

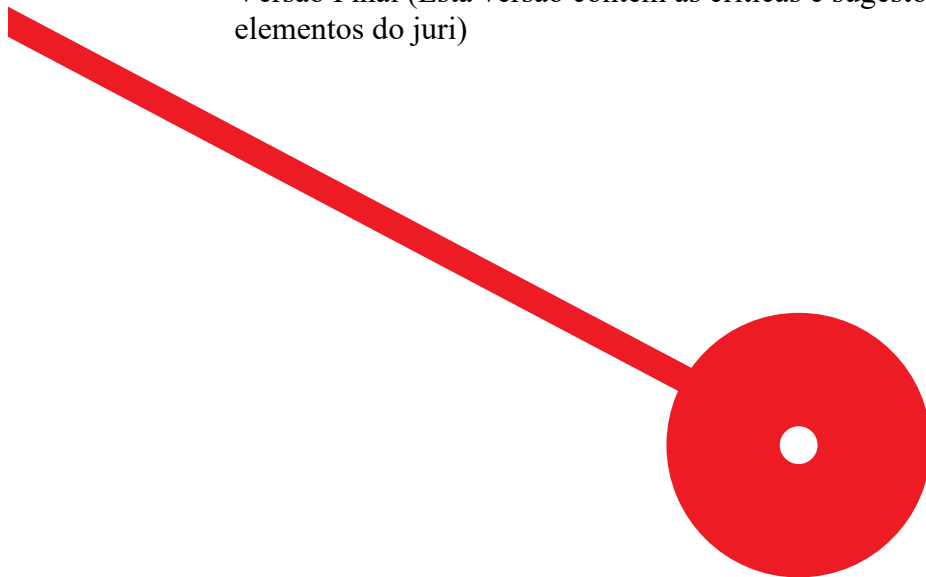


A Gestão da Informação e Infocomunicação Organizacional: impactos na partilha do conhecimento numa empresa do retalho não alimentar

João Paulo Barbosa

10/2025

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do juri)





A Gestão da Informação e Infocomunicação Organizacional: impactos na partilha do conhecimento numa empresa do retalho não alimentar

João Paulo Barbosa

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 Professora Doutora Maria Inês Peixoto Braga

João Paulo Barbosa. A Gestão da Informação e Infocomunicação Organizacional: impactos na partilha do conhecimento numa empresa do retalho não alimentar
10/2025

Agradecimentos

Com o término desta dissertação, encerro mais uma etapa da minha vida, marcada por altos e baixos, dificuldades e oportunidades, que junto com as memórias construídas neste percurso seguirão comigo e influenciarão o meu futuro.

Agradeço ao ISCAP, minha casa nos últimos anos – três de mestrado e quatro de licenciatura. Reconheço cada professor e colega do curso que, direta ou indiretamente, contribuiu para o meu sucesso académico, em especial a Doutora Maria Inês Peixoto Braga, cujo acompanhamento e apoio foram fundamentais durante os meses de investigação.

Sou grato aos meus colegas de curso, que integraram os grupos de trabalho nas diferentes unidades curriculares e estiveram presentes com palavras de apoio nas horas difíceis. Agradeço especialmente à Melanie, à Fernanda e à Ana Lúisa.

Reconheço o pessoal não docente do ISCAP pela dedicação e apoio, muitas vezes indo além do esperado, mesmo quando não tinham todas as respostas.

Agradeço à minha empresa e às pessoas que a compõem por terem oferecido apoio sempre que possível.

A minha família esteve sempre ao meu lado neste percurso, apoiando-me quando precisei, mesmo nas ocasiões em que estive ausente das reuniões familiares.

Por fim, agradeço ao amigo e professor Américo Santos Loureiro, que foi um verdadeiro impulsionador e incentivador ao longo da minha trajetória académica.

A todos, expresso o meu sincero agradecimento.

Resumo:

Esta dissertação analisa, através de um estudo de caso, as práticas de Gestão da Informação, da Infocomunicação e da Gestão do Conhecimento numa organização do setor do retalho não alimentar. O objetivo principal foi compreender de que forma a Gestão da Informação impacta no processo infocomunicacional e na partilha do conhecimento organizacional. A metodologia combinou a aplicação de um questionário a colaboradores, entrevistas semiestruturadas a elementos da liderança, nomeadamente Administrador, Diretor Comercial e Diretor de Operações Norte da empresa em questão e ainda observação e pesquisa documental, combinação essa que possibilitou recolher dados quantitativos e qualitativos complementares. Os resultados evidenciam a existência de iniciativas relevantes de recolha, partilha e valorização da informação e do conhecimento, ainda que marcadas por processos de informação fragmentados. Constatou-se a necessidade de maior formalização, integração interdepartamental e alinhamento estratégico das práticas informacionais, de forma a potencializar a utilização dos recursos informacionais e intelectuais. Conclui-se ainda que uma abordagem integrada destes três eixos é fundamental para a competitividade organizacional e que a adoção de políticas estruturadas pode amplificar os benefícios no seio organizacional.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Infocomunicação; Gestão do Conhecimento; Organização.

Abstract:

This dissertation analyzes, through a case study, the practices of Information Management, Infocommunication, and Knowledge Management in a non-food retail organization. The main objective was to understand how Information Management impacts the Infocommunication process and the sharing of organizational knowledge. The methodology combined the use of a questionnaire administered to employees, semi-structured interviews with members of the leadership — namely the Administrator, the Commercial Director, and the Northern Operations Director of the company in question — as well as observation and documentary research. This combination made it possible to collect complementary quantitative and qualitative data. The results reveal the existence of relevant initiatives for the collection, sharing, and enhancement of information and knowledge, although these are characterized by fragmented information processes. It was found that there is a need for greater formalization, interdepartmental integration, and strategic alignment of informational practices to optimize the use of informational and intellectual resources. It is also concluded that an integrated approach to these three dimensions is essential for organizational competitiveness and that the adoption of structured policies can amplify the benefits within the organization.

Keywords: Information Management; Infocommunication; Knowledge Management; Organization.

Índice

Introdução	11
Capítulo I – Revisão da literatura.....	14
1 Da Informação à Gestão da Informação Empresarial.....	15
1.1 Modelos de Gestão da Informação	19
1.2 A infocomunicação ou a convergência entre a Ciência da Informação e a Ciência da Comunicação.....	26
1.3 A Gestão do Conhecimento	28
1.3.1 Modelos de Gestão do Conhecimento.....	28
Capítulo II – Abordagem de investigação	33
2 Questão de investigação e objetivos.....	34
3 Metodologia: Estudo de caso.....	35
4 Técnicas de Recolha de Dados	37
4.1 Entrevistas	37
4.1.1 Pré-teste das entrevistas.....	38
4.1.2 Elaboração e administração das entrevistas.....	38
4.2 Questionário.....	39
4.2.1 Pré-teste do questionário	40
4.2.2 Estrutura do questionário.....	40
4.3 Observação e Pesquisa Documental	41
Capítulo III – Apresentação e análise dos resultados	43
5 Resultados das entrevistas	44
5.1 Resultados da secção “Gestão da Informação”	44
5.2 Resultado da secção “Infocomunicação”	47
5.3 Resultado da secção “Gestão do Conhecimento”	49
6 Resultados do questionário.....	51
6.1 Universo e Amostra	51
6.2 Resultados da secção “Gestão da Informação”	54
6.3 Resultados da secção “Infocomunicação”	58
6.4 Resultados da secção “Gestão do Conhecimento”	62
7 Apresentação do manual de boas práticas do processo infocomunicacional: um resultado a implementar.....	65
8 Discussão dos resultados	67
Conclusão	74
9 Conclusão	75
Referências bibliográficas.....	80
Apêndices.....	84
Apêndice I – Estrutura do Questionário.....	85

Apêndice II – Guião das Entrevistas.....	88
Apêndice III – Grelha de Observação.....	91
Apêndice IV – Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional	95

Índice de Figuras

Figura 1 - Hierarquia entre Dados, Informação e Conhecimento.....	16
Figura 2 - Diagrama processual segundo McGee e Prusak.....	19
Figura 3 - Diagrama processual de Choo	21
Figura 4 - Modelo de representação do fluxo de informação.....	23
Figura 5 - Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	29
Figura 6 - As informações essenciais que a organização transmite chegam até mim de forma rápida e clara?.....	55
Figura 7 - Sou capaz de aceder à informação que a organização recolhe	55
Figura 8 - Sou capaz de aceder facilmente à informação estruturada da organização.	56
Figura 9 - Sinto-me capaz de aceder aos canais de informação disponibilizados pela organização de forma eficaz.	56
Figura 10 - Sou capaz de usar bem a informação disponibilizada pela organização para melhorar e facilitar o meu trabalho no dia a dia.	57
Figura 11 - A informação importante transmitida pela organização é bem guardada para ser usada depois.....	57
Figura 12 - Elimino informações desatualizadas para otimizar a gestão da informação	58
Figura 13 - Alguma vez ouviu falar de Infocomunicação na sua organização.....	58
Figura 14 - Qual a importância que atribui à Infocomunicação no seu contexto profissional?	59
Figura 15 - Considera que tem fácil acesso à informação necessária para o seu trabalho? ..	59
Figura 16 - Sou capaz de utilizar bem as tecnologias para comunicar?	60
Figura 17 – A sua organização utiliza alguma plataforma ou ferramenta para facilitar a troca de informações entre colaboradores?	60
Figura 18 – A sua organização utiliza alguma plataforma ou ferramenta para facilitar a troca de informações entre colaboradores?	61
Figura 19 – Acredita que a infocomunicação ajuda a melhorar a eficiência no trabalho?..	62
Figura 20 – Alguma vez ouviu falar em Gestão do Conhecimento na organização?.....	62
Figura 21 – Qual a importância que atribui à Gestão do Conhecimento no seu contexto profissional?.....	63
Figura 22 – Na minha organização há incentivo para partilhar conhecimento e experiências entre colegas.	63
Figura 23 - A organização oferece oportunidade para aprender e adquirir novos conhecimentos (formações, reuniões, trocas de experiência.	64
Figura 24 - Aproveito o conhecimento que adquiero para melhorar os processos e as tomadas de decisão.	64
Figura 25 - Aprendo com os erros e documento as melhores práticas para evitar problemas futuros.	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Género.....	52
Tabela 2 – Idade	52
Tabela 3 – Escolaridade.....	53
Tabela 4 - Área de Trabalho	53
Tabela 5 – Antiguidade.....	53
Tabela 6 - Alguma vez ouviu falar em Gestão da Informação aplicada à sua organização?	54
Tabela 7 - Qual a importância que atribui à Gestão da Informação no seu contexto profissional?.....	54
Tabela 8 - Plataformas mais utilizadas no dia a dia dos colaboradores	61
Tabela 9- Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional.....	67

A informação empresarial e a gestão do conhecimento são essenciais para qualquer organização moderna que procure ser competitiva e eficiente. Atualmente, a informação é um recurso valioso, pois permite que as organizações recolham, processem, analisem e apliquem conhecimentos de modo eficaz, conquistando vantagem competitiva (Detlor, 2010).

Podemos dizer que enquanto a informação engloba não só os dados relevantes acerca do mercado, dos concorrentes e dos clientes, mas também tendências em operações internas, a gestão do conhecimento trata da recolha, partilha e utilização estratégica do conhecimento organizacional. A convergência destes dois elementos torna-se, portanto essencial para tomadas de decisão estratégicas e inovadoras, para a resolução de problemas e melhoramento dos processos infocomunicacionais (Gouveia & Silva, 2020).

Uma abordagem eficiente desses dois elementos permite às organizações maximizar recursos intelectuais e adaptar-se rapidamente a mudanças no ambiente de negócios, destacando-se num mercado exigente e dinâmico.

A informação é, num mercado cada vez mais exigente e mutável, um recurso que possibilita às empresas sobressair em relação aos demais concorrentes e possibilita que estas recolham, processem, analisem e apliquem os conhecimentos adquiridos através da mesma, de uma forma eficaz, aportando vantagem competitiva. Também a comunicação assume um papel importante em qualquer organização moderna e, saber como comunicar, tanto para públicos internos como para públicos externos, aportará à organização a mesma vantagem competitiva (Davenport & Prusak, 1998).

É, numa simbiose entre a informação e a comunicação que surge a Infocomunicação que, cada vez mais, se assume como preponderante para qualquer organização que queira diferenciar-se através da forma como trata a informação e da forma como a dissemina (Gouveia & Silva, 2023).

Podemos com isto referir que uma abordagem consistente de todo o processo infocomunicacional permitirá não apenas que as organizações maximizem os seus recursos intelectuais como também as capacitem a adaptarem-se rapidamente às exigências do mercado onde estão inseridas (Gouveia & Silva, 2020).

Feito o enquadramento da temática, este estudo, com uma abordagem prática numa empresa do retalho não alimentar, tem como objetivo geral compreender de que forma a gestão da informação é feita e de que forma esta impacta no processo infocomunicacional e na gestão do conhecimento da organização, sendo a metodologia adotada o estudo de caso.

A motivação para realizar esta dissertação prende-se com desafios académicos e profissionais, dadas as necessidades que a empresa em estudo tem em fazer o ponto de situação da gestão da informação organizacional bem como conceber um manual de boas práticas do processo infocomunicacional com vista a documentar processos e introduzir melhorias nesse âmbito.

Com a elaboração deste trabalho pretende-se sensibilizar para a necessidade do estudo da gestão da informação, bem como da Infocomunicação e os impactos que estas duas temáticas terão na partilha do conhecimento organizacional, tema esse cada vez mais emergente e oportuno para o sucesso organizacional. Pretende-se ainda aferir o conhecimento que colaboradores e administradores da empresa têm acerca da gestão da informação, da Infocomunicação e da gestão do conhecimento.

A presente dissertação organiza-se em quatro capítulos, para além desta introdução, estruturados de forma a assegurar uma progressão lógica e coerente do estudo. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, onde se procede à análise crítica dos principais contributos teóricos relacionados com a Gestão da Informação, Infocomunicação e a Gestão do Conhecimento, destacando-se os modelos e perspetivas que fundamentam o enquadramento conceptual da investigação. O segundo capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada, explicando a questão de investigação, os objetivos gerais e específicos, a estratégia de estudo de caso, bem como as técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados, articulando a interpretação dos dados empíricos com o referencial teórico e integrando, como produto aplicado, o Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional elaborado no âmbito deste estudo. Por fim, o quarto capítulo compreende as conclusões, nas quais se sintetizam os principais resultados alcançados, se identificam as limitações do estudo e se apresentam recomendações para futuras investigações e aplicações práticas no contexto organizacional.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Para a contextualização teórica achou-se necessário primeiramente fazer uma introdução acerca da distinção entre dados e informação e seguidamente uma abordagem acerca da gestão da informação e da sua evolução enquanto definição. Caracterizam-se ainda alguns modelos de gestão de informação defendidos por vários autores e aprofundar-se-á essencialmente aqueles que melhor se enquadrariam na organização estudada.

Em seguida, far-se-á uma abordagem ao tema da Infocomunicação, por ser um tema emergente e por estar intrinsecamente ligado ao tema da Gestão da Informação, fazendo-se uma interligação entre os dois temas.

Por último, far-se-á uma abordagem à Gestão do Conhecimento, tema importante por se considerar que quer a Informação, quer a Comunicação, impactam em muito o conhecimento e a partilha do conhecimento no meio empresarial.

1 Da Informação à Gestão da Informação Empresarial

Na era digital, os conceitos de dados, informação e conhecimento assumem um papel central na compreensão dos processos organizacionais e de tomada de decisão. A articulação entre estes elementos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes e para a criação de valor nas organizações.

Longe vai o tempo da era industrial, em que os ativos tradicionais — como a terra e o capital — eram considerados as principais fontes de produção e riqueza. Atualmente, este paradigma alterou-se: o conhecimento e a informação assumem-se como os principais ativos organizacionais.

Segundo Saraiva (1999), vivemos numa sociedade da informação, onde o sucesso depende da capacidade de receber, armazenar e difundir informação de forma eficiente e oportuna.

Para compreender este novo contexto, importa distinguir dados, informação e conhecimento. Setzer (2001) e Davenport e Prusak (1998) definem dados como factos discretos e objetivos, representações formais e quantificáveis que podem ser armazenadas num computador. A informação, de acordo com Davenport e Prusak (1998), corresponde a uma mensagem que altera a perceção do recetor e confere significado aos dados.

O conhecimento, por sua vez, resulta da interpretação e aplicação da informação. Pinto et al. (2018) descrevem-no como uma combinação de experiência, valores e discernimento que orienta a tomada de decisões e a resolução de problemas

Davenport (1998) acrescenta que o conhecimento é informação contextualizada e aplicada por indivíduos ou organizações.

Na figura 1 vemos representada essa relação entre dados, informação e conhecimento.



Figura 1 - Hierarquia entre Dados, Informação e Conhecimento

Fonte: Adaptado de Goldschmidt & Passos

Segundo Jordão (2019), os dados são estáticos e a informação é dinâmica, constituindo a base para a sistematização do conhecimento e a tomada de decisão. Davenport e Prusak (2010) reforçam que os dados, ao serem trabalhados e valorizados, transformam-se em informação, e, através da análise e socialização, esta evolui para conhecimento.

Conclui-se, assim, que os dados, quando aplicados a um propósito, tornam-se informação, e esta, quando processada e partilhada, converte-se em conhecimento.

Nos dias que correm, mais que em qualquer outra altura, a informação é de extrema importância na vida quer pessoal, quer profissional do ser humano e saber como geri-la torna-se, portanto, preponderante. A gestão da informação tem sido definida como o conjunto de processos que envolvem a aquisição, organização, tratamento, armazenamento e disponibilização da informação para apoiar as organizações numa tomada de decisão assertiva e na concretização dos seus objetivos (Choo, 2002; Davenport & Prusak, 1998).

A gestão da informação é a gestão de processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a informação, sob a forma de documentos, imagens, gráficos ou outras quaisquer fontes. Complementarmente deve-se também ter como preocupação saber filtrar a informação de forma a arquivá-la ou descartá-la (Detlor, 2010).

Essencialmente, a gestão da informação visa tornar eficaz a utilização dos recursos informacionais em qualquer que seja o contexto organizacional, como referido anteriormente, na tomada de decisão e na satisfação das necessidades informacionais dos profissionais.

Contudo, a gestão da informação não se limita a uma dimensão técnica, pois assume uma natureza interdisciplinar, resultado da convergência entre a gestão, as tecnologias da informação e a Ciência da Informação, como refere Estrela (2014), a gestão da informação trata-se de um campo em expansão e cuja literatura ainda se encontra em fase de consolidação.

As organizações assumem, no mundo moderno, um papel fundamental na gestão da informação empresarial sendo que, para que o processo de tomada de decisão organizacional seja eficaz, a informação necessita de ser adequadamente administrada e gerida para que assim se torne num recurso valioso.

Estrela (2014) demonstra que, em muitas organizações, nomeadamente em pequenas e médias empresas, a gestão da informação não é formalizada, sendo frequentemente encarada como um conjunto de tarefas parcelares desempenhadas por colaboradores sem formação específica.

Segundo defendem os autores Mendonça & Varvakis (2018) a sobrevivência das organizações depende da habilidade de gerir as informações e gerar conhecimento aos executivos ou gestores nas tomadas de decisão. Entendendo as organizações o fluxo informacional, tal proporcionará às mesmas desenvolver ações de melhoria que estarão diretamente relacionadas com o sucesso do processo de decisão e, conseqüentemente, com o sucesso empresarial.

A importância atribuída à gestão da informação tem vindo a ser progressiva e teve evolução desde os meados da década de 1950 até aos dias de hoje, tal como demonstrado por Dutra & Barbosa (2020) que afirmam que a gestão da informação teve a seguinte evolução e conseqüente importância:

- Na década de 1950, considerava-se a informação um requisito burocrático necessário, que contribuía para reduzir o custo do processamento de muitos

papeis;

- Nos anos de 1960 e 1970, via-se a informação como um suporte aos propósitos gerais da empresa, numa forma de auxiliar a gestão de diversas atividades afetas à organização;
- Nos anos de 1970 e 1980 passou-se a compreender a informação como um fator de controlo e gestão de toda a organização, que a auxiliava em todo o processo de tomada de decisão;
- Na década de 1990 até à atualidade, passou-se a reconhecer a informação como um recurso estratégico, uma fonte de vantagem competitiva para garantir a sobrevivência da empresa.

O termo Gestão da Informação tem sido objeto de estudo e é abordado por vários autores. Para Wilson (2002), Gestão da Informação é a aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, controlo, disseminação e uso de informações relevantes para o funcionamento eficaz para todo o tipo de organizações.

Complementarmente, para Detlor (2010) a gestão da informação é a gestão dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e utilizam informações. O objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações no acesso, no processo e no uso da informação de forma eficiente e eficaz. Já Davenport (1998) reforça a necessidade de pensar estrategicamente a informação e sua gestão, uma vez que as organizações são municiadas de ambientes informacionais deficientes e recursos informacionais mal alocados.

Davenport (1998) defende que a gestão da informação numa organização envolve quatro diferentes abordagens de fluxo: informação não estruturada (fontes impressas, livros, jornais), informação estruturada em papel (registos, documentos), informação estruturada em computadores e o capital intelectual ou conhecimento, que é baseado no conhecimento dos colaboradores.

Nesse sentido, para que as organizações tomem o caminho do conhecimento, faz-se necessário, no primeiro momento, criar meios para partilhar a informação e o conhecimento produzido, o que pressupõe o estabelecimento de métodos e critérios de gestão (Nonaka & Takeuchi, 2022).

Têm sido desenvolvidas muitas técnicas e modelos de gestão da informação e muitos têm sido aqueles que são aplicados, seja na teoria, seja na prática, tanto pela Ciência da Informação como pela Computação ou Administração (Barbosa, 2020; Marchiori, 2002).

Mais concretamente nesta última, tendo em vista o interesse pelos aspetos informacionais no que à tomada de decisão se refere, foram desenvolvidas técnicas e modelos de gestão da informação, visando maximizar as potencialidades da informação, o desempenho organizacional e a consequente tomada de decisão (Martins, 2014).

Martins (2014) afirma que os modelos são fruto de observações científicas e práticas profissionais de alguns autores que, em muitos dos casos, tiveram uma participação direta ou indireta neles, tendo selecionado autores como James McGee e Laurence Prusak; Thomas Davenport; Chun Wei Choo; Donald Marchand, Wilkliam Kettinger e Jonh Rollins e ainda Adriana Beal. A partir desta análise destacaremos três dos modelos, o modelo de MacGee e Prusak, o modelo de Choo e o modelo de Beal, pois são aqueles que melhor se identificam com a organização estudada, pois conforme defendem Saeger et al. (2017) estes modelos apresentam etapas que possuem semelhanças consideráveis entre si e evidenciam ainda a aplicabilidade dos mesmos dentro das organizações.

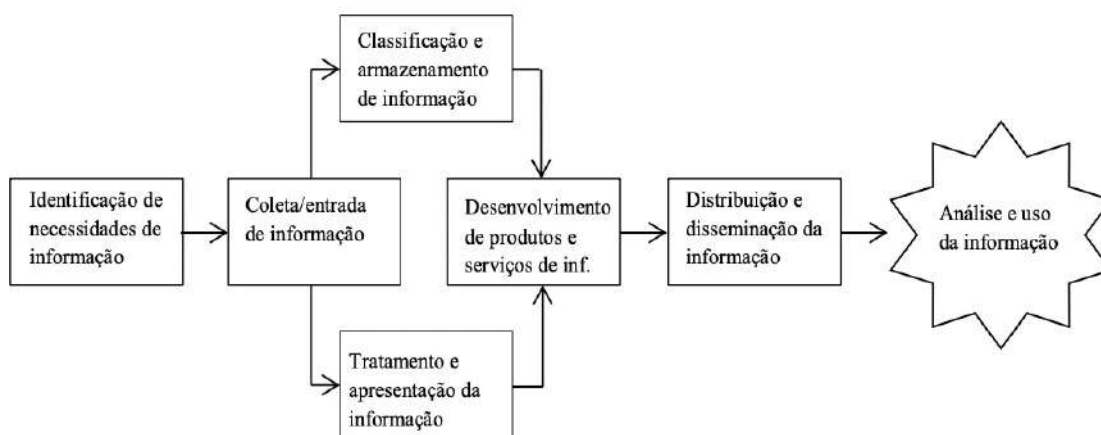
1.1 Modelos de Gestão da Informação

MacGee & Prusak (1993) lembram que a herança computacional das décadas passadas desviou o foco dos investimentos para as Tecnologias da Informação, atribuindo-se desta forma uma excessiva importância ao aspeto tecnológico.

Segundo os mesmos autores, a organização tem, basicamente, 4 tipos de profissionais envolvidos nas tarefas de gestão da informação: Bibliotecários ou documentalistas; Profissionais da Tecnologia da Informação; Funcionários administrativos; Assistentes Executivos.

Na Figura 2 está representado o esquema concetual desenvolvido por McGee e Prusak.

Figura 2 - Diagrama processual segundo McGee e Prusak



Fonte: (MacGee & Prusak, 1993)

O modelo para a gestão de informação proposto por MacGee & Prusak (1993) é composto por seis fases e os autores defendem que a ordem pode ser alterada sempre que a procura informacional assim o exija. As seis fases são:

- 1) Identificação de necessidades e requisitos de informação: Identificação das fontes de informação e das necessidades informacionais para o processo da tomada de decisão;
- 2) Recolha/Entrada de informação: Obtenção das informações através da análise documental;
- 3) Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação: Determina de que forma a informação será consultada pelos utilizadores, onde serão mantidos os documentos e como será integrada a informação;
- 4) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: Mapeamento de todos os produtos e serviços obtidos através do tratamento documental;
- 5) Distribuição e disseminação da informação: Recuperação e divulgação da informação, possibilitando assim antecipar necessidades e possíveis problemas daí resultantes;
- 6) Análise e uso da informação: Identificar se as necessidades informacionais foram atendidas com a organização da informação bem como a utilização do conhecimento, de forma a tomar decisões mais assertivas.

Para os dois autores, um modelo processual de Gestão da Informação deve ser genérico por 2 motivos:

1. A importância da informação é relativa para cada organização, ou seja, o valor que a organização atribui à informação é distinto, de organização para organização, de acordo com as suas áreas e focos de interesse e atuação;
2. As etapas do modelo processual têm diferentes pesos para cada organização, ou seja, na cadeia informacional, a cada etapa do processo é atribuída uma importância variável, de acordo com as necessidades informacionais do grupo ou grupos envolvidos no processo.

Na mesma linha de raciocínio Martins (2014) afirma que estes autores veem os processos de gestão da informação integrados à estratégia de uma organização, onde, mesmo que possuam algumas etapas operacionais, o seu foco é essencialmente estratégico, ou seja, voltado para a tomada de decisão. O autor afirma ainda que a falta de articulação entre as quatro categorias de profissionais refletir-se-á em sérios problemas informacionais no que concerne os canais formais. No entanto, os canais informais muitas

vezes dão conta das necessidades de informação, uma vez que os assistentes e assessores possuem várias fontes de informação vindas diretamente dos gestores aos quais estão subordinados.

Choo (2002), afirma que a gestão da informação se encontra intrinsecamente associada à gestão do conhecimento, na medida em que assenta numa perspetiva próxima da Teoria Organizacional. O autor defende que as organizações devem aprender de forma contínua a partir dos seus próprios processos informacionais, compreendendo os fluxos, percursos e utilizações da informação no seu contexto interno, assegurando simultaneamente a adequada alimentação e o uso eficaz dos canais informacionais.

Com base nessa visão mais organizacional, Choo (2002) identifica seis processos na gestão da informação, tal como representado na Figura 3.

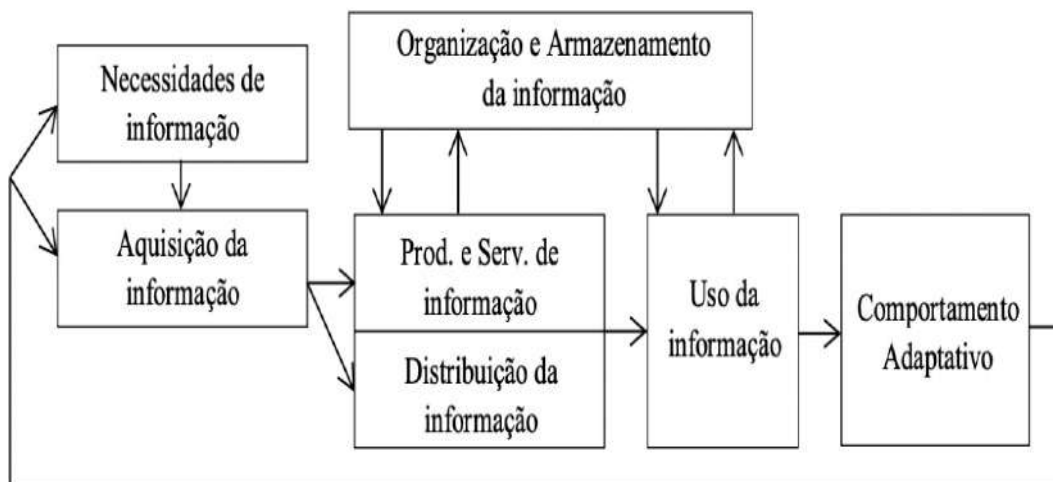


Figura 3 - Diagrama processual de Choo

Fonte: (Choo, 2002)

De seguida, explica-se cada uma das etapas do modelo em análise.

1. Identificação das necessidades informacionais

A identificação das necessidades informacionais deve ser suficientemente representativa da problemática trazida pelos utilizadores. As necessidades geralmente são derivadas de problemas ou tarefas inerentes à função e surgem da necessidade de resposta acerca da informação que é requerida e para que é que será usada. A descrição das necessidades informacionais torna-se um requisito de um processo de gestão da informação eficaz.

2. Aquisição da informação

Este processo é demasiado complexo, tendo em conta a lista das extensas fontes de informação disponíveis. Além do aspeto documental, há ainda a agravante do facto do processo raramente contemplar as fontes não documentais, como as fontes humanas, por exemplo, fontes essas que são imprescindíveis para o bom funcionamento do processo informacional.

3. Organização e armazenamento da informação

O processo de organização e armazenamento da informação é outro componente crítico numa organização. A eficiência dá lugar à flexibilidade tanto no processo de organização, onde as atividades de indexação são importantes, quanto no processo de armazenamento, seja em motores de pesquisa, seja em bases de dados disponíveis. Há que ter uma orientação tanto ao nível da documentação quanto ao nível dos utilizadores, de forma que as necessidades informacionais sejam devidamente colmatadas.

4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

Choo considera que esta possui uma importância substancial na cadeia processual da informação. O desenvolvimento de produtos e serviços de informação visa a criação e o estabelecimento de programas práticos e procedimentos de forma a simplificar a organização da informação, facilitando assim a procura por parte dos utilizadores que necessitam dessa informação.

5. Distribuição da informação

Entende-se por distribuição da informação a sua partilha e disseminação. Este processo tende a ser um elo de ligação com as atividades da gestão do conhecimento. A partilha da informação permite uma aprendizagem mais heterogénea uma vez que se pretende que a informação seja transmitida aos utilizadores certos, de acordo com as suas necessidades, em tempo útil, por meio de formatos certos e através dos canais certos.

6. Uso da informação

Esta etapa do processo de gestão da informação é uma das mais significativas, uma vez que é para esta etapa que todo o processo informacional está voltado. A utilização da informação impactará na tomada de decisão pela esfera administrativa que poderá impactar em toda a coletividade.

Já Beal (2004) afirma que a informação, seja ela não estruturada, estruturada em papel ou estruturada em computadores, percorre um fluxo dentro das organizações e que a atividade de identificação de necessidades e requisitos de informação age como elemento acionador do processo e que pode estabelecer um ciclo contínuo de recolha, tratamento, distribuição/armazenamento e uso para alimentar os processos operacionais das organizações.

Com base nessa visão, a autora desenvolveu um modelo composto por sete fases que está representado na Figura 4 e que se descreve abaixo.

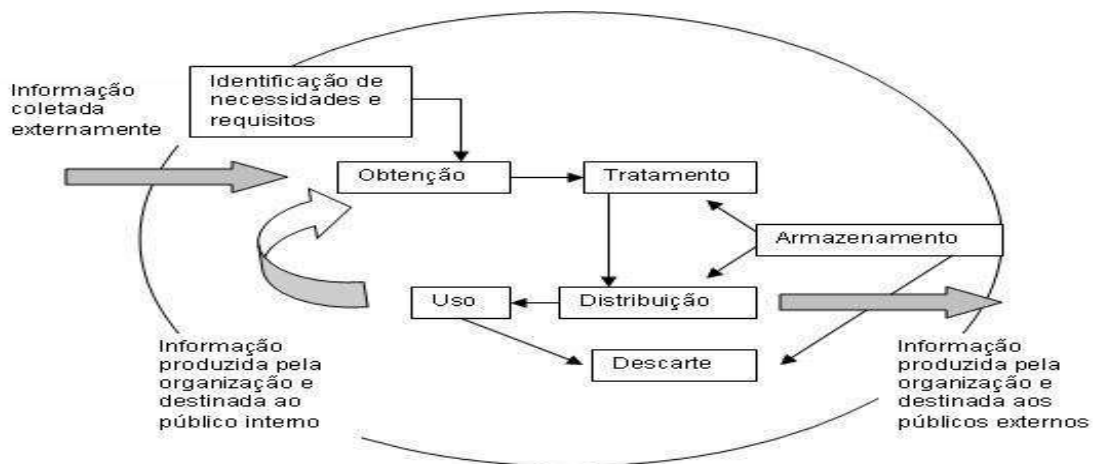


Figura 4 - Modelo de representação do fluxo de informação

Fonte: (Beal, 2004)

1. Identificação de necessidades e requisitos

Nesta fase procede-se à identificação das necessidades e dos requisitos de informação de que cada grupo ou indivíduo da organização necessita. É uma etapa fundamental para o desenvolvimento de produtos informacionais especificamente orientados para cada grupo e para as suas necessidades específicas.

2. Obtenção das informações

Nesta fase são desenvolvidas atividades de criação, receção ou captura de informação que são provenientes das fontes externas e internas. Trata-se de uma etapa que exige uma repetição contínua na alimentação do processo.

3. Tratamento da informação

Nesta fase a informação passa por um processo de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação sempre com o objetivo de tornar a informação mais acessível e facilmente recuperável pelos utilizadores.

4. Distribuição da informação

Esta fase permite que a informação chegue a quem dela necessita. Quanto mais eficiente for a rede de comunicação da organização, melhor será a distribuição interna da informação. Um melhor aproveitamento da informação possibilitará auxiliar na tomada de decisão e, desta forma, melhorará o processo organizacional. A autora defende ainda que a distribuição da informação pode ocorrer de duas formas: para públicos internos e para públicos externos.

5. Uso da informação

Esta fase, segundo a autora, possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos que podem voltar a alimentar o ciclo da informação da organização, num processo contínuo de aprendizagem e crescimento. Posto isto, a autora defende que, apesar de ser a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação, muitas vezes este processo é ignorado pelas organizações.

6. Armazenamento da informação

Esta fase é necessária para assegurar a conservação dos dados e informações e permite o uso e reuso da informação no seio da organização. Esta fase exige cuidados complexos, sempre na perspectiva de se manterem integrais os dados e informações existentes nas organizações. A complexidade desta fase varia consoante os utensílios (bases de dados, arquivos em meio digital ou físico, documentos em papel ou digital) utilizados para o armazenamento da mesma.

7. Eliminação da informação

De cada vez que a informação se torna obsoleta ou perde utilidade informacional, seja através de normas legais, políticas operacionais ou exigências internas, a organização deve preparar a eliminação da mesma, excluindo-a dos repositórios de informação de forma a melhorar o processo da gestão da mesma. É importante economizar recursos de armazenamento, aumentando a rapidez e eficiência na localização da informação necessária, melhorando a visibilidade dos recursos informacionais importantes. (Beal, 2004).

Em suma, o modelo de gestão de informação de Beal destaca a importância da informação como um recurso estratégico para as organizações. Ao estruturar o processo nestas sete fases, a autora assegura que a informação seja gerida de forma eficaz, possibilitando a sua aplicação na tomada de decisão e na melhoria do processo organizacional.

Podemos afirmar ainda que a correta utilização deste modelo possibilita às organizações transformar a informação em conhecimento útil, destacando-se desta forma no mercado através de um diferencial estratégico fundamental para o sucesso das organizações.

1.2 A infocomunicação ou a convergência entre a Ciência da Informação e a Ciência da Comunicação

Numa organização moderna, assim como a informação, também a comunicação desempenha um papel preponderante.

Qualquer organização que se queira manter atual e competitiva deve saber como utilizar a comunicação a seu favor, seja para públicos internos seja para públicos externos. De acordo com Kunsch (2021), a comunicação precisa de ser considerada não apenas um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo nesse âmbito as organizações.

Chiavenato (2014) defende que as organizações funcionam a partir de processos de comunicação, sendo que apenas é possível uma dinâmica organizacional quando é assegurada, pela organização, a conexão e integração de todos os seus membros.

A palavra Comunicação tem origem no termo latim “communis”, que significa comum. Deste modo, podemos afirmar então que, ao comunicar, estabelecemos uma ligação comum com outra pessoa, o que também acontece no contexto organizacional, seja no seu interior ou exterior, tal como descrito por Neiva (2018)

A Comunicação Organizacional pode ser vista em duas frentes: a maneira como a organização comunica com o seu público interno, ou seja, os intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da organização e a maneira como a organização comunica com os seus públicos externos, comunicando assim a organização como um todo.

Nesse sentido, é oportuno dizer que a comunicação das organizações deve ser ordenada e respeitar critérios, pela mesma razão que deve ser estratégica para que seja eficaz.

De igual forma, como abordado anteriormente, a informação também necessita de ser. Nos últimos anos, temos vindo a observar o amadurecimento de um novo conceito que é o de Infocomunicação.

A infocomunicação pode ser compreendida, segundo Passarelli et al. (2014) como a união de dois campos de pesquisa ligados de modo interdisciplinar e transdisciplinar com um objetivo em comum: compreender de forma mais complexa os fenômenos que abrangem as novas formas de comunicação e informação da sociedade atual,

principalmente no espaço da sociedade em rede, mediadas pelas plataformas digitais.

Passarelli et al. (2021) continuam a defender que a Infocomunicação é um campo disciplinar epistemologicamente em construção que envolve o componente cognitivo e influencia o comportamento dos utilizadores e pesquisadores da informação, bem como a capacidade humana de comunicação, uma vez que o processo infocomunicacional não pode acontecer sem as mensagens ou conteúdos, ou seja, sem a informação.

Em Portugal, o conceito de Infocomunicação tem sido proposto e bastante discutido por Armando Malheiro da Silva, professor catedrático da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e ainda por Luís Borges Gouveia, professor catedrático da Universidade Fernando Pessoa. Gouveia & Silva (2020) entendem a Informação como um fenómeno humano e social, que deriva de um sujeito que conhece, pensa emociona-se e interage com o mundo sensível à sua volta e a comunidade de sujeitos que comunicam entre si.

Os autores defendem ainda que a Informação se situa algo entre o conhecimento e a comunicação.

No livro “Método e Infocomunicação: Introdução à dinâmica quadripolar da pesquisa” Luís Borges Gouveia e Armando Malheiro da Silva levantam a problemática em torno do conceito emergente da Infocomunicação, onde os autores tiveram como objetivo aprofundar o uso e exploração do Método Quadripolar no contexto da Ciência da Informação, tendo em consideração conceitos emergentes como é o caso da Infocomunicação (Gouveia & Silva, 2023).

A infocomunicação abrange as áreas da Ciência da Informação e da Ciência da Comunicação e os autores defendem que estas duas áreas estão intrinsecamente ligadas, como referido anteriormente, “a comunicação não corresponde em si a um fenómeno meramente social e cultural, ela é inseparável da dimensão informacional” (Gouveia & Silva, 2023).

Os autores defendem ainda que surgiram igualmente novas e inevitáveis mudanças nas formatações da comunicação e da informação, facto que levou alguns estudiosos das duas áreas a desenvolver um novo campo de estudo: a Infocomunicação.

Apesar de nos parecer uma área de epistemologia óbvia para a compreensão de muitos fenómenos atuais, segundo Lopes (2022), o conceito de Infocomunicação tardou a nascer, mas veio à tona em momento oportuno para a compreensão das mudanças sociais.

Lopes (2022) afirma ainda que este novo campo de pesquisa partiu de um esforço

conjunto entre Portugal e Brasil numa tentativa de compreender as atuais interações sociais mediadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação. A autora defende ainda que a Ciência da Informação e a Ciência da Comunicação, por si só, não conseguem abarcar a totalidade fenomenológica das novas formas comunicacionais e informacionais da sociedade atual.

Podemos dizer então que a Infocomunicação é um campo de estudo orientado para a formulação de novos conceitos face a fenómenos emergentes e dedica-se a:

Desvendar, interpretar e compreender o conjunto desses fenómenos do universo da informação e da comunicação no mundo digital, no momento mesmo em que surgem, se estabelecem e se desenvolvem, é o desafio que se impõe hoje e ao qual se dedicam exaustivamente as duas instituições de pesquisa... (Passarelli et al., 2014, p.16).

Podemos concluir, portanto, conforme defende Lopes (2022), que o campo epistemológico da Infocomunicação é por natureza interdisciplinar porque é dialógico em relação a outras disciplinas, mas também é transdisciplinar, pois a sua característica complexa permite não somente um diálogo, como também uma capacidade de transformação.

1.3 A Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar que está transversalmente ligado a áreas como os sistemas de informação, ciência da computação, ciência da informação, gestão de recursos humanos, entre outras, com a finalidade de promover nas organizações a obtenção e partilha do conhecimento organizacional.

Segundo Pinto et al. (2018) a gestão do conhecimento tem como principais funções melhorar a qualidade, aumentar a eficácia e eficiência, aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores, reduzir o risco e capitalizar o conhecimento.

Muitos têm sido, ao longo do tempo, os autores que estudam modelos de Gestão do Conhecimento organizacional, dentre os quais se destacam, de seguida, Nonaka e Takeuchi, Wiig e Choo.

1.3.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995) enfatizam que o processo de criação do conhecimento constitui-se num modelo dinâmico, que acontece por meio da interação social entre

conhecimentos tácito e explícito. Essa abordagem destaca a importância da criação de ambientes de trabalho que estimulem a troca de ideias e a reflexão, permitindo desta forma que o conhecimento seja constantemente melhorado e aplicado de maneira eficaz. Segundo os mesmos autores, o primeiro tipo de conhecimento - o tácito – é relativo àquilo que é pessoal e específico a um contexto, sendo de difícil verbalização ou expressão, uma vez que é subjetivo. Este tipo de conhecimento é composto por elementos cognitivos e técnicos.

Os elementos cognitivos ajudam o indivíduo a perceber e a definir o mundo por meio de modelos, paradigmas, esquemas, perspectivas e crenças. São elementos relativos às imagens da realidade pessoal e indicam o que é atualmente e aquilo que deveria ser no futuro, ou seja, esses elementos não apenas auxiliam a compreensão do presente como também moldam as expectativas e os planos que se têm para o futuro. Resumindo, esses modelos mentais, crenças e esquemas influenciam na forma como vemos o mundo e como projetamos o futuro dentro da organização. Outro tipo de conhecimento entendido por Nonaka & Takeuchi (1995) é o conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento facilmente expresso. Este tipo de conhecimento é objetivo, racional, organizado e sistemático. O conhecimento explícito é baseado no passado e em acontecimentos, é sequencial e independente do contexto. A interação entre estes dois tipos de conhecimento é denominada “Conversão de Conhecimento” e ocorre de quatro modos distintos, conforme a Figura 5.

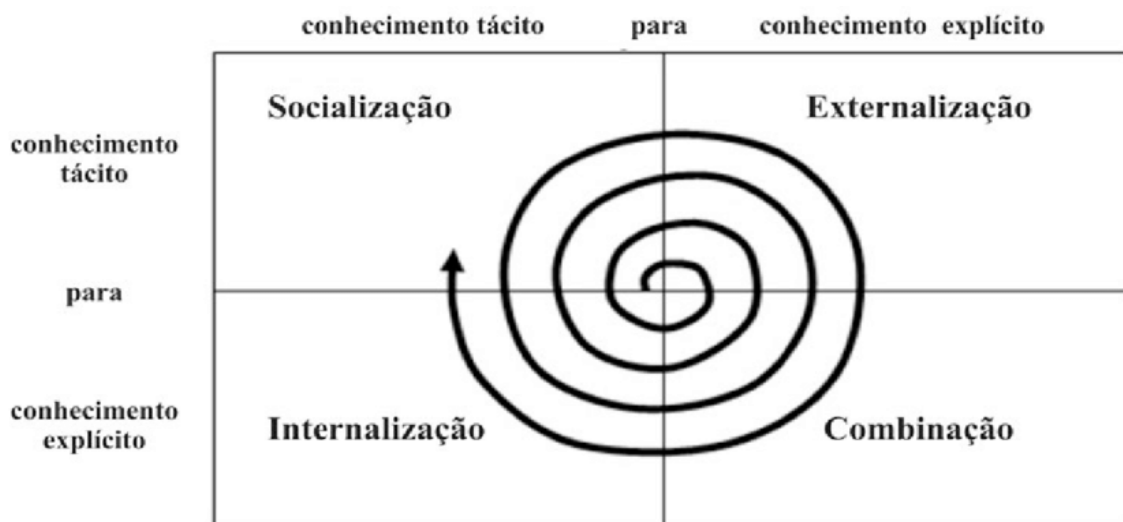


Figura 5 - Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Fonte: (Pinto et al., 2018 pág. 64) 1

No início da espiral do conhecimento dá-se a socialização, onde existe a partilha de conhecimento tácito. A aprendizagem ocorre por meio de verbalização do que se está a fazer

e também pela observação e experiência prática. Já a externalização é entendida pelos mesmos autores como sendo a passagem do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Significa que o conhecimento tácito deixa de ser subjetivo e passa a ser compreendido e sistematizado, muitas vezes pela escrita, linguagem, analogias, entre outros.

Nonaka & Takeuchi (1995) entendem ainda que a externalização é mais crucial e importante para a criação do conhecimento propriamente dito porque é por intermédio da externalização que os novos conceitos são criados.

A combinação é a sistematização dos diferentes conjuntos de conhecimento explícito e pode ser realizada através de combinação de documentos, conversas, encontros, dinâmicas de grupo, etc.

A internalização é o fechar de um ciclo que pode originar o início de um outro. Ocorre ao incorporar-se o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Estes quatro elementos do conhecimento ocorrem de forma espiral, cíclica e interativa.

Wiig (1993), afirma que o conhecimento só terá utilidade se estiver alinhado com os objetivos da organização e considera ainda que o conhecimento deve ser organizado numa rede semântica que torne o conhecimento útil e válido. O autor defende ainda que o principal objetivo da Gestão do Conhecimento é maximizar a eficácia e o retorno dos ativos do conhecimento da organização, promovendo desta forma uma renovação contínua. Segundo o mesmo autor, a Gestão do Conhecimento consiste em compreender, direcionar e administrar a construção do conhecimento de maneira sistemática, explícita e intencional, garantindo a eficácia dos processos de conhecimento e que o principal objetivo da Gestão do Conhecimento é maximizar a eficácia e o retorno dos ativos do conhecimento da organização, promovendo desta forma uma renovação contínua.

Por seu lado, Choo (2002) enfatizou o modelo de Sense-making que se baseia no princípio de que o conhecimento deve ser considerado a partir da informação provida de sentido, de acordo com um contexto específico para criar o conhecimento e tomar uma decisão. Este modelo assenta em três fases distintas, a saber:

- Construção de Sentido – Esta fase tem por objetivo permitir aos colaboradores de uma organização a perceção do que é a organização na realidade, o que faz, como faz e para que faz;
- Criação de Conhecimento - É um processo que permite às organizações criar, adquirir, organizar e processar a informação para gerar conhecimento novo através da aprendizagem organizacional;

- Tomada de Decisão – É a escolha da melhor opção entre as conhecidas e consideradas plausíveis, liga intrinsecamente com a estratégia da organização.

Em suma, podemos então afirmar que, os modelos expostos anteriormente comungam todas da mesma premissa, ou seja, todos valorizam o conhecimento e todos acreditam que o conhecimento é um ativo imprescindível às organizações.

Pinto et al. (2018) afirmam que a Gestão do Conhecimento é um conceito ainda em construção, contudo é vista como uma abordagem sistemática individual, de grupo ou organizacional que usa os meios e a tecnologia mais adequados.

A Gestão do Conhecimento pode contribuir para a criação de vantagem competitiva e assume-se, cada vez mais, como um recurso que deve ser gerido de forma a melhorar o desempenho organizacional.

Em suma, após a revisão da literatura podemos concluir que a gestão da informação é um recurso valioso para as organizações modernas. Saber como e onde adquiri-la, saber como transmiti-la e comunicá-la e saber como arquivá-la ou utilizá-la torna-se, portanto, fundamental para o sucesso organizacional e para a aquisição e transmissão do conhecimento organizacional

CAPÍTULO II – ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

Antes de mais nada e de forma a apresentar resultados e contributos que aportem de certa forma algum contributo para a gestão organizacional, é necessário definir ponderadamente a questão de investigação e os objetivos, quer gerais, quer específicos para a presente investigação.

Seguidamente, atende-se à metodologia que melhor se enquadra quer para as temáticas em questão quer para o tipo de investigação que se pretende desenvolver, apresentando-se finalmente as técnicas de recolha de dados utilizadas e que se consideraram ser as mais adequadas para essa investigação.

2 Questão de investigação e objetivos

Sendo o foco da investigação a gestão da informação e o melhoramento do processo infocomunicacional e partilha do conhecimento organizacional, surge a seguinte questão de investigação: Como é que os colaboradores da empresa percecionam as práticas de gestão da informação e os seus impactos no processo infocomunicacional e na gestão do conhecimento?

Com vista a responder a esta questão, formulou-se os objetivos, geral e específicos que se enunciam abaixo. Desta forma o objetivo geral é:

- Compreender de que forma a gestão da informação é feita e impacta no processo infocomunicacional e na gestão do conhecimento numa empresa do retalho não alimentar.

Com este objetivo geral pretende-se aferir que conhecimentos os colaboradores da organização têm acerca da gestão da informação, da gestão do conhecimento e do processo infocomunicacional da mesma, bem como saber se estão cientes das vantagens de que uma boa articulação entre estes fatores aportará benefícios ao seu dia a dia e conseqüentemente ao sucesso organizacional.

Decorrentes da formulação do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, abaixo apresentados, os quais irão conduzir o estudo em questão, delineando assim os dados que se pretendem investigar. Apresentam-se então:

- Saber de que forma os colaboradores percecionam a importância da gestão da informação;

- Perceber de que forma é feita a gestão da informação no contexto organizacional;
- Compreender de que forma é feita a gestão do conhecimento;
- Compreender se a gestão da informação é facilitadora da partilha de conhecimento organizacional;
- Compreender se a gestão da informação impacta no processo infocomunicacional;
- Mapear o processo infocomunicacional, com possibilidade de otimizar o processo;
- Produzir um manual de boas práticas sobre o processo infocomunicacional.

A condução desta dissertação partiu do pressuposto de que as organizações modernas necessitam de estar munidas de uma gestão da informação eficaz, a qual, conseqüentemente, aporta benefícios em termos do processo infocomunicacional e da gestão do conhecimento. De notar que o conceito de Infocomunicação é cada vez mais emergente e embora seja recente e pouco explorado na revisão da literatura, ele aporta, sem dúvida, benefícios às organizações.

3 Metodologia: Estudo de caso

A metodologia que será utilizada nesta dissertação permitirá conduzir a investigação de forma a alcançar os objetivos já estipulados, sendo o estudo de caso a metodologia que melhor se enquadra nesta investigação.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real e especificamente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Este tipo de metodologia possibilita o uso de abordagens quer quantitativas, por exemplo, um questionário, quer qualitativas, por exemplo, entrevistas como forma de recolha de dados. Segundo o autor, acima referido, este tipo de investigação pretende essencialmente contribuir com conhecimento sobre fenómenos individuais, organizacionais ou políticos, de um determinado grupo, afirmando que:

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 maturação de setores económicos (Yin, 2005, p. 20).

Gil (2002) afirma que existe um conjunto de etapas comumente seguidas em estudos de casos, que são:

- Formulação do problema;
- Definição da unidade-caso;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;
- Recolha de dados;
- Avaliação e análise dos dados;
- Preparação do relatório.

Na fase da formulação do problema pretende-se elaborar uma revisão bibliográfica afeta ao tema ou temas selecionados para a abordagem, de forma que se prepare a pesquisa da melhor forma possível. É nesta fase também que se caracteriza o problema de pesquisa. Especificamente no caso desta dissertação, foi feita uma revisão da literatura afeta aos temas da gestão da informação, gestão do conhecimento e infocomunicação. O problema que se detetou passou pela necessidade que a organização estudada tem de saber como percebem os colaboradores a gestão da informação e de que forma esta facilitará o processo de partilha do conhecimento e consequentemente, a gestão do conhecimento. Relativamente à infocomunicação, o facto de ainda existirem poucos estudos relativos ao tema, por se considerar que a informação e a comunicação caminham de mãos dadas numa organização e a necessidade por parte da organização de elaborar um manual de boas práticas do processo infocomunicacional ditaram o interesse da abordagem e estudo pelo tema.

Na etapa da definição da unidade-caso selecionou-se e definiu-se uma empresa, com aproximadamente 600 colaboradores, que atua no sector do retalho não alimentar, em Portugal continental e insular, sendo que se limitou à área geográfica do norte de Portugal, de forma a restringir-se o universo de estudo. Por questões de confidencialidade não será identificada a empresa em causa. Neste estudo, a unidade-caso é a empresa em questão, analisada como um caso único. O foco da investigação incide sobre as estratégias globais da gestão da informação, infocomunicação e gestão do conhecimento da organização, considerando as suas diversas lojas sediadas no norte de Portugal, como subunidades de

observação. Apesar de terem sido recolhidos dados em treze lojas distintas, o estudo é classificado como estudo de caso único, uma vez que a análise se centra na empresa enquanto entidade global. Assim, o número de casos da unidade-caso é apenas um.

Após determinado o número de casos da unidade-caso, deve proceder-se à elaboração do protocolo. Este torna-se fundamental para garantir a confiabilidade do estudo de caso. A fase da avaliação e análise dos dados decorre das técnicas de recolha de dados implementadas e realiza-se nesta investigação através dos resultados no capítulo III, com recurso a análise textual, complementada, graficamente, por tabelas e gráficos. Finalmente, a fase da preparação do relatório corresponde à redação do mesmo, equivalendo à versão escrita da dissertação.

4 Técnicas de Recolha de Dados

4.1 Entrevistas

Uma das técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação foi a entrevista por se considerar que este método de recolha de dados possibilita uma análise de certas nuances que não são possíveis de validar nos questionários. O tipo de entrevista a ser aplicado é semiestruturada, com um conjunto de perguntas pré-planeadas, mas com espaço para o entrevistado elaborar e expandir sobre certos pontos que considere pertinente serem abordados (Alsaawi, 2014).

Numa fase prévia à elaboração da entrevista propriamente dita, é necessário seleccionar os entrevistados. Devido à sua natureza não se espera um grande número de entrevistas realizadas e, tendo em conta que os participantes devem dar autorização para a realização das mesmas, a seleção dos participantes foi feita através de amostragem intencional que, segundo Patton (2010) consiste na seleção de casos ricos em informação capazes de oferecer dados relevantes para o estudo e tendo em conta critérios definidos previamente pelo investigador que, no caso desta investigação foram o cargo que ocupam na organização, a função desempenhada, a experiência profissional e a disponibilidade para a realização da entrevista.

Desta forma, e por terem o conhecimento bem sedimentado acerca da organização, por se encontrarem a liderarem equipas e serem eles próprios gestores de grupos de trabalho, seleccionaram-se 3 pessoas que ocupam o cargo de direção da organização, sendo elas, o Administrador Geral, o Diretor Comercial e o Diretor de Operações Norte.

As entrevistas não são aplicadas com o objetivo de obter representatividade estatística, mas sim com o objetivo de obter pontos de vista mais aprofundados sobre os temas.

4.1.1 Pré-teste das entrevistas

Para a realização das entrevistas também foi realizado um pré-teste, garantindo mais uma vez que não faltariam perguntas relevantes e indispensáveis ao estudo em questão, bem como não haveria falhas ou erros nas mesmas (Carmo & Ferreira, 2008). Realizou-se uma primeira e única pré-entrevista ao Diretor de Recursos Humanos que serviu então como uma espécie de despiste, reformulando-se algumas perguntas, quer quanto à semântica, quer quanto ao conteúdo lexical. Após correção das devidas alterações, procedeu-se à administração das entrevistas.

4.1.2 Elaboração e administração das entrevistas

Podemos definir a entrevista, segundo Lakatos & Marconi (2003), como sendo o encontro entre duas pessoas com a finalidade de uma delas – entrevistador- obter informações acerca de um determinado assunto de outra pessoa – entrevistado.

Gil (2002) afirma que, de todas as técnicas de recolha de dados, a entrevista é aquela que apresenta maior flexibilidade.

Numa fase prévia há que se preparar a entrevista, pois trata-se de uma etapa importante da pesquisa e que requer tempo na sua preparação, pois o entrevistador deve ter uma ideia da informação de que necessita (Lakatos & Marconi, 2003). Segundo os mesmos autores a preparação da entrevista exige algumas medidas como, por exemplo, o planeamento da entrevista; o conhecimento prévio do entrevistado; a pertinência e oportunidade da entrevista; condições favoráveis; conhecimento prévio do campo e preparação específica.

Outro ponto importante para a preparação da entrevista é o estudo exaustivo dos temas e tópicos que serão abordados na entrevista, permitindo desta forma criar perguntas que facilitem o entendimento do que se está a estudar e facilitem qualquer dúvida que possa surgir por parte do entrevistado. A revisão da literatura previamente elaborada auxiliou na execução das perguntas que iriam compor a entrevista.

O guião foi estruturado em torno de 3 temas, temas esses comuns ao questionário, que são a gestão da informação, a infocomunicação e a gestão do conhecimento. As perguntas de cada tema foram estruturadas de forma a apontar à conversação aberta, no sentido de tornar possível a introdução de novas questões, se a conversa assim o proporcionasse.

A entrevista iniciou-se com uma introdução sobre o propósito da entrevista e as razões da investigação, aproveitando igualmente para agradecer a participação dos entrevistados no estudo. Foi iniciada uma conversa informal, de forma a tornar a situação mais relaxada e, sentindo-se que havia condições para avançar com a entrevista, iniciou-se a mesma. No final da entrevista são agradecidas a participação do entrevistado e o contributo que o mesmo deu para a realização do estudo. Após realizadas as entrevistas, foram transcritas de modo a manter-se intactas as informações recolhidas pelo entrevistador, para proceder à sua análise.

4.2 Questionário

Outra das técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação é o questionário. O facto do questionário possibilitar uma divulgação em grande escala, quantificar os dados obtidos e ainda inferir e concluir sobre esses mesmos dados de uma forma simples, foi facto decisório para a escolha desta técnica de recolha de dados (Sá et al., 2021).

De acordo com os mesmos autores, a estrutura do questionário pode ser sucintamente resumida em três secções principais. A primeira secção trata da introdução ao tema, do motivo que levou à investigação do próprio investigador, bem como do seu principal propósito. Na segunda secção recolhem-se os dados pessoais e descritivos dos inquiridos, tentando desta forma traçar um perfil sociodemográfico da amostra. A terceira e última secção visa obter respostas referentes ao estudo e às temáticas estudadas, permitindo desta forma a recolha de opiniões para posterior análise. O questionário foi distribuído por uma amostra da população, nomeadamente, por colaboradores da Direção de Operações Norte, em Portugal Continental, estando atualmente no ativo. A sua divulgação foi efetuada através da partilha de um link via email, para os Gestores das Lojas da Direção de Operações Norte e também, via Teams para os Serviços de Apoios às Vendas, de cada uma das respetivas lojas e esteve disponível para realização entre os dias 01 de abril e 01 de maio do ano de 2025, totalizando 52 respostas recolhidas.

4.2.1 Pré-teste do questionário

Antes de mais, é necessário certificar a integridade e aplicabilidade do questionário, garantindo desta forma que não faltam perguntas relevantes e indispensáveis para o estudo que se pretende levar a cabo. É necessário ainda certificarmo-nos de que o questionário é de fácil compreensão para todos os intervenientes e ainda que não existam falhas ou erros no mesmo. (Carmo & Ferreira, 2008). Este procedimento é denominado de pré-questionário e consiste na aplicação do questionário a um número restrito de inquiridos, com características semelhantes às da amostra, de forma a ser possível analisar e corrigir falhas que possa haver no desenvolvimento do questionário.

Deste modo, o questionário foi distribuído através de um link a um grupo de 5 pessoas da organização estudada, pessoas essas que não estão abrangidas no universo de estudo. O acompanhamento foi feito presencialmente de forma a facilitar a comunicação e o processo de esclarecimento de dúvidas, a discussão de alguns pormenores que se consideraram essenciais e passíveis de melhoria, nomeadamente de questões de correção linguística e semântica. A sua elaboração permitiu ainda aferir o tempo que cada indivíduo levaria a responder ao questionário. Após o final deste primeiro processo, a versão final do questionário foi divulgada.

4.2.2 Estrutura do questionário

O questionário para a recolha de dados foi elaborado através da plataforma Google Forms. A primeira secção do questionário apresenta uma pequena introdução, onde se explica o intuito do questionário e são ainda fornecidas algumas informações gerais acerca do tema. O objetivo principal desta secção é caracterizar sociodemograficamente os inquiridos— idade, género, nível de escolaridade, área de trabalho, antiguidade na empresa.

Além desta primeira secção, as questões estão organizadas em três grandes blocos, sendo que cada um deles aborda uma temática diferente. O primeiro aborda a temática da gestão da informação, o segundo aborda a temática da Infocomunicação e ainda o terceiro aborda a temática da Gestão do Conhecimento.

O primeiro bloco do questionário surge com uma introdução acerca da gestão da informação, dando dessa forma uma base mais teórica a todos os inquiridos, possibilitando desta forma terem um ponto de vista mais abrangente acerca do tema e terem assim um ponto de partida comum. Neste bloco procura-se averiguar o conhecimento dos inquiridos sobre o tema da gestão da informação e de que forma eles próprios praticam a gestão da informação

dentro da organização. Para a elaboração deste bloco, foi utilizado o modelo de gestão da informação de Beal (2004).

O segundo bloco é bastante semelhante ao primeiro, sendo que apenas o diferencia a temática. Neste caso pretende-se averiguar o conhecimento dos colaboradores acerca da infocomunicação e de que forma estes a praticam na organização. É apresentada uma introdução acerca do tema, dando dessa forma uma base mais teórica a todos os inquiridos, possibilitando desta forma terem um ponto de vista mais abrangente acerca do tema e terem assim um ponto de partida comum.

Por fim, o último bloco aborda a temática da gestão do conhecimento e procura averiguar a perceção que os colaboradores têm acerca do tema. É apresentada igualmente uma introdução acerca da temática da gestão do conhecimento, dando dessa forma uma base mais teórica a todos os inquiridos, possibilitando desta forma terem um ponto de vista mais abrangente acerca do tema e terem assim um ponto de partida comum.

4.3 Observação e Pesquisa Documental

A observação constitui uma das fontes essenciais em estudo de caso (Yin, 2018), por permitir ao investigador acompanhar os fenómenos no seu contexto real e em tempo real. Neste estudo, o investigador integra a organização, o que permitiu um acompanhamento contínuo e mais próximo das práticas e rotinas. Esta proximidade foi crucial para registar aspetos implícitos e informais do funcionamento organizacional, muitas vezes inacessíveis por outros métodos (Yin, 2015). A observação decorreu ao longo do processo de investigação, abrangendo reuniões e interações entre equipas operacionais e de suporte. Neste estudo, o investigador, colaborador da organização, desempenhou o papel de observador participante, estando presente nas atividades e interagindo com os participantes, estando focado na observação consciente dos seus comportamentos, facto que permitiu compreender melhor o contexto em que os fenómenos ocorrera. Era sua intenção recolher dados de forma estruturada, abordando dimensões-chave como a comunicação interna, a gestão da informação, a coordenação entre equipas, a partilha do conhecimento e comportamento dos colaboradores, sendo que cada indicador definido permitiria a análise objetiva da frequência de determinados comportamentos e práticas, facilitando a identificação de padrões e tendências no contexto organizacional. No entanto, devido às múltiplas tarefas profissionais, elevado volume de trabalho e fluxo intenso das reuniões, o investigador não teve condições para proceder ao registo estruturado dos comportamentos

observados. Assim, apesar de as observações efetuadas terem sido de carácter exploratório e informal, contribuindo para uma compreensão contextual global sobre os temas em estudo, foi elaborada uma grelha de observação com as dimensões-chave acima referidas (Apêndice III) e cuja aplicação se recomenda em situações futuras.

Do mesmo modo, a pesquisa documental incidiu especificamente sobre o departamento de Gestão de Espaço (não identificada aqui por motivos de sigilo), permitindo identificar boas práticas e oportunidades de melhoria. Esta análise revelou, por exemplo, procedimentos divergentes na atualização de dados de produtos e diferentes formatos de comunicação entre departamentos, o que contribui para identificar melhorias e a necessidade de uniformização de práticas.

Em suma, da análise conjunta da informação resultante da observação participante e da pesquisa da documentação interna resultou a elaboração de um Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional (Apêndice IV), que sistematiza orientações e recomendações, oferecendo à organização um instrumento de apoio à melhoria contínua. Complementarmente, realizar-se-á um Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional da Gestão de Espaço na partilha dos planogramas, presente como apêndice do mesmo.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Numa primeira instância foi realizada a análise do questionário e das entrevistas, de forma a retirar ilações dos resultados obtidos para, numa fase posterior, proceder à análise comparativa dos mesmos e conseqüente discussão.

Igualmente, e face aos problemas/lacunas identificados através destas técnicas de recolha de dados, nomeadamente a falta de formalização do conhecimento explícito, pretende-se elaborar um Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional de forma a dar resposta a esses problemas/lacunas, o que representa um outro tipo de resultado que se apresenta no ponto 7.

5 Resultados das entrevistas

Antes de dar início à apresentação dos resultados obtidos, é importante ressaltar que a análise se baseia nas respostas recolhidas por meio de três entrevistas semiestruturadas, entrevistas essas efetuadas presencialmente aos três envolvidos, a saber, o Administrador da empresa (AD), o Diretor Comercial (DC) e o Diretor de Operações (DOP) da região Norte. As entrevistas tiveram o intuito de possibilitar uma análise da forma como a Gestão da Informação, a Infocomunicação e a Gestão do Conhecimento são percebidas em três níveis hierárquicos da organização – Administrador num nível hierárquico mais elevado, Diretor Comercial, num nível mais administrativo da organização e Direção de Operações, num nível mais operacional da organização.

De forma idêntica à do questionário, as entrevistas estão estruturadas em três seções, Gestão da Informação, Infocomunicação e Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, e para cada uma das perguntas que foram efetuadas, far-se-á uma apresentação dos resultados conjuntamente.

5.1 Resultados da secção “Gestão da Informação”

Colocada a questão “O que entende por Gestão da Informação e qual a sua importância para a organização?” os três entrevistados concordam que a Gestão de Informação é importante para a organização, considerando que a GI é “essencial para garantir que a informação certa chegue às pessoas certas, promovendo eficácia, fluidez e decisões mais acertadas dentro da organização” conforme referido pelo AD da empresa. Já o DC refere que “sem informação não se consegue fazer gestão”. O AD aponta a GI como sendo “entendida como a análise criteriosa de documentos e a tomada de decisão adequada para os

destinatários certos”, já o DOP acrescenta que deve haver um “controle da circulação e do acesso à informação dentro da organização, sendo especialmente importante tratar com sensibilidade os conteúdos que são confidenciais”.

Na questão “De que forma a organização identifica e organiza as informações essenciais para cada colaborador?” é curioso ver que cada elemento dos diferentes níveis hierárquicos identifica de uma forma diferente como a organização organiza a informação para cada colaborador. O AD indica que é “através de um trabalho preparatório de caracterização da informação e dos destinatários”. Há uma seriação da informação por níveis de criticidade e confidencialidade, além de repositórios que facilitam a recuperação por pelouro (área/setor). Já o DOP indica que é feita “através das reuniões operacionais periódicas (ROP) e da comunicação dos dados essenciais, como as vendas, o forecast e os resultados acumulados”. A informação é direcionada aos gestores de loja (GL) que fazem a sua multiplicação junto das equipas.”. Por seu lado, o DC informa que a organização da informação é feita através de “manuais e procedimentos da gestão de projetos onde temos arquivo e onde a informação é depositada.”. Este informa ainda que existe uma “base de dados de informações de negócio, de logística e de Recursos Humanos.”.

Relativamente à pergunta “Que mecanismos utiliza a organização para garantir que as informações estejam bem estruturadas e de fácil acesso?” o AD refere que são “utilizados critérios de seriação, repositórios internos e ferramentas como newsletters, boletins e jornais internos.”. Consecutivamente, o DOP refere as “operações de loja, as reuniões operacionais periódicas que acontecem por média 6 vezes ao ano” onde são transmitidas informações como referido anteriormente “acumulados e forecast de vendas são desmultiplicados pelas equipas, bem como informações operacionais de loja.” O AD refere que são nessas reuniões que são diagnosticados os “tipo de informação necessária e onde estão os gargalos (bottlenecks) no fluxo informacional.”

Quando questionados sobre se “Existem canais formais para distribuir informações dentro da empresa? Se sim, quais?”, todos afirmam que sim. “São utilizados newsletters, boletins comerciais e logísticos, jornais de operações, comunicação de RH, reuniões, convenções anuais, entre outros.” Como referem o AD e o DC. Já o DOP refere “os e-mails essencialmente”, sendo que de acordo com o mesmo “poderíamos melhorar a difusão da informação.”

Questionados sobre “Como é que a empresa utiliza a informação para otimizar processos e facilitar o trabalho diário dos colaboradores?”, todos concordam que é

importante saber transmitir a informação de forma rápida e eficaz. O AD refere que é “através da fluidez e rapidez com que a informação circula, evitando que dados falaciosos prejudiquem a performance. A empresa procura garantir que cada colaborador tenha acesso à informação necessária, na hora certa, promovendo decisões mais eficazes.”

Relativamente à pergunta “A empresa tem políticas para arquivar informações importantes para uso futuro?” todos referem que sim, que existe uma política de arquivo da informação nomeadamente com “o arquivo da informação legal” referida quer pelo DOP quer pelo DC que afirma ainda que “essencialmente essa [informação legal] tem de ser bem arquivada.” O AD refere que “Há repositórios e rotinas, embora falte uma ferramenta própria e critérios mais definidos além dos legais.” concordando com o DOP quando refere que “há margem para estruturar melhor essa política, especialmente para dados operacionais e históricos.”

Colocada a questão “De que forma é feita a atualização e eliminação de informações desatualizadas?”, tanto o AD como DOP afirmam que “não há uma política clara e sistematizada para a GI”, mas “existem rotinas de verificação para a eliminação da informação, respeitando principalmente os critérios legais”. Reforçando essa ideia, o DC afirma que “recorrentemente é feita a atualização e arquivo da informação” de forma a manter a “informação sempre atualizada”.

Questionados se “Entende que a organização faz uma boa gestão? Justifique.” Todos reconhecem que há aspetos a melhorar, nomeadamente “na falta de uniformização na forma como a informação é partilhada”. O DOP reforça ainda que acha oportuno “criar critérios mais claros para garantir que a informação chega a quem precisa, no tempo certo.”. O AD reforça ainda que a organização “mostra um esforço contínuo na partilha eficaz da informação, com atenção à juventude, à literacia digital e à adoção de práticas informacionais modernas”.

Quando questionados sobre se “Sugere alguma melhoria?”, todos sugerem algo a melhorar ou oportunidades de dinamizar o processo de GI. O DC sugere “criação de processos da organização [gestão da GI]” uma vez que deixamos de ter o parceiro que fazia essa gestão”. Já o DOP sugere a “uniformização da partilha da informação”, reforçando mais uma vez que não existe um critério definido para essa partilha. O AD sugere “o desenvolvimento de uma ferramenta própria, seja hardware ou software e ainda uma maior definição dos critérios de arquivo e eliminação da informação” uma vez que poderá “melhorar a velocidade e precisão da informação just in time.”

5.2 Resultado da secção “Infocomunicação”

A segunda parte da entrevista iniciou com a pergunta “Como entende que o conceito de Infocomunicação se aplica dentro da organização?” sendo que os entrevistados assumem que há uma tentativa evidente de todos “falar a uma só voz”, seja “no uso de múltiplos canais de comunicação” seja na perspetiva da “partilha clara da missão, visão e objetivos da empresa”. O AD assume ainda que “há uma cultura própria que valoriza a comunicação integrada”. Por seu lado, o DOP afirma que “a convergência entre a informação e a comunicação não está formalmente estruturada” sendo que a maior parte das interações são “verbais e operacionais” reforçando também a necessidade de haver uma “integração mais digital e estratégica desses processos”, opinião também partilhada pelo DC que afirma que “ainda há um percurso a percorrer, mas que caminhamos para tal”.

Relativamente à questão “Na sua opinião, os colaboradores têm acesso fácil à informação necessária para desempenhar suas funções?”, as opiniões dividem-se. Enquanto o AD afirma que “sim” e reforça que “a empresa garante acesso por meio de ferramentas, espírito de equipa e proximidade entre colaboradores. Ninguém é deixado para trás.” Contrariando de certa forma a opinião do AD, quer DOP, quer DC afirmam, respetivamente, que “nem sempre” os colaboradores têm acesso fácil à informação. O DOP afirma ainda que as uniformizações dos meios de comunicação facilitarão o “acesso fluido à informação, especialmente nas equipas operacionais”. O DC afirma que na estrutura central “não há informação sistematizada e organizada” e que sente falta de haver um “manual para cada função”.

Já a pergunta “Como avalia a comunicação interna na empresa? Quais são os principais desafios?” parece ser unânime no sentido em que todos avaliam como “eficaz, mas com possibilidade de melhoria” principalmente na “rapidez da entrega da informação”. O AD afirma que “o just in time” é considerado difícil, mas a fluidez da informação normalmente é boa. O DC afirma que “temos vindo a fazer um caminho, o AD faz a sua parte, através das newsletters”.

Na pergunta “Que tecnologias e ferramentas são utilizadas para a comunicação organizacional?”, os entrevistados identificaram todos os “jornais internos, newsletters e boletins (comercial e de operações)” que já tinham sido mencionados anteriormente. O AD referiu ainda a “plataforma interna de repositório e o site institucional” como sendo fontes de comunicação institucional, seja ela interna ou externa. O DOP refere ainda um “painel

onde é fixada a informação que se considere relevante” sem nunca esquecer o “email que possivelmente será a principal fonte de partilha de informação e comunicação”.

Colocada a questão “A empresa utiliza alguma plataforma para facilitar a troca de informações e a colaboração entre equipas? Se sim, quais?”, obtiveram-se respostas um pouco ambíguas. Se por um lado, AD e DC afirmam que “para além das mencionadas anteriormente, são usadas plataformas internas para repositório de documentos e comunicação interna”, por outro, o DOP afirma que, nomeadamente a nível operacional, “a comunicação ocorre de forma descentralizada, muitas vezes verbalmente ou por email.”

A pergunta “Considera que a comunicação entre a gestão e os colaboradores é clara e compreensível?” tem uma resposta positiva unânime pois todos os entrevistados consideram que sim, apesar de haver “melhorias a serem feitas”, conforme responde o DC. O AD reforça que “os objetivos estratégicos são bem compreendidos e os colaboradores entendem o porquê de as ações serem tomadas”. Já o DOP reforça a “via oral” como sendo a via mais usada operacionalmente falando e reforça a necessidade de haver um registo formal ou documentado, visto que a ausência do mesmo poderá levar “à perda ou distorção da informação”.

No que concerne à questão “A informação estratégica da gestão chega rapidamente aos colaboradores?”, o AD da empresa responde que sim, apesar do reconhecimento de que partilhar a informação a tempo e horas é desafiador, mas reforça que “a informação estratégica é geralmente bem distribuída.” O DOP volta a reforçar a importância da comunicação verbal nas operações, considerando que a partilha da informação estratégica ocorre de forma moderada.

Já a questão “Como avalia a troca de informações entre diferentes equipas dentro da organização?” é respondida pelo DOP como tendo lacuna, uma vez que “a troca entre equipas não é sistemática”, o que pode limitar a aprendizagem e a partilha de boas práticas. O AD afirma que a troca de informações é fluida, com múltiplos momentos e formatos para essa partilha, como por exemplo reuniões, convenções, visitas às lojas, etc.

Quando colocada a questão “Entende que a organização tem implementado uma boa Infocomunicação? Justifique.”, obteve respostas muito semelhantes, considerando todos que sim, apesar de quer o DOP, quer o DC apontaram que ainda não plenamente. O AD reforça que a comunicação é constante e estratégica e que a cultura interna fortalece essa prática. O DC reforça que há boas práticas em algumas áreas, mas há oportunidade de melhoria, nomeadamente na integração interdepartamental. O DOP ressalva que a comunicação existe e que está baseada nas interações pessoais. Tanto o DOP como o DC concordam com a

necessidade de estruturar melhor a comunicação e a formalização de canais próprios para esse fim.

Por fim, colocada a questão sobre se “Sugere alguma melhoria?” o AD refere a “criação de ferramentas mais robustas e maior rapidez no fluxo de informação poderiam reforçar a eficácia da infocomunicação”, o DC refere que há necessidade “criar manuais por função, investir em plataformas colaborativas e promover encontros interdepartamentais regulares para partilha de conhecimento e alinhamento informacional.” Já o DOP sugere a criação de um “canal oficial” que uniformize a comunicação, a criação de “registos acessíveis da informação partilhada” e investir na capacitação dos gestores para garantirem clareza, consistência e alcance da comunicação interna.

5.3 Resultado da secção “Gestão do Conhecimento”

A primeira questão da secção da Gestão do Conhecimento tem como tema “Como entende que o conceito de Gestão do Conhecimento se aplica dentro da organização?” e todos os entrevistados assumem que há aplicação do conceito de Gestão do Conhecimento dentro da empresa. O AD assume que está presente nas formações contínuas, convenções e reuniões, bem como em trocas informais, ideia reforçada pelo DOP que indica como sendo o conhecimento maioritariamente transmitido informalmente através dos GL. A falta de uma estratégia organizacional para essa partilha é um ponto de melhoria indicado pelo DC.

Quando colocada a questão “Qual a importância da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores?”, todos são unânimes em indicar que a GC é essencial não só para o processo organizacional, mas também para a progressão pessoal de cada colaborador. Formar pessoas agrega valor à empresa e melhora os processos, conforme afirmado pelo AD e pelo DC. O DOP afirma que valorizar e partilhar o conhecimento permite melhorar o ambiente de trabalho, promover a evolução profissional dos colaboradores e fortalecer os resultados da empresa.

Relativamente à pergunta “A empresa incentiva a troca de conhecimento e experiências entre os colaboradores? De que forma?” todos afirmam que sim, apesar de apontarem melhorias. O AD afirma que há reuniões, convenções, visitas e eventos como o jantar de Natal, que são momentos valorizados para troca de experiências e melhoria contínua. Já o DC diz que existe partilha dentro de cada equipa, mas que poderia ser melhorada a nível interdepartamental. A organização aposta em formações de inglês e Excel para colaboradores que tenham interesse pessoal em alargar horizontes. O DOP considera que a

partilha do conhecimento é favorável para semear o bom ambiente de trabalho, sendo que é imprescindível haver cordialidade, respeito e companheirismo e que no contexto operacional, parte muito do GL essa iniciativa, sendo que alguns têm mais capacidade do que outros.

Relativamente à questão “Existem programas ou oportunidades formais para aprendizagem, como por exemplo, formações, reuniões ou trocas de experiência?”, todos são unânimes em afirmar que sim. O AD afirma que a empresa oferece formações ajustadas às necessidades individuais, além da convenção anual, meetings e eventos sociais que também são vistos como uma possibilidade de partilha de conhecimento. O DOP leva a questão mais para a integração de novos colaboradores e afirma que há lojas com maior facilidade na integração do que outras. Afirma ainda que, por norma, são bem integrados e bem acompanhados nos primeiros tempos de empresa. O Jantar de Natal também é visto, no caso operacional, como uma excelente iniciativa para troca e partilha de conhecimentos.

Relativamente à pergunta sobre se “A empresa documenta boas práticas e aprende com erros para evitar problemas futuros?”, o DC afirma que sempre que possível a organização documenta as boas práticas. Já o DOP afirma que essa documentação não acontece de forma estruturada e que a aprendizagem é mais empírica e situacional.

À pergunta “Entende que a organização faz uma boa gestão do conhecimento? Justifique”, todos responderam que sim. O AD refere que a valorização da formação, troca de experiências e disseminação da informação mostram um esforço consistente em gerir bem o conhecimento. Já o DOP entende que a organização faz uma boa gestão do conhecimento ainda que de forma limitada e considera que há um esforço individual para a organização caminhar nesse sentido, mas falta uma política organizacional clara para a captação e disseminação do conhecimento, o mesmo indicado pelo DC que afirma que há valorização do conhecimento individual e um esforço para documentar boas práticas, mas ainda falta uma abordagem mais estruturada e estratégica.

Relativamente à pergunta sobre se “Sugere alguma melhoria?”, todos optaram por sugerir, sendo que a formalização dos processos foi resposta de todos eles. O AD diz que formalizar ainda mais o processo de documentação de boas práticas e lições aprendidas pode consolidar o conhecimento e evitar repetição de erros. O DC refere que é importante estabelecer processos formais de partilha interdepartamental, criar um repositório comum de boas práticas e promover uma cultura de aprendizagem contínua e colaborativa. Convergindo desta opinião, o DOP diz ser essencial criar mecanismos formais de partilha

entre equipas, registar e divulgar boas práticas e investir em formação contínua. A gestão do conhecimento deve ser encarada como estratégica para o crescimento da organização.

6 Resultados do questionário

Para dar início à apresentação dos resultados obtidos, é importante ressaltar que a análise se baseia nas respostas recolhidas por meio de um questionário criado através do Google Forms e divulgado, via e-mail, a todos os Gestores de Loja e Serviço de Apoio à Venda da Direção de Operações Norte, totalizando assim 30 e-mails enviados. Desses 30 e-mails enviados, apenas responderam positivamente como tendo divulgado o questionário aos colaboradores, 3 pessoas, sensivelmente 10%. As lojas da DOP Norte são constituídas por 247 colaboradores. Uma vez que nem todos os colaboradores dispõem de e-mail institucional e, tendo-se considerado que enviar o questionário via e-mail pessoal não seria ético nem estaria em conformidade com o Regime Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), uma vez que envolveria o uso de contactos pessoais para fins profissionais e académicos sem o devido consentimento dos próprios, foram sensibilizados os GL para a divulgação e sensibilização para responder ao questionário. O questionário foi divulgado durante 40 dias, tendo sido obtidas 52 respostas, sendo considerada válida a totalidade das respostas obtidas.

Os resultados apresentados de seguida refletem as respostas obtidas que permitirão oferecer uma base sólida para uma futura discussão e conclusão sobre os temas anteriormente abordados.

De forma a auxiliar a análise dos resultados, far-se-á um cálculo com a média e com o desvio padrão.¹

Uma vez que os dados foram tratados através do Excel, a média e o desvio padrão foram calculados através do mesmo.

6.1 Universo e Amostra

¹ De acordo com Montgomery (2013) apresentam-se respetivas fórmulas de cálculo:

- Média: $f(x) = a_0 + \sum_{n=1}^{\infty} \left(a_n \cos \frac{n\pi x}{L} + b_n \sin \frac{n\pi x}{L} \right)$
- Desvio padrão: $f(x) = a_0 + \sum_{n=1}^{\infty} \left(a_n \cos \frac{n\pi x}{L} + b_n \sin \frac{n\pi x}{L} \right)$

O universo deste estudo são os colaboradores organizacionais que trabalham atualmente na empresa estudada. Gil (2008) afirma que a amostra é uma parte representativa de uma população, cuja análise permite fazer inferências ou generalizações sobre o todo.

Sendo a organização composta por mais de 600 colaboradores, espalhados de Norte a Sul de Portugal Continental e Ilhas, tornou-se indispensável restringir os participantes e optou-se por uma amostra não-probabilística, que se caracteriza, segundo o mesmo autor, por ser uma amostra cuja escolha dos elementos não depende do acaso, mas sim de critérios do pesquisador. Assim sendo, restringiu-se a amostra à Zona Norte de Portugal Continental.

De seguida, apresentam-se os resultados relativos à caracterização da amostra constituída por colaboradores organizacionais, atualmente a trabalhar na empresa, num total de 52 pessoas (correspondendo ao total de respondentes do questionário, os quais autorizaram o tratamento dos seus dados). Quanto ao género, 53,8% do género masculino, 34,6% do género feminino, 5,8% definiu-se como “outro”, assim como 5,8% preferiu não divulgar o género conforme indicado na Tabela 1.

Tabela 1 – Género

Género	Quantidade	Percentagem
Feminino	18	34,60%
Masculino	28	53,80%
Outro	3	5,80%
Prefiro não dizer	3	5,80%
Total	52	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

A maior parte da amostra tem idades compreendidas entre os 46 e os 60 anos (28,8%), seguindo-se quem tem idades compreendidas entre 36 e 45 anos (26,9%) e com idades entre 26 e 35 anos (25%), conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Idade

Idade	Quantidade	Percentagem
18 - 25	7	13,50%
26 - 35	13	25%
36 - 45	14	26,90%
46 - 60	15	28,80%
60 +	3	5,80%
Total	52	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à escolaridade, a maioria dos inquiridos tem como escolaridade o 12.º ano (73,1%), seguindo-se outro nível de escolaridade que não os indicados no questionário (13,5%). A licenciatura segue-se aos anteriores (9,6%) e os restantes valores dividem-se entre CTeSP e Doutoramento, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Escolaridade

Escolaridade	Quantidade	Percentagem
12.º Ano	38	73,10%
CTeSP	1	1,90%
Licenciatura	5	9,60%
Mestrado	0	0%
Doutoramento	1	1,90%
Outro	7	13,50%
Total	52	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à área de trabalho, a maioria dos inquiridos são operadores de loja (55,8%), seguindo-se os responsáveis de secção (23,1%) e os gerentes (21,2%), conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Área de Trabalho

Área Trabalho	Quantidade	Percentagem
Op. Loja	29	55,80%
Resp. Secção	12	23,10%
Subgerente	0	0%
Gerente	11	21,20%
Total	52	100%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à antiguidade na empresa, a maior parte dos inquiridos tem mais de 16 anos na empresa (40,4%), seguida de 6 a 10 anos (25%). As restantes opções - menos de 1 ano, entre 1 e 5 anos e entre 11 e 15 anos - têm a mesma percentagem (11,5%), conforme representado na Tabela 5.

Tabela 5 – Antiguidade

Antiguidade	Quantidade	Percentual
Menos 1 ano	6	11,50%
Entre 1 e 5	6	11,50%
Entre 6 e 10	13	25%
Entre 11 e 15	6	11,50%
Mais de 16	21	40,40%
Total	52	100%

Fonte: Elaboração Própria

6.2 Resultados da secção “Gestão da Informação”

No que concerne à GI verificou-se que a maioria está familiarizada com o termo “Gestão da Informação”, pois, em resposta à pergunta “Alguma vez ouvi falar em GI aplicada à sua organização?”, a maioria (67,3%) respondeu que sim e apenas uma parte (32,7%) respondeu que não, conforme verificado na Tabela 6.

Tabela 6 - Alguma vez ouviu falar em Gestão da Informação aplicada à sua organização?

Opção	Número de respostas	Percentagem
Alguma vez ouviu falar em Gestão da Informação aplicada à sua organização?		
Sim	35	67,30%
Não	17	32,70%
Total	52	100%

Fonte: Elaboração Própria

Colocada a pergunta “Qual a importância que atribui à GI no seu contexto profissional?”, que obteve um total de 52 respostas numa escala de 1 a 5, sendo que 1 correspondia a “Nada Importante” e 5 a “Indispensável”, a maioria atribui importância à GI, sendo que “Importante” (34,6%), “Bastante Importante” (23,1%) e “Indispensável” (21,2%) foram as opções mais respondidas. Contrariando estes, alguns dos inquiridos consideram “Nada Importante” (17,3%) e “Pouco Importante” (3,8%), conforme verificado na Tabela 7. A média foi de 21,2 e o desvio padrão foi de 11,1.

Tabela 7 - Qual a importância que atribui à Gestão da Informação no seu contexto profissional?

Opção	Número de respostas	Percentagem (%)
Qual a importância que atribui à Gestão da Informação no seu contexto profissional?		
Nada importante	9	17,30%
Pouco importante	2	3,80%
Importante	18	34,60%
Bastante importante	12	23,10%
Indispensável	11	21,20%
Total	52	100%

Fonte: Elaboração Própria

No decorrer da elaboração do questionário e, de forma que se conseguisse aferir a efetividade da aplicação de um modelo na organização escolhida, optou-se por ter de base o modelo de Beal e conseqüentemente, adaptar as questões do questionário a esse mesmo modelo.

Relativamente à questão “As informações essenciais que a organização transmite chegam até mim de forma rápida e clara?” a mesma obteve um total de 52 respostas e, tendo em conta a escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”, nota-se que a maior percentagem respondeu 3 totalizando 32,7%, seguindo-se 1 com 25%, 4 com 23,1% e 5 com 19,2%. A nota 2 não foi selecionada por nenhum dos inquiridos, conforme poderemos verificar no Gráfico 1. A média das respostas foi de aproximadamente 3,12 enquanto o desvio padrão foi de cerca de 1,42, conforme verificado na Figura 6.

As informações essenciais que a organização transmite chegam até mim de forma rápida e clara?
52 respostas

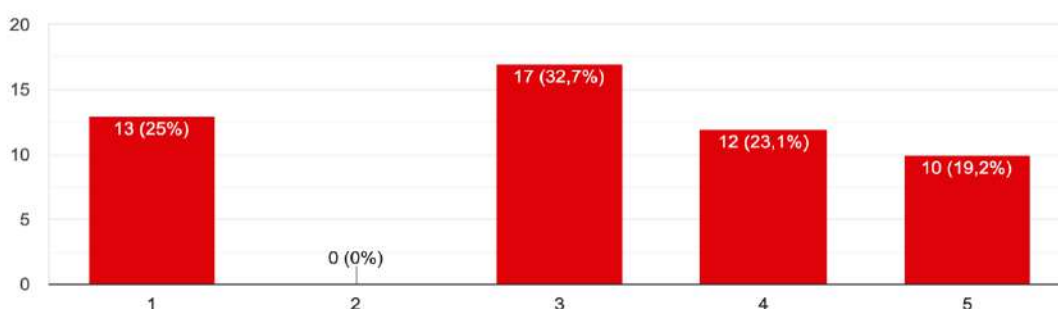


Figura 6 - As informações essenciais que a organização transmite chegam até mim de forma rápida e clara?

A pergunta “Sou capaz de aceder à informação que a organização recolhe” representada na Figura 7 obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A maior percentagem respondeu com a categoria 3 totalizando 30,8%, seguidamente com 26,9% das respostas à categoria 4, a categoria 1 com 25% das respostas obtidas, seguindo-se a categoria 5 com 15,4% e por fim a categoria 2 com 1,9%. Relativamente à média das respostas, esta fixa-se nos 3,06 e o desvio padrão foi de cerca de 1,39.

Sou capaz de aceder à informação que a organização recolhe.
52 respostas

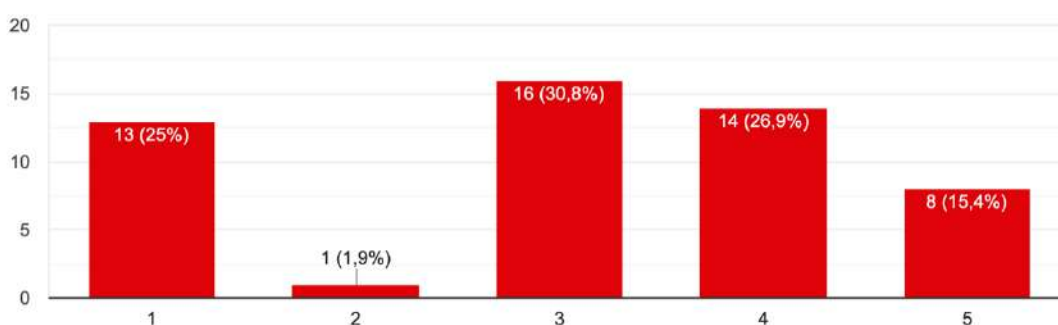


Figura 7 - Sou capaz de aceder à informação que a organização recolhe

Relativamente à pergunta “Sou capaz de aceder facilmente à informação estruturada da organização” representada na Figura 8, obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas fixou-se no 3,13 enquanto o desvio padrão foi cerca de 1,44, o que sugere. A maior parte selecionou o nível 4, totalizando assim 32,7%, seguindo-se o nível 1 com 25%, nota 3 com 21,2%, nível 5 com 17,3% e finalmente o nível 2 com 3,8%.

Sou capaz de aceder facilmente à informação estruturada da organização.
52 respostas

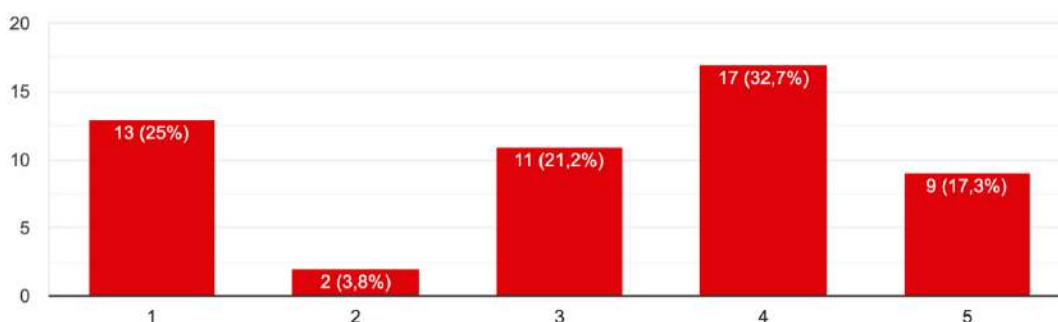


Figura 8 - Sou capaz de aceder facilmente à informação estruturada da organização.

A pergunta “Sinto-me capaz de aceder aos canais de informação disponibilizados pela organização de forma eficaz” representada na Figura 9 obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média foi de 3,10 e o desvio padrão foi de cerca de 1,45. A maior parte dos inquiridos selecionou a categoria 4 (30,8%) seguida da categoria 1 (25%) e da categoria 3 (21,2%), e da categoria 5 (17,3%) e da categoria 2 (5,8%).

Sinto-me capaz de aceder aos canais de informação, disponibilizados pela organização de forma eficaz.
52 respostas

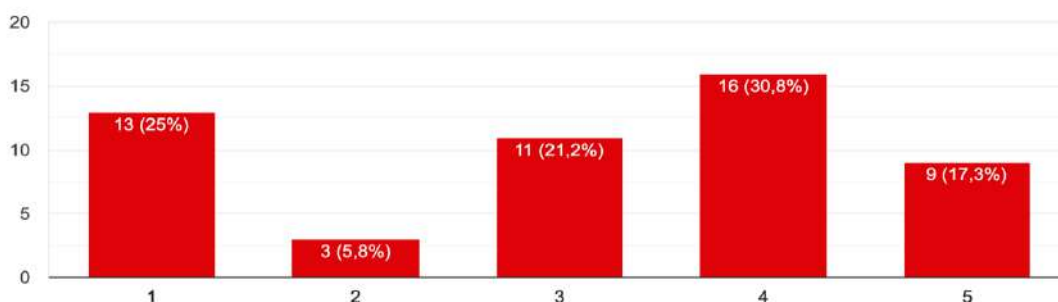


Figura 9 - Sinto-me capaz de aceder aos canais de informação disponibilizados pela organização de forma eficaz.

A pergunta “Sou capaz de usar bem a informação disponibilizada pela organização para melhorar e facilitar o meu trabalho no dia a dia” representada na Figura 10 obteve um

total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas foi de aproximadamente 3,17 enquanto o desvio padrão foi de cerca de 1,46. A maior parte selecionou a categoria 4 (32,7%) seguida da categoria 1 (25%), as categorias 3 e 5 com a mesma percentagem (19,2%) e a categoria 2 (3,8%).

Sou capaz de usar bem a informação disponibilizada pela organização para melhorar e facilitar o meu trabalho no dia a dia

52 respostas

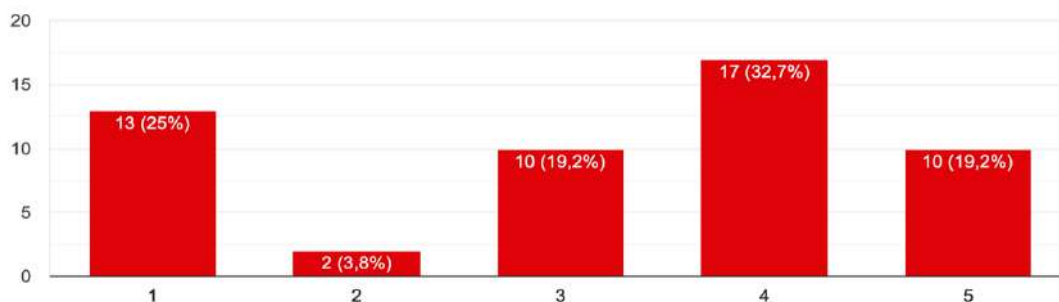


Figura 10 - Sou capaz de usar bem a informação disponibilizada pela organização para melhorar e facilitar o meu trabalho no dia a dia.

A pergunta “A informação importante transmitida pela organização é bem guardada para ser usada depois” representada no Gráfico 11 obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas foi de aproximadamente 3,07 enquanto o desvio padrão foi de 1,45. A maior percentagem dos respondentes selecionou a categoria 4 com 30,8%, seguindo-se a categoria 1 com 25%, a categoria 3 obteve 19,2%, a categoria 5 com 17,3% e finalmente a categoria 2 com 7,7%.

A informação importante transmitida pela organização é bem guardada para ser usada depois.

52 respostas

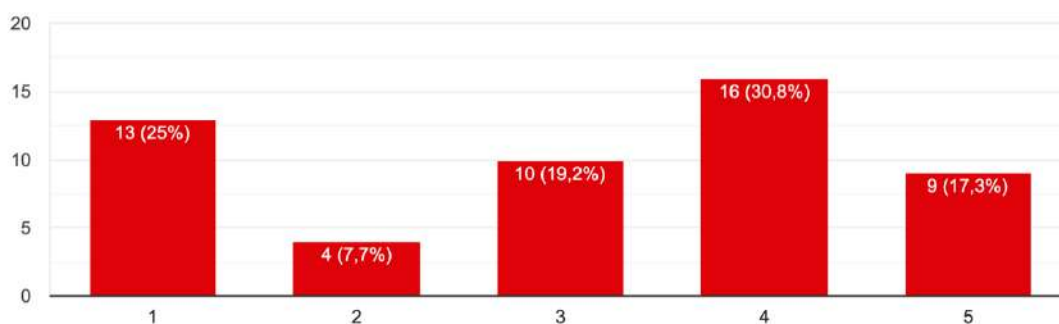


Figura 11 - A informação importante transmitida pela organização é bem guardada para ser usada depois

A pergunta “Elimino informações desatualizadas para otimizar a gestão da informação” representada na Figura 12 obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas foi de aproximadamente 3,12 enquanto o desvio padrão foi de 1,52. A maior parte dos

respondentes selecionou a categoria 4, totalizando 28,8% das respostas, seguindo-se categoria 1 (26,9%), categoria 5 (21,2%), categoria 3 (17,3%) e finalmente a categoria 2 (5,8%).

Elimino informações desatualizadas para otimizar a gestão da informação.

52 respostas

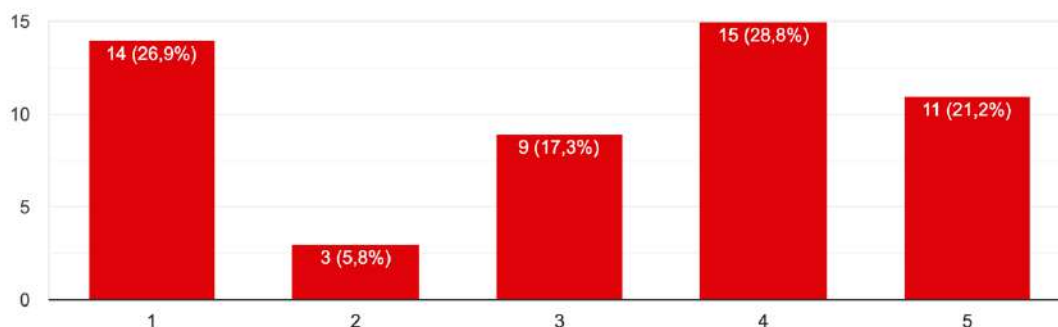


Figura 12 - Elimino informações desatualizadas para otimizar a gestão da informação

6.3 Resultados da secção “Infocomunicação”

No que concerne à Infocomunicação verificou-se que a maioria está familiarizada com o termo “Infocomunicação”, pois, em resposta à pergunta “Alguma vez ouvi falar de Infocomunicação na sua organização?”, a maioria (61,5%) respondeu que sim e apenas uma parte (38,5%) respondeu que não, conforme verificamos na Figura 13.

Alguma vez ouviu falar de Infocomunicação na organização?

52 respostas

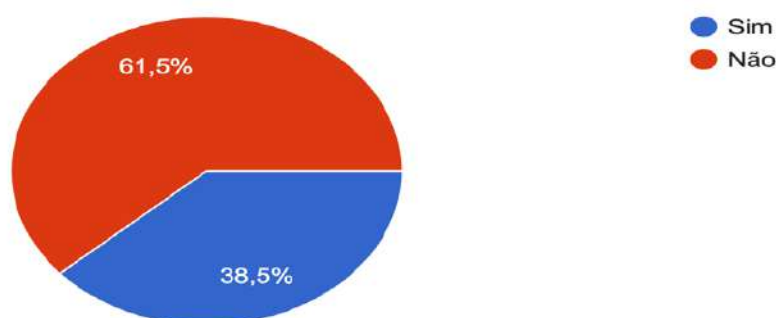


Figura 13 - Alguma vez ouviu falar de Infocomunicação na sua organização

Colocada a pergunta “Qual a importância que atribui à Infocomunicação no seu contexto profissional?”, que obteve um total de 52 respostas, a maior parte dos inquiridos atribui importância à GI, sendo que “Importante” (30,8%), “Bastante Importante” (26,9%) foram as opções mais respondidas. De ressaltar ainda “Indispensável”, que obteve 13,5% das respostas dos inquiridos. Contrariando estes resultados, alguns dos inquiridos

consideram “Nada Importante” (17,3%) e “Pouco Importante” (11,5%), conforme verificado na Figura 14.

Qual a importância que atribui à Infocomunicação no seu contexto profissional?
52 respostas

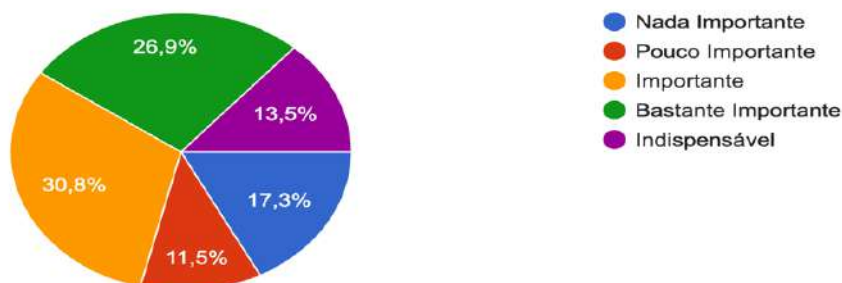


Figura 14 - Qual a importância que atribui à Infocomunicação no seu contexto profissional?

Por seu lado, as respostas à pergunta “Considera que tem acesso fácil à informação necessária para o seu trabalho” totalizando também 52 respostas, obtiveram uma maioria de respostas positivas, sendo que “Sim” obteve 69,2% das respostas dos inquiridos e “Não” obteve 30,8% das respostas, conforme verificamos na Figura 15.

Considera que tem acesso fácil à informação necessária para o seu trabalho?
52 respostas

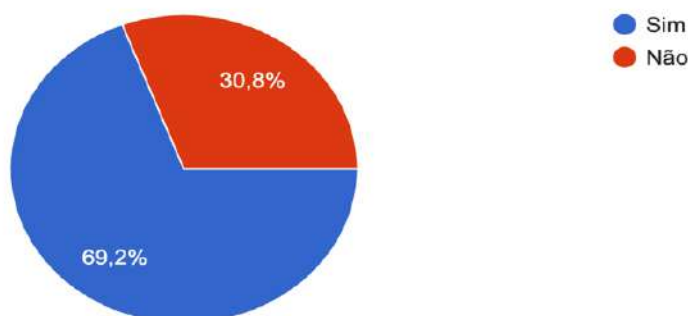


Figura 15 - Considera que tem fácil acesso à informação necessária para o seu trabalho?

A pergunta “Sou capaz de utilizar bem as tecnologias para comunicar?” obteve um total de 52 respostas e a maioria dos inquiridos respondeu positivamente à pergunta, em que o “Sim” obteve 73,1% da totalidade das respostas deixando os restantes 26,9% para o “Não”, conforme verificado na Figura 16.

Sou capaz de utilizar bem as tecnologias para comunicar?

52 respostas

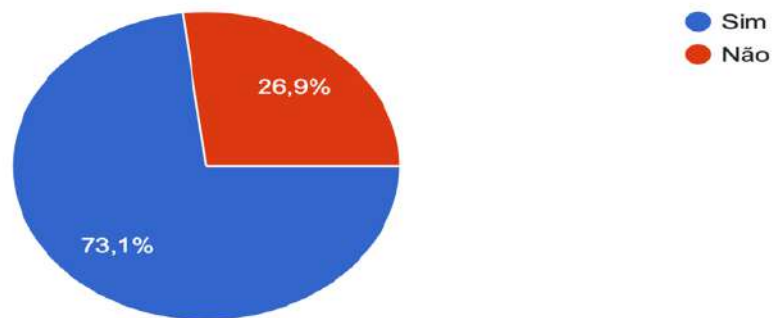


Figura 16 - Sou capaz de utilizar bem as tecnologias para comunicar?

Sobre as plataformas ou ferramentas que a empresa dispõe para troca de informações entre colaboradores, a pergunta “A sua organização utiliza alguma plataforma ou ferramenta para facilitar a troca de informações entre colaboradores?” obteve um total de 52 respostas sendo que a maior parte respostas é positiva pois o “Sim” obteve 44,2 %, o “Não sei” obteve 38,5% e o “Não” 17,3%, conforme a Figura 17.

A sua organização utiliza alguma plataforma ou ferramenta para facilitar a troca de informações entre colaboração?

52 respostas

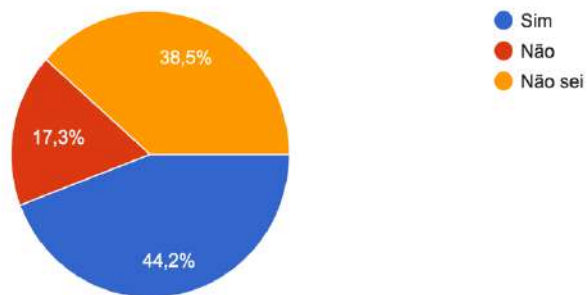


Figura 17 – A sua organização utiliza alguma plataforma ou ferramenta para facilitar a troca de informações entre colaboradores?

Perante as respostas positivas da questão anterior, foi colocada outra questão - “Se sim, qual ou quais a(s) plataforma(s) que mais usa no seu dia a dia”, a qual obteve as seguintes respostas, conforme a Tabela 8. As plataformas com mais respostas foram: Microsoft Teams (17), Email/Outlook (7) e WhatsApp (4).

Tabela 8 . Plataformas mais utilizadas no dia a dia dos colaboradores

Plataforma	Número de Menções
Microsoft Teams	17
Email / Outlook	7
WhatsApp	4
Insite	3
Apoio às Lojas	3
Retek	3
Jornais Internos	2
SharePoint	1
Helpdesk	1
Newsletter	1
MRS Store	1
Pastas / Portais Online	1

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à questão “Sinto-me capaz de compreender as informações transmitidas pela gestão” que obteve um total de 52 respostas, a maioria dos inquiridos respondeu como “Sim” (73,1%), sendo que as restantes responderam como “Não” (26,9%), conforme visível na Figura 18.

Sinto-me capaz de compreender as informações transmitidas pela gestão?

52 respostas

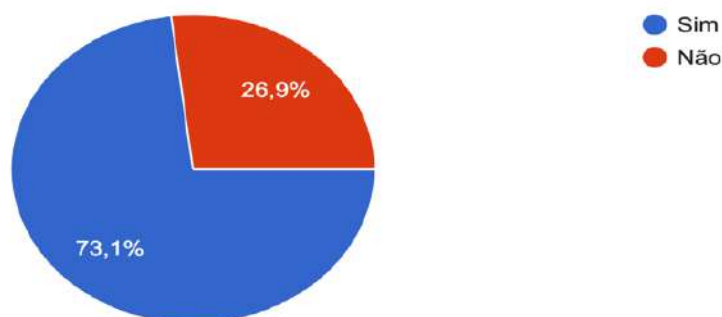


Figura 18 – A sua organização utiliza alguma plataforma ou ferramenta para facilitar a troca de informações entre colaboradores?

Colocada a questão “Acredita que a infocomunicação ajuda a melhorar a eficiência no trabalho?”, que obteve um total de 52 respostas, a maioria dos inquiridos respondeu com “Sim” (73,1%) e o restante com “Não” (26,9%), conforme Figura 19.

Acredita que a infocomunicação ajuda a melhorar a eficiência no trabalho?
52 respostas

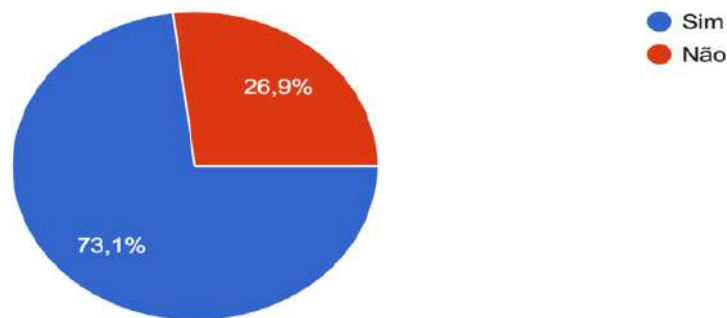


Figura 19 – Acredita que a infocomunicação ajuda a melhorar a eficiência no trabalho?

6.4 Resultados da secção “Gestão do Conhecimento”

Na elaboração das perguntas relativas à secção da “Gestão do Conhecimento” teve-se por base a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, esperando-se ser possível, através das respostas obtidas, uma comparação com a revisão da literatura.

Contrariando as respostas nas secções anteriores e questionados sobre se “Alguma vez ouviu falar em Gestão do Conhecimento na organização?”, a maioria dos inquiridos respondeu que “Não” (51,9%) contra os inquiridos que responderam que “Sim” (48,1%), conforme visível na Figura 20.

Alguma vez ouviu falar em Gestão do Conhecimento na organização?
52 respostas

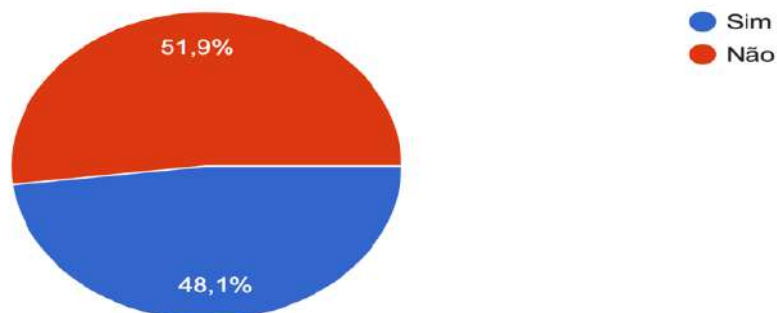


Figura 20 – Alguma vez ouviu falar em Gestão do Conhecimento na organização?

Colocada a pergunta “Qual a importância que atribui à Gestão do Conhecimento no seu contexto profissional?”, que obteve um total de 52 respostas, a maior parte dos inquiridos atribui importância à GC, sendo que “Bastante Importante” (38,5%), “Importante” (30,8%)

foram as opções mais respondidas. De ressaltar ainda “Indispensável”, que obteve 15,4% das respostas dos inquiridos. Contrariando estes resultados, alguns dos inquiridos consideram “Nada Importante” (11,5%) e “Pouco Importante” (3,8%), conforme verificado na Figura 21.

Qual a importância que atribui à Gestão do Conhecimento no seu contexto profissional?

52 respostas

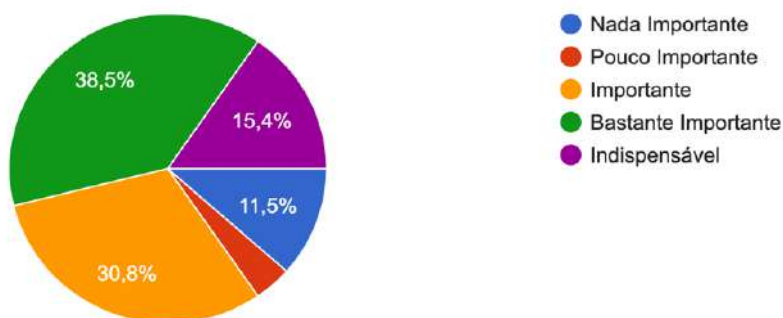


Figura 21 – Qual a importância que atribui à Gestão do Conhecimento no seu contexto profissional?

A pergunta “Na minha organização há incentivo para partilhar conhecimento e experiências entre colegas” cujas respostas estão representadas na Figura 22 obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas foi de 3, enquanto o desvio padrão foi de 1,36. A maior parte dos respondentes selecionou a categoria 3, totalizando 28,8% das respostas, seguindo-se categoria 4 (26,9%), categoria 1 (23,1%), categoria 5 (13,5%) e finalmente a categoria 2 (7,7%).

Na minha organização, há incentivo para partilhar conhecimento e experiências entre colegas.

52 respostas

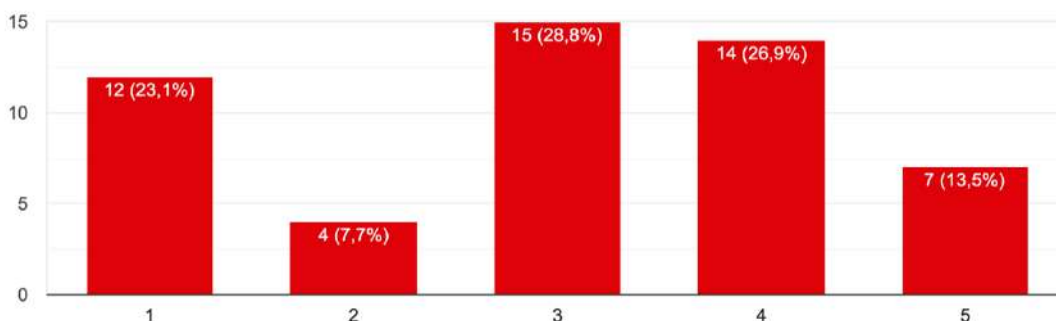


Figura 22 – Na minha organização há incentivo para partilhar conhecimento e experiências entre colegas.

Relativamente à pergunta “A organização oferece oportunidade para aprender e adquirir novos conhecimentos (formações, reuniões, trocas de experiência)” cujos resultados estão representados na Figura 23, obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de

1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas foi de 4 e o desvio padrão foi de aproximadamente 1,41. A maior parte dos respondentes selecionou a categoria 4 totalizando 34,6% das respostas, seguindo-se categoria 1 (21,2%), categoria 3 e 5 com o mesmo percentual (19,2%) e finalmente a categoria 2 (5,8%).

A organização oferece oportunidades para aprender e adquirir novos conhecimentos (formações, reuniões, trocas de experiência).

52 respostas

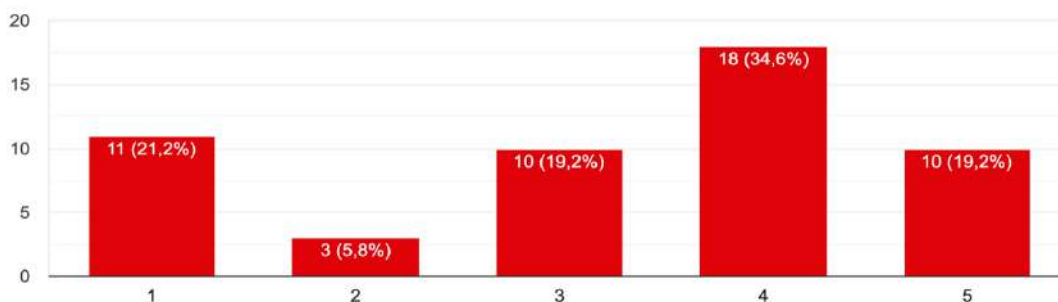


Figura 23 - A organização oferece oportunidade para aprender e adquirir novos conhecimentos (formações, reuniões, trocas de experiência).

Relativamente à pergunta “Aproveito o conhecimento que adquiero para melhorar os processos e as tomadas de decisões” cujas respostas estão representadas na Figura 24, obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas foi de 4 e o desvio padrão foi de aproximadamente 1,42. A maior parte dos respondentes selecionou a categoria 4, totalizando 30,8% das respostas, seguindo-se categoria 3 (23,1%), categoria 1 e 5 (21,2%) e finalmente a categoria 2 (3,8%).

Aproveito o conhecimento que adquiero para melhorar os processos e as tomadas de decisão.

52 respostas

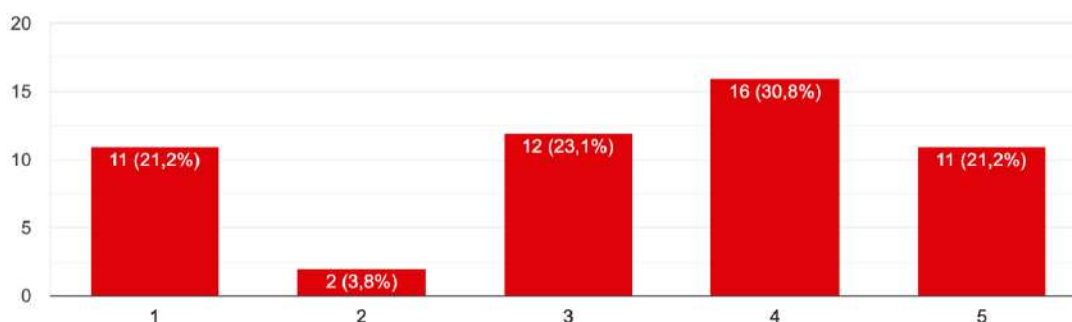


Figura 24 - Aproveito o conhecimento que adquiero para melhorar os processos e as tomadas de decisão.

Relativamente à pergunta “Aprendo com os erros e documento as melhores práticas para evitar problemas futuros” cujas respostas estão representadas na Figura 25, obteve um total de 52 respostas, avaliadas numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. A média das respostas foi de 4 e o desvio padrão foi de aproximadamente 1,45. A maior parte dos respondentes selecionou a categoria 4, totalizando 28,8% das respostas,

seguindo-se categoria 5 (23,1%), a categoria 1 (21,2%), a categoria 3 (19,2%) e finalmente a categoria 2 (7,7%).

Aprendo com os erros e documento as melhores práticas para evitar problemas futuros.

52 respostas

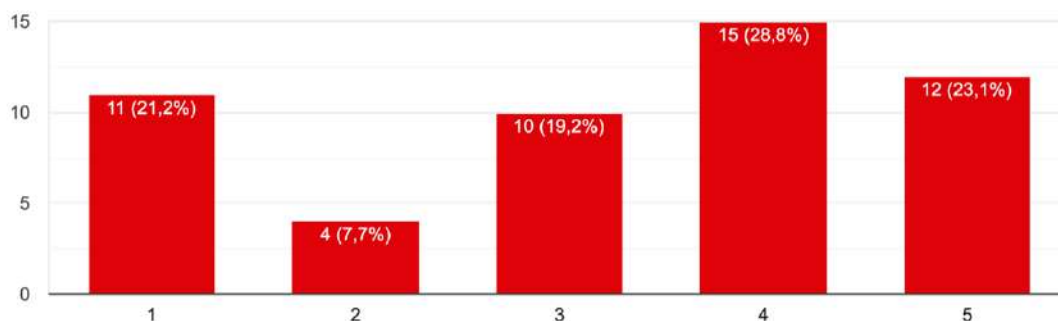


Figura 25 - Aprendo com os erros e documento as melhores práticas para evitar problemas futuros.

7 Apresentação do manual de boas práticas do processo infocomunicacional: um resultado a implementar

O Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional (Apêndice IV) é um documento decorrente e diretamente moldado pelos resultados obtidos no inquérito aos colaboradores, pelas entrevistas realizadas à administração e pela análise documental e observacional, respondendo diretamente às lacunas de formalização e sistematização identificadas.

Tal como referem Beal (2004) e Davenport & Prusak (1998), a formalização dos fluxos de informação constitui uma condição essencial para a criação de processos consistentes e confiáveis. A criação de comunidades de prática e de bases de conhecimento, conforme defendem Nonaka & Takeuchi (1995), é fundamental para transformar conhecimento tácito em explícito, promovendo uma maior circulação do saber organizacional. O manual foi desenvolvido com base nas ideias destes autores, traduzindo os seus conceitos em recomendações práticas e visa, essencialmente, fornecer um roteiro prático que a organização poderá implementar para a melhoria contínua e para o aproveitamento estratégico dos seus ativos de informação e conhecimento.

No processo de elaboração do manual de boas práticas, foi utilizado o vermelho como elemento predominante na identidade visual. Embora o vermelho possa, em alguns

contextos, ser percebido como uma cor visualmente intensa ou até mesmo “abusiva” para o leitor, a sua aplicação neste caso justifica-se pela necessidade de manter a coerência com a imagem institucional da empresa, cujo logótipo e comunicação corporativa se baseiam nesse tom. Assim, a escolha da cor procurou equilibrar a fidelidade à identidade visual da organização com a legibilidade e conforto visual do documento.

O manual inicia com uma Introdução, estabelecendo o contexto geral. De seguida, definem-se os Objetivos do Manual, esclarecendo a sua finalidade e explica Como Usar o Manual, orientando o leitor na sua utilização. A estrutura avança para a base teórica e prática, começando pelos Princípios Fundamentais e apresentando as Boas Práticas no Processo Infocomunicacional. O foco operacional começa com a Gestão de Informação. Posteriormente, o manual detalha os aspetos da comunicação, separando-os em Comunicação Interna e Comunicação Externa. A secção de Partilha do Conhecimento aborda a forma como a informação e o saber devem ser distribuídos dentro da organização. O manual trata de temas cruciais de conformidade e suporte, dedicando uma secção à Ética e Segurança da Informação. Segue-se uma parte dedicada às Ferramentas e Plataformas necessárias para executar os processos descritos. O documento é concluído com o tópico de Treino e Formação, sublinhando a importância da formação contínua para a implementação e manutenção de todos os passos anteriores. Além destas secções principais, o documento também inclui um Apêndice que se foca no Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional, oferecendo ferramentas e métodos para analisar e melhorar a eficiência dos procedimentos. Resultante do mapeamento do processo de partilha de informação entre o departamento de Gestão de Espaço e as lojas, elaborou-se um estado atual do processo (AS-IS) e uma otimização do mesmo (TO-BE).

A análise do processo evidencia uma clara evolução entre o processo atual e o modelo otimizado de gestão da informação. A transição representa um avanço significativo em torno da automação do processo. Atualmente, a publicação de conteúdos é realizada de forma manual, envolvendo exportações e uploads sucessivos. No modelo otimizado, esse processo passa a ser automatizado e integrado no sistema, reduzindo o tempo de execução e a probabilidade de erro. No que se refere à gestão documental, a ausência de controlo estruturado de versões dá lugar a um repositório centralizado, que assegura organização, rastreabilidade e consistência das informações. O acesso em loja torna-se mais ágil e intuitivo, deixando de exigir o download manual de ficheiros e permitindo a consulta direta

por dispositivos móveis ou via QR Code. Outro ponto de melhoria é o feedback, que, até então era pouco existente no fluxo, passando a integrar diretamente o sistema e criando um canal de comunicação contínuo e favorecedor da melhoria dos processos, conforme verificado na tabela 9.

Tabela 9- Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional

Critério	Processo Atual (AS-IS)	Processo Otimizado (TO-BE)
Publicação	Manual (exportação e upload)	Automatizada, integrada no sistema
Formato	PDF estático	Dashboards/App dinâmica
Gestão Documental	Sem controlo estruturado de versões	Repositório central com versões
Notificações	Envio genérico a todas as lojas	Notificações segmentadas por relevância
Acesso em loja	Download manual do ficheiro	Consulta via mobile/QR Code
Feedback	Inexistente no fluxo	Canal direto integrado
Eficiência	Suscetível a atrasos e erros	Redução de redundâncias e maior rapidez
Escalabilidade	Limitada	Elevada, com potencial para Inteligência Artificial

Fonte: Elaboração Própria

8 Discussão dos resultados

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

A primeira parte do questionário fornece um panorama abrangente acerca do perfil dos colaboradores da empresa. Verifica-se alguma diversidade quer em termos de género, idade, formação académica, antiguidade da empresa e cargo que auxiliam na compreensão dos resultados obtidos e da complexidade dos assuntos abordados pelo questionário.

A análise dos resultados obtidos relativamente à idade dos colaboradores da empresa revela um equilíbrio entre colaboradores mais jovens e mais experientes, sendo que estes últimos são ligeiramente mais representativos que os primeiros. Essa representatividade entre colaboradores novos e mais experientes pode revelar a preocupação da organização em manter a experiência dos mais velhos e a “frescura” dos mais novos.

Relativamente ao género, os dados revelam uma predominância no género masculino comparativamente ao género feminino. A igualdade de género é uma tendência positiva,

demonstrando que tanto homens quanto mulheres estão envolvidos na atividade. A percentagem que se obteve de inquiridos que optaram por não revelar o género (5,8%) pode refletir uma preocupação com a privacidade destas informações. A identificação de 5,8% dos inquiridos com um género distinto do masculino e do feminino pode refletir uma crescente visibilidade e reconhecimento das identidades de género não binárias na sociedade contemporânea. Este dado pode indicar uma maior literacia e consciência em torno da diversidade de género, impulsionada por mudanças socioculturais, avanços nos estudos de género e maior representação mediática de pessoas trans e não binárias. Simultaneamente, evidencia a necessidade de adaptação por parte das instituições, no sentido de garantir inclusão, reconhecimento e proteção destas identidades. Importa também considerar que este valor poderá subestimar a realidade, uma vez que o estigma social e a falta de enquadramento seguro podem levar muitas pessoas a não declararem abertamente a sua identidade de género e podem refletir-se ainda numa necessidade de se indicar, num estudo futuro, uma diversificação maior no género.

A maioria dos colaboradores tem como nível de escolaridade o 12.º ano, seguindo-se outro nível que não figura no questionário. Estes dados podem acentuar a ideia de a organização manter a experiência e a juventude na organização. Os resultados podem indicar ainda uma preocupação da organização em contratar profissionais com o nível secundário concluído.

A maioria dos inquiridos são operadores de loja, sendo que estes resultados seriam os esperados, pois são eles que representam a maior fatia da organização. Os resultados do inquérito de Chefes de Secção e Gestores de Loja, possibilitam uma leitura mais abrangente das perceções e experiências no seio organizacional pois esta diversidade funcional poderá ser relevante na análise dos dados, uma vez que diferentes funções podem implicar diferentes níveis de contacto com a tratamento da informação, com a difusão da mesma e com a partilha do conhecimento.

No que concerne ao tempo de antiguidade na empresa, a maior parte dos colaboradores tem bastante tempo na organização, completando assim uma fatia significativa de inquiridos com conhecimento da cultura organizacional.

Relativamente à familiaridade com o conceito de GI, os dados mostram que a maioria dos colaboradores já ouviu falar no termo GI no contexto organizacional, porém ainda existe uma fatia significativa de colaboradores que afirmam não estarem familiarizados com o termo. Isto pode revelar que a organização ainda não atingiu uma maturidade informacional, ou seja, a capacidade coletiva de perceber, gerir e usar a informação de forma estratégica em

todos os níveis hierárquicos da organização. Este cenário pode revelar falhas na infocomunicação e realçar a necessidade de a organização pensar a informação como um processo constante e contínuo sobre o qual os colaboradores devem ter consciência e formação.

Como mencionado na revisão da literatura, a gestão da informação visa tornar eficaz a utilização dos recursos informacionais em qualquer contexto organizacional, pelo que, cada vez mais, se torna impreterível que cada organização que se queira moderna e atual trate da informação como um ativo e potenciador da obtenção da vantagem competitiva.

Existe, contudo, um grande reconhecimento generalizado da importância da GI no seio organizacional, percecionado no resultado da pergunta “Qual a importância que atribui à GI no seu contexto profissional?” onde a maioria dos inquiridos atribui importância considerável à GI. Estes resultados poderão ser esclarecedores no sentido da perceção que os colaboradores têm no reconhecimento da informação como sendo crucial para o sucesso organizacional. Conforme abordado no ponto 1.1, muitos autores reconhecem que a GI é fundamental para promover a eficácia organizacional, garantindo que a informação chegue às pessoas certas no momento certo. O entendimento do fluxo informacional proporcionará às organizações desenvolver ações de melhoria que estarão diretamente relacionadas com o sucesso do processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, com o sucesso empresarial.

Relativamente ao acesso e à recolha da informação, a maioria dos inquiridos sente-se capaz de aceder à informação, mas ainda existe uma fatia importante de colaboradores que se sentem menos capazes de o fazer. Tendo em conta que o acesso e a recolha da informação são um processo complexo, estes resultados podem indicar que ainda existe uma necessidade de investir no referido processo e que este deve ser contínuo, contemplando não apenas as fontes documentais, mas essencialmente as fontes humanas, que são imprescindíveis ao bom funcionamento do processo informacional. Os resultados podem demonstrar que a organização necessita ainda de integrar e melhorar esta componente da Gestão da Informação, alinhando-a com os objetivos estratégicos da organização.

Relativamente à conservação e à eliminação da informação, grande parte dos inquiridos assume que conserva a informação transmitida pela organização e que sabe quando há necessidade da mesma ser eliminada. Porém, os resultados indicam que ainda existe um número considerável de colaboradores que não sabem como conservar a informação e proceder à sua eliminação quando esta deixa de ser necessária. Os gestores e líderes de equipa assumem que efetivamente, no que concerne à eliminação da informação, é feito de forma periódica e que existem mesmo rotinas de verificação com essa finalidade,

possibilitando manter a informação sempre atualizada. Conforme observado na revisão da literatura, é importante, sempre que a informação se torne obsoleta ou que perca a utilidade informacional, preparar a eliminação da mesma, de forma a tornar ou manter o processo de gestão da informação o mais fluido possível. Estes resultados poderão indicar que, seja o armazenamento da informação, através de bases de dados, repositórios etc., seja a eliminação da informação, nomeadamente legal, é feita por níveis hierárquicos superiores.

No que concerne ao conceito de Infocomunicação, a maioria dos inquiridos (61,5%) afirmam nunca ter ouvido falar do termo. Estes resultados podem indicar que a infocomunicação não está plenamente integrada nas práticas organizacionais, apesar de que, mesmo não estando familiarizados com o conceito de Infocomunicação, grande parte dos colaboradores reconhece-lhe importância.

Já os gestores e líderes de topo reconhecem que existem na organização práticas infocomunicacionais, ressaltando que existe uma “cultura própria” que valoriza uma comunicação integrada.

As competências digitais e a compreensão da informação foram abordadas também e a maioria dos colaboradores afirma sentir-se capaz de utilizar tecnologias para comunicar e compreender a informação transmitida pela gestão, apesar de haver ainda uma fração significativa que afirma não saber se a organização usa plataformas e não se sentir uma pessoa capacitada digitalmente.

Os gestores e líderes de equipas assumem que têm consciência de que a forma como a informação digital é transmitida é funcional, mas insuficiente. Há necessidade de criação de manuais por função ou até mesmo de investir em plataformas corporativas de forma a melhorar a rapidez e o alcance da informação.

Conforme abordado no ponto 1.2 a infocomunicação pretende desvendar, interpretar e compreender, dentro do universo da informação e da comunicação, os fenómenos ocorridos no mundo digital e, nesse sentido, torna-se, portanto, necessário que a organização capacite aqueles que se sentem menos capazes pois a falta de domínio das ferramentas digitais compromete a eficácia da comunicação e poderá criar assimetrias no acesso à informação. Recorde-se ainda que, assim como defendem Gouveia & Silva (2023) a infocomunicação exige uma interação entre plataformas digitais, informação e competências humanas o que, tendo em conta os resultados obtidos nos questionários nomeadamente com a ausência de respostas dos inquiridos à pergunta “ quais as plataformas que mais usa no seu dia a dia” parece que ainda não foi totalmente alcançada

essa interação.

No que à Gestão do Conhecimento diz respeito, todos os entrevistados reconhecem que ela existe no interior da organização e que esta está presente através de formações, convenções ou reuniões, mas podemos afirmar que existe ainda a falta de uma estratégia estruturada, situação corroborada pelos dados do questionário. Embora haja partilha da informação, muitos colaboradores não identificam claramente os meios nem os processos de partilha. Conforme abordado no ponto 1.3 e assim como defende Choo (2002), a criação do conhecimento depende de mecanismos bem definidos de construção de sentido, partilha e tomada de decisão. A ausência de uma estratégia estruturada poderá comprometer a sistematização do conhecimento que é essencial para a eficácia organizacional.

Os dados recolhidos indicam ainda que a GC é essencial para o crescimento organizacional e para a evolução profissional dos colaboradores. Formações, partilha e valorização do conhecimento são tidas como uma alavanca para a melhoria dos processos organizacionais e para o fortalecimento da cultura organizacional, visão sustentada também por Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que o conhecimento é um recurso estratégico e que a sua correta gestão contribui para a inovação e para a tão desejada vantagem competitiva. A organização promove a partilha do conhecimento através de eventos, reuniões e atividades de cariz social, apesar de que podemos verificar nas entrevistas que essa partilha ainda é informal, centrada em equipas departamentais e muito dependente do desempenho individual do GL.

Apesar de tudo isto, todos os entrevistados reconhecem esforços na gestão do conhecimento, mas destacam a ausência de uma política organizacional clara e estruturada, essencial para uma gestão do conhecimento eficaz, a qual, segundo Choo (2002) deve estar alinhada com a estratégia organizacional e deve ser suportada por práticas sistematizadas que garantam a criação, retenção e disseminação do conhecimento organizacional.

Em suma, a análise do questionário e das entrevistas revela que, embora exista um reconhecimento generalizado da importância da Gestão da Informação, da Infocomunicação e da Gestão do Conhecimento no seio organizacional, ainda persistem lacunas significativas na sua implementação estruturada. A organização demonstra esforços em capacitar os colaboradores, promover a partilha do conhecimento e manter um fluxo informacional funcional, mas a ausência de estratégias formais, políticas claras e integração completa das práticas infocomunicacionais limita o aproveitamento pleno

destes recursos. Desta forma, torna-se essencial investir na sistematização destes processos, garantindo que a informação e o conhecimento sejam tratados como ativos estratégicos para a melhoria contínua, inovação e competitividade organizacional.

Vários são os autores que abordam o tema da necessidade de formalizar o conhecimento, como defendem Nonaka & Takeuchi (1995) pela importância da documentação e da partilha do conhecimento tácito, fundamentando desta forma a necessidade de manuais de boas práticas como forma de gestão do conhecimento organizacional o que permite, segundo Davenport & Prusak (1998) transformar informação em conhecimento útil e reutilizável.

No estudo realizado, os resultados apontam para a necessidade de reforçar as competências comunicacionais e digitais dos colaboradores. Muitos deles reconhecem a importância de uma comunicação clara, mas sentem falta de formação estruturada, adequada e contínua, o que acaba por limitar a eficácia da informação partilhada e dificulta a interligação entre departamentos. Um dos aspetos mais centrais identificados ao longo do estudo foi a existência de iniciativas relevantes, mas pouco sistematizadas, que limitam o potencial de aproveitamento da informação e da comunicação. Nesse sentido, o Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional apresenta-se como uma resposta prática a essas fragilidades, reunindo orientações que visam tanto a melhoria dos fluxos infocomunicacionais quanto a consolidação de uma cultura de partilha e de aprendizagem contínua.

9 Conclusão

Esta investigação sobre a Gestão da Informação, a Infocomunicação e a Gestão do Conhecimento foram desenvolvidas, tendo como objetivo principal compreender de que forma a gestão da informação impacta o processo infocomunicacional e a gestão do conhecimento organizacional.

O estudo permitiu compreender, de uma forma mais aprofundada, a realidade da organização estudada no que diz respeito à Gestão da Informação, à Infocomunicação e à Gestão do Conhecimento, evidenciando a relevância destas áreas para a eficiência e eficácia organizacional e ainda para o desenvolvimento mais sustentável da empresa.

A metodologia escolhida, o estudo de caso e a combinação de várias técnicas de recolha de dados – questionário, entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental – contribuem para a robustez da investigação. Além disso, permitiu não somente captar perceções quantitativas como qualitativas, mas também permitiu aprofundar a compreensão dos fenómenos organizacionais analisados, possibilitando uma interpretação e análise contextualizadas e multifacetadas.

No que concerne à Gestão da Informação, verificou-se que existem práticas estabelecidas para a recolha, o tratamento e a disponibilização da informação, mas nem sempre de forma estruturada. Essa estruturação ajudaria a garantir um fluxo informacional consistente e acessível a todos os níveis hierárquicos da organização. A ausência de procedimentos padronizados e de um repositório centralizado dificulta quer a preservação da informação quer a reutilização e eliminação da mesma.

Quanto à Infocomunicação, observou-se que a comunicação interna é valorizada e a organização conta com canais de transmissão da informação internamente. Também observamos que a organização aproveita quer os momentos formais quer os momentos informais de interação com os colaboradores para difundir a informação. Contudo, persistem barreiras na partilha interdepartamental, o que poderá limitar a difusão eficiente da informação e prejudicar a formação de sinergias entre departamentos. Verificou-se também que a comunicação tende a ser mais eficaz dentro das equipas do mesmo departamento do que interdepartamentais, o que poderá revelar a necessidade de criação de mecanismos que promovam uma integração mais transversal.

No que se refere à Gestão do Conhecimento, a análise confirmou a presença de práticas significativas de partilha e de valorização do saber, seja através de formações ou eventos formais e informais que são também aproveitados para a integração de novos

colaboradores. Ainda assim, podemos afirmar que a predominância de processos informais e a inexistência de uma estratégia organizacional claramente definida para a captação, documentação e disseminação do conhecimento constituem um desafio com necessidade de ser superado futuramente.

Esta investigação possibilitou ir além do enquadramento teórico e do diagnóstico da realidade organizacional em estudo, através dum resultado mais prático - o Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional. Este estabelece uma ponte essencial entre a teoria e a prática e visa essencialmente ser uma resposta padronizada às necessidades que a organização demonstrou. Desta forma, espera-se que este documento que se espera venha a ser implementado, reduza a distância entre a teoria da Gestão da Informação e a forma como a organização a coloca em prática.

Considera-se que este estudo contribuiu, de certa forma, para a literatura uma vez que possibilitou demonstrar que a interdependência entre a Gestão da Informação, a Infocomunicação e a Gestão do Conhecimento são determinantes para a competitividade organizacional, especialmente onde predominam estruturas comunicacionais mais informais. Do ponto de vista prático, considera-se que este estudo oferece à organização um diagnóstico que, apesar de poder ser mais aprofundado, não deixa de ser fundamentado e oferece ainda orientações para implementação de melhorias futuras.

Em síntese, a investigação confirma que a gestão integrada da informação, da infocomunicação e do conhecimento não é apenas um imperativo operacional, mas sim um fator crítico para a construção de vantagens competitivas. A sua efetividade exige da organização um compromisso estratégico que ultrapasse ações isoladas e se traduza na consolidação de políticas e práticas com a visão e os objetivos institucionais.

A presente investigação teve como principal objetivo compreender o impacto da Gestão da Informação e das práticas da Infocomunicação na partilha do conhecimento no contexto específico de uma organização do retalho não alimentar. Através de um estudo de caso suportado por um inquérito aos colaboradores e entrevistas à liderança da organização, esta dissertação cumpriu os seus propósitos, inicialmente previstos.

A questão de investigação, centrada na perceção dos colaboradores sobre as práticas da GI e da Infocomunicação, foi devidamente respondida. A análise empírica, sustentada pelos questionários e entrevistas, comprovou que os processos de GI e partilha do conhecimento são predominantemente informais e fragmentados, dependentes de uma comunicação direta e pessoal e da experiência individual dos líderes.

Relativamente aos objetivos e, com base nos resultados obtidos ao longo do estudo, é possível aferir que os mesmos foram, em grande maioria, cumpridos. O primeiro objetivo, “Saber de que forma os colaboradores percecionam a importância da gestão da informação”, foi cumprido através da aplicação do questionário e das entrevistas, que demonstram um reconhecimento generalizado da importância da Gestão da Informação, pese embora tenham sido identificadas lacunas na sua formalização e uniformização.

O segundo objetivo, “Percecionar de que forma é feita a gestão da informação no contexto organizacional”, foi igualmente alcançado, uma vez que a investigação revelou a existência de práticas relevantes de recolha, partilha e valorização da informação, embora marcadas por uma estrutura informal e fragmentada.

Relativamente ao terceiro objetivo, “Compreender de que forma é feita a gestão do conhecimento”, conclui-se que a organização possui iniciativas de partilha e valorização do conhecimento, mas carece de políticas e procedimentos formalizados que sustentem uma verdadeira estratégia de gestão do conhecimento.

O quarto objetivo, “Compreender se a gestão da informação é facilitadora da partilha do conhecimento organizacional”, foi parcialmente cumprido. Embora se tenha verificado uma relação direta entre a Gestão da Informação e a partilha do conhecimento, constatou-se que essa relação ainda não está plenamente consolidada em virtude da ausência de uma política integrada que articule ambos os processos.

O quinto objetivo, “Compreender se a gestão da informação impacta o processo infocomunicacional”, foi plenamente atingido, tendo os resultados evidenciado que uma gestão da informação eficaz favorece a fluidez comunicacional e contribui para a melhoria da eficiência no processo infocomunicacional na empresa.

O sexto objetivo, “Mapear o processo infocomunicacional, com possibilidade de otimizar o processo”, também foi alcançado, através do mapeamento e da representação do estado atual (AS-IS) e da proposta de otimização (TO-BE) do processo de partilha de informação entre departamentos.

Por fim, o sétimo objetivo, “Produzir um manual de boas práticas do processo infocomunicacional”, foi concretizado com a elaboração do Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional (Apêndice IV), documento que sistematiza orientações e recomendações para a melhoria contínua dos fluxos infocomunicacionais da organização.

Podemos dizer ainda que esta investigação avançou do diagnóstico para a intervenção, cumprindo com sucesso os objetivos propostos. O principal contributo prático materializou-se na elaboração do Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional e no

Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional. Estas ferramentas funcionam como respostas diretas às lacunas identificadas, garantindo que o valor da investigação não se restringe à teoria, mas que se traduz numa proposta de intervenção tangível e imediata para a organização.

Em suma, as conclusões desta investigação representam um diagnóstico sólido, servindo de alicerce para que a organização transite de um modelo de partilha do conhecimento baseado na informalidade para um sistema estruturado, formal e eficiente, potenciando assim a sua vantagem competitiva.

Nenhum trabalho de investigação está isento de limitações, e a presente dissertação não constituiu exceção. Estas restrições são inerentes à metodologia de investigação escolhida e ao enquadramento temático e devem ser consideradas na interpretação e generalização dos resultados obtidos.

A principal limitação reside no facto de a investigação basear-se num estudo de caso único. Embora esta metodologia tenha permitido uma análise profunda e contextualizada das práticas da Gestão da Informação e da Infocomunicação numa organização do retalho não alimentar, ela não possibilita a generalização das conclusões a todo o setor ou até mesmo a outras realidades empresariais (Yin, 2018).

Adicionalmente, a recolha de dados ficou circunscrita à área do Norte de Portugal, mesmo que a empresa possua lojas noutras regiões do país. Esta restrição geográfica na amostra poderá não capturar eventuais variações nas práticas e perceções dos colaboradores em diferentes localizações.

O conceito de Infocomunicação ainda é relativamente emergente na literatura e, consequentemente, pouco familiar no contexto prático, conforme defendem Gouveia & Silva (2023). Este facto limitou a profundidade da revisão da literatura e foi refletido nos dados recolhidos, dado que umas significativas percentagens dos colaboradores (61,5%) afirmaram que nunca tinham ouvido falar do termo.

A análise empírica, sustentada pelos questionários aos colaboradores e pelas entrevistas à liderança, comprovou que os processos de Gestão da Informação e partilha do conhecimento são predominantemente informais e dependentes de uma comunicação mais direta. Ora, estes resultados podem abrir novas oportunidades para estudos que visem a formalização e partilha do conhecimento organizacional. Como trabalho futuro, sugere-se a replicação desta investigação em múltiplos contextos, em diferentes organizações do mesmo setor do retalho não alimentar de forma a validar a generalidade das conclusões. De igual modo, a investigação pode ser alargada a outros setores de atividade, de forma a testar

a aplicabilidade dos resultados e a compreender se os desafios de formalização da Gestão do Conhecimento são transversais aos diferentes setores (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Uma das limitações identificadas neste estudo relaciona-se com a falta de sistematização de dados durante a observação participante. Devido ao fluxo intenso das reuniões e ao facto de o investigador fazer parte da instituição, tendo por isso solicitações várias, não foi possível efetuar o registo sistemático da observação na respetiva grelha de observação. Para trabalhos futuros, recomenda-se que estes fatores sejam antecipados e estratégias adequadas sejam implementadas, de modo a garantir a recolha estruturada de dados sem comprometer a integração no contexto ou a compreensão qualitativa das interações.

Seguidamente, podemos considerar uma medição do impacto das soluções propostas no Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional e no Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional, através da realização de estudos de acompanhamento da pós-implementação dos mesmos no seio organizacional. Propõe-se igualmente um mapeamento e otimização dos processos infocomunicacionais a todos os processos da organização, uma vez que apenas se abordou o processo de partilha de PDFs por parte da Gestão de Espaço.

Por fim, sugere-se ainda o aprofundamento das questões relacionadas com a infocomunicação, visto que o estudo revelou que o conceito da Infocomunicação é um conceito ainda pouco familiar para os colaboradores. É pertinente ainda investigar em detalhe os modelos mais adequados para a formalização do conhecimento tácito dentro do setor do retalho, procurando soluções tecnológicas ou processuais que minimizem a dependência da comunicação informal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências bibliográficas

- Alsaawi, A. (2014). A critical review of qualitative interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3, 149–156. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2819536>
- Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. Atlas.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para autoaprendizagem* (2.^a ed.). Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment* (3.^a ed.). Information Today.
- Davenport, T. H. (1998). *Conhecimento empresarial*. Elsevier.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2010). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Detlor, B. (2010). Information management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 103–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001>
- Dutra, F. G. de C., & Barbosa, R. R. (2020). Modelos e etapas para a gestão da informação: Uma revisão sistemática de literatura. *Em Questão*, 26(2), 106–131. <https://doi.org/10.19132/1808-5245262.106-131>
- Estrela, S. C. L. (2014). *A gestão da informação na tomada de decisão das PME da Região Centro: Um estudo exploratório e de multicase no âmbito da Ciência da Informação* [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras].
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gouveia, L. B., & Silva, A. (2023). *Método e infocomunicação: Introdução à dinâmica quadripolar da pesquisa*. Conhecimento Livraria Editora e Distribuidora Ltda.
- Gouveia, L. B., & Silva, A. M. (2020). A infocomunicação ou a convergência das Ciências da Informação e da Comunicação para um objeto comum. *Páginas a&b: Arquivos e Bibliotecas*, 15–33.
- Jordão, R. V. D. (2019). *Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas* [Tese de doutoramento, Universidade de Évora]. Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/27855>

- Kunsch, M. (2021). *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- MacGee, J. V., & Prusak, L. (1993). *Managing information strategically*. Wiley.
- Martins, S. (2014). *Gestão da Informação – Estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação* [Master's thesis, Universidade Federal Fluminense]. UFF Institutional Repository.
https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/10725/DISSERTA%C3%87%C3%83O_SERGIO%20MARTINS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendonça, T. C., & Varvakis, G. (2018). Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: Estudo de caso em uma instituição bancária. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(1), 104–119. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2417>
- Neiva Santos de Oliveira, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–74.
https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2022). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Passarelli, B., Ribeiro, F., Oliveira, L., & Mealha, O. (2021). *E-infocomunicação: Estratégias e aplicações*. Editora Senac São Paulo.
- Patton, M. Q. (2010). *Qualitative research & evaluation methods* (3.^a ed.). Sage.
- Pinto, A., Amaral, L., & Peres, P. (2018). *Gestão do conhecimento organizacional*. Vida Económica – Editorial, S.A.
- Sá, P. (Org.), Costa, A. P. (Org.), & Moreira, A. (Org.). (2021). *Reflexões em torno de metodologias de investigação: Recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora.
<https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Saeger, M., Oliveira, M. L., Pinho, J., & Neves, D. A. (2017). Organização, acesso e uso da informação: Componentes essenciais ao processo de gestão da informação nas organizações. *Páginas a&b: Arquivos & Bibliotecas*, 6, 52–64.
<https://doi.org/10.21747/21836671/pag6a4>
- Saraiva, H. I. B. (1999). A informação: Um recurso da gestão. *Gestão e Desenvolvimento*, 8, 171–177. <https://doi.org/10.7559/gestaodesenvolvimento.1999.673>
- Setzer, V. (2001). *Dado, informação, conhecimento e competência*. Universidade de São Paulo. <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking – How people and organizations create, represent and use knowledge*. Schema Press.

Wilson, T. D. (2002). *International encyclopedia of information and library science*. Routledge.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3.^a ed.). Bookman.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). Sage.

Apêndice I – Estrutura do Questionário

Temática	Perguntas	Tema	Tipo de Pergunta	Autores
Sociodemográficas	Idade:	Perfil do inquirido		Sá et al (2021)
	Género			
	Nível de Escolaridade			
	Área de Trabalho			
	Tempo na Organização			
Gestão da Informação	Dar conceito de GI Alguma vez ouviu falar em Gestão da Informação aplicada à sua organização?	Conceito de GI	Fechada	Detlor (2010); Wilson (2002); Davenport (1998);
	Qual a importância que atribui à Gestão da Informação no seu contexto profissional?		Likert	Detlor (2010); Wilson (2002); Davenport (1998);
	Indique o grau de concordância com a seguinte questão:			
	As informações essenciais que a organização transmite chegam até mim de forma rápida e clara?	A identificação das necessidades informacionais é essencial para um bom fluxo de informação na organização.	Likert	Beal (2004)
	Sou capaz de aceder à informação que organização recolhe.	A informação pode vir de fontes internas e externas e precisa ser capturada de forma	Likert	
	Sou capaz de aceder facilmente à informação estruturada da organização.	A informação deve ser organizada para facilitar o acesso e a utilização.	Likert	
	Sinto-me capaz de aceder aos canais de comunicação, disponibilizados pela organização de forma eficaz.	Uma boa rede de comunicação melhora a partilha da informação	Likert	
	Sou capaz de usar bem a informação disponibilizada pela organização para melhorar e facilitar o meu trabalho no dia a dia	A utilização eficaz da informação pode gerar novos conhecimentos e melhorar a tomada de decisão	Likert	

	A informação importante transmitida pela organização é bem guardada para ser usada depois.	A preservação da informação garante seu uso futuro e evita perdas.	Likert	
	Elimino informações desatualizadas para otimizar a gestão da informação.	A remoção de informações obsoletas melhora a eficiência dos processos e o armazenamento de dados úteis.	Likert	
Infocomunicação	Dar conceito de Infocomunicação		Fechada	Gouveia e Silva (2023); Lopes (2022); Passarelli et al (2021)
	Alguma vez ouviu falar de Infocomunicação na organização?		Likert	
	Qual a importância que atribui à Infocomunicação no seu contexto profissional?		Likert	
	Acha que tem acesso fácil à informação necessária para o seu trabalho?	A importância de canais eficazes de comunicação	Fechada	
	Sou capaz de utilizar bem as tecnologias para comunicar?	Como a tecnologia influencia a comunicação	Fechada	
	A sua organização utiliza alguma plataforma ou ferramenta para facilitar a troca de informações e colaboração?		Fechada	
	Se sim, qual a(s) plataforma(s) que mais usa no seu dia a dia?		Aberta	
	Sinto-me capaz de compreender as informações transmitidas pela gestão da organização?	A relação entre qualidade da comunicação e eficiência organizacional.	Fechada	
	Existe uma boa troca de informação entre colegas e diferentes equipas?	A importância de canais eficazes de comunicação	Fechada	
	Os canais de comunicação usados são eficazes para a comunicação dentro da organização?	A importância de canais eficazes de comunicação	Fechada	
	Acredita que a infocomunicação ajuda a melhorar a eficiência no trabalho?		Fechada	Kunsch (2021)
Gestão do Conhecimento	Dar conceito de Gestão do Conhecimento		Fechada	Nonaka & Takeuchi (1995) Davenport & Prusak (1998)
	Alguma vez ouviu falar em Gestão do Conhecimento na organização?		Likert	
	Qual a importância que atribui à Gestão da Conhecimento no seu contexto profissional?	A comunicação estratégica, integrada à gestão da	Likert	

	informação, melhora a eficiência organizacional.		
Indique o grau de concordância com as seguintes questões			
Na minha organização, há incentivo para partilhar conhecimento e experiências entre colegas.	Incentivo à partilha de conhecimento e aprendizagem contínua.	Likert	
A organização oferece oportunidades para aprender e adquirir novos conhecimentos (formações, reuniões, trocas de experiência)	A importância da comunicação para a disseminação do conhecimento.	Likert	
Aproveito o conhecimento que adquiro para melhorar os processos e as tomadas de decisão.		Likert	Wiig (1993)
Aprendo com os erros e documento as melhores práticas para evitar problemas futuros.	Uso de boas práticas e aprendizagem com erros organizacionais	Likert	

Apêndice II – Guião das Entrevistas

Informação Pessoal

Dados Pessoais:

Função:

Gestão da Informação

A gestão da informação é a gestão de processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a informação, sob a forma de documentos, imagens, gráficos ou outras quaisquer fontes (Detlor, 2010).

1. O que entende por Gestão da Informação e qual a sua importância para a organização?
2. De que forma a organização identifica e organiza as informações essenciais para cada colaborador?
3. Que mecanismos utiliza a organização para garantir que as informações estejam bem estruturadas e de fácil acesso?
4. Existem canais formais para distribuir informações dentro da empresa? Se sim, quais?
5. Como é que a empresa utiliza a informação para otimizar processos e facilitar o trabalho diário dos colaboradores?
6. A empresa tem políticas para arquivar informações importantes para uso futuro?
7. De que forma é feita a atualização e eliminação de informações desatualizadas?
8. Entende que a organização faz uma boa gestão? Justifique.
9. Sugere alguma melhoria?

Infocomunicação

A Infocomunicação representa a convergência das Ciências da Informação e das Ciências da Comunicação, permitindo uma abordagem integrada para compreender fenômenos associados à informação, comunicação e ao digital (Gouveia e Malheiro, 2019).

1. Como entende que o conceito de Infocomunicação se aplica dentro da organização?
2. Na sua opinião, os colaboradores têm acesso fácil à informação necessária para desempenhar suas funções?
3. Como avalia a comunicação interna na empresa? Quais são os principais desafios?
4. Que tecnologias e ferramentas são utilizadas para a comunicação organizacional?
5. Considera que a comunicação entre a gestão e os colaboradores é clara e compreensível?
6. A informação estratégica da gestão chega rapidamente aos colaboradores?
7. Como avalia a troca de informações entre diferentes equipas dentro da organização?
8. Entende que a organização tem implementado uma boa Infocomunicação? Justifique.
9. Sugere alguma melhoria?

Gestão do Conhecimento

"A gestão do conhecimento é o processo de capturar, distribuir e usar o conhecimento e tem como principais funções melhorar a qualidade, aumentar a eficácia e eficiência, aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores, reduzir o risco e capitalizar o conhecimento. (Davenport,1998; Pinto et al. 2018).

"A gestão do conhecimento, portanto, não é apenas sobre transferir informações, mas sobre criar novos conhecimentos e inovar dentro da organização." (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1. Como entende que o conceito de Gestão do Conhecimento se aplica dentro da organização?
2. Qual a importância da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores?
3. A empresa incentiva a troca de conhecimento e experiências entre os colaboradores? De que forma?

4. Existem programas ou oportunidades formais para aprendizagem, como por exemplo, formações, reuniões ou trocas de experiência?
5. O conhecimento adquirido pelos colaboradores é aproveitado para melhorar processos e tomada de decisão?
6. A empresa documenta boas práticas e aprende com erros para evitar problemas futuros?
7. Entende que a organização faz uma boa gestão do conhecimento? Justifique.
8. Sugere alguma melhoria?

Apêndice III – Grelha de Observação

Nome _____

Data _____

Hora _____

Dimensão de Análise	Indicadores de Observação	Nunca	Pouco frequente	Frequente	Muito frequente
Comunicação interna ¹	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza na transmissão de instruções - Frequência e tipo de comunicação entre equipas (oral, escrita, digital) - Feedback e confirmação de mensagens 				
Gestão da informação ²	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização e atualização de documentos (ex.: Presentation Stock, Ficha de Criação de Artigo) - Procedimentos de registo e partilha de informação - Existência de duplicação de dados ou incoerências 				
Coordenação e interação entre equipas ³	<ul style="list-style-type: none"> - Relações entre departamentos (ex.: Operações, Gestão de Espaço, Comercial) - Tomada de decisão colaborativa - Resolução de problemas operacionais 				
Partilha de conhecimento e boas práticas ⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de experiências entre colaboradores - Disseminação de aprendizagens ou soluções encontradas - Existência de registos ou manuais de referência 				
Comportamentos e atitudes observadas ⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento dos colaboradores - Reações às instruções e mudanças - Postura perante os processos de comunicação e gestão da informação 				

Descrição / Exemplos de Situações Observadas	Notas Interpretativas
1 - Reuniões entre equipas operacionais e de suporte; comunicações sobre alterações de layout e planogramas.	Grau de eficácia da comunicação; ruído ou falhas na transmissão de mensagens.
2 - Observação do processo de criação e atualização de artigos; análise dos documentos internos usados na gestão de espaço.	Avaliar consistência e acessibilidade da informação entre equipas.
3 - Interações informais e formais durante planeamento de layouts e execução de instruções.	Identificação de práticas colaborativas ou falhas na articulação entre áreas.
4 - Discussão de soluções operacionais em reuniões; elaboração do Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional.	Grau de aprendizagem organizacional e socialização do conhecimento.
5 - Atitudes durante reuniões, cumprimento de instruções, sugestões de melhoria.	Identificação de resistências, colaboração ou motivação.

2

² Esta grelha de natureza exemplificativa, oferece uma ferramenta flexível e adaptável a diversos contextos no seio organizacional. É fundamental que o observador, que atua internamente como participante, selecione apenas os aspetos relevantes, não havendo necessidade de a preencher na sua totalidade em todas as observações. A descrição e notas interpretativas serviram de auxiliar para classificação do observado

Apêndice IV – Manual de Boas Práticas do Processo Infocomunicacional

Manual de Boas Práticas

Processo Infocomunicacional

Conteúdos

Introdução	1
Objetivos do Manual	2
Como Usar o Manual	3
Princípios Fundamentais	4
FAQ	5
Boas Práticas no Processo Infocomunicacional	8
Gestão da Informação	10
• Comunicação Interna	14
• Comunicação Externa	16
• Partilha do Conhecimento	18
• Ética e Segurança da Informação	20
• Ferramentas e Plataformas	21
• Treino e Formação	23
• Processos Infocomunicacionais	25
• Conclusão	26
• Apêndice	27
Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional relativo à partilha de planogramas	28
Descrição do Processo Atual	29
Limitações do Processo Atual	29
Modelo Otimizado de Gestão de Espaço	30
Introdução ao Plano de Otimização do Processo	32
Implementação do modelo otimizado – QR Code	35

Introdução

Este manual foi criado para servir de guia prático no apoio à gestão da informação e da comunicação dentro da organização. O seu objetivo é orientar gestores e colaboradores na adoção de práticas que reforcem a informação e a comunicação como recursos estratégicos para o sucesso da empresa.

O estudo que esteve na origem deste manual mostrou que, apesar de já existirem iniciativas importantes de recolha e partilha de informação, ainda predominam processos informais e pouco articulados entre departamentos. Para melhorar a eficiência, é fundamental tornar esses processos mais claros, consistentes e integrados.

Assim, este manual apresenta recomendações que visam fortalecer o processo infocomunicacional, promovendo uma cultura de partilha, organização e utilização estratégica da informação, em benefício de toda a empresa.

Objetivos do Manual

O manual foi desenvolvido tendo em conta uma necessidade informal transmitida pela Administração que identificou a vantagem da criação duma ferramenta prática para orientar a empresa na gestão adequada da informação e comunicação.

A formalização dos fluxos informacionais constitui uma condição essencial para a criação de processos consistentes e confiáveis, e, nesse sentido, este manual procura estabelecer os princípios fundamentais e as Boas Práticas no Processo Infocomunicacional. O manual visa padronizar a Gestão de Informação, reger a Comunicação Interna e Externa e promover a partilha do conhecimento. Além disso, reforça a importância da Ética e Segurança da Informação, descreve as Ferramentas e Plataformas necessárias e sublinha a necessidade do Treino e Formação.



Como Usar o Manual

Este manual foi desenvolvido para servir como um guia prático de consulta rápida no dia a dia da organização. Cada capítulo aborda um tema específico, como a gestão da informação, a comunicação interna e externa, a partilha do conhecimento, a segurança da informação, o uso de ferramentas digitais, a capacitação e a melhoria contínua. Neste manual está incluída informação sobre o mapeamento e otimização do Processo de Infocomunicacional (pg 27). Não é necessário ler o manual de forma sequencial, podendo consultar diretamente a área que se pretende aplicar. As regras estão descritas de forma simples e objetiva, permitindo a sua aplicação imediata no ambiente de trabalho. A responsabilidade pela aplicação das boas práticas aqui apresentadas é partilhada por todos os colaboradores, independentemente da função ou hierarquia. Este manual deve ser revisto periodicamente para garantir a sua atualização face às necessidades da organização e às mudanças tecnológicas.



Princípios Fundamentais

O processo infocomunicacional transcende a simples transmissão de dados, exigindo a integração da informação com práticas comunicacionais eficazes. Os princípios orientadores são:

Clareza e Objetividade

Mensagens concisas, estruturadas e direcionadas ao público-alvo, facilitando a compreensão.

Transparência

Informação completa, correta e oportuna. A comunicação deve ser honesta, evitando dados enganosos que possam gerar ruído organizacional.

Acessibilidade

Disponibilização da informação em canais organizacionais e formatos de fácil acesso.

Confidencialidade

Proteção de dados pessoais e estratégicos, assegurando diferentes níveis de acesso conforme a função.

Colaboração

Estímulo à partilha de conhecimento em todos os níveis hierárquicos.

Responsabilidade

Cada colaborador deve gerir e comunicar a informação de forma ética e correta.





FAQ

- **O que é exatamente o processo infocomunicacional?**

O processo infocomunicacional corresponde às etapas de receção, tratamento, comunicação, armazenamento e validação da informação dentro da organização. Integra tanto o conteúdo informacional como os mecanismos utilizados para a sua transmissão.

- **Porque é que é importante formalizar processos de informação e comunicação?**

A informalidade gera retrabalho, perda de informação, erros operacionais e mensagens contraditórias. A formalização assegura clareza, consistência e eficiência na circulação da informação.

- **Qual é o principal problema do processo atual?**

O processo atual apresenta fragmentação, circulação excessiva de informação oral ou informal e duplicação de conteúdos, o que provoca inconsistências e desalinhamento entre departamentos.

- **O que muda com o novo modelo proposto?**

O novo modelo estabelece um fluxo padronizado, define responsabilidades, elimina redundâncias e centraliza a informação, tornando o processo mais estruturado e eficaz.

- **Porque é que precisamos de um repositório central?**

Um repositório central evita dispersão documental, perda de versões, duplicações e dificuldades de acesso, garantindo melhor controlo, histórico e partilha de informação.



- **O que é Gestão da Informação e porque é relevante?**

A Gestão da Informação garante que a informação certa chega à pessoa certa no momento certo, permitindo decisões mais informadas e reduzindo falhas operacionais.

- **Qual é a diferença entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento?**

A Gestão da Informação trata dados, documentos e fluxos formais, enquanto a Gestão do Conhecimento centra-se nas experiências, práticas e saberes que podem ser partilhados e reutilizados.

- **Como a Infocomunicação adequada melhora o trabalho entre departamentos?**

Melhora a coordenação ao reduzir ruído, falhas e desalinhamento, garantindo comunicação clara, registada e acessível a todos os intervenientes.

- **Que ferramentas devem ser utilizadas no processo infocomunicacional?**

Devem ser utilizados canais formais e plataformas colaborativas, tais como Teams, SharePoint, e-mail institucional e pastas partilhadas estruturadas.

- **Quem é responsável pelo processo infocomunicacional?**

Todos os colaboradores participam no processo, mas é essencial definir responsáveis pela validação, distribuição, armazenamento e controlo da informação.

- **Porque é necessário validar a informação antes de a enviar?**

A validação previne erros, elimina ambiguidades e reduz retrabalho, assegurando que a informação transmitida é correta e completa.



- **O que devo fazer se receber informação incompleta ou confusa?**

Deve ser solicitada clarificação, registrada a resposta e pedida nova versão da informação caso seja necessário, antes de dar continuidade ao processo.

- **Como garantir que a informação chega ao destinatário certo?**

Através de listas de distribuição definidas, canais oficiais e modelos de comunicação que identificam de forma clara remetentes, destinatários e objetivos.

- **Como a Gestão da Informação facilita a partilha de conhecimento?**

Quando a informação é bem tratada e armazenada, torna-se acessível e reutilizável, facilitando a aprendizagem organizacional e a transformação de informação em conhecimento.

- **O que acontece se não se seguirem estas boas práticas?**

Podem ocorrer erros operacionais, decisões mal fundamentadas, perda de informação, inconsistências e diminuição global da eficiência organizacional.

As boas práticas apresentadas seguidamente representam um conjunto de recomendações, funcionando como guia para gestores e colaboradores, promovendo maior consistência, eficiência e alinhamento estratégico na gestão da infocomunicação organizacional.

Mais do que um conjunto de regras isoladas, estas práticas devem ser entendidas como orientações dinâmicas, adaptáveis às necessidades da organização e em constante evolução.

Gestão da Informação

A gestão eficaz da informação é a base de qualquer processo infocomunicacional sólido. Uma organização que saiba organizar, armazenar e distribuir a informação de forma sistemática garante eficiência organizacional e reduz possíveis falhas comunicacionais. A informação deve ser tratada como um recurso estratégico para que possa ser facilitadora do processo de tomada de decisão.

**Organização
e classificação
da informação**

**Arquivo
digital e físico**

**Atualização e
eliminação de
informação**

**Boas práticas
de utilização**

Organização e classificação da informação

- Definir critérios de classificação de documentos; Exemplo: Categoria, Data, Departamento);
- Usar nomes de ficheiros claros e padronizados; Exemplo: ANO_MÊS_TEMA_AUTOR)
- Evitar duplicação de documentos — sempre que possível utilizar a versão centralizada no repositório oficial.

Arquivo digital e físico

- Criar pastas digitais estruturadas e acessíveis a todos os colaboradores autorizados;
- Evitar guardar informação apenas em computadores pessoais ou dispositivos móveis;
- Sempre que existirem documentos em papel, arquivar em locais próprios, sinalizados e de fácil consulta.

Atualização e eliminação de informação

- Informação obsoleta deve ser eliminada ou arquivada em pasta própria com etiqueta “Histórico”;
- Repositórios devem ser revistos periodicamente (pelo menos de 6 em 6 meses);
- Garantir que versões antigas de documentos são substituídas pela mais atual.

Boas práticas de utilização

- Consultar sempre a versão oficial antes de usar ou partilhar dados.
- Citar a fonte interna quando transmitir informação (ex. relatório X, reunião Y).

- Evitar enviar anexos pesados por e-mail quando a partilha pode ser feita via repositório

Recomendam-se ainda as seguintes práticas:

- **Identificação das Necessidades de Informação**

Definir que tipo de informação é relevante para apoiar a tomada de decisão e os objetivos da organização.

- **Aquisição da Informação**

Recolher a informação necessária, seja de fontes internas (relatórios, sistemas, colaboradores) ou externas (mercado, concorrência, clientes).

- **Armazenamento e Organização**

Estruturar a informação em sistemas adequados (bases de dados, arquivos digitais, repositórios), garantindo acessibilidade e segurança.

- **Tratamento e Análise**

Transformar os dados em informação útil, através de categorização, cruzamento de dados e aplicação de ferramentas analíticas.

- **Distribuição e Disseminação**

Garantir que a informação chega às pessoas certas, no momento certo, pelos canais adequados (intranet, relatórios, reuniões, dashboards).

- **Uso da Informação**



Aplicar a informação para apoiar decisões, resolver problemas, gerar inovação e criar conhecimento organizacional.

- **Avaliação e Retroalimentação**

Rever continuamente a qualidade, a relevância e a eficácia da informação usada, alimentando de volta o processo para ajustes e melhorias.

- Comunicação Interna

A comunicação interna é fundamental para a coesão organizacional e para a criação de uma cultura de confiança. Canais de comunicação claros e estruturados permitem que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e permitem também que as informações circulem sem ruídos. Uma comunicação bem organizada fortalece a motivação e o comprometimento dos diversos departamentos.





- **Canais oficiais: newsletters, reuniões operacionais, intranet.**
Os Jornais partilhados são sempre ótima fonte de partilha da informação, a informação necessária deverá estar disponível no site interno e deverá ser sempre fidedigna;



- **Estimular feedback estruturado e participação ativa.**
Duvidas são sempre oportunas e as são devem ser sempre ouvidas e transmitidas aos superiores hierárquicos.



- **Uniformizar a forma de partilha entre departamentos,** seja através uniformização de relatórios e dados (Templates; dashboards de desempenho, formato da reunião, etc), de canais e ferramentas (Documentação e projetos, anúncios formais e oficiais, etc) ou de fluxos de trabalho.

- Comunicação Externa

A forma como a organização comunica com o meio externo afeta diretamente a sua imagem e reputação e nesse sentido a comunicação externa deve ser igualmente planejada, coerente e alinhada com a identidade institucional, transmitindo desta forma confiança e credibilidade aos diversos stakeholders externos.





- **Criar um manual de identidade comunicacional**

O manual de identidade comunicacional é um instrumento essencial de gestão estratégica da comunicação, pois assegura que todos os elementos — visuais, verbais e simbólicos — transmitam uma mensagem única, coerente e alinhada com os valores e objetivos da organização.



- **Definir porta-vozes institucionais por área**

Definir um porta-voz por departamento permite garantir coerência, responsabilidade, agilidade e credibilidade na comunicação organizacional.

É uma prática que reforça a governança comunicacional e contribui para a construção de uma imagem institucional sólida e confiável, interna e externamente.



- **Monitorizar e gerir a reputação organizacional.**

É uma prática que reforça a governança comunicacional e contribui para a construção de uma imagem institucional sólida e confiável, interna e externamente.



- Partilha do Conhecimento

A partilha do conhecimento é o motor da inovação e da aprendizagem organizacional. Quando os colaboradores têm acesso ao saber coletivo, aumentam as possibilidades de uma melhoria contínua e inovação. Estimular ambientes colaborativos e valorizar quem contribui positivamente com boas práticas são peças-chave na criação de uma aprendizagem contínua.



Garantir uniformidade na execução de tarefas

- Desenvolvimento de Plataformas Internas – SharePoint; Teams, onde são disponibilizados One Point Lesson, Tutoriais, Manuais, etc;

Estimular a troca de conhecimento

- Criação de grupos internos, onde os membros do grupo partilham, presencialmente e online, experiências, desafios e soluções;

Facilitar a integração de novos colaboradores

- Implementação de um programa formal de mentoria, onde colaboradores seniores orientam novos elementos durante os primeiros meses;

Reforçar comportamentos colaborativos

- Criação de um “Prémio de Boas Práticas” ou destaque mensal em newsletter interna para as equipas partilharem soluções inovadoras ou melhorias de processo;

- Ética e Segurança da Informação

A informação é um ativo estratégico e deve ser protegida contra riscos internos e externos. A ética no tratamento da informação reforça a confiança entre os colaboradores, enquanto a segurança garante a integridade e confidencialidade dos dados. Uma sensibilização contínua sobre cibersegurança é essencial para prevenir falhas humanas.

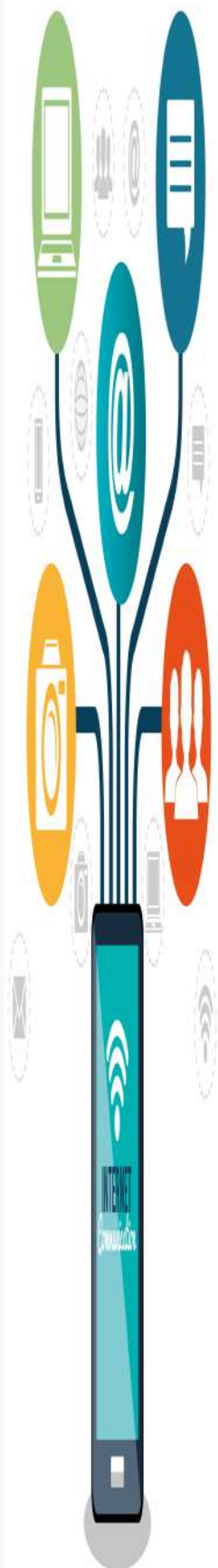
- Cumprir com normas internas de proteção de dados.
- Estabelecer protocolos para gestão de incidentes de segurança.
- Promover formações regulares em cibersegurança.
- Rege-se pela Norma ISO 27001

(Consultar a Norma em <https://www.iso.org/standard/27001>)



- Ferramentas e Plataformas

O uso de ferramentas e plataformas adequadas é fundamental para garantir a eficácia do processo infocomunicacional, facilitando a gestão eficiente da informação, a comunicação entre os diferentes níveis organizacionais e a partilha estruturada e acessível do conhecimento organizacional.





- **Repositórios digitais internos**

Garantem o acesso centralizado e estruturado à informação organizacional, reduzindo a duplicação de documentos e promovendo a atualização constante;
- **Newsletters e jornais internos**

Funcionam como canais institucionais de comunicação e asseguram que todos os colaboradores têm acesso às mesmas mensagens;
- **Plataformas colaborativas**

Permitem a interação em tempo real bem como a criação de espaços virtuais de trabalho em equipa, possibilitando o acompanhamento de projetos e reduzindo a dependência de comunicações;
- **Painéis informativos físicos e digitais nas lojas**

Asseguram a disseminação da informação junto das equipas e garantem o acesso, por parte de todos os colaboradores, à informação que é necessária transmitir;
- **Ferramentas de Business Intelligence**

Possibilitam a análise estratégica da informação, transformando mais facilmente dados em informação e, conseqüentemente, informação em conhecimento. Capacitam todos os colaboradores a compreender melhor a informação, dada a facilidade de interpretação da mesma.

- Treino e Formação

O processo infocomunicacional só se torna realmente eficaz quando os colaboradores possuem competências adequadas para gerir e partilhar a informação de forma estratégica. Promover um investimento contínuo em treinos e formações, orientados para o desenvolvimento das capacidades de comunicação, gestão da informação e partilha do conhecimento são peças fundamentais numa organização moderna.





- Workshops de comunicação clara e escrita corporativa

Destinam-se a melhorar a qualidade da comunicação, quer escrita, quer oral, reduzindo ambiguidades e assegurando que as mensagens são transmitidas de forma objetiva, clara e profissional;

- Formação em gestão da informação e boas práticas

Garantir que os líderes e responsáveis de equipa sejam capazes de orientar os processos informacionais, criando padrões de qualidade e promovendo a cultura de partilha;

- Formação em ferramentas digitais e segurança da informação

Assegurar o uso eficaz das plataformas colaborativas e sensibilizar para a adoção de políticas de proteção de dados, prevenção de riscos e cibersegurança.

- Processos Infocomunicacionais

Os processos infocomunicacionais de uma organização (fluxo de informação e comunicação) são vitais para a sua operação e tomada de decisão. A sua natureza, muitas vezes desorganizada ou ineficiente, exige a necessidade de mapeamento desses processos.

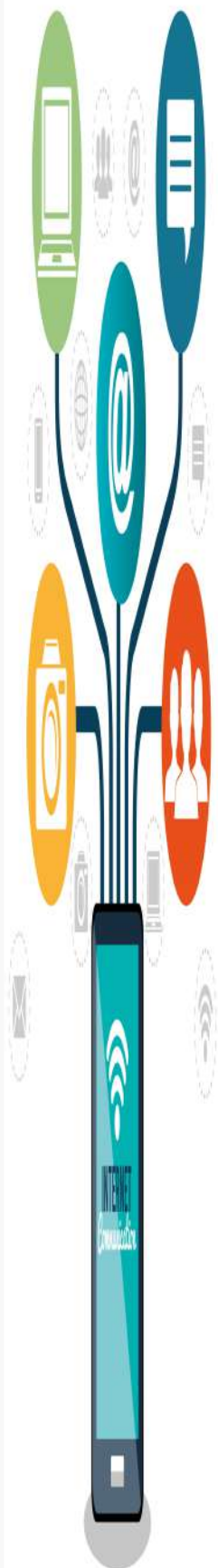
Este mapeamento detalhado é crucial para a otimização dos processos. Ao visualizar e documentar o fluxo, a organização pode identificar e corrigir gargalos e redundâncias, garantindo que a informação correta chegue a quem precisa e no tempo adequado. Em suma, mapear é o passo fundamental para aumentar a eficácia e a produtividade.



- Conclusão

Este manual constitui um instrumento de apoio à gestão organizacional e o seu propósito não é apenas reunir um conjunto de normas e recomendações, mas antes propor uma estrutura orientadora que auxilie a organização na construção de processos infocomunicacionais mais consistentes, transparentes e eficazes.

A sua implementação deve ser entendida como um processo dinâmico e evolutivo, sujeito a revisões e atualizações à medida que a organização cresça, enfrente novos desafios e acompanhe a transformação dos mercados, da sociedade e do mundo em geral.



- **Apêndice**

Daremos início a um breve mapeamento e otimização do processo infocomunicacional com especial foco na Gestão de Espaço. Este passo é crucial para visualizarmos e otimizarmos esta área específica.

Contudo, é importante sublinhar que, a longo prazo, o ideal seria expandir esta iniciativa para mapear todos os processos infocomunicacionais da organização. Esta visão abrangente é que permitirá uma otimização sistêmica e completa da eficácia e produtividade globais.



Mapeamento e Otimização do Processo Infocomunicacional relativo à partilha de planogramas

A gestão eficiente do espaço em loja constitui um dos pilares centrais da estratégia de merchadising no retalho. É, através dos planogramas que as empresas asseguram a correta disposição dos produtos nos lineares, maximizando a atratividade para o consumidor, aumentando a rotação dos artigos e garantindo a coerência da identidade da marca no ponto de venda.

Contudo, a relevância deste processo não se esgota apenas na dimensão operacional. A criação e a disponibilização de planogramas insere-se num fluxo mais amplo da infocomunicação organizacional, entendido como um conjunto de práticas que envolvem a produção, circulação e armazenamento da informação dentro da organização. Neste contexto, a Gestão de Espaço atua como um elo estratégico de comunicação entre a sede e as equipas de operação de loja, assegurando que a informação visual e técnica sobre a disposição dos produtos é transmitida de forma clara, precisa e atempada.

O modelo atual em vigor, baseado na elaboração manual de ficheiros em PDF e no carregamento do mesmo numa plataforma online, reflete ainda uma lógica de comunicação unidirecional e estática, em que a Gestão de Espaço emite instruções e as lojas são destinatárias passivas da informação. Este formato, embora funcional, limita o potencial da infocomunicação organizacional, na medida em que não favorece nem a interatividade nem a integração plena dos fluxos de dados no ecossistema digital da organização.

Descrição do Processo Atual

Atualmente, a equipa da Gestão de Espaço elabora o planograma utilizando ferramentas próprias de desenho dos lineares das lojas. Após a conclusão da elaboração desse desenho, o processo segue os seguintes passos:

- Criação e exportação manual dos planogramas para o formato PDF;
- Carregamento manual desses ficheiros numa plataforma online interna;
- Envio automático de notificações às lojas, alertando para a existência de um novo documento;
- Consulta manual por parte das equipas de loja, que descarregam o ficheiro e implementam a disposição definida.

Este modelo assegura que os planogramas cheguem às lojas de forma relativamente padronizada e com alertas automáticos, mas mantém uma forte dependência de tarefas manuais e de documentos estáticos.

Limitações do Processo Atual

Apesar de funcional, o modelo apresenta algumas limitações significativas:

- Dependência de ações manuais: a exportação e o upload são suscetíveis de erros humanos e consomem tempo;
- Formato estático (PDF): Dificulta a interatividade e obriga a uma navegação pouco intuitiva, especialmente em dispositivos móveis;
- Gestão documental fragmentada: ausência de histórico estruturado de versões, o que pode originar dúvidas em auditorias ou revisões (se aplicável);
- Dificuldade de usabilidade: As lojas dependem de procurar o ficheiro correto, o que pode causar atrasos na implementação;

- Ausência de feedback integrado: Não existe um canal direto para as lojas reportarem dificuldades ou sugerirem melhorias.

Estas limitações reduzem a eficácia do processo e criam barreiras à evolução digital da organização.

Modelo Otimizado de Gestão de Espaço

Para ultrapassar estas limitações, propõe-se um modelo otimizado estruturado em sete fases principais, a saber:

1. Elaboração do Planograma
 - Mantém-se a responsabilidade da equipa de Gestão de Espaço, assegurando o alinhamento com a estratégia comercial e logística da organização;
2. Sistema Automatizado de Publicação
 - O software de planogramas é integrado com a plataforma corporativa, permitindo a conversão e publicação automática dos ficheiros, sem necessidade de intervenção manual – ex SharePoint;
3. Repositório Central com Controlo de Versões
 - Todos os planogramas são armazenados num repositório central, com histórico completo de alterações, datas e responsáveis, garantindo transparência e rastreabilidade. A eliminação da informação obsoleta é da responsabilidade do Gestor de Espaço;
4. Criação de Equipas por Cluster
 - Definir que utilizadores devem aceder à informação, havendo uma separação departamental com responsáveis da secção e Gestor de Loja;
5. Notificação Automática às Lojas

- As lojas continuam a ser notificadas, mas de forma mais inteligente: cada cluster recebe apenas alertas relacionados com a sua secção ou categoria específica;
6. Consulta Interativa em Dashboards ou App Mobile
 - Os PDF's físicos são substituídos por dashboards dinâmicos e responsivos, que permitam filtrar informação por loja, secção ou produto, facilitando acesso rápido;
 7. Acesso Direto via QR Codes
 - A introdução de QR Codes nos lineares permite que cada colaborador aceda ao planograma específico de cada corredor através de dispositivos móveis (telemóveis, tablets, etc) minimizando erros e reduzindo o tempo de pesquisa e o consumo de papel;
 8. Feedback das Lojas
 - Um módulo de feedback é integrado no sistema, permitindo que as lojas reportem em tempo real dificuldades de execução ou proponham melhorias, criando um ciclo de comunicação bidirecional.

Introdução ao Plano de Otimização do Processo

Comprovada a necessidade de formalização e otimização do processo de partilha dos planogramas elaborados pela Gestão de Espaço, definiu-se que o modelo teria sete fases essenciais que garantem uma transição controlada e monitorizada do processo, a saber:

Diagnóstico inicial (AS-IS)

- Mapear o processo atual com detalhe, incluindo tempos médios de cada etapa; sistemas utilizados e volume de planogramas produzidos.
- Identificar claramente os pontos críticos de forma a evitar redundâncias, erros recorrentes, atrasos.
- Utilizar ferramentas adequadas como por exemplo entrevistas internas, observação direta, análise documental.

Responsável da Ação – Gestão de Espaço em conjunto com equipa de Qualidade de Processos – se aplicável.

Definição do processo otimizado

- Adotar o fluxograma otimizado que se desenvolveu;
 - Ajustar ao contexto real da organização, tendo em conta softwares já disponíveis, políticas internas de IT e competências das equipas;
 - Criar um Manual de Procedimentos com fluxo informacional atualizado;
- Responsável da Ação – Gestão de Espaço em conjunto com a Direção Comercial e Direção de Operações.

Seleção de ferramentas digitais

- Escolher plataforma para substituir o upload manual de PDF, como por exemplo o SharePoint;
- Definir o formato de disponibilização dos planogramas;
- Incluir funcionalidades de notificações automáticas, controlo de versões e canal de feedback;

Responsável da Ação – Gestão de Espaço em conjunto com IT.

Projeto-piloto

- Implementar primeiramente numa ou duas lojas como teste para validar o fluxo otimizado;
- Recolher feedback sobre acessibilidade, clareza e rapidez;
- Ajustar eventuais problemas antes de alargar a todas as lojas;

Responsável da Ação – Gestão de Espaço e Gestores de Loja

Formação e Comunicação

- Criar sessões de formação para as equipas de loja;
- Comunicar as vantagens – menos erros, informação mais clara, rapidez – para reduzir a resistência à mudança;

Responsável da Ação – Gestão de Espaço e RH

Roll-Out

- Alargar o processo a todas as lojas gradualmente;
- Monitorizar a adesão, perceber as dificuldades e indicadores de utilização por parte das lojas.

Responsável da Ação – Gestão de Espaço e Direção de Operações

Monitorização Contínua

- Definir KPI's para avaliar impacto do novo processo - % de lojas que consultam os planogramas no prazo previsto, tempo médio de publicação em

comparação com a consulta do planograma, taxa de conformidade e execução em loja, etc;

- Reunir trimestralmente para avaliar possíveis melhorias do processo.

Responsável da Ação – Gestão de Espaço e Controlo de Gestão

Implementação do modelo otimizado – QR Code

A crescente digitalização dos processos de retalho tem vindo a promover a procura de soluções tecnológicas simples, acessíveis e de rápida implementação, capazes de otimizar a circulação da informação entre a sede e as lojas. Entre essas soluções destaca-se a utilização de QR Codes (Quick Response Codes), cuja aplicação no contexto da Gestão de Espaço pode constituir um avanço significativo no processo de consulta e implementação de planogramas.

Originalmente desenvolvidos para a indústria automóvel japonesa nos anos 1990, os QR Codes popularizaram-se devido à sua capacidade de armazenar grandes quantidades de informação em formato bidimensional, facilmente acessível através de dispositivos móveis.

No retalho, a sua utilização tem vindo a evoluir da comunicação com o consumidor para funções internas de suporte operacional, nomeadamente no acesso a manuais, fichas técnicas e instruções de merchadising.

No caso específico da Gestão de Espaço, Os QR Codes podem funcionar como pontes infocomunicacionais entre a sede e as equipas de loja. Ao associar cada planograma a um link digital e gerar o respetivo QR Code, é possível disponibilizar a informação diretamente no linear, permitindo que os colaboradores acedam ao documento mais atualizado de forma imediata, apenas com recurso a um telemóvel ou tablet. Esta solução simplifica o processo de consulta, elimina a necessidade de pesquisa manual em plataformas digitais e reduz a probabilidade de erros ou desatualizações.

Para além da sua facilidade de implementação e baixo custo, a introdução de QR Codes contribui para reforçar a lógica da infocomunicação organizacional, ao garantir maior fluidez na circulação da informação e maior alinhamento entre áreas funcionais. Assim, ainda que não represente a digitalização integral do processo de

Gestão de Espaço, esta medida constitui um primeiro passo estratégico para a modernização e otimização do fluxo de informação em loja.