, criando assim uma base factual, partindo da literatura existente sobre as temáticas em estudo.

Trata-se duma investigação com uma cosmovisão pragmática, como forma de procura para o que funciona em resposta a problemas reais. Esta visão enquadra-se no trabalho em questão pois são abordados temas como a gestão de informação e as *soft skills* e a forma como as organizações atuais utilizam estes conceitos para o seu benefício e em respostas às novas exigências do mercado. Esta cosmovisão possibilita a utilização de métodos quantitativos e qualitativos para a recolha de dados, o que pode beneficiar o estudo em questão, possibilitando a análise de ligeiras nuances que não são possíveis de ser observadas através de apenas métodos quantitativos (Creswell, 2014).

2 Metodologia: estudo de caso

A metodologia a ser empregue na dissertação permitirá guiar a investigação de forma a alcançar os objetivos estipulados. Deste modo, será aplicado o estudo de caso, sendo a metodologia que mais se enquadra para o estudo das temáticas em questão e das suas influências no paradigma organizacional atual. Conforme disposto por Yin (2005), o estudo de caso envolve uma investigação empírica, envolvendo um método lógico e abrangente para a recolha e análise de dados. Este tipo de metodologia permite ao investigador aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno estudado, revelando nuances que possam ser bastante difíceis de observar de forma comum. Este tipo de metodologia possibilita o uso de abordagens quantitativas (questionário) e qualitativas (entrevistas) para a recolha de dados.

Segundo o autor acima referido, este tipo de investigação pretende contribuir com conhecimento sobre fenómenos individuais, organizacionais, políticos ou sociais de dado grupo, dizendo:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de

vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores económicos (Yin, 2005, p. 20).

Noor (2008) e Gomes (2008) afirmam que um ponto forte do estudo de caso é a maneira como permite ao investigador ganhar uma perspetiva holística de dado fenómeno ou evento, capturando acontecimentos quotidianos, propriedades emergentes e mais discretas do universo organizacional, assim como fluxos de atividade em áreas de rápida mudança, destacando o seu carácter de investigação empírica de fenómenos contemporâneos. Ventura (2007) acrescenta que este tipo de investigação é adequado quando existe uma grande variedade de fatores e relacionamentos em jogo, para os quais não existem leis básicas para classificar e ordenar a sua importância.

Conforme Lüdke e André (2013), o estudo de caso como metodologia de pesquisa pode ser referente a um caso simples e específico ou complexo e abstrato, deve, contudo, ser bem delimitado, fundamentado e justificado. O estudo de caso pode ser semelhante a outros previamente feitos, mas apresenta sempre um grau de individualidade, possuindo interesses próprios com potencial educativo.

Gomes (2008) acrescenta que ao projetar a pesquisa para dado estudo de caso, deve-se ter em conta quatro questões básicas: qual o problema em questão; qual é a relevância de estudar tal problema; que objetivos se pretende alcançar; como executar tal pesquisa.

Ventura (2007) refere-se à importância da revisão da literatura previamente feita no estudo de caso, sendo fundamental para providenciar uma base factual e teórica ampla e útil para as temáticas a serem estudadas, permitindo também reforçar a argumentação de quem descreve o estudo de caso e facilitar comparações com outros casos semelhantes.

Como se pretende observar o fenómeno organizacional que envolve a relação e influência que uma *hard skill*, nomeadamente a gestão de informação, e as *soft skills* têm dentro das organizações da atualidade, e conseqüentemente no seu sucesso, considerou-se o estudo de caso como a metodologia mais adequada.

Gil (2002) afirma que a metodologia do estudo de caso não aceita roteiros rígidos para a sua elaboração, contudo é possível planear a sua estrutura em quatro fases: delimitação da unidade-caso; recolha de dados; seleção, análise e interpretação dos dados; elaboração do relatório.

Deste modo, com base no problema em questão e na questão de investigação delimitou-se o fenómeno organizacional supracitado como a unidade-caso em estudo. Na fase seguinte, para a coleta de dados, definiram-se as amostras consideradas adequadas para os métodos de recolha de dados a aplicar, sendo estes o questionário e a entrevista. Consequentemente estes dados foram tratados, analisados e interpretados, procedendo-se por fim à elaboração do relatório com as conclusões tiradas.

3 Técnicas de recolha de dados

3.1 Questionário

Uma das técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação é o questionário. Optou-se pelo questionário devido à possibilidade que apresenta de divulgação em grande escala, quantificação dos dados obtidos, assim como inferir e concluir sobre estes dados de uma forma mais simples (Sá, et al., 2021).

Com a elaboração do questionário tentou-se seguir o mais possível alguns princípios, como a redução das perguntas ao estritamente necessário para realizar o estudo, formulação de questões fechadas, sempre que possível, para facilitar a compreensão e não dar azo a ambiguidades (Carmo & Ferreira, 2008).

Segundo Sá et al. (2021) a estrutura de um questionário pode ser resumida em três secções principais. A primeira trata da introdução, do motivo do estudo e do investigador, assim como o seu principal propósito. Na segunda são recolhidos dados pessoais e descritivos dos inquiridos, tenta-se traçar um perfil sociodemográfico da amostra. Por fim, a última secção visa obter respostas referentes às temáticas em estudo, permitindo a recolha de opiniões para posterior análise.

O questionário foi distribuído então por uma amostra da população, nomeadamente, por colaboradores de organizações em Portugal, estando atualmente a trabalhar ou não. A sua divulgação foi feita através da partilha de um link do mesmo nas redes sociais e nos grupos de contacto mais próximos, tendo a recolha de respostas decorrido entre os dias 2 de março e 9 de abril de 2024. Posto isto, foram recolhidas 113 respostas, das quais uma não autorizou o tratamento dos seus dados, passando então a amostra do questionário para 112 colaboradores organizacionais que trabalham ou já trabalharam em Portugal, com idades compreendidas entre os 18 e 60 anos.

3.1.1 Pré-teste do questionário

Antes de tudo é necessário certificar a integridade e aplicabilidade do questionário, garantindo que não faltam perguntas relevantes e indispensáveis para o estudo em questão, que o questionário é de fácil compreensão e que não existem erros ou falhas no mesmo (Carmo & Ferreira, 2008). Este procedimento é denominado pré-teste e consiste na aplicação do questionário a um número restrito de pessoas, com características semelhantes às da amostra, para assim, ser possível analisar e corrigir falhas no seu desenvolvimento (Sá, et al., 2021).

Deste modo, o questionário foi divulgado através de um link a um grupo de três pessoas para realizarem o pré-teste. Este foi acompanhado presencialmente de modo a facilitar o esclarecimento de dúvidas, a discussão de alguns pormenores que se consideraram não estar claros e a correção de algumas falhas linguísticas e estruturais que se iam verificando. Este processo foi repetido mais uma vez para testar as alterações que se efetuaram e sedimentar a melhoria desta técnica de recolha de dados. O pré-teste do questionário permitiu também retirar uma expectativa do tempo que o inquirido demoraria a ser preenchido. Com o fim deste processo e a versão final do inquirido concluída, o questionário foi divulgado.

3.1.2 Corpo do questionário

O questionário para a recolha de dados foi elaborado através da plataforma *Google Forms*. A primeira secção do questionário (Apêndice I) apresenta uma pequena introdução, onde é explicado o intuito do questionário e são fornecidas algumas informações gerais sobre o mesmo. Esta secção tem como objetivo caracterizar sociodemograficamente o inquirido – género, idade, situação profissional, nível de escolaridade. Para além da primeira secção, as questões estão organizadas em mais três blocos principais, cada um abordando uma componente diferente das temáticas em estudo, o primeiro aborda a temática da gestão de informação, o segundo a temática das *soft skills* e o terceiro a articulação das duas temáticas, como forma de alcançar o sucesso profissional.

O primeiro bloco do questionário (Apêndice I) surge com uma pequena introdução do que é a temática da gestão de informação, dando uma base teórica a todos os inquiridos, de forma a terem um ponto de partida comum. Este bloco procura averiguar o conhecimento que os inquiridos possuem sobre esta temática, nomeadamente, àquilo a

que se refere e as implicações que tem num ambiente organizacional. Assim como se procura saber como as organizações a que os inquiridos pertencem/pertenciam atuam sobre esta temática, o valor que atribuem à gestão de informação e como a aplicam de modo a favorecer a organização em questão.

O segundo bloco (Apêndice I) é bastante semelhante ao primeiro, a principal diferença é a mudança de temática. Este bloco procura averiguar o conhecimento que os inquiridos possuem sobre *soft skills*, é apresentada uma pequena introdução do que é esta temática, dando mais uma vez uma base teórica a todos os inquiridos de forma a terem um ponto de partida comum. Procura-se averiguar o conhecimento que os inquiridos possuem sobre esta temática, nomeadamente, acerca do que se refere e as implicações que tem num ambiente organizacional, assim como se procura saber como as organizações a que os inquiridos pertencem/pertenciam as valorizam e empregam para auxiliar as suas funções profissionais.

Por último, o terceiro bloco (Apêndice I) procura averiguar a necessidade percecionada que existe da articulação entre gestão de informação e *soft skills* como forma de sucesso no mundo organizacional atualmente vivido, assim como se procura entender o que está mais em falta e a funcionar como entrave ao progresso das organizações e dos seus colaboradores.

3.2 Entrevistas

Como método de recolha de dados foi também concebida e aplicada a entrevista. Este método qualitativo permite a análise de certas nuances e pontos de vista que não são possíveis de observar nos questionários. O tipo de entrevista a ser aplicado é a semiestruturada, com um conjunto de perguntas pré-planeadas, mas com espaço para o entrevistado elaborar e expandir sobre certos pontos que ache pertinente e para o entrevistador construir novas perguntas sobre esses novos pontos (Alsaawi, 2014). Este tipo de entrevista oferece suficiente flexibilidade para abordar as perguntas de maneira diferente, consoante os entrevistados, cobrindo na mesma os tópicos que se pretendem estudar (Noor, 2008).

Este tipo de entrevista enquadra-se quando existe algum conhecimento solidificado sobre as temáticas, por parte do entrevistador, e este não quer impedir e dificultar o desenvolvimento e a riqueza das respostas (Bryman, 2008).

Antes de partir para as entrevistas propriamente ditas é necessário selecionar os participantes. As características que tornam certo candidato passível ou não de ser entrevistado devem ser bem claras. Deste modo, decidiu-se entrevistar colaboradores organizacionais portugueses que já estivessem bem sedimentados no mundo profissional e que se encontrassem numa posição em que liderem uma equipa ou que sejam gestores de grupos de trabalho.

A abordagem mais comum para a seleção de participantes em estudos qualitativos e quantitativos consiste em escolher os participantes de forma aleatória dentro do universo, contudo Seidman (2019) defende que não há como fazer uma abordagem puramente aleatória para as entrevistas. Devido à sua natureza não se espera um grande número das mesmas, assim como os entrevistados devem dar a sua autorização para participar no estudo, deste modo, a autosseleção é mais apropriada.

As entrevistas não são aplicadas com o objetivo de obter representatividade estatística, mas sim com o objetivo de gerar vários pontos de vista com profundidades diferentes sobre dado tema. Com o acesso a estas perspetivas diferentes é ainda possível entender as realidades subjetivas dos entrevistados, o que enriquece o estudo consideravelmente (Knott, Rao, Summers, & Teeger, 2022)

Seidman (2019) acrescenta que não existe um número exato de participantes para as entrevistas, contudo apresenta dois critérios que devem ser tidos em conta, consoante o tamanho da amostra e que entende como mais precisos que a predeterminação desse número. O primeiro consiste na suficiência de respostas que pode ser sentida pelo entrevistador, o segundo é referente à saturação das respostas obtidas, quando se começa a obter informação repetida entre entrevistas. Como previamente dito, não se espera número suficiente de entrevistas para serem consideradas estatisticamente representativas, pois o que se procura não é generalização através de representatividade, mas sim profundidade através da riqueza dos *insights* dos participantes. (Knott, Rao, Summers, & Teeger, 2022).

Mesmo tendo as entrevistas, algumas limitações, os seus méritos tornam o seu uso tentador, principalmente quando associadas a outros métodos para a recolha de dados, como é o caso do questionário.

As entrevistas não apresentam resultados e respostas para o pretendido de forma explícita, cabe ao investigador, partindo da sua perspetiva, observar e analisar as respostas de forma a retirar algo de útil para o estudo.

3.2.1 Pré-teste das entrevistas

Para as entrevistas também foi realizado um pré-teste, mais uma vez garantindo que não faltam perguntas relevantes e indispensáveis para o estudo em questão, e que não existem erros ou falhas nas mesmas (Carmo & Ferreira, 2008). Realizou-se uma primeira e única entrevista que serviu, então, como uma espécie de despiste, reformulando-se algumas perguntas. Após realizadas as devidas alterações foram administradas as restantes entrevistas.

3.2.2 Elaboração e administração das entrevistas

O trabalho de Dilley (2000) serviu como orientação para o exercício das entrevistas abordando e dando indicações e perspetivas sobre pontos como a comunicação a usar, indicando ainda uma regra de ouro onde o entrevistador deve falar 20% do tempo e o entrevistado os outros 80%. Ainda importante é a postura, o contacto ocular e linguagem corporal a adotar para favorecer a conversação, a escolha do local em que se vai realizar a entrevista assim como um momento pré-entrevista que visa a aproximação entre entrevistador e entrevistado, deixando-o mais confortável, favorecendo a reflexão e conteúdo das respostas a obter.

Como primeiro passo para preparar as entrevistas é necessário estudar bastante informação sobre os tópicos e temas em questão. Deste modo é possível criar perguntas que permitem um melhor entendimento do que se está a estudar, assim como deixam o entrevistador mais confortável para administrar as entrevistas. Para tal, fez-se uso da revisão da literatura previamente elaborada.

O guião (Apêndice II) foi estruturado em torno de dois tópicos-chave, a gestão de informação e as *soft skills*. Foi criado um grupo para cada tópico e um terceiro que aborda a articulação dos dois, cada um com um conjunto de perguntas estruturadas de forma a apontar a conversação de forma incisiva no sentido dos grandes temas do estudo para formar a base da discussão entre entrevistador e entrevistado, abrindo assim espaço para novas perguntas que possam surgir no decorrer da conversa.

Numa fase inicial do processo da entrevista foi brevemente explicado o propósito da mesma e as razões da investigação e foram agradecidos o envolvimento e o interesse do entrevistado no estudo. Após tudo explicado, uns momentos para “quebrar o gelo” e quando se verificasse conforto por ambas as partes, era iniciada a entrevista. No final de cada entrevista é agradecida a participação do entrevistado e do seu contributo para o estudo.

Após realizadas, as entrevistas, assim como algumas notas feitas durante as mesmas, foram transcritas de modo a manter intactas as informações referidas pelo entrevistado, para se proceder à sua análise.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Numa primeira instância foi realizada a análise do questionário e das entrevistas, de forma a retirar ilações dos resultados obtidos para, de seguida, se comparar com os resultados de ambos e se proceder à discussão e significado dos mesmos.

1 Análise do questionário

De forma a confrontar com a revisão de literatura previamente realizada, elaborou-se uma base de dados de modo a analisar as informações recolhidas através dos questionários disponibilizados. A análise das respostas ao questionário fez-se a partir duma base de dados de *Excel*, tendo sido usado o software IBM SPSS *Statistics* para a análise estatística de toda a informação recolhida.

1.1 Universo e amostra

O universo deste estudo são os colaboradores organizacionais que trabalham, ou já trabalharam, em Portugal. Por outro lado, é necessário definir a amostra que, segundo Farrokhi e Mahmoudi-Hamidabad (2012) é a parte da população em estudo, é a escolha ou triagem de uma parte ou porção do universo, sobre o qual se pode observar e aferir algo acerca do universo.

Apresenta-se uma amostra não probabilística, por conveniência, que conforme Etikan et al. (2016) se pode definir como uma amostra em que os membros da população seguem certos critérios para a recolha dos dados, como conveniência, proximidade, disponibilidade e acessibilidade.

1.2 Caracterização da amostra

Tal como disposto anteriormente, a população do estudo é constituída por colaboradores organizacionais que trabalham, ou já trabalharam, em Portugal. Responderam ao questionário 113 pessoas, contudo, desses 113, 1 inquirido não autorizou a análise dos seus dados, o que faz com o que a amostra reduza para 112 indivíduos. A amostra é então composta por 112 inquiridos, 55.4% do género feminino e 44.6% do género masculino.

A maioria da amostra (65.2%) tem idade compreendida entre os 18 e 26 anos e as situações profissionais mais comuns são trabalhador (62.5%) e de seguida trabalhador-estudante (21.4%). Relativamente ao nível de escolaridade, 49.1% da amostra tem uma licenciatura ou bacharelato, seguido de 33.9% com mestrado. Na tabela 1, apresentada a seguir, é possível encontrar toda a informação sobre a amostra

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Caracterização	Frequência	Porcentagem
Gênero		
Feminino	62	55.4%
Masculino	50	44.6%
Outro	0	0%
Prefiro não dizer	0	0%
Idade		
18-26 anos	73	65.2%
27-35 anos	24	21.4%
36-45 anos	4	3.6%
46-55 anos	7	6.3%
56-65 anos	2	1.8%
Mais de 66 anos	2	1.8%
Nível de Escolaridade		
1º Ciclo	0	0%
2º Ciclo	2	1.8%
3º Ciclo	0	0%
Ensino Secundário	16	14.3%
Licenciatura/Bacharelato	55	49.1%
Mestrado	38	33.9%
Doutoramento	1	0.9%
Situação Profissional		
Trabalhador-estudante	24	21.4%
Trabalhador	70	62.5%
Desempregado	16	14.3%
Reformado	2	1.8%
Total	112	100%

Fonte: Elaboração própria

1.3 Análise da secção “Gestão de Informação”

No que toca à GI verificou-se que 91.1% da amostra está familiarizada com a temática da GI, que a totalidade percebe o conceito, no mínimo, como importante no mundo

organizacional atual, sendo que 50% o considera “bastante importante” e 32.14% “indispensável”, 99.1% da amostra considera ainda que este conceito acarreta vantagens, quer para os profissionais que o aplicam, quer para a organização de um modo holístico. Por outro lado, 44.6% da amostra acredita que a sua organização fracassa a implementar boas práticas de GI e 47.3% “concorda totalmente” que o seu trabalho beneficiaria se melhores competências e comportamentos de GI fossem implementados. Na tabela 2, apresentada a seguir, é possível encontrar toda a informação mencionada.

Tabela 2 – Resultados das perguntas referentes à GI

Caracterização	Frequência	Percentagem
Está familiarizado com a temática da Gestão de Informação, mesmo não conhecendo a sua denominação?		
Sim	102	91.1%
Não	10	8.9%
Que nível de importância acha mais adequado para o conceito de Gestão de Informação no mundo organizacional atualmente vivido?		
Nada Importante	0	0%
Pouco Importante	0	0%
Importante	20	17.86%
Bastante Importante	56	50%
Indispensável	36	32.14%
A implementação e divulgação da Gestão de Informação traduz-se em vantagens quer para os profissionais quer para a organização. Concorda com a afirmação?		
Sim	111	99.1%
Não	1	0.9%
Acredita que as boas práticas de Gestão de Informação são bem incentivadas e aplicadas na sua organização?		
Sim	62	55.4%
Não	50	44.6%
O trabalho quotidiano é facilitado se melhores comportamentos e competências de gestão de informação forem incentivados. Concorda com a afirmação?		
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	1	0.9%

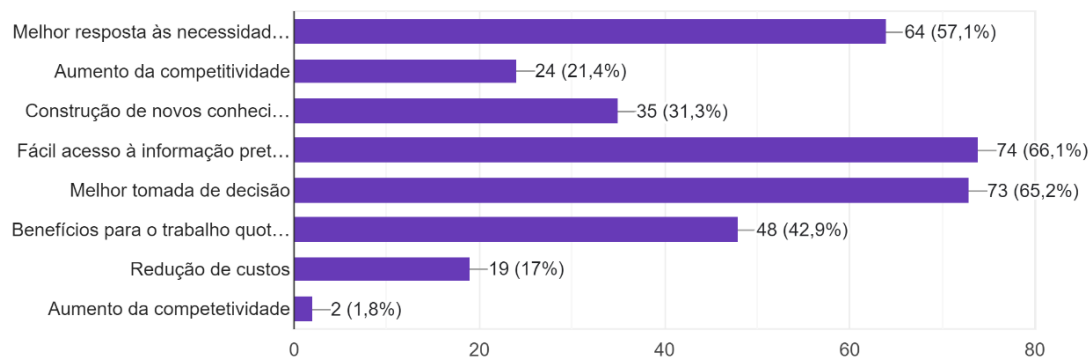
Caracterização	Frequência	Porcentagem
O trabalho cotidiano é facilitado se melhores comportamentos e competências de gestão de informação forem incentivados. Concorda com a afirmação?		
Não Concordo Nem Discordo	11	9.8%
Concordo	47	42%
Concordo Totalmente	53	47.3%
Total	112	100%

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se que as três vantagens que a amostra percebe como mais impactantes resultantes de uma melhor gestão de informação são: fácil acesso à informação pretendida, evitando perdas de tempo (66.1%); melhor tomada de decisão (65.2%); melhor resposta às necessidades do mercado (57.1%).

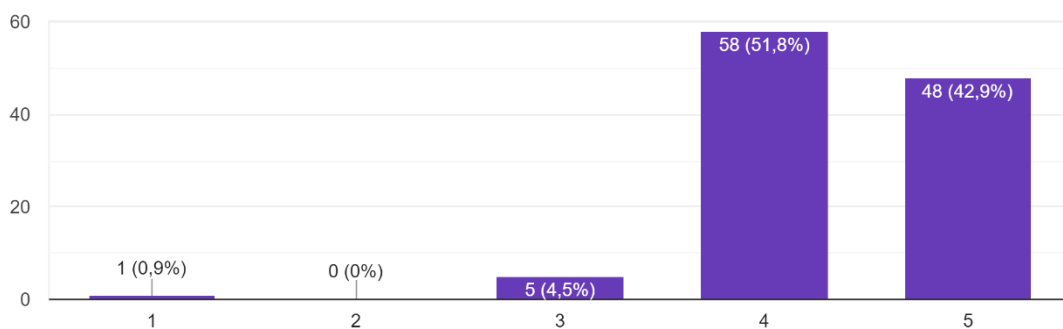
Destas vantagens mencionadas, mais de 90% da amostra concorda que são significativas para a sobrevivência e sucesso de uma organização, sendo que 51.8% “concorda” e 42.9% “concorda totalmente” com a afirmação apresentada.

Figura 1 - Vantagens mais impactantes resultantes da GI



Fonte: Elaboração própria

Figura 2 - Relação entre GI e vantagens de sucesso das organizações



Fonte: Elaboração própria

Referente às práticas de gestão de informação adotadas pelas organizações da amostra verificou-se que 50.89% “concorda” que a informação se encontra devidamente organizada dentro da sua organização, contudo ¼ da amostra “não concorda nem discorda”. No que toca ao acesso à informação, 44.64% afirma que a informação é de fácil acesso aos devidos colaboradores, contudo, mais uma vez ¼ da amostra “não concorda nem discorda”. Quase 50% da amostra “concorda” ou “concorda totalmente” existir duplicação de informação dentro da sua organização, mais de ¼ da amostra continua a responder com “não concorda nem discorda”. Cerca de 65% da amostra “concorda” ou “concorda totalmente” que existem incentivos à partilha de informação na sua organização, apenas 12.50% discordam da afirmação. Contudo, cerca de 35% acredita não existir um tratamento adequado da informação inútil e obsoleta, mais uma vez ¼ da amostra “não concorda nem discorda” com a afirmação. No que toca às competências de gestão de informação, 52% acredita que os colaboradores da sua organização possuem as devidas competências, contudo, 29.46% responde com “não concorda nem discorda”. Por fim, mais de 60% “concorda” ou “concorda totalmente” que a organização em que se encontra possui as devidas infraestruturas tecnológicas para executar uma adequada gestão da informação, mantendo-se 21% da amostra que responde com “não concorda nem discorda”. De referir que este valor constante visível na tabela 3, rondando os 25% de respostas, pode revelar uma lacuna no conhecimento dessa parte da amostra referente às temáticas questionadas. Na tabela 3 encontra-se toda a informação mencionada.

Tabela 3 – Resultados das perguntas referentes à gestão da informação

Caracterização	Frequência	Percentagem
A informação encontra-se devidamente organizada na sua organização.		
Discordo Totalmente	3	2.68%
Discordo	17	15.18%
Não Concordo Nem Discordo	29	25.89%
Concordo	57	50.89%
Concordo Totalmente	6	5.36%
A informação é de fácil acesso aos devidos colaboradores.		
Discordo Totalmente	3	2.68%
Discordo	20	17.86%
Não Concordo Nem Discordo	29	25.89%

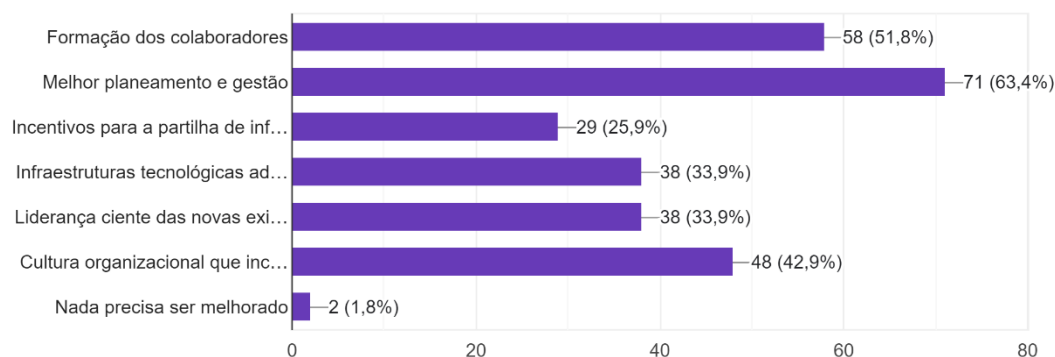
Caracterização	Frequência	Porcentagem
A informação é de fácil acesso aos devidos colaboradores.		
Concordo	50	44.64%
Concordo Totalmente	10	8.93%
Existe duplicação de informação.		
Discordo Totalmente	3	2.68%
Discordo	26	23.21%
Não Concordo Nem Discordo	30	26.79%
Concordo	41	36.61%
Concordo Totalmente	12	10.71%
A partilha de informação é encorajada.		
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	14	12.50%
Não Concordo Nem Discordo	25	22.32%
Concordo	49	43.75%
Concordo Totalmente	24	21.43%
Existe um adequado tratamento da informação, eliminando informação inútil e obsoleta.		
Discordo Totalmente	5	4.46%
Discordo	35	31.25%
Não Concordo Nem Discordo	29	25.89%
Concordo	30	26.79%
Concordo Totalmente	13	11.61%
Os colaboradores possuem as devidas competências para gerir a informação.		
Discordo Totalmente	2	1.79%
Discordo	17	15.18%
Não Concordo Nem Discordo	33	29.46%
Concordo	48	42.86%
Concordo Totalmente	12	10.71%

Caracterização	Frequência	Percentagem
A organização possui as devidas infraestruturas tecnológicas para executar uma adequada gestão da informação.		
Discordo Totalmente	2	1.79%
Discordo	16	14.29%
Não Concordo Nem Discordo	24	21.43%
Concordo	49	43.75%
Concordo Totalmente	21	18.75%
Total	112	100%

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre o que falta implementar e/ou melhorar na gestão de informação dentro da sua organização: 63.4% dos respondentes selecionaram a opção “melhor planeamento e gestão”; 51.8% escolheram “formação dos colaboradores”; e 42.9% indicaram “cultura organizacional que incentive a partilha de conhecimento”. Apenas 1.8% da amostra acredita que “nada precisa de ser melhorado”.

Figura 3 - O que falta para implementar/melhorar a gestão da informação na sua organização?



Fonte: Elaboração própria

1.4 Análise da secção “Soft Skills”

Na vertente das *soft skills* verificou-se que 95.5% da amostra está familiarizada com a temática, 34.8% “concorda” e 59.8% “concorda totalmente” que as competências transversais e o seu desenvolvimento são indispensáveis para o mundo organizacional atual. Quase a totalidade da amostra (98.2%) acredita que o desenvolvimento e correta aplicação deste tipo de competências num meio organizacional reflete-se em vantagens tanto para o colaborador como para a organização. Contudo, apenas 32.1% afirma que

a organização em que se encontra reconhece o valor que este tipo de competências acarreta para a organização, assim como 40.2% responde “não concordo nem discordo”, o que pode revelar falta duma clara posição das organizações perante a temática. Por fim, quase a totalidade da amostra (94.6%) afirma que este tipo de competências e o seu desenvolvimento facilita o seu trabalho quotidiano.

Na tabela 4, apresentada a seguir, é possível encontrar toda a informação mencionada.

Tabela 4 – Resultados das perguntas referentes às soft skills

Caracterização	Frequência	Porcentagem
Está familiarizado com a temática das <i>Soft Skills</i>, mesmo não conhecendo a sua denominação?		
Sim	107	95.5%
Não	5	4.5%
<i>Soft Skills</i>, ou competências transversais, e o seu desenvolvimento são indispensáveis no mundo organizacional atual.		
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Não Concordo Nem Discordo	6	5.4%
Concordo	39	34.8%
Concordo Totalmente	67	59.8%
O desenvolvimento e correta aplicação deste tipo de competências num meio organizacional reflete-se em vantagens tanto para o colaborador como para a organização. Concorda com a afirmação?		
Sim	110	98.2%
Não	2	1.8%
A sua organização está ciente deste tipo de competências assim como o valor que elas acrescentam à organização?		
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	11	9.8%
Não Concordo Nem Discordo	45	40.2%
Concordo	36	32.1%
Concordo Totalmente	20	17.9%

Caracterização	Frequência	Porcentagem
Este tipo de competências e o seu desenvolvimento facilita o seu trabalho quotidiano.		
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Não Concordo Nem Discordo	6	5.4%
Concordo	39	34.8%
Concordo Totalmente	67	59.8%
Total		112 100%

Fonte: Elaboração própria

Como disposto na tabela seguinte (tabela 5), verificou-se que 50% “concorda” e 36.6% “concorda totalmente” que o desenvolvimento de competências transversais, ou *soft skills*, influencia positivamente o desenvolvimento das suas competências técnicas, ou *hard skills*. Por outro lado, apenas 46.4% da amostra afirma que a organização em que se encontra apresenta opções de formação no âmbito das *soft skills*. Destes que afirmam receber formação referente a esta temática, quanto à afirmação de que as opções de formação disponibilizadas pela organização resultam em mudanças nos colaboradores e em melhorias na sua performance, 33.3% dos inquiridos “concorda” e 43.1% “concorda totalmente” com a referida afirmação.

Regista-se uma maioria de 53.6% que afirmam que a sua organização não apresenta opções de formação no âmbito em questão. Quase 90% acredita que a sua implementação seria impulsionadora de mudanças nos comportamentos dos colaboradores, beneficiando o seu desempenho.

Tabela 5 – Resultados das perguntas referentes às *soft skills* e desenvolvimento profissional

Caracterização	Frequência	Porcentagem
O desenvolvimento de competências transversais influencia positivamente o desenvolvimento das competências técnicas.		
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Não Concordo Nem Discordo	15	13.4%
Concordo	56	50%
Concordo Totalmente	41	36.6%

Caracterização	Frequência	Porcentagem
A organização em que se encontra apresenta opções de formação no âmbito das <i>soft skills</i>.		
Sim	52	46.4%
Não	60	53.6%
Total	112	100%

As opções de formação sobre *soft skills* disponibilizadas pela organização resultam em mudanças nos colaboradores e em melhorias na sua performance.

Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	1	1.9%
Não Concordo Nem Discordo	12	23.1%
Concordo	17	32.7%
Concordo Totalmente	22	42.3%
Total	52	100%

Se a organização apresentasse as devidas opções de formação no âmbito das *soft skills* seria impulsionador de mudanças nos comportamentos dos colaboradores, beneficiando o seu desempenho.

Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	1	1.7%
Não Concordo Nem Discordo	6	10%
Concordo	36	60%
Concordo Totalmente	17	28.3%
Total	60	100%

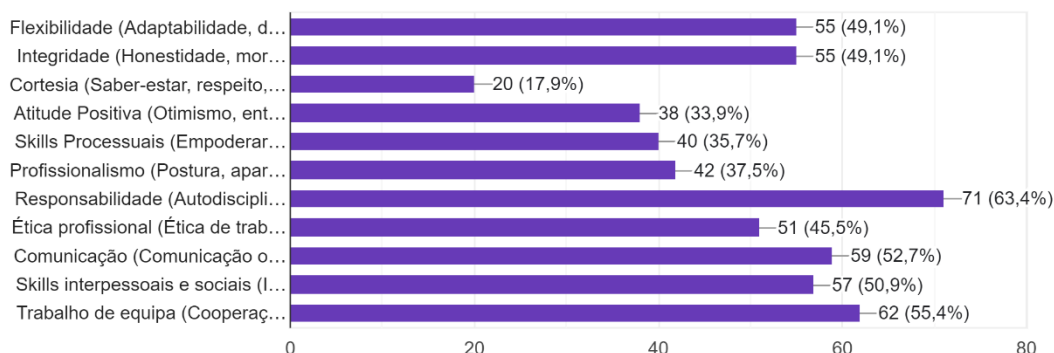
Fonte: Elaboração própria

Consoante o disposto no levantamento bibliográfico previamente elaborado, a amostra percebe a *soft skills* do tipo “Responsabilidade” como a mais importante no meio organizacional, com 63.4% da amostra selecionando esta opção. De seguida, com 55.4%, “Trabalho de equipa”, com 52.7% “Comunicação”, com 50.9% “*Skills* interpessoais e sociais” e com 49.1% “Flexibilidade” e “Integridade”. Verificou-se que cada tipo de *skill* foi selecionado, em média, por entre 30% e 50% da amostra, contudo, o tipo de *soft skill* “Cortesia” foi selecionado apenas por 17.9%.

Quando apresentado um conjunto de vantagens provenientes do devido uso deste tipo de competências, 62.5% da amostra selecionou “Comunicação mais assertiva, rápida e

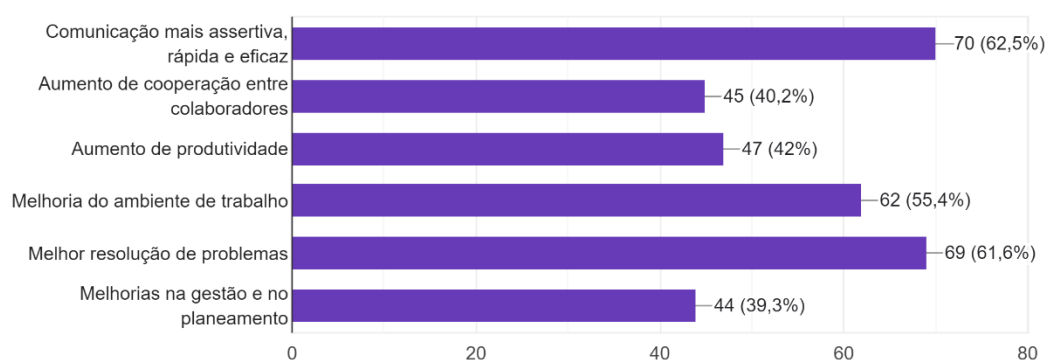
eficaz” como a que a organização mais iria beneficiar, seguido por “Melhor resolução de problemas” com 61.6%, e por fim, “Melhoria do ambiente de trabalho” com 55.4%.

Figura 4 - Tipos de soft skills mais importantes



Fonte: Elaboração própria

Figura 5 - Vantagens associadas às soft skills que a organização mais beneficiaria



Fonte: Elaboração própria

1.5 Análise da secção “Articulação das temáticas”

De forma a realçar a necessidade da articulação das competências transversais entre colaboradores das organizações e as competências de GI como forma de standardizar o tratamento de informação, por parte de todos os colaboradores dentro de uma organização, fez-se a seguinte pergunta: “Tem, ou teve, de lidar com pessoas de forma regular na execução da sua atividade profissional?”, para a qual o grosso da amostra (96.3%) afirma que tem ou teve de lidar com pessoas na execução da sua atividade profissional, dando assim mais ênfase ao valor da articulação destes temas.

Como disposto na tabela seguinte (tabela 6), quase a totalidade da amostra (98.2%) acredita que a conjugação de competências de GI e *soft skills* é importante nos colaboradores das organizações da atualidade, 49.1% acreditando ser “Bastante Importante” e 36.6% classificando esta conjugação como “Indispensável”. Mais uma vez,

quase a totalidade da amostra, 99.1%, acredita na necessidade da conjugação dos dois tipos de competências supracitados como mecanismo de auxílio para alcançar o sucesso numa e numa organização, sendo que 60.7% classifica esta necessidade como “Bastante Importante” e 34.8% como “Indispensável”.

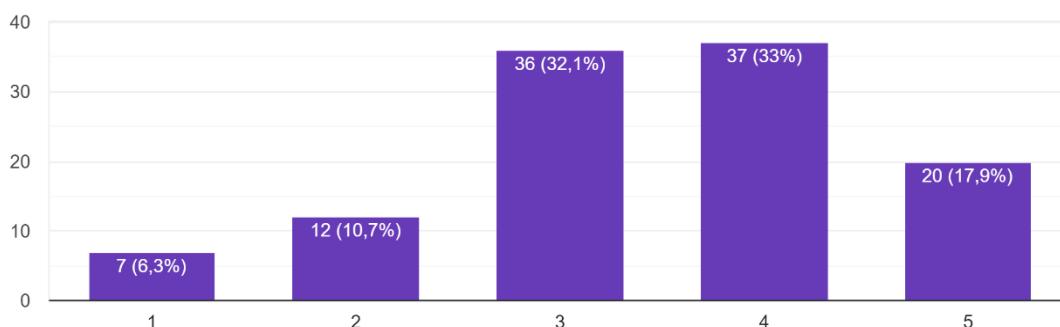
Tabela 6 – Resultados das perguntas referentes à articulação entre GI e soft skills

Caracterização	Frequência	Porcentagem
Tem, ou teve, de lidar com pessoas de forma regular na execução da sua atividade profissional?		
Sim	107	95.5%
Não	5	4.5%
Grau de importância que é dado à conjugação de competências de Gestão de Informação e Soft Skills nos colaboradores das organizações.		
Nada Importante	1	0.9%
Pouco Importante	1	0.9%
Importante	14	12.5%
Bastante Importante	55	49.1%
Indispensável	41	36.6%
Percepção da necessidade da conjugação destes dois tipos de competências para o sucesso de uma organização.		
Nada Importante	0	0%
Pouco Importante	1	0.9%
Importante	4	3.6%
Bastante Importante	68	60.7%
Indispensável	39	34.8%
Total	112	100%

Fonte: Elaboração própria

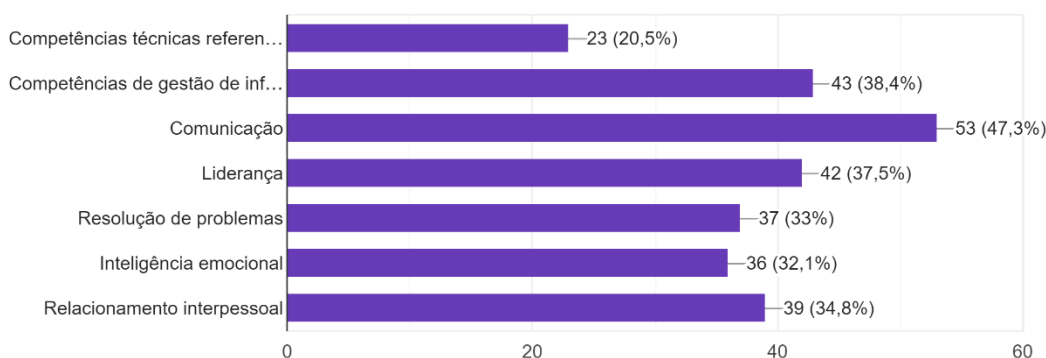
Ao nível de competências técnicas e transversais dos gestores da amostra, 33% “Concorda” e 17.9% “Concorda Totalmente” que os seus gestores possuem as competências necessárias para se encontrarem nessa posição, contudo, 32.1% “Não concorda nem discorda” com a afirmação. Deste modo, verificou-se as competências que estão mais em falta, por parte destes gestores, são: “Comunicação” com 47.3% de seleção; “Competências de Gestão de Informação” com 38.4%; e por fim “Liderança” com 37.5%.

Figura 6 - Grau de importância dado à conjugação de competências de gestão da informação e soft skills nos colaboradores das organizações



Fonte: Elaboração própria

Figura 7 - Competências percebidas como em falta ou inadequadas nos gestores e/ou superiores dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Para analisar as sugestões fornecidas pelos inquiridos na pergunta de resposta aberta sobre propostas de melhoria (Apêndice III) aplicou-se uma análise de conteúdo. Cada resposta recebida foi numerada de 1 a 17, contudo, destas 17 respostas duas não são passíveis de ser analisadas devido ao seu teor.

Com a leitura e análise das respostas, foi possível observar que estas giram em torno de três temas, sendo eles: a comunicação, seja esta entre equipas, níveis hierárquicos e como mecanismo de feedback e transmissão de conhecimento; a formação, envolvendo formação tanto em termos de competências técnicas como de competências transversais; e por fim valores, envolvendo o interesse por todas as partes da organização, mudança de valores e cultura organizacional, assim como o respeito pelos demais colaboradores.

Verifica-se então que a categoria mais presente é a da “formação”, surgindo em 10 das 17 respostas recolhidas, seguida da categoria “valores”. Desta forma pode-se inferir que os processos de melhoria das competências de gestão de informação e *soft skills* passam pela formação dos colaboradores, como seria de esperar, mas também pela mudança dos

valores dos mesmos dentro da organização, onde se pretendem implementar valores mais humanistas.

Na tabela abaixo (tabela 7) encontram-se apresentadas as categorias temáticas definidas a partir desta análise de conteúdo, integrando o número de respostas que estas categorias abarcam.

Tabela 7 - Análise de conteúdo às sugestões fornecidas no questionário

Resposta	Categorias Temáticas		
	Comunicação	Formação	Valores
Resposta 1	X	X	
Resposta 2	X	X	
Resposta 3		X	
Resposta 4		X	X
Resposta 5	X		
Resposta 6	X	X	X
Resposta 7		X	
Resposta 8		X	X
Resposta 9			X
Resposta 12			X
Resposta 13		X	X
Resposta 14		X	
Resposta 15			X
Resposta 16	X	X	X
Resposta 17	X		

Fonte: Elaboração própria

2 Análise das entrevistas

As entrevistas incidiram sobre indivíduos de diversas áreas e disciplinas, de forma a enfatizar a interdisciplinaridade das temáticas abordadas. Foram então entrevistados indivíduos que gerem ou lideram equipas na área da comunicação e do marketing, finanças, saúde, vendas, ensino, seguros e recursos humanos.

Uma forma de abordar a análise das entrevistas de modo indutivo é com o uso da Análise de Conteúdo. O material recolhido foi então sujeito a esta técnica de análise, onde se procurou interpretar os discursos dos entrevistados e os significados que dão às suas

ações. Este tipo de análise permite um tratamento sistemático de um caudal informativo, é um processo técnico e metodológico com um protocolo empírico nítido:

Pode dizer-se que o protocolo é, por conseguinte, um procedimento conjunto de normas que guiam tanto as segmentações do *corpus* segundo o estabelecimento de critérios interpretativos para a sua leitura e observação, como para efetuar o registo mais adequado aos dados, disponíveis depois de um tratamento estatístico ou lógico e para um processamento posterior (Raigada, 2002, p. 17).

Esta análise permite colocar em perspetiva as propriedades de cada entrevista, destacando e interpretando quer as diferenças quer as semelhanças no *corpus* constituído com os resultados transcritos das entrevistas (Dantas, 2016).

O protocolo para a elaboração de uma análise de conteúdo pode ser dividido em 5 etapas: 1) a construção do *corpus* de análise; 2) estabelecer as regras de codificação; 3) construir o sistema de categorias; 4) testar a fiabilidade do sistema codificação-categorização; 5) proceder ao processo de inferências (Reis, 2017):

Na primeira etapa, com base no discurso, e sua posterior transcrição, dos sete entrevistados, constituiu-se o *corpus* da análise. Procedeu-se, de seguida, à criação das categorias temáticas. As categorias definidas pretendem agrupar significados subjetivos e identificar regularidades nos discursos dos entrevistados, facilitando a sua análise e compreensão. Segundo Bardin (2009) esta transformação dos objetivos e questões de investigação em categorias de análise, a denominada codificação, é de extrema importância para retirar valor de uma Análise de Conteúdo.

Após selecionado o material e os respetivos critérios de tratamento dos conteúdos, definiram-se as etiquetas para classificar os dados. Para tal, a categorização deve seguir três princípios: Exaustividade, devem ser o mais abrangentes possível em relação ao tema de análise; exclusividade, cada categoria deve apenas permitir classificar um dado por categoria, evitando ambiguidades; e replicabilidade, pois as categorias devem ser suficientemente óbvias e consistentes para serem aplicadas em estudos similares.

Conforme Vala (2007) não existem questões de validade específicas para a análise de conteúdo, contudo cabe ao investigador assegurar-se, assim como aos seus leitores, que mediu o que pretendia e o que se propôs a medir.

Por fim, passa-se ao processo inferencial para que, desta forma, a partir das informações retiradas e dados sistematizados, fosse possível construir algumas explicações e conclusões sobre as questões pretendidas.

2.1.1 Análise de conteúdo às entrevistas

Como previamente mencionado, foi empregue a análise de conteúdo de forma a estudar as entrevistas para, de seguida, serem retiradas conclusões. Deste modo, foram criadas cinco categorias e as respetivas escalas, para proceder à dita análise (estes conteúdos estão presentes na tabela 8):

- Necessidade de GI – Averiguou-se como os entrevistados entendem a necessidade de uso da gestão de informação no seu ambiente profissional (1. Necessário; 2. Desnecessário; 3. Neutro)
- Necessidade de Soft Skills – Averiguou-se como os entrevistados entendem a necessidade de uso de soft skills no seu ambiente profissional (1. Necessário; 2. Desnecessário; 3. Neutro)
- Valor percebida da GI – Averiguou-se como os entrevistados percebem o valor dado pela sua organização à temática da gestão de informação (1. É dado o devido valor; 2. É negligenciada; 3. Neutro)
- Valor das Soft Skills no ambiente profissional – Averiguou-se como os entrevistados percebem o valor da temática das *Soft Skills*, como método de auxílio à cooperação e sucesso profissional (1. Essenciais; 2. Desnecessárias; 3. Neutro)
- Articulação da GI e Soft Skills – Averiguou-se se os entrevistados entendem a articulação das temáticas da GI e das Soft Skills como mecanismo de favorecimento do seu quotidiano profissional, assim como do ambiente da sua organização (1. Sim; 2. Não)

Informação é algo constante e com grande influência no quotidiano profissional dos entrevistados, deste modo, a sua gestão, tratamento e partilha torna-se indispensável para cada colaborador efetuar as suas funções correta e atempadamente, de forma a apresentarem valor organizacional. Foi ainda referido que se dada organização se pretende manter atual e competitiva não se pode dar ao luxo de negligenciar esta questão.

As competências de gestão de informação tidas como mais importantes pelos entrevistados envolvem o saber procurar, organizar, selecionar, analisar e apresentar a

devida informação consoante a situação e os resultados que se procuram obter, assim como a adaptação de todo este processo às necessidades da organização.

Acrescentam que, ao possuírem as devidas competências de gestão de informação, tal resulta em que os colaboradores “estejam direcionados no mesmo sentido” promovendo a coesão organizacional e produtividade, alcance de objetivos, diminuição de erros e de perdas de tempo. Estes pontos acumulados levam a uma promoção do ambiente de trabalho e conseqüente sucesso organizacional.

De forma geral, os entrevistados afirmam existir um incentivo à partilha de informação e às competências associadas, por parte das organizações. Mesmo naquelas organizações um pouco mais resistentes a esta tendência já se verificava uma alteração de comportamentos. Verificou-se ainda uma relação entre cultura organizacional e sua estrutura com a partilha de informação, quantos mais níveis hierárquicos e burocracia existir mais difícil é realizar um processo de difusão da informação de forma fluente e menos manipulado.

Relativamente às *soft skills*, verificou-se que os entrevistados as entendem como o elemento diferenciador entre colaboradores das organizações mais útil da atualidade. São vistas como essenciais quer para o desenvolvimento pessoal quer para o desenvolvimento profissional. Por outro lado, são indispensáveis para as organizações também, de forma a se sustentarem e cativarem talento, como dito numa das entrevistas “Uma organização só existe porque detém as próprias pessoas que nela trabalham”.

Este tipo de competências é então vista como uma componente essencial para quem pretende integrar o mundo do trabalho num mercado cada vez mais competitivo, e onde o trabalho em equipa é quase uma constante. São elas que permitem aos colaboradores adaptarem-se ao mundo organizacional e profissional cada vez mais volátil e competitivo.

Os entrevistados defendem unanimemente que colaboradores com este tipo de competências bem sedimentadas favorecem de forma muito significativa o ambiente de trabalho quotidiano dentro de uma organização, e a organização de forma holística, promovendo a partilha de informação e conhecimento, a troca de ideias, motivação, resultando finalmente numa melhor resposta à mudança, em aumentos de produtividade e entregas de melhores propostas de valor.

O impacto negativo resultante da negligência da necessidade das *soft skills* é reportado por todos os entrevistados. Conforme o recolhido das entrevistas, pode resultar em aumentos do stress e atritos entre equipa e equipas, degradação do ambiente organizacional e fraca adaptação e resposta às necessidades do mercado. É ainda graças a estas competências que os colaboradores se conseguem desenvolver a nível profissional de forma mais significativa.

Soft skills do tipo comunicação (comunicação assertiva, comunicação oral) são perçecionadas como acima das demais, seguidas por *skills* interpessoais e sociais (empatia, inteligência emocional), profissionalismo (atitude), flexibilidade (adaptabilidade à mudança) e ética profissional (ética de trabalho, capacidade de organização) como as mais importantes.

Os entrevistados afirmam existir opções de formação na sua organização sobre as temáticas da GI e das *soft skills*, mesmo que não sejam diretamente focadas nelas, estão integradas nos planos de formação organizacional. Contudo, ainda é verbalizada uma necessidade de mais sensibilização sobre estes temas por todos os níveis hierárquicos.

Conforme o disposto nas entrevistas, verifica-se que para os entrevistados é fundamental que um gestor tenha bem sedimentadas, para além das competências necessárias na sua área, as competências de gestão de informação e competências transversais, assim como tem de ser capaz de as articular e adaptar para melhor gerir a equipa que tem em mãos e trazer ao de cima o melhor que ela pode dar.

Para gerir a sua equipa devidamente, um gestor deve ter competências de gestão de informação, para saber a informação necessária a passar para os seus colaboradores desempenharem as suas funções corretamente e *soft skills*, como a comunicação e relacionamento interpessoal, para conseguirem passar as dadas informações eficientemente. Desta forma possui-se melhores mecanismos de resposta à mudança num ambiente bastante volátil como o organizacional e promove-se ambiente de trabalho positivo com o alcance dos objetivos organizacionais de maneira mais consistente.

Os entrevistados defendem que quanto melhor for feita esta articulação entre competências, para além de ser essencial para o sucesso dos colaboradores dentro da organização e para o sucesso da organização em si, tal irá beneficiar mais todos os envolvidos, promovendo sinergias entre equipas e departamentos, redução de conflitos, favorecendo ambientes de trabalho e o alcance de objetivos.

Os entrevistados, de um modo geral, afirmam que a organização onde se encontram valoriza a articulação destas competências, assim como a incentivam, acrescentando que é uma tendência do mercado que as organizações devem seguir, caso pretendam manter-se relevantes. Mesmo nas organizações mais tradicionais, onde a ideia de que quem possui mais conhecimento possui mais poder ainda tem bastante força, já se começa a verificar uma alteração, mesmo que lenta e resistente, deste tipo de comportamentos. Como dito numa das entrevistas “caso não exista um bom espírito de equipa por parte dos colaboradores, a gestão de informação já andou meio caminho para falhar.”

Tabela 8 - Análise de conteúdo às entrevistas

Nº da Entrevista	Categorias temáticas				
	Necessidade de GI	Necessidade de <i>Soft Skills</i>	Valor percebido da GI	Valor das <i>Soft Skills</i>	Articulação da GI e das <i>Soft Skills</i>
1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1
5	1	1	2	1	1
6	1	1	1	1	1
7	1	1	2	1	1
Legenda	1-Necessário	1-Necessário	1-É dado o devido valor 2-Negligenciado	1-Essencial	1-Sim

Fonte: Elaboração própria

2.1.2 Análise de conteúdo às propostas de melhoria

Para analisar as sugestões de melhoria fornecidas pelos inquiridos (Apêndice IV) aplicou-se uma análise de conteúdo diferente. Cada resposta recebida foi numerada de 1 a 7.

Com a leitura e análise das respostas, foi possível observar que estas giram em torno de quatro temas, sendo eles: a comunicação, seja esta entre equipas ou níveis hierárquicos; a formação, envolvendo formação, tanto em termos de competências técnicas como de competências transversais; valores, envolvendo o interesse por todas as partes da organização, mudança de valores e cultura organizacional; e por fim acompanhamento, acompanhamento dos colaboradores e equipas de forma a incentivar os comportamentos pretendidos e averiguar o que está em falta ou a não correr como o esperado.

Verifica-se então que a categoria mais mencionada é a da “formação”, presente nas 7 respostas recolhidas, seguida da categoria “valores” e “acompanhamento”. Desta forma, pode-se aferir que os processos de melhoria das competências de gestão de informação e *soft skills* vão de encontro ao verificado na análise dos questionários, passam pela formação dos colaboradores e pela mudança dos valores dos mesmos dentro da organização, onde se pretendem implementar valores mais humanistas.

Na tabela abaixo (tabela 9) encontram-se apresentadas as categorias temáticas definidas no âmbito desta análise de conteúdo, a partir das respostas dos entrevistados.

Tabela 9 - Análise de conteúdo às sugestões dadas nas entrevistas

Entrevistado	Categorias Temáticas			
	Comunicação	Formação	Valores	Acompanhamento
Entrevistado 1	X	X	X	X
Entrevistado 2		X		X
Entrevistado 3	X	X		X
Entrevistado 4		X	X	
Entrevistado 5		X		
Entrevistado 6		X	X	
Entrevistado 7		X	X	

Fonte: Elaboração própria

3 Discussão dos resultados

Após a realização do questionário e das entrevistas, como das suas respetivas análises, é possível observar a problemática em questão através duma perspetiva mais holística e completa.

A amostra encontra-se então bem versada na temática da gestão de informação, entendendo a sua necessidade e vantagens associadas para o mundo organizacional, contudo, concorda de um modo geral que a sua atividade profissional beneficiaria se melhores competências e comportamentos de GI fossem implementados por parte da organização. Esta falha reportada pela amostra pode estar associada a uma lacuna de conhecimento por parte das organizações, nomeadamente sobre a importância da informação como um ativo organizacional.

Como mencionado na revisão da literatura, este ativo tem um comportamento especial seguindo leis económicas próprias, daí levando a que muitas vezes as organizações não

lhe deem o valor devido, e segundo a PORDATA (2024), em 2022 o tecido empresarial em Portugal era constituído em 99.9% por PME (pequenas-médias empresas), estas organizações não têm por norma tanto poder orçamental para se preocupar com outros elementos para além da sua função principal. Dito isto, tal pode ajudar a justificar a falta de atenção sobre este tópico, por parte das organizações, situação que foi reportada pela amostra.

Os gestores e líderes de equipa entrevistados referem que as devidas competências de GI resultam numa coesão dos objetivos dos colaboradores organizacionais e numa maximização dos seus esforços, promovendo o sucesso organizacional. Revelam ainda uma relação entre cultura organizacional e sua estrutura com a partilha de informação, influenciando a sua eficácia. Como também referido na revisão da literatura, organizações mais tradicionais e com hierarquias mais rígidas são mais protetoras da sua informação, repercutindo-se negativamente na gestão e transmissão da mesma, contudo, os entrevistados demarcam-se com uma alteração destes comportamentos, incentivando novos valores e procurando reverter estes hábitos protecionistas e autoritários.

Referente às vantagens provenientes de uma devida gestão de informação verificou-se que a amostra tem “a redução de custos” como a menos valorizada. Isto pode revelar uma falta de noção dos custos associados à informação e ao seu tratamento, e principalmente, dos custos associados à sua ausência ou inadequado tratamento. Isto vai de encontro ao apresentado na revisão da literatura pois existe uma negligência, por parte das organizações, dos custos associados à informação e seu tratamento, assim como a redução de custos que era possível fazer caso se soubesse tratar a informação devidamente.

Já os gestores e líderes de equipa entrevistados não revelam a mesma falta de noção referente aos custos associados à GI, deste modo valorizam competências envolvendo o saber procurar, organizar, selecionar, analisar e apresentar a devida informação consoante a situação e os resultados que se procuram obter, assim como a adaptação de todo este processo às necessidades da organização, processo apresentado também na revisão da literatura.

Quando questionada acerca de certos comportamentos de GI, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento, partilha e eliminação de informação, são adotados e incentivados na organização, de um modo constante, ¼ da amostra respondeu que “não concordo nem discordo”. Estas respostas podem revelar uma lacuna no conhecimento dos colaboradores

no que toca a devidos comportamentos e competências de GI, revelando uma necessidade formativa referente a esta temática. Esta necessidade formativa torna-se ainda mais plausível aquando da análise das sugestões de melhoria recolhidas nos questionários, onde os inquiridos exteriorizam necessidade de formação referente a estes tópicos.

Noutra vertente, de modo geral, a amostra possui noções sobre a necessidade e a utilidade das *soft skills* no contexto organizacional atual. Os entrevistados vêm a corroborar algo mencionado na revisão da literatura, eles entendem as *soft skills* como o elemento diferenciador dos colaboradores organizacionais mais útil da atualidade. Defendem que são elas que permitem aos colaboradores adaptarem-se ao mundo organizacional e profissional cada vez mais volátil e competitivo, sendo essenciais quer para o desenvolvimento pessoal, quer para o desenvolvimento profissional.

Contudo, quase metade dos inquiridos (40.2%) não tem uma opinião formada no que toca ao valor dado pelas organizações às *soft skills*, o que pode revelar falta duma clara posição destas perante a temática. Esta ausência duma posição clara pode ser resultante de falta de *know-how* referente às temáticas, assim como de formas de como as abordar e implementar, como referido na revisão de literatura.

Por outro lado, como mencionado na revisão de literatura, os entrevistados defendem o desenvolvimento do lado humanista das organizações, dando mais valor às *soft skills* e promovendo outros valores, percecionando colaboradores como parceiros de negócio e não apenas mais um número a ocupar dada função. Esta abordagem torna-se indispensável para as organizações de forma a se sustentarem, cativarem e reterem talento.

Como mencionado na literatura, muitas vezes as organizações ficam aquém na apresentação de opções de formação no âmbito das competências transversais, não por não estarem a par dos benefícios que estes acarretam, mas pela dificuldade em apresentar as devidas opções de formação, por falta de *know-how* relevante. Consequentemente, torna-se difícil medir o retorno do investimento feito, funcionando tal como mais um entrave. Deve-se referir que, das organizações que apresentam algum tipo de formação neste âmbito, direta ou indiretamente, tal reflete-se bastante positivamente na mudança de comportamentos dos colaboradores, melhorias de performance e no desenvolvimento das suas outras competências.

Com a análise dos questionários verificou-se que a *soft skill* mais valorizada pelos colaboradores das organizações é do tipo “Responsabilidade”, como apresentado na síntese feita na revisão da literatura, seguida por “Trabalho de equipa” e “Comunicação”, já no caso das entrevistas, os gestores de equipas defendem que *soft skills* do tipo “Comunicação” são as mais importantes, seguidas pelo tipo “*Skills* interpessoais e sociais” e “Profissionalismo”. Esta diferente perceção do que é mais importante pode vir ao encontro a algo mencionado na revisão da literatura. É que diferentes posições dentro duma organização requerem e beneficiam de diferentes *soft skills*, cabendo à organização procurar os indivíduos com as competências transversais necessárias para a posição que pretende preencher.

Como disposto na revisão de literatura, a presença de colaboradores com as devidas *soft skills* para as suas funções reflete-se em certas vantagens para o quotidiano organizacional, sendo esta afirmação suportada tanto pelos questionários como pelas entrevistas. Os entrevistados referem unanimemente que a ausência e a negligência deste tipo de competências resulta em degradação do ambiente organizacional e fraca adaptação e resposta às necessidades do mercado.

Defendem também de forma unânime que ter este tipo de competências bem sedimentadas favorece positivamente o ambiente de trabalho, promovendo a partilha de informação e conhecimento, resultando finalmente numa melhor resposta à mudança e às necessidades do mercado.

Deste modo, a articulação de competências de GI e das *soft skills* entende-se como indispensável, na conjuntura organizacional atual, como um mecanismo de auxílio para alcançar o sucesso. Esta afirmação é sustentada tanto pelo resultado das entrevistas e questionários, como pela revisão da literatura efetuada, onde se defende que as sinergias entre GI e *soft skills* são, para colaboradores e gestores, bastante benéficas para a realização das suas tarefas diárias, de forma eficiente, e para dar resposta ao mercado atual. As sinergias criadas com esta articulação irão beneficiar todos os envolvidos, promovendo cooperação entre equipas e departamentos, redução de conflitos, favorecendo ambientes de trabalho e o alcance de objetivos.

Com os questionários verificou-se que os colaboradores das organizações acreditam que esta articulação de competências é necessária e benéfica para a organização e o seus membros, assim como facilita o seu trabalho. Verifica-se uma tendência das organizações

a seguir este movimento em direção a melhores comportamentos de tratamento da informação, mais valor às *soft skills* e a sua influência, assim como à conjugação das duas temáticas. Mesmo nas organizações mais tradicionais já se começa a ver uma inclinação para seguir este caminho.

Os gestores e líderes de equipa entrevistados defendem que se dada organização se pretende manter atual e competitiva no paradigma organizacional atual não se pode dar ao luxo de negligenciar a questão da articulação das temáticas referidas, nem de nenhuma individualmente, de forma a maximizar os resultados que daí resultam para a organização de forma holística. Defendem ainda que um gestor ou líder de equipa deve ter competências de GI e *soft skills* bem sedimentadas para desempenhar devidamente as suas funções, resultando em melhores mecanismos de resposta à mudança num ambiente bastante volátil como o organizacional, indo assim ao encontro do disposto na revisão da literatura.

As sugestões de melhoria recolhidas através das entrevistas giram em torno de formação dos colaboradores nas temáticas mencionadas, alinhando-se ao observado nos questionários. Os entrevistados verbalizam uma necessidade de maior sensibilização sobre as temáticas abordadas por todos os níveis hierárquicos, assim como da alteração de valores, quer dos colaboradores a nível individual quer da organização como um todo, pretendendo-se implementar e incentivar valores mais humanistas como os previamente mencionados.

1 Conclusão

Esta investigação foi desenvolvida tendo como principal objetivo o estudo do impacto das competências de gestão de informação e das *soft skills* nas organizações atuais, assim como da sua relação como um mecanismo de auxílio de alcance do sucesso profissional e organizacional.

Deste modo, numa amostra predominantemente trabalhadora, entre 18 e 26 anos e com habilitações académicas equivalentes a uma licenciatura, a grande maioria encontra-se familiarizada com a temática da GI, classificando-a, pelo menos, como “Bastante Importante”, contudo, quase metade dos inquiridos perceciona as competências de GI como pouco incentivadas e aplicadas na sua organização. No que toca às *soft skills*, uma enorme maioria da amostra está familiarizada com o termo e o seu significado e “concorda” que este tipo de competências são indispensáveis para o mundo organizacional atual. Porém, cerca de 40% dos respondentes mostra-se incerto que a sua organização entenda o valor que este tipo de competências acarreta.

É possível concluir que os colaboradores das organizações envolvidos na investigação possuem, de modo geral, bons conhecimentos sobre as temáticas abordadas, entendendo a sua importância e os benefícios que acarretam para as suas funções profissionais, promovendo o seu sucesso. Acreditam que é com a articulação destes dois tipos de competências que se conseguem desenvolver a nível profissional de forma mais significativa, indo tal ao encontro do disposto na revisão da literatura previamente efetuada. Contudo, tanto por parte dos inquiridos como dos entrevistados, é recorrentemente exteriorizada uma necessidade de mais formação referente às temáticas, sendo esta bastante valorizada pelos colaboradores e sendo percecionado, por eles, investimentos em tecnologia, mas não o suficiente em formação.

Verifica-se que informação é algo constante e com grande influência no quotidiano profissional dos indivíduos envolvidos na investigação, desta forma, a sua gestão, tratamento e partilha torna-se indispensável para cada colaborador efetuar as suas funções correta e atempadamente, contudo, percebeu-se que uma difusão do valor da informação, do seu impacto como ativo organizacional, assim como formas de medir o seu valor económico seriam bastantes úteis para organizações.

Verificou-se ainda alguma ausência de incentivos, por parte das organizações, à partilha de informação. Isto pode estar associado a valores organizacionais mais tradicionais em

que a noção que mais conhecimento significa mais poder ainda está bem presente, funcionando como obstáculo à dita partilha, assim como pode ser reflexo da falta de *know-how* relevante na área e falta de estímulos para a alteração destes comportamentos inadequados.

Mas para além de saber recolher e tratar informação, é necessário saber comunicá-la de forma incisiva, desta forma, as *soft skills* são fundamentais atualmente, sendo indispensáveis a este processo, assim como responsáveis pela relação entre colaboradores e equipas. Desta forma, as organizações atingem melhor os seus objetivos quando articulam competências de gestão de informação e *soft skills*, assim como quando procuram colaboradores que também saibam articular devidamente estes dois tipos de competências. Assim, é desejável que estes possuam as devidas competências de gestão de informação para otimizar a eficiência das suas funções e as *soft skills* necessárias e mais vantajosas para a sua posição, promovendo a relação com os demais colaboradores e a sua adaptação às constantes mudanças nos ambientes internos e externos, assim como às necessidades do mercado.

Constatou-se que existe uma perceção nos colaboradores que os leva a crer que as organizações, de certo modo, negligenciam as temáticas da gestão de informação e das *soft skills*, contudo, observou-se que as organizações se começam a inteirar da necessidade e benefícios resultantes do devido uso das temáticas em questão. Porém, uma falta de *know-how* relevante ainda é notória, servindo como entrave à difusão de melhores noções sobre as temáticas, comportamentos e valores organizacionais, assim como de opções de formação relevantes e com valor prático, podem explicar a perceção atrás mencionada.

Concluindo, esta investigação, cumpriu os objetivos e a sua parte prática vem, de alguma forma, abordar questões pouco exploradas anteriormente, dando um contributo importante acerca da perceção que os gestores e colaboradores das organizações têm sobre as vantagens da articulação entre *soft skills* e competências técnicas, especificamente a gestão da informação.

2 Limitações e trabalho futuro

Após a análise dos dados obtidos e a realização das conclusões do estudo, e atendendo ao processo de revisão da literatura previamente realizada, é possível identificar as principais limitações encontradas, de modo que possam ser oportunidades de investigação em trabalhos futuros.

O valor da informação tem sido bastante ignorado tanto a nível da pesquisa como a nível prático. Na conjuntura organizacional atualmente vivida, a informação consome grandes quantidades de recursos, mas é pouco reconhecida como ativo organizacional. Informação como matéria-prima, assim como a sua natureza complexa e mutável, ainda é uma noção em crescimento nas organizações, deste modo, o ambiente de negócio vindo da informação, e o conseqüente “negócio da informação” ainda é pouco estudado academicamente e abordado organizacionalmente (Amaral, 2011).

Embora haja bibliografia referente à GI e às *soft skills* de forma isolada, observou-se uma escassez de bibliografia que relacione as duas temáticas de forma articulada, tornando-se a investigação mais complexa e com maior dispêndio de tempo para abordar os objetivos pretendidos. Conseqüentemente, a elaboração do questionário e das entrevistas tornou-se mais complexa, procurando-se formular perguntas que colmassem esta lacuna de conhecimento.

Com a pesquisa da literatura existente verificou-se que esta, no que toca às *soft skills*, gira muito em torno de material para auto-treino ou testemunhos pessoais, existe uma lacuna significativa no conhecimento de como a articulação de *soft skills* com competências técnicas, como a gestão de informação, pode beneficiar o quotidiano organizacional e a produtividade, servindo como um mecanismo de auxílio ao alcance do sucesso, quer para os colaboradores, quer para a organização em si.

Mais estudos que relacionem as competências transversais necessárias e procuradas pelo mercado de trabalho, e as providenciadas pela academia, também seriam pertinentes, assim como formas de as avaliar nos colaboradores das organizações. Noutra perspetiva, seria benéfico estudar mais a fundo e, para além do feito nesta investigação, a perceção dos colaboradores organizacionais sobre estes tópicos, nomeadamente acerca da sua importância no dia-a-dia organizacional, e de formas como se articulam com as suas competências técnicas.

Relativamente a recomendações para futuras investigações, a replicação da investigação, com uma amostra mais representativa que permita retirar conclusões mais consistentes relativamente à população é aconselhada, pois a existência de uma amostra relativamente pequena limita a representatividade do estudo. Desta forma, investigações futuras com a aplicação do questionário utilizado nesta investigação a uma amostra mais ampla pode vir a ser proveitoso, já que a extrapolação dos dados para o universo não é possível e as conclusões acabam cingidas à amostra em estudo.

Do mesmo modo, o facto de ser uma amostra por conveniência acaba por ser outra limitação, visto que os resultados podem conter vieses, já que os participantes não foram escolhidos de forma aleatória e, por isso, podem não representar adequadamente a população como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aasheim, C. L., Li, L., & Williams, S. (2009). Knowledge and Skill Requirements for Entry-Level Information Technology Workers: A Comparison of Industry and Academia. *Journal of Information Systems Education*, 20(3), 349-356.
- Al-Mamary, Y., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2014). The Role of Different Types of Information Systems In Business Organizations : A Review. *International Journal of Research*, 1279-1286.
- Almeida, I. I. (2010). A utilização de uma linguagem de modelação de narrativa de negócio no processo de consultoria estratégica.
- Alsaawi, A. (2014). A Critical Review Of Qualitative Interviews. *European Journal of Business and Social Sciences* , 3(4), 149-156. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2819536>
- Amaral, S. A. (2011). Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação. *Ciência da Informação* , 40(1), 85-98. doi:<https://doi.org/10.1590/S0100-19652011000100007>
- Amaral, S. A. (2011). Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação. *Ciência da Informação*, 40(1). doi:<https://doi.org/10.1590/S0100-19652011000100007>
- Andrade, C. S. (2016). A Influência das Soft Skills: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas, 58-63.
- Ash, J. (1998). Managing knowledge gives power. *Communication World*, 15(3), 23-26.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barrie, S. (2006). Understanding what we mean by the generic attributes of graduates. *Higher Education* , 51(2), 215-241. doi:DOI:10.1007/s10734-004-6384-7
- Bergemann, D., & Bonatti, A. (2019). Markets for Information: An Introduction. *Annual Review of Economics*, 11, 85-107. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015439>
- Braga, I., & Abreu, A. (2023). Communication skills in higher education vs the labor market: different perceptions and valuations. *Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS*, 2. doi:<https://doi.org/10.1007/978-981-19-9960-4>
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação* (2 ed.). Universidade Aberta.

- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede* (Vol. 1). Paz e Terra.
- Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., Bremner, A. J., Greven, C., & Furnham, A. (2010). Soft skills in higher education: importance and improvement ratings as a function of individual differences and academic performance. *Educational Psychology, 30*, 221-241. doi:<https://doi.org/10.1080/01443410903560278>
- Choo, C. W. (2005). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions* (2 ed.). New York: Oxford University Press.
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches 4ªed.* SAGE.
- Dantas, A. (2016). Análise de conteúdo: aplicação ao estudo dos valores e representações sociais. *Metodologias de investigação sociológica*, 261-286. Obtido de <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/an%C3%A1lise-de-conte%C3%BAdo-aplica%C3%A7%C3%A3o-ao-estudo-dos-valores-e-representa%C3%A7>
- Dilley, P. (2000). Conducting Successful Interviews: Tips for Intrepid Research. *Theory into Practice 39*(3), 131-137. doi:https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_3
- Drucker, P. (1993). *Managing for Results*. Londres: Collins.
- Drucker, P. (2008). *O Essencial de Drucker: Uma Seleção das Melhores Teorias do Pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1-4. doi:doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11
- Farrokhi, F., & Mahmoudi-Hamidabad, A. (2012). Rethinking Convenience Sampling: Defining Quality Criteria. *Theory and Practice in Language Studies, 2*(4), 784-792. doi:doi:10.4304/tpls.2.4.784-792
- Fiske, S. T. (2003). *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*. Wiley.
- Forum, W. E. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneva.
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management, 12*(2), 3-17. doi:DOI:10.1108/13673270810859479

- Ghislieri, G., Molino, M., & Cortese, C. G. (2018). Work and Organizational Psychology Looks at the Fourth Industrial Revolution: How to Support Workers and Organizations. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-6.
doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365>
- Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81-84.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.tree.2016.11.004>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa 4ª ed.* São Paulo: Editora Atlas.
- Godoy, A., Hanashiro, D., Teixeira, M., & Zaccareli, L. (2008). *Gestão do fator humano : uma visão baseada em stakeholders.* São Paulo: Saraiva.
- Gomes, A. A. (2008). Estudo de Caso - Planejamento e Métodos. *Nuances: estudos sobre Educação*, 15(16), pp. 215-221. doi:
<https://doi.org/10.14572/nuances.v15i16.187>
- Goodman, R., & Chinowsky, P. (1997). Journal of Management in Engineering. *Preparing Construction Professionals for Executive Decision Making*, 13(6).
doi:[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1997\)13:6\(55\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1997)13:6(55))
- Grønhaug, K., & O.Nordhaug. (1992). Strategy and competence in firms. *European Management Journal*, 10(4), 438-444. doi:[https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90008-R](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90008-R)
- Grupo Banco Mundial. (2018). *Competências e Empregos: Uma Agenda para a Juventude.*
- Harrison, A. (2006). Definition of Economic Assets. *Fourth meeting of the Advisory Expert Group on National Accounts*. Frankfurt.
- Holtom, D., & Bowen, R. (2007). People and work unit: Evaluation of the equal development partnership ‘valuing learning—strengthening communities’ project.
- Isaeva, O., & Savinova, S. (2020). Assessment of future managers’ “soft skills” through psycho-diagnostic and graphology methods. *Organizational Psychology*, 10(3), 69-84.
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1994). The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges. *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 25-57.
doi:<https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518019>
- Klaus, P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28, 1-9.

- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(73). doi:DOI:10.1038/s43586-022-00150-6
- Liddle, A. J. (2006). Cockerell. Leaders Must Master Soft Skills, Foster the Fantastical. *Nation's Restaurant News*, 40, 62.
- Lüdke, M., & André, M. (2013). *Pesquisa Em Educação - Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de Recursos Humanos*. Saraiva Educação S.A.
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216. doi:DOI:10.1108/13673270010350002
- Matteson, M., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Project Muse*, 16(1), pp. 71-88. doi:DOI:10.1353/pla.2016.0009
- McConnell, C. (2004). Interpersonal skills: What they are, how to improve them, and how to apply them. *Health Care Manager*, 23(2), 177-187. doi:doi:10.1097/00126450-200404000-0001
- Molinsky, A. L., Davenport, T. H., Iyer, B., & Davidson, C. (2012). Three Skills Every 21st-Century Manager Needs. *Harvard Business Review*, 90(1).
- Moody, D., & Walsh, P. (1999). Measuring The Value Of Information: An Asset Valuation Approach. *European Conference on Information Systems*, pp. 1-17.
- Nascimento, N., & Vitoriano, M. (2017). Comportamento Informacional nas Organizações: A Busca e o Uso de Informações no Processo de Avaliação Documental. 27(54), pp. 126-157.
- Ngang, T. K. (2012). Leadership Soft Skills. *Sociology Study*, 2(4), 261-269.
- Nieragden, G. (2000). The soft skills of business English. *The Weekly Column: Article 28*.
- Noor, K. b. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology . *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604. doi:DOI:10.3844/ajassp.2008.1602.1604
- Onisk, M. (2011). Is measuring soft-skills training really possible?
- Orna, E. (2004). *Information Strategy in Practice*. Gower.
- Pessoa, C. R., Nassif, M. E., Silva, A. M., & Elísio, M. (2016). Da gestão de TI à gestão de informação e tecnologia: uma abordagem teórica da evolução do conceito. *Descobrimientos da Ciência da Informação: desafios da Multi, Inter e Transdisciplinaridade (MIT) : XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB)* . Baía, Brasil.

- Peterson, T., & Fleet, D. V. (2004). The Ongoing Legacy of R. L. Katz: An Updated Typology of Management Skills. *Management Decision*, 42(10), pp. 1297-1308. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- PORDATA. (2024). Obtido de PORDATA, Estatísticas sobre Portugal e Europa: <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859>
- Quible, Z. K. (2005). *Administrative Office Management: An Introduction* (8 ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall. doi:<https://doi.org/10.1108/eb047439>
- Quinn, J. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Press.
- Radermacher, A., Walia, G., & Knudson, D. (2014). Investigating the skill gap between graduating students and industry expectations. *ICSE Companion 2014: Companion Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering*, (pp. 291-300). New York. doi:DOI:10.1145/2591062.2591159
- Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 17.
- Rascão, J. (2008). *Novos Desafios da Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Redford, K. (2007). How to measure the impact of soft skills training.
- Reich, R. (1991). *The Work of Nations*. New York: Vintage Books.
- Reis, B. (2017). Os conteúdos em análise – teorias e práticas da análise de conteúdo. Em *Metodologia de Investigação.indd* (pp. 205-235). Obtido de <http://hdl.handle.net/11144/3162>
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. doi:DOI:10.1177/1080569912460400
- Rowley, J. (2006). *Information Marketing* (2 ed.). Routledge.
- Sá, P., Costa, A., Moreira, A., Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., . . . Patrícia Silva. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*. UA Editora.
- Santos, R. N. (2007). Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 5(2), 205-215.
- Schopflin, K., & Walsh, M. (2019). *Practical Knowledge and Information Management*. London: Facet Publishing. doi:<https://doi.org/10.29085/9781783303373>

- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: WORLD ECONOMIC FORUM.
- Seidman, I. E. (2019). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences 5ªed*. New York: Teachers College Press.
- Sembiring, L. S., Maputra, Y., & Afrinaldi. (2015). Developing Cooperation Skill (Soft Skills) Through Implementation of Cooperative Learning Method and Experiential Learning in Psychology Entrepreneurship Course. *Scientific Journal of PPI-UKM*, 2(7), 296-299.
- Silva, B. d., Neto, V., & Gritti, N. (2020). Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. *Interface Tecnológica*, 17(1), pp. 829-842.
doi:DOI:10.31510/infa.v17i1.797
- Silva, I. B., & Nakano, T. d. (2011). Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. *Avaliação Psicológica*, 10(1), 51-52.
- Toit, A. D. (2015). Competitive intelligence research: an investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 14-21.
doi:DOI:10.37380/jisib.v5i2.127
- Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Pedagogia Médica*, 20(5), 383-386.
- Webb, J. (2008). *Strategic Information Management: a practitioner's guide*. Chandos.
- Yan, Y., & Kongjit, C. (2020). An Exploratory Analysis of Required Soft Skills Towards Chinese Workplace Today. *2020 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (ECTI DAMT & NCON)*, (pp. 276-281). doi:DOI:10.1109/ECTIDAMTNCN48261.2020.9090756
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos 3ª ed*. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice I – 1º secção do questionário: caracterização da amostra

A importância das competências de gestão da informação e das *soft skills* no contexto organizacional

No âmbito da dissertação de mestrado para obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), realiza-se uma recolha de dados sobre a **importância das competências de gestão da informação e das *soft skills* no contexto organizacional.**

Com este estudo, visa-se aferir o conhecimento dos colaboradores das organizações sobre gestão de informação e de *soft skills*, assim como noções dos benefícios e vantagens que estas acarretam no mundo profissional. A colaboração do maior número de pessoas no preenchimento deste questionário é decisiva para o sucesso deste estudo. O tratamento das respostas obtidas respeita os princípios da ética de investigação e de confidencialidade, de acordo com as normas do Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD).

O inquérito demora cerca de 10 minutos a preencher. A participação é voluntária e em caso de dúvidas podem contactar através do e-mail 2220414@iscap.ipp.pt.

Agradeço, desde já, a atenção e a colaboração na resposta ao questionário.

Autoriza a análise dos seus dados, tendo em consideração o RGPD?

Sim

Não

Q1. Sexo:

Masculino

Feminino

Outro

Prefiro não dizer

Q2. Idade:

18 a 26 anos

27 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

56 a 65 anos

Mais de 66 anos

Q3. Escolaridade:

1º Ciclo

2º Ciclo

3º Ciclo
Ensino Secundário
Licenciatura/Bacharelato
Mestrado
Doutoramento

Q4. Situação Profissional:

Trabalhador-Estudante
Trabalhador
Desempregado
Reformado

Q5. Se exerce alguma atividade profissional, ou se já exerceu, tem ou teve de lidar com pessoas de forma regular para realizar as suas tarefas?

Sim
Não

Gestão de Informação

A gestão da informação, num contexto organizacional, visa promover a criação de significado, construção de novos conhecimentos e facilitar o uso da informação. São empregues métodos para criar oportunidades da troca de conhecimento, assim como políticas e guias de como a informação deve ser tratada.

Como métricas para uma boa gestão da informação, deve ter-se em conta a sua disponibilidade, quantidade e acessibilidade apropriadas, se é oportuna, fiável, flexível, de fácil recolha e tratamento, assim como se o seu registo é feito num curto espaço de tempo.

Assim sendo, as culturas organizacionais têm um papel fundamental no favorecimento, ou entrave, da partilha da informação e do conhecimento em prol do sucesso.

Q1. Está familiarizado com a temática, mesmo não conhecendo a sua denominação?

Sim
Não

Q2. Que nível de importância acha o mais adequado para este conceito no mundo organizacional atualmente vivido?

Nada Importante
Pouco Importante
Importante
Bastante Importante
Indispensável

Q3. A implementação e divulgação da gestão da informação traduz-se em vantagens quer para os profissionais quer para a organização. Concorda com esta afirmação?

Sim
Não

Q3.1. Das seguintes vantagens que resultam duma melhor gestão de informação quais acha que são as mais impactantes na organização? (Pode escolher até 3 opções)

Melhor resposta às necessidades do mercado

Aumento da competitividade

Construção de novos conhecimentos

Fácil acesso à informação pretendida, evitando perdas de tempo

Melhor tomada de decisão

Benefícios para o trabalho quotidiano

Redução de custos

Q3.2 As vantagens previamente mencionadas são significativas para a sobrevivência e sucesso de uma organização. (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente

Q4. Responda às seguintes questões conforme o grau de concordância. (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

A informação encontra-se devidamente organizada na sua organização

A informação é de fácil acesso aos devidos colaboradores.

Existe duplicação de informação.

A partilha de informação é encorajada.

Existe um adequado tratamento da informação eliminando informação inútil e obsoleta

Os colaboradores possuem as devidas competências para gerir a informação.

A organização possui as devidas infraestruturas tecnológicas para executar uma adequada gestão da informação.

Q5. De um modo geral, acredita que as boas práticas de gestão de informação são bem incentivadas e aplicadas na sua organização?

Sim

Não

Q6. Indique o grau de concordância com a seguinte afirmação. O seu trabalho quotidiano é facilitado se melhores comportamentos e competências de gestão de informação forem incentivados. (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo completamente – 5 concordo completamente

Q7. O que falta para implementar/melhorar a gestão da informação na sua organização? (Pode escolher mais que uma opção)

Formação dos colaboradores

Melhor planeamento e gestão

Incentivos para a partilha de informação

Infraestruturas tecnológicas adequadas

Liderança ciente das novas exigências do mercado

Cultura organizacional que incentive a partilha de conhecimento

Nada precisa ser melhorado

Soft Skills

Soft skills, skills de pessoas, competências transversais ou intangíveis são sinónimos para o mesmo conceito usado para descrever o conjunto de habilidades que favorecem um ambiente de trabalho. Aqui incluem-se os traços de carácter, atitudes e comportamentos que facilitam e enaltecem as interações interpessoais de dada pessoa, assim como a sua performance profissional, como a título de exemplo a comunicação, inteligência emocional, profissionalismo e gestão do tempo.

Q1. Está familiarizado com a temática, mesmo não conhecendo a sua denominação?

Sim

Não

Q2. O desenvolvimento e correta aplicação deste tipo de competências num meio organizacional reflete-se em vantagens tanto para o colaborador a nível individual como para a organização. Concorda com a afirmação?

Sim

Não

Q3. Das seguintes vantagens quais acha que a organização iria beneficiar mais? (Pode escolher até 3 opções)

Comunicação mais assertiva, rápida e eficaz

Aumento de cooperação entre colaboradores

Aumento de produtividade

Melhoria do ambiente de trabalho

Melhor resolução de problemas

Melhorias na gestão e no planeamento

Q4. Indique o grau de concordância com a afirmação. Este tipo de competências e o seu desenvolvimento são indispensáveis no mundo organizacional atual. (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente

Q5. A organização em que se encontra apresenta opções de formação neste âmbito?

Sim (ir para a secção 6)

Não (ir para a secção 7)

Q5.1. Indique o grau de concordância com a afirmação: As opções de formação sobre competências transversais disponibilizadas pela organização resultam em mudanças nos colaboradores e em melhorias na sua performance? (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente

Q5.2. Indique o grau de concordância com a afirmação: Se a organização apresentasse devidas opções de formação neste âmbito seria impulsor de

mudanças nos comportamentos dos colaboradores, beneficiando o seu desempenho. (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente

Q6. - Indique o grau de concordância com a afirmação: O desenvolvimento de competências transversais influencia positivamente o desenvolvimento das competências técnicas. (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente

Q7. Indique o grau de concordância com a afirmação: A sua organização está ciente deste tipo de competências assim como o valor que elas acrescentam à organização. (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente

Q8. Dos seguintes tipos de *soft skills* escolha os que acha mais importantes. (Pode escolher até 5 opções)

Flexibilidade (Adaptabilidade, disposição para e procura de aprendizagem, propensão para a mudança, iniciativa)

Integridade (Honestidade, moralidade, ética, valores próprios, integridade, inspirar confiança moral)

Cortesia (Saber-estar, respeito, etiqueta organizacional, maturidade, noções de diversidade cultural)

Atitude Positiva (Otimismo, entusiasmo, confiança, auto-motivação, positivismo controlado)

Skills Processuais (Empoderar os talentos dos outros, pensamento crítico, pensamento estratégico, provocar envolvimento emocional)

Profissionalismo (Postura, aparência, presença, assiduidade, atenção ao detalhe, resiliência)

Responsabilidade (Autodisciplina, gestão de tempo, senso comum, fiabilidade, cumpridor das suas tarefas, inspiração de confiança com base na competência)

Ética profissional (Ética de trabalho, capacidade de organização e planeamento, auto-gestão, capacidade de trabalhar sob pressão, vontade de trabalhar)

Comunicação (Comunicação oral, comunicação escrita, capacidade de escuta e diálogo)

Skills interpessoais e sociais (Inteligência emocional, empatia, autocontrolo, sociabilidade, paciência, persuasão, resolução de conflitos, networking)

Trabalho de equipa (Cooperação, colaboração, disponibilidade para ajudar, relacionamento interpessoal)

Articulação de competências de GI e *soft skills* como mecanismo de alcance do sucesso

Q1. Qual o grau de importância que dá à conjugação de competências de gestão da informação e *soft skills* nos colaboradores das organizações? (Deve escolher de 1 a

5, sendo que 1 corresponde a nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 bastante importante e 5 a indispensável)

1 nada importante – 5 indispensável

Q2. Qual a necessidade da conjugação destes dois tipos de competências para o sucesso de uma organização? (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 bastante importante e 5 a indispensável)

1 nada importante – 5 indispensável

Q3. Os seus gestores ou superiores apresentam as competências necessárias para se encontrarem nessa posição de chefia, nomeadamente em termos de comunicação, liderança e relacionamento interpessoal? (Deve escolher de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente)

1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente

Q4. Que competências percebe como em falta ou inadequadas nos seus gestores ou superiores? (Pode escolher mais que uma opção)

Competências técnicas referentes à área profissional em questão

Competências de gestão de informação

Comunicação

Liderança

Resolução de problemas

Inteligência emocional

Relacionamento interpessoal

Q5. Que sugestões faz para a melhoria das competências de gestão da informação e das soft skills no contexto organizacional?

Apêndice II – Guião das entrevistas

Informação Pessoal

- 1- Identificação pessoal
- 2- Área/experiência profissional

Gestão da Informação

A gestão da informação, num contexto organizacional, visa promover a criação de significado, construção de novos conhecimentos e facilitar o uso da informação. São empregues métodos para criar oportunidades da troca de conhecimento, assim como políticas e guias de como a informação deve ser tratada. Como métricas para uma boa gestão da informação, deve ter-se em conta a sua disponibilidade, quantidade e acessibilidade apropriadas, se é oportuna, fiável, flexível, de fácil recolha e tratamento, assim como se o seu registo é feito num curto espaço de tempo. Assim sendo, as culturas organizacionais têm um papel fundamental no favorecimento, ou entrave, da partilha da informação e do conhecimento em prol do sucesso.

- 1 - Está familiarizado com a temática da gestão de informação, mesmo não conhecendo a sua denominação?
- 2- Qual a importância que dá à gestão da informação dentro da sua organização?
- 3 - Como se reflete a gestão da informação na performance dos colaboradores e as vantagens que acarreta para a organização?
- 4 - A partilha de informação é incentivada?
- 5 - Que competências de gestão de informação acha as mais importantes num colaborador?

Soft Skills

Soft skills, skills de pessoas, competências transversais ou intangíveis são sinónimos para o mesmo conceito usado para descrever o conjunto de habilidades que favorecem um ambiente de trabalho. Aqui incluem-se os traços de carácter, atitudes e comportamentos que facilitam e enaltecem as interações interpessoais de dada pessoa, assim como a sua performance profissional, como a título de exemplo a comunicação, inteligência emocional, profissionalismo e gestão do tempo.

- 1- Está familiarizado com o conceito de *soft skills*, mesmo não conhecendo a sua denominação?
- 2- Qual é a importância que dá a esta temática dentro duma organização?
- 3- Atualmente, qual é a importância das *soft skills* nos colaboradores?
- 4- Como classificaria a necessidade das *soft skills* para as organizações?
- 5 - Qual é a influência deste tipo de competências no quotidiano organizacional?
- 6 – Qual o impacto organizacional, caso as *soft skills* fossem negligenciadas?
- 7 – Que *soft skills* acha as mais importantes num colaborador?

Articulação de competências de gestão de informação e *soft skills* como mecanismo de alcance do sucesso num contexto organizacional

- 1- Como classificaria a necessidade de um gestor em dada organização ter estes dois tipos de competências bem sedimentadas?
- 2- Como é que a conjugação das competências de gestão de informação e *soft skills* influencia o sucesso profissional de cada colaborador e consequentemente da organização?
- 3 - Considera que, de um modo geral, na sua organização existe conjugação entre competências de gestão de informação e *soft skills*?
- 4 - Existem opções de formação dentro da sua organização sobre as competências de gestão de informação e/ou *soft skills*?
- 5 - Que sugestões faz para a melhoria das competências de gestão de informação e das *soft skills* no contexto organizacional?

Agradeço a sua participação e colaboração no estudo.

Apêndice III – Respostas abertas do questionário

5 - Que sugestões faz para a melhoria das competências de gestão da informação e das *soft skills* no contexto organizacional?

Resposta 1 - Criar pipelines dedicados para criar fluxos de informação de modo a facilitar aos “*users*” o acesso à mesma. A nível das *soft skills* acho que isso já deriva de pessoa para pessoa, boa comunicação é “treinável”, porém liderança acho que advém da própria personalidade de cada pessoa.

Resposta 2 - Incluir, na organização, todas as competências referidas anteriormente. Incluindo a formação da equipa para trabalhar neste sentido (comunicação).

Resposta 3 - Formação no âmbito da gestão de informação (competências técnicas) e das *soft skills*.

Resposta 4 - O desenvolvimento de *soft skills* por parte da chefia direta, no que refere a liderança, inteligência emocional e relacionamento interpessoal, iria ter impacto muito positivo nos colaboradores, mantendo-os motivados e focados para os resultados!

Resposta 5 - Mais comunicação entre a equipa.

Resposta 6 - Há um método muito interessante que acho ser bastante positivo na organização e melhor gestão, chama-se *Kaizen*.

Resposta 7 - Apostar na formação dos colaboradores.

Resposta 8 - Formação e desenvolvimento de valores organizacionais.

Resposta 9 - Interesse da parte de todos.

Resposta 10 - Empregar pessoas que já tenham essas características.

Resposta 11 - Não costumo sugerir.

Resposta 12 - As entidades patronais devem começar a olhar para os colaboradores como pessoas e não como máquinas.

Resposta 13 - Respeito e saber lidar com emoções e pessoas.

Resposta 14 - Mais formação nestas áreas e melhor escolha de chefia.

Resposta 15 - Maior honestidade e abertura a novas ideias.

Resposta 16 - Mais formação e existência de canais adequados para ouvir opiniões dos colaboradores e que esta seja valorizada.

Resposta 17 - Processo de feedback contínuo.

Apêndice IV – Sugestões para melhoria dadas nas entrevistas

5 - Que sugestões faz para a melhoria das competências de gestão de informação e das *soft skills* no contexto organizacional?

Resposta 1 - Deixarei uma lista do que algumas organizações podem precisar:

- Reorganização dos órgãos de chefia;
- Formação contínua;
- Incentivo à partilha de informação;
- Integração de palestras sobre o tema;
- Acompanhamento regular aos colaboradores e das equipas – forma geral e individual;
- Integração de novas ideias e métodos em departamentos mais conservadores.

Resposta 2 - Um contacto mais próximo com as pessoas percebendo as suas formas de pensar, os seus objetivos e as suas limitações permitiria selecionar caminhos de aprendizagem únicos e eficazes para cada um dos diferentes perfis.

Resposta 3 - Instrução dos colaboradores sobre estas áreas e sugestão de reuniões onde os colaboradores possam debater as suas ideias assim como esclarecer possíveis dúvidas.

Resposta 4 - A chave para promover uma melhor conjugação entre as duas competências é investir em programas de desenvolvimento profissional que abordem tanto a gestão de informação quanto as *soft skills*, e incentivar uma cultura organizacional que valorize e recompense essas habilidades a todos os níveis.

Resposta 5 - Para a área da gestão da informação: Formações focadas na necessidade da informação para a organização e nas técnicas e tecnologias que deverá utilizar para aproveitá-la ao máximo.

Para a área dos *soft skills*: Workshops com os colaboradores, em diversas áreas, por exemplo: Relacionamentos, Conflitos, Interesses, Resolver Problemas, Organizar, etc.

Resposta 6 - Só com o envolvimento de todos os colaboradores é que será possível desenvolver dentro de cada organização as competências de gestão de informação e das *soft skills*, nesse sentido, é essencial a promoção do compromisso na formação e a compensação adequada dos colaboradores que apostam no seu desenvolvimento pessoal.

Resposta 7 - Gira em torno de formação dos colaboradores e da mudança de certos comportamentos organizacionais vindos de níveis hierárquicos mais elevados.