

# **UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA



**Dissertação Mestrado em Gestão**

## **QUALIDADE E PERDAS DE INFORMAÇÃO**

### **ESTUDO DE CASO DE EMPRESA**

**Maria Emília Videira Rodrigues**

**Covilhã, Julho de 2008**

# **UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA



**Dissertação Mestrado em Gestão**

## **QUALIDADE E PERDAS DE INFORMAÇÃO**

### **ESTUDO DE CASO DE EMPRESA**

**Dissertação para obter o Grau de Mestre em Gestão, orientada pelo Professor Doutor Paulo Pinheiro e pelo Professor Doutor António Nunes, da Universidade da Beira Interior**

**Por: Maria Emília Videira Rodrigues**

**Covilhã, Julho de 2008**

## **ABSTRACT**

A informação é um valor patrimonial das organizações, o seu reconhecimento como um recurso significa que esta terá que ser gerida como tal, será necessária a existência de uma estrutura capaz de assegurar que a informação esteja disponível no momento, na forma e na quantidade desejável para os seus consumidores, ou seja, que tenha qualidade.

O impacto negativo traduz-se em custos desnecessários, em processos de decisão afectados ou na perda de confiança dos clientes.

Os problemas com a qualidade da informação são sentidos de forma rotineira nas organizações, com diferentes níveis de gravidade e de prejuízo.

Neste trabalho procurou-se analisar, através de um pequeno estudo empírico, até que ponto uma empresa se preocupa com a qualidade da informação veiculada entre os *stakeholders*, e quais as medidas implementadas para a eventual melhoria ou correcção.

Neste contexto e por uma questão de facilidade e conveniência fez-se o estudo na empresa Bricolage & Jardim, não podendo ser considerado um pré-teste, mas mais um caso a considerar em futuras investigações, com a finalidade de conhecer a realidade portuguesa.

Do estudo pode concluir-se que embora a empresa tenha procedimentos específicos para o veicular da informação com qualidade, estes nem sempre são respeitados. Alguns desvios por parte dos *stakeholders* acarretam por vezes falhas na informação, levando á perda de confiança dos clientes, e causando prejuízos a vários níveis.

## **AGRADECIMENTOS**

Só foi possível a realização do presente trabalho com à colaboração prestada por várias pessoas e instituições, a quem agradeço:

Professor Doutor Paulo Pinheiro e ao Professor Doutor António Nunes, orientadores científicos do trabalho.

Responsável pela empresa Bricolage & Jardim e seus colaboradores.

Universidade da Beira Interior.

Dedico este trabalho ao meu marido e em especial às minhas filhas Marisa e Beatriz, que durante este tempo as privei da dedicação que mereciam.

A todos muito obrigada.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iii</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</b> .....	<b>3</b>
<b>A INFORMAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>8</b>
Ciclos de Vida da Informação .....	9
<b>CONHECIMENTO</b> .....	<b>12</b>
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	<b>12</b>
CONHECIMENTO TÁCITO/ EXPLÍCITO .....	15
<b>CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>16</b>
PARTILHA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO .....	17
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO/TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO .....	20
O PAPEL DA INFORMAÇÃO COM QUALIDADE .....	25
<b>TEORIZAÇÃO DA "QUALIDADE" DA INFORMAÇÃO</b> .....	<b>27</b>
DIMENSÕES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO .....	27
<b>UM MODELO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
A GESTÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO .....	34
Identificação e Correção de Deficiências .....	36
GESTÃO DE INFORMAÇÃO .....	36
SOBRECARGA DE DADOS.....	38
<b>Estratégias para seleccionar e organizar informação</b> .....	<b>39</b>
<b>A ORGANIZAÇÃO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>42</b>
O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES .....	45
Do Grupo à Equipa de Trabalho .....	48
TRABALHO EM EQUIPA .....	50
Competências para o Trabalho em Equipa .....	51
REDES DE COMUNICAÇÃO .....	51
A PERFORMANCE DOS GRUPOS .....	53
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>55</b>

Tipo de estudo.....	55
RECOLHA DE INFORMAÇÃO .....	57
TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO .....	62
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo I.....	87
Anexo II.....	89
Anexo III.....	90
Anexo IV.....	91

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da Qualidade da Informação.....	28
Quadro 2 – Características da Informação de Qualidade .....	32
Quadro 3 – Variáveis que Influenciam a Eficácia dos Grupos de Trabalho .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão da Informação .....	5
Figura 2 – Ciclos de Vida da Informação .....	10
Figura 3 – Dimensões da Criação do Conhecimento .....	17
Figura 4 – Canal de Comunicação .....	20
Figura 5 – Caracterização dos Funcionários por Sexo .....	63
Figura 6 – Caracterização por Idades .....	64
Figura 7 – Caracterização da Amostra por Habilitações Literárias .....	64
Figura 8 – Caracterização do Tempo de Serviço .....	65
Figura 9 – Frequência em Acções de Formação, nos Últimos 2 Anos .....	66
Figura 10 – Preocupação por Parte da Empresa com a Qualidade e Eficiência da Informação .....	67
Figura 11 – A Informação Transmitida é Objectiva, Precisa e Completa.....	68
Figura 12 – Sensibilidade para a Importância da Qualidade da Informação Veiculada .	69
Figura 13 – Perante uma Questão Onde Obtêm a Informação .....	71
Figura 14 – Quando há Perdas de Informação Existem Métodos para a sua Recuperação .....	72

## **ABREVIATURAS**

**CAE** – Classificação das Actividades Económicas

**EIM** – Enterprise Information Management (Gestão de Informação Empresarial)

**SI** – Sistemas de Informação

**TI** – Tecnologias de Informação

## INTRODUÇÃO

É imprescindível uma boa gestão de informação, formando-se assim uma eficiente base para a tomada de decisões de qualquer empresa, pode mesmo dizer-se que a informação com qualidade é cada vez mais o diferencial competitivo das empresas do futuro. Construir uma rede de informação tornou-se ou vai tornar-se uma tarefa prioritária para qualquer organização.

De acordo com Frederico e Leitão (1999), as mudanças sociais e tecnológicas que caracterizam a nossa época, bem com a crescente complexidade das estruturas organizacionais conduziram ao imperativo da qualidade. Esse imperativo levou à tentativa de racionalizar a relação custo / qualidade de serviços procurando melhorar a sua eficiência. Tais aspectos são extensivos a todos os ramos de actividade, passando a qualidade a ser uma exigência de todos os intervenientes: cidadãos, prestadores de cuidados, gestores e financiadores.

Face à competitividade e volatilidade do actual mercado de trabalho, as organizações vêm-se forçadas a apostar não só em tecnologia mas também nos seus recursos humanos, caso queiram garantir a prestação de serviços de qualidade aos seus clientes e a sua fidelização e lealdade à organização, (Pinho, 2006).

O presente trabalho tem como objectivo genérico analisar a qualidade e perdas de informação na empresa Bricolage & Jardim.

Inicialmente é feita a descrição dos conceitos como Dados, Informação e Conhecimento e de outros aspectos base para a teorização do nosso estudo. Para se tentar conseguir o objectivo proposto, fazemos uma exposição da pesquisa bibliográfica que se fez acerca destes conceitos.

Seguidamente procede-se ao enquadramento da estrutura organizacional da empresa, e à teorização do comportamento humano nas organizações.

Posteriormente é apresentada a metodologia utilizada na investigação onde serão definidos os objectivos, as hipóteses e a metodologia da pesquisa. Assim como a forma como foi feita a recolha e tratamento da informação, da realidade que pretendemos investigar: a qualidade e perda de informação na empresa “Bricolage & Jardim”

Por ultimo serão apresentadas as considerações finais e as conclusões desta investigação.

## DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Os termos informação e conhecimento são frequentemente usados indiscriminadamente, no entanto Nonaka, Toyama, Byosière (2001) consideram que existe uma clara distinção entre eles.

É importante proceder a uma correcta definição dos mesmos e verificar quais as diferenças existentes entre si. Essas diferenças assumem um papel relevante na compreensão dos mecanismos de funcionamento de um sistema de informação, em qualquer ambiente organizacional.

Vasconcelos (2003) refere que dados são um conjunto de factos, observações ou conceitos possíveis de serem processados e interpretados. De igual modo, Rascão (2004) citado pelo mesmo autor define dados como os factos ou eventos, imagens ou sons que podem ser pertinentes ou úteis para o desempenho de uma tarefa, acrescentando que estes *per si* não conduzem à compreensão desses factos ou situações. Dados são um conjunto de factos distintos e objectivos, relativos a eventos.

Gaia e Leonardi (2004) conclui que dados são factos, imagens ou sons, que, quando interpretados e atribuído a eles significado, tornam-se informações, que são dados resumidos, formatados ou filtrados, aos quais, quando se adicionam acção e aplicação, tornam-se Conhecimentos, formados por instintos, ideias, regras e procedimentos que guiam as acções e decisões.

Druker citado por Carvalho (2004) define a informação como dados interpretados, dotados de relevância e propósito enquanto que o dado é definido como a descrição exacta de algo que serve como matéria-prima para a informação. Acrescenta que dado e informação são blocos de construção para a criação do conhecimento.

Numa organização são registos estruturados de transacções que por si só não são dotados de propósito e relevância. Portanto só descrevem parte daquilo que aconteceu, não fazem juízos de valor ou interpretações que ajudem a sustentar a tomada de decisão. Embora nada digam sobre a sua importância eles são a matéria-prima para a tomada de decisão o que faz com que as organizações não possam prescindir deles.

Davenport e Prusak (1998) referem-se a dados como simples observações sobre o estado do mundo e imputem-lhes as seguintes características: facilmente estruturado; facilmente obtido por máquinas; frequentemente quantificado; facilmente transferível.

De um modo simples, poderíamos definir dados como um fenómeno qualquer desprovido de um significado.

A informação é, por natureza, uma representação simbólica em código convencional, de acontecimentos, objectos ou fluxos que constituem o real perceptível.

Os dados transformam-se em informação quando se lhes acrescenta significado. A informação é mensagem, como tal, tem que ter um emissor e um receptor. Tem como finalidade modelar a pessoa que a recebe, ou seja, só o receptor decide se a mensagem recebida é ou não informação, aquilo que para o emissor pode ser informação poderá ser ruído para o receptor. A transferência da mensagem pode seguir canais formais de redes físicas como as redes de telecomunicações, correio electrónico ou correio convencional, ou redes informais circunstanciais, como pequenas notas ou conversas de café.

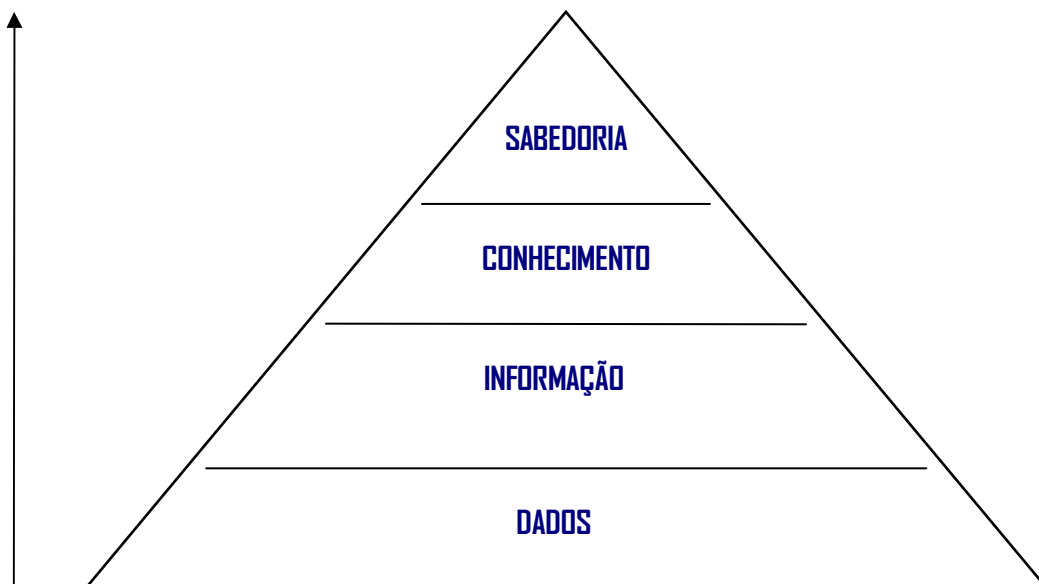
Davenport e Prusak (1998) dizem que informação são dados dotados de relevância e propósito e que requerem unidade de análise; exige consenso em relação ao significado; exige necessariamente a mediação humana. Informação é assim o resultado de um processo de agregação, organização e análise de dados (dados organizados de modo significativo).

Após a introdução e definição do conceito de “dados” e “informação”, surge-nos um outro que se encontra directamente relacionado com estes, o conceito de “conhecimento”, que é considerada a capacidade de utilizar a informação para a realização de uma acção, resolução de um problema, ou tomada de decisão.

Segundo Rascão (2004), é através do conhecimento que se consegue realizar a filtragem e formatação dos dados, bem como a interpretação da informação, verificando-se que os conceitos de dados, informação e conhecimento integram um circuito que permite a tomada de decisão. Esta interacção entre estes conceitos possibilita o funcionamento dinâmico de um sistema de informação.

Na mesma linha Nonaka (1996) estabelece que existe diferença entre a criação de informação e a criação do conhecimento. Em termos muito simples, a informação é o fluxo, e o conhecimento é o stock. A informação é o fluxo de uma mensagem, enquanto o conhecimento é criado pela acumulação de informação. Assim, a informação é um meio ou um material necessário para criar e construir o conhecimento. A segunda diferença é que a informação é algo passiva enquanto que o conhecimento é mais pró activo, considerando-o como um processo humano dinâmico, uma crença justificada na verdade.

**Figura 1 – Gestão da Informação**



**Fonte:** Traduzido de Tobin (1996)

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como informação valiosa da mente humana, este inclui reflexão, síntese, contexto e é de difícil estruturação; de difícil captura em máquinas; frequentemente tácito; de difícil transferência.

De um modo geral, o processo de tomada de decisão dos indivíduos baseia-se na informação a que têm acesso e no conhecimento que vão acumulando ao longo das suas vidas. De forma simples, os dados após um processo de filtragem e formatação transformam-se em informação. Essa por sua vez irá ser submetida à interpretação de um indivíduo, que desencadeará uma acção, levando a um determinado *output*. Os resultados obtidos ou *outputs* das acções contribuem para a acumulação de experiências e sensações que irão conduzir ao conhecimento. É através do conhecimento que se consegue realizar a filtragem e formatação dos dados, bem como a interpretação da informação, verificando-se que os conceitos de dados, informação e conhecimento integram um circuito que permite a tomada de decisão. Esta interacção entre estes conceitos possibilita o funcionamento dinâmico de um sistema de informação (Rascão, 2004).

## A INFORMAÇÃO

A Informação é um conceito que tem várias definições. Um dos sentidos deste conceito pode ser encontrado através de sua origem etimológica. A Informação é uma palavra de origem latina, do verbo “*informare*”, que significa dar forma, colocar em forma, criar, representar, construir uma ideia ou uma noção. A partir da sua origem etimológica podem-se perceber dois sentidos complementares para este conceito. A Informação pode ser compreendida como um processo de atribuição de sentido. Em termos de praticas informacionais pode-se dizer que esse processo dá-se através das acções de recepção/selecção das informações recebidas. Por outro lado outra compreensão pode ser feita, se a Informação for considerada como um processo de representação, pretendendo-se com isso comunicar o sentido dado à mesma. Este processo ocorre através das acções de codificação, emissão e decodificação/uso de Informação (Araujo, 2001).

Braga (2000), indica que a Informação tornou-se numa necessidade crescente para qualquer sector da actividade humana e é-lhe indispensável mesmo que a sua procura não seja ordenada ou sistemática, mas resultante apenas de decisões casuísticas e/ou intuitivas.

Em termos de praticas informacionais pode dizer-se que este processo se estrutura através das acções de geração e transferência de Informação. Assim a partir de uma visão etimológica a Informação pode ser conceituada como uma pratica social que envolve acções de atribuição e comunicação de sentido. Pode-se salientar ainda que, através da análise etimológica do termo Informação, se destaca um ponto. Seja como processo de atribuição de sentido ou seja como processo de representação para a comunicação, a Informação comporta um elemento de sentido, ou seja, o objectivo do acto de informar é o envio e a apreensão de sentido. Pode-se considerar que se não ocorre atribuição de sentido (recepção) e processo de representação (geração e transferência) o fenómeno informacional não se desenvolve (Araujo, 2001).

Reconhecendo a importância da Informação, Moresi (2000) refere que muitas organizações não são sensíveis a alguns excessos na busca e na manutenção da Informação. Os esforços principais de uma organização devem dar prioridade à busca e à manutenção da Informação crítica, mínima e potencial, respectivamente.

Em relação à Informação sem interesse, o esforço é obviamente, no sentido de se evitar desperdício de recurso na sua obtenção. A aceitação do princípio subjacente a classificações como esta é comum e utilizado em muitas abordagens de gestão da Informação. Contudo, a operacionalização deste princípio é muito delicada, pois a classificação de uma dada Informação, em particular, numa destas classes, é obviamente um problema de difícil resolução prática, (Moresi, 2000).

A Informação tornou-se tão importante que Drucker (1993), defende o primado da Informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do binómio capital/trabalho pelo binómio Informação/conhecimento como factores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o Valor da Informação tende a suplantar a importância do capital. A Informação e o conhecimento são assim, a chave da produtividade e da complexidade.

## **A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Um sistema de informação, não é mais do que um processo de transformação de informação, algo semelhante a uma fábrica, cujo sucesso depende do grau de satisfação dos consumidores dessa informação.

A utilização das Tecnologias da Informação é parte integrante do processo de transformação das organizações. Para haver qualidade da informação, deve investir-se em inovações tecnológicas, utilizar sistemas de informação e implementar o processo de mudança à nova realidade.

O cenário competitivo das organizações sofreu profundas mudanças nas últimas décadas. Fortes tendências e factores tecnológicos estão a provocar alterações na estratégia das empresas, sendo chamada “era da informação” e do conhecimento.

Os problemas com a qualidade da informação são sentidos de forma rotineira por todas as organizações, com diferentes níveis de gravidade e de prejuízo. O impacto negativo traduz-se em custos desnecessários, em processos de decisão afectados ou na perda de confiança dos clientes. Evidências apontam para que o problema da qualidade dos dados da informação deva ser tratado com formalismo e deve seguir o caminho que a qualidade já tomou na indústria.

Ao encarar a informação como um produto, estamos a considerar a existência de uma economia da informação, na qual consumidores, fornecedores e produtores de informação desempenham um papel no processo de criação de valor.

A informação é hoje encarada como um recurso essencial para as organizações (Amaral, 1994). Não que a informação seja uma novidade, até porque faz parte da própria essência das organizações, mas só nos últimos anos é que se reconheceu a sua importância estratégica. O seu reconhecimento como um recurso significa que esta terá que ser gerida como tal, que será necessária a existência de uma estrutura capaz de assegurar que a informação esteja disponível no momento, na forma e na quantidade desejável para os seus consumidores, ou seja, que tenha qualidade.

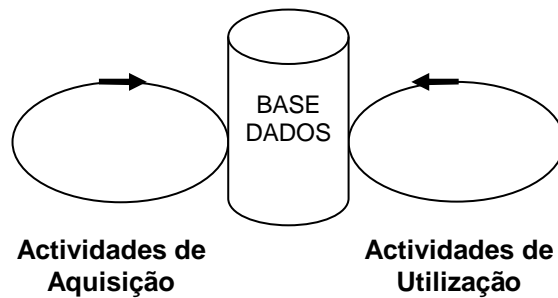
### **Ciclos de Vida da Informação**

Para poder actuar sobre a qualidade da informação, é necessário compreender o ciclo de vida da informação. Basicamente, a informação é recolhida, armazenada e mais tarde extraída para ser consumida. Dois ciclos podem ser identificados, o ciclo de aquisição e o de utilização Redman (1996).

O ciclo de aquisição inicia-se com a definição do modelo conceptual de dados ou a visão do mundo real que deve ser recolhida. Prossegue com a implementação do modelo, a aquisição de valores e o seu armazenamento. O ciclo de utilização começa

com a definição do subconjunto de dados do modelo conceptual, a sua extracção, manipulação e apresentação. A última actividade é a sua utilização pelo consumidor. Ambos os ciclos são executados indefinidamente.

**Figura 2** – Ciclos de Vida da Informação



**Fonte:** Adaptado de Redman [*et all.*] (1996) - *Data Quality for the Information Age*. Artech House Inc.

Em diversos pontos dos ciclos existem pontos de inspecção. Nesses momentos a informação deverá ser avaliada, ou seja, indicadores sobre a qualidade devem ser recolhidos e posteriormente analisados. Consoante os resultados, o processo voltará a um ponto a montante, ponto esse que será determinado pela gravidade das não-conformidades detectadas. Está implícito para este modelo que os requisitos da qualidade foram identificados e quantificados e que os métodos para recolha dos indicadores da qualidade estão definidos.

Quatro intervenientes neste processo podem ser identificados (Wang, 1998):

- Os *fornecedores*, responsáveis por criar ou recolher a informação;
- *Consumidores*; aquele que utiliza a informação;
- Os *produtores*, aqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento, exploração e manutenção dos sistemas e dos dados armazenados;
- Os *gestores*, responsáveis últimos pela informação em todo o processo.

Segundo Wang, (1998) o facto de a informação não ser um recurso tradicional, com dimensões físicas, levanta um conjunto de questões. Pelo facto de não ter essas mesmas dimensões, é difícil avaliar o seu volume, a sua tangibilidade (considerando-se que esta

pode ser facilmente quantificável em determinadas situações, ao contrário de outras em que não é facilmente mensurável e daí o seu carácter intangível, quando se trata por exemplo de influenciar comportamentos ou decisões), ou conseguir identificar a quantidade de informação adequada.

Os dados não se consomem com o uso, é um recurso que não se esgota, pois pode ser utilizado indefinidamente, o que levanta problemas no controlo da sua utilização. A própria analogia entre os sistemas de informação e uma fábrica falha no facto da utilização da informação não ser determinística. Num processo fabril, a sequência das etapas de fabrico estão estabelecidas e a utilização do produto intermédio e do final estão definidas. Num sistema de informação, os utilizadores podem a qualquer momento recorrer à informação existente e aplicá-la de uma forma nunca antes imaginada, o que demonstra as potencialidades e a versatilidade destes sistemas (Wang, 1998).

## CONHECIMENTO

A imensa riqueza e potencial dos dados e da informação não se convertem de forma simples em conhecimento.

Relativamente ao conhecimento “ não são dados nem informação, embora esteja relacionado com ambos, e as diferenças entre estes termos seja muitas vezes uma questão de grau”, (Davenport e Prusak, 1998).

Os mesmos autores referem que o conhecimento é o recurso chave das tomadas de decisões inteligentes, previsões, projectos, planeamentos, diagnósticos, análises e avaliações. É criado e partilhado entre mentes individuais e colectivas. Não surge das bases de dados, mas aparece com a experiência, os sucessos, as falhas e a aprendizagem. O maior activo de uma empresa é o conhecimento, a empresa que deixar de criar novos conhecimentos, muito provavelmente deixará de existir. O valor do conhecimento é alvo de preocupações e reflexões por parte de muitos profissionais. É fundamental para o sucesso das organizações, perceber como se cria, transfere e aproveite este recurso.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Herckert (2002), afirma que a chave do sucesso, para o século XXI, será a capacidade de renovação do conhecimento, da adaptabilidade, da criatividade e da inovação.

Zalaba (2002) também concorda com o que foi dito ao afirmar que a chamada “Nova Era do Conhecimento” é caracterizada pela globalização dos mercados, desenvolvimento tecnológico e o crescente fluxo de informação que acompanha este movimento. O autor estabelece uma relação directa entre o desenvolvimento, crescimento e a importância do conhecimento na Gestão Empresarial. Surgem novas formas de desenvolver negócios, de estruturar as organizações e de promover o conhecimento como activo crítico para competir nos novos cenários económicos.

Descobre-se que o conhecimento é hoje mais do que nunca decisivo para o sucesso corporativo e que o Capital Industrial vem sendo substituído cada vez mais por um novo tipo de activo, o Capital Intelectual. Os produtos e serviços oferecidos pelas empresas contêm cada vez mais porções deste novo activo, contabilizando quantidades cada vez maiores de conhecimento.

Gouveia (2004) refere que a Gestão do Conhecimento vem ao encontro das necessidades de Gestão Empresarial numa sociedade onde o peso do factor de produção *conhecimento* tem ganho relevância e trazido vantagem competitiva sustentável para as organizações.

O conhecimento quando gera valor é, no mercado, a chave do êxito das células sociais que competem no contexto económico, social e tecnológico. Há um progressivo interesse em mensurar os intangíveis e gerir os bens imateriais, incluindo a riqueza do conhecimento. Há uma valorização crescente do conhecimento individual como do conjunto da organização. Este conhecimento é um agente dinamizador do património e vai influenciar a riqueza no sentido de ser mais dinâmica e eficaz em suas transformações. Sendo mais eficaz tenderá à prosperidade patrimonial.

As organizações baseadas em conhecimento distinguem-se por actuarem num ambiente em constantes mudanças o que exige uma necessidade constante de inovação. Na era da Gestão do Conhecimento têm surgido algumas abordagens conceituais. Optou-se por referir a definição de Gestão do Conhecimento, dada por Fialho e Serrano (2005), referindo-se à criação, identificação, integração recuperação, partilha e utilização do conhecimento dentro da organização.

Segundo Silva e Neves (2003), as orientações fundamentais para um programa de gestão do conhecimento podem resumir-se a:

- Comprometimento da administração: não há sucesso num programa de gestão do conhecimento sem o apoio formal e informal deste nível hierárquico da empresa;

- Projecto-piloto numa área com alto nível de liderança, uma equipa de colaboradores, com representantes dos *stakeholders* de uma organização com o objectivo de fazer sentir as pessoas parte do processo;
- Objectivos bem delimitados e divulgados;
- Motivação dos detentores do conhecimento;
- Ferramentas e processo de selecção;
- Início numa área de interesse e de importância no negócio.

Para os mesmos autores, um sistema de gestão do conhecimento deverá abranger a intuição, as crenças, os julgamentos, as experiências, os valores e a inteligência das pessoas, factores estes nitidamente tácitos. Não há tecnologia que possa simular estas variáveis, nem mesmo a inteligência artificial.

Quando o conhecimento pode ser aplicado no momento e no local onde é necessário e apoiar as decisões presentes, levando a um melhor desempenho e/ou resultados, o conhecimento é inteligência. Quando flui livremente pela organização, é partilhado, cresce, é validado, então a organização informatizada passa a organização inteligente, (Silva e Neves, 2003).

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados, para que a informação se transforme em conhecimento é necessário trabalho humano.

Segundo Fialho e Serrano (2003), a principal barreira a uma gestão eficaz do conhecimento é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias e de informação e que, conseqüentemente, possibilite a aprendizagem permanente dos seus colaboradores à mesma velocidade que o novo conhecimento está a ser criado.

As pessoas não recebem novo conhecimento de forma passiva elas interpretam-no adaptando-o à sua própria situação e perspectiva, a confusão criada pelas inevitáveis diferenças de significado podem ser uma fonte rica de conhecimento, se a organização souber como o gerir.

## CONHECIMENTO TÁCITO/ EXPLÍCITO

A epistemologia ocidental, para Balestrin et al. (2003), considera o conhecimento como explícito e facilmente gerido por meio de tecnologias da informação. No entanto Magalhães (2005) refere as organizações ocidentais ao ignorarem as dimensões tácitas e subjectivas acarretam algumas limitações: leva a que os gestores ignorem a criação de novas visões ou de sistemas de valores; a ênfase na estratégia descendente negligencia a riqueza do conhecimento que existe noutros níveis mais baixos da organização.

Carvalho (2004) refere Nonaka destaca a importância do aprendizado nas organizações como um processo tanto a nível individual quanto a nível organizacional que contribui para a criação do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1995) as organizações ocidentais encaram o conhecimento como algo necessariamente explícito, algo formal e sistemático que pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e partilhado. Este conhecimento pode ser facilmente processado por um computador, transmitido electronicamente ou armazenado em base de dados. Para as organizações Japonesas o conhecimento expresso em palavras e números é reconhecido como a ponta de um iceberg. Vêm o conhecimento primeiramente tácito – algo que não é facilmente visível e exprimível.

O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar encontrando-se fortemente enraizado nas acções e experiências individuais assim como ideais, valores e emoções. Segundo os mesmos autores a distinção entre conhecimento tácito e explícito é a chave para compreender as diferenças entre a abordagem do conhecimento sobre a perspectiva ocidental e a oriental. No Ocidente as organizações estão mais acostumadas em lidar com o conhecimento explícito.

Por conhecimento tácito entende-se aquilo que podemos saber mais do que somos capazes de dizer: competências, juízos e intuições que as pessoas possuem mas que não

são facilmente descritos. Por conhecimento explícito entendem-se as competências e factos susceptíveis de ser documentados e formalmente transmitidos.

Para Silva e Neves (2003), o conhecimento tácito é aquele que é pessoal específico de determinado contexto e portanto difícil de formalizar e transmitir. O explícito é aquele que é estruturado e transmissível por meio de uma linguagem formal.

O conhecimento que a organização tem de gerir é aquele que é capaz de servir os seus propósitos estratégicos. O que é conhecimento valioso para uma organização pode para outra ser apenas um conjunto de dados sem qualquer valor.

### **CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Para Nonaka e Takeuchi (1995) as empresas actualmente criam conhecimento e inovação do interior para fora, de modo a redefinir problemas e soluções e no processo para recriar o seu ambiente. Na sua teoria a explicação da criação de conhecimento nas organizações pressupõe que o conhecimento é criado quando existe interacção entre o conhecimento tácito individual e o conhecimento explícito da organização.

Balestrin et al (2004) refere que para Nonaka e Toyama um factor estratégico para a organização é o potencial em criar novos conhecimentos, muito mais do que geri-los uma vez que o conhecimento de alto valor para uma organização é tácito, dinâmico, interdependente e encontra-se dentro da cabeça das pessoas sendo por isso difícil de gerir.

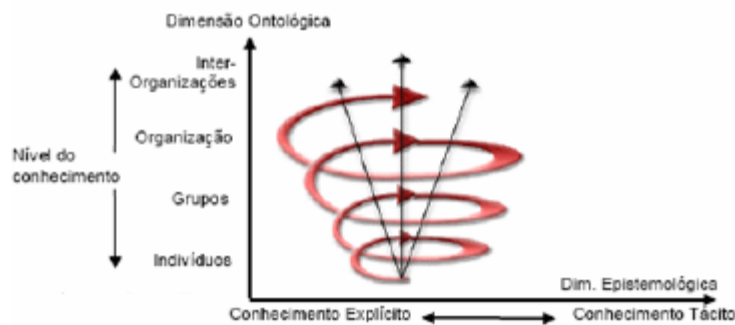
A teoria da criação de conhecimento é um processo de interacção entre conhecimento tácito e explícito. Caracteriza-se por um processo contínuo e dinâmico e constitui-se numa espiral permanente de transformação ontológica interna de conhecimento. A espiral emerge quando a interacção entre o conhecimento tácito e explícito é elevado de forma dinâmica de um nível ontológico baixo para outros mais elevados.

Na teoria são explicados quatro modos de conversão de conhecimento que são criados quando o conhecimento tácito e explícito interage um com o outro. A interacção é

designada por conversão do conhecimento. Esta conversão é um processo social entre indivíduos e não confinada ao individual. A cognição humana é um processo dedutivo dos indivíduos mas nunca isolado da interação social onde ocorre a percepção. Os modos são referidos como *Socialização, Externalização, Combinação e Internalização* que se passam a desenvolver.

Relativamente à dimensão temporal, existem dois tipos de movimentos ao longo dos eixos epistemológico e ontológico. No ontológico o movimento começa com o conhecimento tácito individual, é ampliado ao longo dos quatro modos de conversão do conhecimento e é finalmente cristalizado nos níveis ontológicos mais elevados (organizacional ou inter-organizacional). Os movimentos entre as modalidades da conversão do conhecimento, são caracterizados, por sua vez, por quatro processos: diálogo, networking, aprender fazendo e construção de um campo ou de um clima (field building).

**Figura 3 – Dimensões da Criação do Conhecimento**



**Fonte:** Adaptado de Rascão (2004)

## **PARTILHA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO**

Segundo Fialho e Serrano (2003), partindo do princípio que o sucesso da organização está baseado na sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz do que os seus concorrentes, então o ponto de partida para a obtenção de melhores

resultados passa pelo entendimento dos mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na organização.

As organizações possuem conhecimento disseminado e partilhado por todos, por um lado, e conjuntos de conhecimento pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais, por outro. As organizações procuram codificar e simplificar este conhecimento de indivíduos e grupos para torna-lo acessível a toda a organização.

Quando a transferência de conhecimento entre grupos ocorrer de forma horizontal, ou seja, dentro da mesma função, os problemas de diferenciação de linguagem são minimizados. Quando a transferência ocorrer de forma vertical, entre grupos com funções diferentes, o processo de codificação desempenha um papel central. Para facilitar a transferência, um conjunto de princípios organizadores de primeira ordem age como mecanismos pelos quais as tecnologias são codificadas numa linguagem acessível a um círculo mais amplo de indivíduos. Esses princípios são chamados de primeira ordem devido ao facto de facilitarem a integração de toda a organização.

As organizações podem, então, ser entendidas como comunidades onde o conhecimento pode ser comunicado e combinado por uma linguagem comum e princípios organizadores. Em relação à rede de organizações que interagem entre si, a transferência de know-how, normalmente requer o estabelecimento de relações de longo prazo, que pressupõe um código comum apreendido e partilhado pelas organizações envolvidas.

A mobilidade do conhecimento dentro da organização pode ser entendida através da distinção entre movimentação “interna” e “externa”. Internamente o conhecimento está permanentemente associado à prática, de forma que a sua produção e disseminação são quase indivisíveis e, por essa razão se o conhecimento não emergir já partilhado ele circulará facilmente. Entre diferentes comunidades, onde geralmente a prática não é partilhada, o know-how e o know-what, associados na prática, devem ser separados para que o conhecimento circule, o que pode gerar problemas. Diferentes comunidades possuem diferentes padrões, diferentes opiniões sobre o que é significativo, diferentes prioridades e diferentes critérios de avaliação. A transferência de conhecimento é uma estratégia desejada e necessária para o desenvolvimento das organizações.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento só se pode tornar acção se fluir através da organização e se estiver disponível onde e quando necessário, o que faz da gestão da sua transferência uma das actividades principais da gestão do conhecimento. A transferência do conhecimento dá-se permanente e espontaneamente nas organizações. Contudo esta transferência espontânea é localizada e fragmentada. Os contactos pessoais, as conversas informais nas pausas para café, a frequência de seminários, conferencias e congressos são algumas das formas geralmente referidas de transferência de conhecimento que as organizações devem estimular pois potenciam a geração de novas ideias e a resolução de problemas. As conversas são o modo como os trabalhadores do conhecimento descobrem e partilham aquilo que sabem com os seus colegas e nesse sentido criam novo conhecimento para a organização.

O sucesso da transferência do conhecimento é determinado pelos valores, normas e padrões de comportamento que incorporam a cultura organizacional mais do que pelas ferramentas proporcionadas pela tecnologia, embora estas sejam essenciais, em particular no caso de organizações grandes e complexas. Davenport e Prusak (1998), questionaram-se sobre: como pode ser transferido efectivamente o conhecimento numa organização? A mais breve e melhor resposta que encontraram foi: contratar pessoas inteligentes e deixá-las conversar umas com as outras. Infelizmente, a segunda parte deste conselho é o mais difícil de colocar em prática. As organizações muitas vezes contratam pessoas brilhantes e depois isolam-nas ou sobrecarregam-nas com tarefas que não deixam tempo para diálogos e espaços de reflexão.

Por exemplo, quando em conversa num bar se tocam em assuntos de trabalho, está-se a transferir conhecimento; quando um operário pergunta a outro seu colega como proceder em determinada situação laboral, mesmo que seja na sala de descanso do pessoal, se o segundo estiver disposto a tal e capaz, irá transferir o seu conhecimento.

Quanto maior e mais complexa for a organização, menos provável é encontrarmos o perito no gabinete ao lado. Nas grandes empresas aumenta a possibilidade de que o conhecimento de que precisamos existe nalgum lado, mas decresce a probabilidade de sabermos como e onde o encontrar.

“O conhecimento abunda nas organizações mas a sua existência não garante o seu uso”, (Davenport e Prusak, 1998).

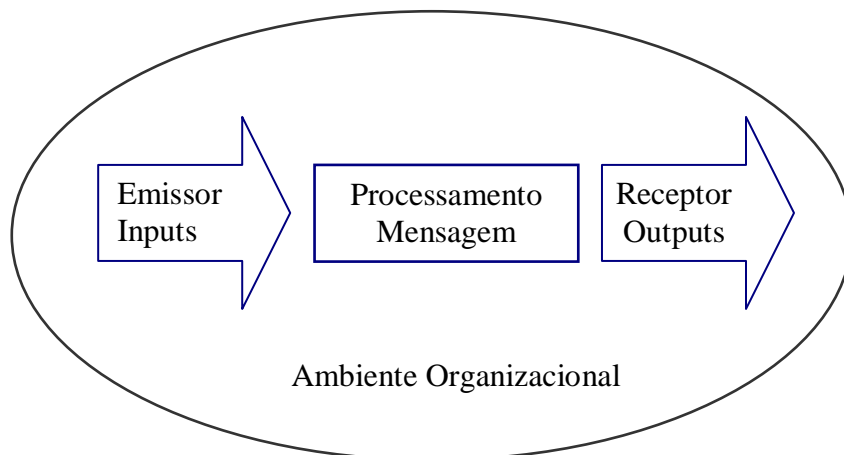
## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO/TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Chaffey et al, (1999), define sistemas de informação (SI) e tecnologias de informação (TI) “É um grupo interrelacionado de componentes que trabalham em conjunto ao nível do input, processamento, output, armazenamento e controle de forma a converterem dados em informação que possa ser usada de suporte à previsão, ao planeamento, controle, coordenação, tomada de decisão e actividades operacionais numa organização”.

A organização, por actuar num meio em crescente globalização, está constantemente necessitada de Informação, isto porque, a Informação constitui o suporte e é um elemento essencial e indispensável à sua existência. A aceitação deste papel, por parte dos gestores de uma organização, pode ser um factor de extrema importância para que se possa atingir uma situação de excelência, visto que, quem dispõe de Informação de boa qualidade, fidedigna, em quantidade adequada e no momento certo, adquire vantagens competitivas mas, a falta de Informação dá origem a erros, assim como à perda de oportunidades (Braga, 2006).

Quanto melhor interagirem os stakeholders no ambiente organizacional, melhor será a eficiência no ambiente exterior reflectindo-se na boa prestação de serviços, conforme figura.

**Figura 4** – Canal de Comunicação



Fonte: Adaptado de Gouveia (1994)

Recursos de um sistema de informação:

- Pessoas: utilizadores, e aqueles que o desenvolvem, mantêm e operam;
- Hardware: de todo o tipo e não só os computadores;
- Software: não só os programas de computador, mas também os protocolos, os manuais, as políticas, etc.
- Comunicação: permitem a transferência de dados
- Dados: todos os dados a que se tem acesso, independentemente da sua forma.

Moresi (2000), afirma que os sistemas de Informação têm sido desenvolvidos para otimizar o fluxo de Informação relevante no âmbito de uma organização, desencadeando um processo de conhecimento e de tomada de decisão e intervenção na realidade. Neste contexto é importante resumir os factores fundamentais na percepção do Valor da Informação:

- Confiabilidade e precisão das informações;
- Transferência da Informação entre emissor e receptor por intermédio do sistema de Informação;
- Oportunidade, quantidade e qualidade na disponibilização da Informação;
- Apoio ao processo decisório, melhorando a qualidade das decisões;
- Considerar a Informação como um recurso estratégico da organização;
- Considerar a Informação como um instrumento de vantagem competitiva, de obtenção de lucros e diferencial no mercado;
- Tempo de resposta do sistema;
- Relação custo-benefício;
- Relação custo-efectividade.

A relativa facilidade na oferta de cada vez mais Informação é a situação actual. Como se pode obter Informação de que se precisa de modo a poder usá-la? Agregar Valor à Informação é a solução, (Moresi, 2000).

Quanto mais global e estruturado for o sistema de Informação, entendido como um conjunto de meios humanos e técnicos, dados e procedimentos, articulados entre si, com vista a fornecer Informação útil para a gestão das actividades da organização onde está inserido e quanto melhor representar a organização em funcionamento, mais flexível poderá ser essa organização, na medida em que o SI vai actuar sob a forma de análise da organização e dos seus sistemas envolventes. O SI vai evidenciar-se como um instrumento de mudança estratégica na estrutura organizacional, colocando novos desafios e exigindo a utilização de novas metodologias com a presença de TI, na medida em que estas constituem um potencial de desenvolvimento para as organizações (Braga, 2000).

Segundo Liataud e Hammond (2000), a actual situação sobre a Informação está a sofrer uma revolução lenta mas está a alterar as organizações, estas começam a perceber que a Informação é a base de uma nova economia. Progressivamente os negócios das organizações estão a caminhar para a gerência da Informação que possuem e neste momento se encontra em estado bruto. As organizações começam a iniciar a sua gestão recuperando analisando integrando a sua Informação.

Desta forma as organizações estão a obter melhores resultados e mais lucros. Por isso o uso de ferramentas, nomeadamente informáticas, para analisar as informações, são elementos essenciais numa organização. O que significa que uma organização ao transformar Informações em bruto em informações passíveis de ser usadas distribuídas e partilhadas por todos os trabalhadores, gestores e empresários, inicia a criação de inteligência ou seja um saber colectivo sobre o negócio e sobre a própria organização (Liataud e Hammond, 2000).

Os mesmos autores, defendem que actualmente podemos constatar que organizações nas mais diversas áreas como a área da economia, finanças, transportes estão a inovar no sentido de explorar a gestão da Informação, podendo desta forma construir e fortificar as relações com os seus clientes e parceiros por forma a reduzir custos e a melhorar a eficácia operacional da organização.

Segundo Liataud e Hammond (2000), as organizações procuram adquirir informações para poder rentabilizar o seu negócio. Por exemplo uma organização pode recolher

informações sobre quem são os seus clientes, quais são os produtos mais vendáveis onde vivem os seus clientes, como vivem os seus clientes, qual será a melhor forma de persuadir os clientes para a compra, onde estão as matérias primas, qual o lucro dos produtos, as características dos produtos? As respostas a este tipo de questões e as informações que daí são obtidas vai permitir a esta organização gerir a Informação e rentabilizar ao máximo os seus lucros, e as melhores formas de gerir as campanhas de marketing.

Para os mesmos autores esta nova e-business imperativa não se encontra confinada a nenhuma indústria particular, ou área geográfica ou operação de negócios. Esta gestão aplica-se igualmente a organizações que fazem as suas transacções apenas pela Internet. Uma empresa on-line utiliza a e-business para avaliar os pontos fortes e fracos nas vendas da Internet e estratégias de marketing. Uma instituição financeira usa a e-business para detectar e reduzir a desconfiança de certos clientes (Liautaud et Hammond, 2000).

Para Liautaud e Hammond (2000), a gestão de Informação pode ainda ser utilizada para promover o controlo de qualidade do produto que é produzido. Os fornecedores usam também a e-business da Informação para fornecer aos clientes os meios para estes analisarem as suas compras. Independentemente da utilização da e-business por organizações, são empregadas várias técnicas e “ferramentas”. Estas têm como base essencial a Internet.

As TI são ferramentas essenciais na criação de SI coordenados. Neste contexto, Zorrinho (1995, p.20) afirma que, “a gestão da Informação é uma função que conjuga a gestão do sistema de Informação e do sistema informático de suporte com a concepção dinâmica da organização num determinado contexto envolvente”.

Ao nível dos SI, são definidas as necessidades de Informação e a sua aplicação no negócio, baseadas numa análise da organização e do seu meio envolvente, bem como na análise da estratégia global da organização. Ao nível das TI, é estabelecido qual o seu contributo para o processamento de Informação e para a satisfação das necessidades informacionais e aplicacionais, bem como o desenvolvimento de sistemas e criação de vantagens competitivas para a empresa, tendo em conta as prioridades fixadas na

estratégia dos SI. Estas estratégias devem estar fortemente inter-relacionadas e em permanente consonância com a estratégia global da organização, com o desenvolvimento do SI/TI a ser liderado pela gestão de topo e baseado nas necessidades de Informação da empresa que mais contribuam para o seu benefício no longo prazo (Braga, 2000).

## *O PAPEL DA INFORMAÇÃO COM QUALIDADE*

Toda e qualquer organização tem no resultado do seu exercício o indicador do seu sucesso, e, de entre alguns factores que contribuem para esse exercício, a qualidade da informação ocupa um lugar de destaque. A aplicação prática do conceito da qualidade traduzir-se-á em aumentos nas vendas, bem-estar social e redução de custos. A não-qualidade traduz-se no contrário.

As consequências da falta de qualidade na informação são várias:

- Custos acrescidos devido ao impacto que causam e os custos da sua reparação;
- Perda da confiança dos clientes;
- Processos de tomada de decisão afectados;
- Motivação das equipas diminuída ou processos de reestruturação organizacional;
- A certificação ou a reengenharia, limitados pelo acesso a informação “utilizável”.

A qualidade dos dados é citada frequentemente como um dos principais obstáculos das *data warehouses* (Barquin [*et all.*], 1997).

Mais do que, simplesmente integrar os dados, as empresas devem assegurar-se de que estes têm qualidade. A fraca qualidade dos dados pode implicar – um mau serviço ao cliente, impedir o aumento das receitas e da produtividade, afectar as operações, bem como a tomada de decisões. As organizações necessitam de aceder, integrar e analisar dados de várias fontes e para este processo ser eficaz a informação deve ser exacta.

Algumas empresas, as apelidadas de mais “inovadoras”, já reconheceram a importância de construir uma base de informação integrada e de qualidade, e, em muitos casos, já adoptaram soluções de gestão de informação empresarial – Enterprise Information Management (EIM). No entanto, há ainda um grande número de organizações que não assumiu a importância da qualidade dos dados e da informação.

A qualidade da informação relaciona-se com os dados correctos, consistentes e completos de uma organização, ou seja, num ambiente de armazenamento, ninguém quer tomar decisões baseadas em dados incorrectos, incompletas ou inconsistentes. O desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade de dados, assegura uma maior exactidão nas operações e um nível elevado de confiança na informação que deles provêm. Consequentemente, os sistemas operacionais também beneficiam com a implementação de um processo de qualidade de dados na organização.

As preocupações anteriormente centradas na quantidade de informação e no suporte aos processos operacionais conduziram a um cenário de informação em excesso, redundante e de difícil conciliação. As empresas são globais, a administração pública encontra-se em processo de informatização avançado, tudo parece ser digital.

Existem organizações cujo produto que vendem é informação. Qualidade do produto aqui incluirá necessariamente a qualidade da informação produzida. Exemplos desses serviços são as empresas que produzem estudos de mercado, estudos de índole social ou económica, auditorias ambientais ou informação geográfica.

## **TEORIZAÇÃO DA "QUALIDADE" DA INFORMAÇÃO**

Marchand (1990), afirma que as oito abordagens da qualidade da informação por ele consideradas partilham de um problema comum, ou seja, o de oferecer somente uma visão parcial e por vezes vaga dos elementos básicos da qualidade da informação. Procurando superar as limitações por ele mesmo apontadas, constrói uma tipologia da qualidade da informação.

O modelo proposto pelo autor e as classificações de Repo (1989) e Olaisen (1990) foram seleccionados como exemplares de tentativas de teorização da qualidade ou valor da informação. Como se poderá notar, essas classificações operam sem discriminar o tipo de abordagem em que se apoiam. As duas grandes linhas teóricas – "baseada no produto" e "no utilizador" – aparecem de modo combinado.

## ***DIMENSÕES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO***

Todas as decisões que se tomam são baseadas num conjunto de informação que está disponível no processo de tomada de decisão, algo que faz depender a decisão final das características da informação que lhe serviu de input. Informação com insuficiente qualidade não produzirá uma decisão adequada que, quando aplicada, produza os resultados esperados.

Juran [et all.] (1993) definem qualidade como "fitness for use". Apesar de muitas outras definições existirem, esta possui a vantagem de ser simples e explícita num aspecto extremamente importante da qualidade, que é o facto da qualidade não existir por si só nas características intrínsecas dos "objectos", mas na utilização ou aplicação desses objectos. Assim como a qualidade de um automóvel só pode ser sentida por quem o usa, a qualidade da informação só pode ser avaliada por quem a consome, e só terá qualidade se quem a consome a considerar como apropriada para as necessidades em causa. E, se facilmente encontramos características num automóvel, como a segurança, o consumo

ou o desempenho, também na informação poderemos encontrar características determinantes para o seu “*fitness for use*”.

Naturalmente, quando se fala em qualidade da informação, o termo “correção” é o primeiro a surgir, associando qualidade à ausência de erros na informação, embora até seja discutível o significado de “erro”.

Para McKinnon e Bruns (1992), a informação para os executivos deverá ser correcta, relevante e actual.

Wang [et all.](1994) mostram-nos como as características da qualidade da informação vão para além da correção, ao considerarem aspectos como a apresentação, o acesso e a relevância como componentes importantes (Quadro 1). Um conjunto de dados pode estar correcto, mas a sua apresentação dificultar a sua compreensão ou não ter sido disponibilizado em tempo útil. Estes aspectos diminuem a qualidade da informação junto do consumidor.

**Quadro 1** – Dimensões da Qualidade da Informação

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
<b>Intrínseca</b>	Correcção, objectividade, reputação e veracidade
<b>Contextual</b>	Valor acrescentado, relevância, disponibilidade, completa e volume apropriado
<b>Representacional</b>	Interpretabilidade, compreensão, consistência e concisa
<b>Acessibilidade</b>	Acessibilidade e segurança

**Fonte:** Adaptado de Wang [et all.] (1998) - *A Product Perspective on Total Data Quality Management*, in Communications of the ACM. p. 58-65.

Wang [et all.] (1994) agruparam um conjunto de quinze características em quatro grupos:

- **Intrínseca:** Características intrínsecas dos dados, independentes da sua aplicação;

- **Contextual:** Características dependentes do contexto de utilização dos dados;
- **Representacional:** Características derivadas da forma como a informação é apresentada;
- **Acessibilidade:** Aspectos relativos ao acesso e à segurança dos dados.

Não existe unanimidade sobre as características e o significado das mesmas. Em primeiro lugar, as características existem aos olhos dos consumidores da informação, logo o conjunto de características variará de acordo com o contexto. Por outro lado, o significado das características também é objecto de discussão. Podemos encontrar alternativas às dimensões e características descritas em Wand [*et all.*] (1996) e Redman (1996). Surge como a atitude mais correcta a definição: num dado contexto de utilização de informação, do conjunto de características e respectivos significados relevantes para a comunidade interveniente nesse contexto, e sobre tal conjunto abordar o problema relacionado com a qualidade da informação.

A ênfase maior das categorizações está na identificação de atributos de qualidade, cada autor elegendo um determinado espectro deles, os quais, por diferentes vias de classificação, são agrupados sob os termos qualidade ou valor.

Marchand (1990) propõe desagregar o conceito de qualidade da informação em oito dimensões inter-relacionadas: valor real, características suplementares, confiança, significado no tempo, relevância, validade, estética e valor percebido. Ao enumerá-las, mais do que defini-las, tece comentários sobre cada uma delas, os quais diluem o poder da sua utilização como categorias descritivas:

- **Valor real:** faz alusão à variabilidade da percepção do valor do produto (informação ou serviço), dependente de estilos individuais de tomada de decisão;
- **Características suplementares:** à utilidade básica de um produto ou serviço de informação, faz um alerta sobre os diferentes pesos que as características da informação podem ter em contextos diversos de tomadas de decisão;

- **Confiança:** lembra a existência de atitudes contraditórias de confiança em relação a fontes;
- **Significado no tempo:** faz alusão à variabilidade da actualidade da informação em diferentes contextos de tomadas de decisão;
- **Relevância:** invoca as diferenças na percepção da relevância da informação entre projectistas de sistemas e agentes da tomada de decisão;
- **Validade:** comenta sobre a variação da percepção da validade da informação, dependente de quem a fornece e de como é apresentada;
- **Estética:** menciona a subjectividade do aspecto estético da informação;
- **Valor percebido:** quando aponta a irracionalidade da atribuição de reputação pelo utilizador a sistemas de informação.

Finalmente conclui que a lista proposta sugere “como é difícil descrever e medir a informação.” Pode-se verificar, pois, que os comentários feitos pelo autor em torno dos atributos da qualidade diluem a ideia de excelência nos vários factores assinalados e colocam em cena aquele que utiliza a informação, o utilizador, como contraponto necessário a uma pretensa objectividade da noção.

Diz Repo (1989,) que “(...) o aspecto filosófico (emocional, espiritual, social...), (...)” conforma a base da análise do valor da informação. A sua importância tende a reflectir a avaliação de utilizadores individuais da informação.

Para este autor os valores práticos dividem-se, em valor de troca de produtos da informação (serviço, canal ou sistema), o que corresponderia à abordagem “baseada no produto” de acordo com a classificação de Marchand (1990), e “valor de uso” que leva em consideração o utilizador, o uso e os efeitos do uso da informação, subdividido em “valor esperado” e “valor percebido”, categorias que se enquadram na abordagem “baseada no utilizador” proposta por aquele mesmo autor.

Segundo Repo (1989), permitiria a apreensão do valor da informação sob a forma de medida, embora ressalte que, na maioria das vezes, o valor de uso só possa ser apreendido por medidas qualitativas

Olaisen (1990) procura privilegiar o carácter qualitativo da avaliação da informação no contexto da tecnologia electrónica. Partindo de um quadro de referência de corte

fenomenológico, da teoria da administração de serviços e de um estudo empírico, propõe, ao final, um modelo onde aspectos usuais da qualidade são agrupados em quatro categorias:

- **Qualidade cognitiva** é dependente de como a fonte é valorizada pelo utilizador. Incluem-se os seguintes aspectos: credibilidade, relevância, confiança, validade e significado no tempo;
- **Qualidade do desenho** da informação incorpora factores referentes à forma, flexibilidade e selectividade;
- **Produtos da informação** são valor real e abrangência;
- **Qualidade da transmissão** é definida pelo critério da acessibilidade.

O conjunto dos factores e a relação entre eles configuram o que o autor denomina de *processo de qualidade da informação*. Pode concluir-se da sua proposta que a ideia de excelência, de modo implícito, atravessa as várias dimensões. Mas, pondera o autor, somente quando um utilizador usa uma fonte é que se decide se as expectativas foram atendidas ou superadas (satisfação do consumidor), ou não atendidas (insatisfação do consumidor). Ao remeter-se ao utilizador, a ideia de excelência perde a força, acabando por se igualar, como se vê, à noção de satisfação-insatisfação. No entanto, o autor termina por propor uma lista de factores destinados à sua quantificação semelhante às outras abordagens.

Após a exposição dos modos de abordagem a partir de Marchand (1990) e dos três modelos anteriores, ficam evidenciados problemas teórico-metodológicos a interpor a questão da qualidade da informação. Quando há referência à qualidade, muitas vezes ela é tomada como a categoria mais ampliada e por outras é vista como um, entre outros aspectos da avaliação da informação.

Os autores geralmente demonstram uma preocupação comum: a de traduzir a qualidade da informação em atributos imediatos.

Bocij [*et all.*] (1999), vão ainda mais longe e consideram que estas características devem estar divididas em quatro grandes dimensões: Tempo, Conteúdo, Forma e Outras características adicionais (Quadro 2).

**Quadro 2** – Características da Informação de Qualidade

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
<b>Tempo</b>	Imediata; Corrente; Actualizada; Contextualizada no tempo
<b>Conteúdo</b>	Exacta/precisa; Relevante; Completa Concisa; Âmbito/objectiva
<b>Forma</b>	Clara; Detalhada; Ordenada; Apresentável; Meio
<b>Características Adicionais</b>	Fonte segura; Fidedigna; Apropriada; Recebida pelo destinatário correcto; Enviada pelo canal adequado

**Fonte:** Adaptado de Bocij [*et all.*] (1999) - Business Information Systems Financial Times Pitman Publishing

Na dimensão **Tempo** aponta as características seguintes:

- *Imediata*: a informação deve estar disponível assim que é necessária, refere ainda que a informação fornecida precocemente pode não ser relevante, ou se fornecida tardiamente já não será necessária;
- *Corrente*: a informação deve estar disponível sempre que necessária e adequada às circunstâncias;
- *Actualizada*: a informação deve ser actualizada, e deve também ser actualizada em intervalos regulares de acordo com o necessário;
- *Contextualizada no tempo*: a informação deve estar actualizada para o período em que é necessária.

Na dimensão **Conteúdo** aponta-se a objectividade da própria informação, que pode ser dividida segundo o autor em:

- *Exacta/precisa*: se contiver erros terá apenas um valor limitado para a organização;
- *Relevante*: a informação deve ser relevante para uma situação particular e deve ir ao encontro das necessidades da situação e de quem dela vai fazer uso;
- *Completa/Concisa*: a informação deve ser pertinente para quem a necessita, e com uma apresentação adequada;

- *Âmbito/objectiva*: a informação deve estar adequada às necessidades do utilizador.

Na dimensão Forma descreve como a informação deve ser fornecida ao utilizador:

- *Clara*: a informação deve ser apresentada de um modo que o utilizador não tenha dificuldades em interpretá-la;
- *Detalhada*: deve conter todas as informações relevantes para o assunto em questão;
- *Ordenada*: deve ser apresentada de um modo organizado e pela ordem correcta;
- *Apresentável*: deve ser fornecida de acordo com o utilizador;
- *Meio*: deve ser fornecida num meio adequado ao contexto em que é utilizada.

Pode ainda referir-se outro conjunto de *Características Adicionais*:

- *Fonte segura*: deverá ser fonte segura;
- *Fonte Fidedigna*: a informação deve ter origem numa fonte segura e de confiança;
- *Apropriada*: deverá ser apropriada ao utilizador e ser adaptada às suas necessidades;
- *Recebida pelo destinatário correcto*: é fundamental que a informação seja recebida pelo destinatário correcto para que a tomada de decisão seja a adequada;
- *Enviada pelo canal adequado*: a informação deve ser entregue pelo canal adequado, de acordo com o que a situação e política da empresa determina, de modo a impedir que seja utilizada erradamente.

## UM MODELO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Ao designar a informação como um recurso e ao atribuir-lhe os recursos necessários para que a informação consumida tenha as características adequadas à sua utilização, ou seja, tenha qualidade, estamos a criar um sistema de garantia da qualidade da

informação. Tal sistema deverá assegurar que a função qualidade está alinhada com a estratégia da empresa, está instalada e que obtém os resultados pretendidos. Segundo Ballou e Tayi (1996), a gestão da qualidade da informação “envolve a especificação de políticas, a identificação de técnicas e a utilização de procedimentos para assegurar que os dados da organização possuem o nível de qualidade adequado para a sua utilização actual e futura”.

Como o modelo para o “*total quality management*” de Oakland (1993), também o “*total quality data management*” deverá estar centrado nas cadeias de informação (Redman [et all.], 1996), ou seja, nas sequências de transformações que conduzem a informação dos fornecedores até aos consumidores.

Esta decisão deve ser acompanhada pelo compromisso da gestão ou mesmo da organização para com a qualidade da informação e a melhoria contínua, pela criação de uma *cultura* da qualidade e pelo fomentar da comunicação entre departamentos ou áreas da organização, dada a transversalidade da informação.

No âmbito da comunicação é importante considerar as fontes de informação, por um lado a comunicação institucional ou formal, com vantagens e desvantagens, em que através de alguma inflexibilidade e rigidez de processos ignora muitas vezes os mecanismos sociais das organizações, como também se devem considerar as vantagens para a organização de uma adequada valorização da comunicação paralela ou informal, que não sendo tão eficiente, complementa a anterior, pois a sua disseminação é mais diversificada.

Os pilares básicos para levar o barco da qualidade dos dados a bom porto são o trabalho de equipa, o sistema da garantia da qualidade e as técnicas da qualidade.

## A GESTÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Será um objectivo do gestor da qualidade da informação assegurar que todas as actividades ou processos que de alguma forma podem influenciar a qualidade da informação estão identificados e controlados.

A nomeação de um gestor para o recurso informação é necessária por questões organizacionais, ao ser-lhe entregue a responsabilidade de implementar a política da qualidade da informação. O reconhecimento deste cargo representa a evolução que a importância deste recurso tem tido, (Wang , 1995).

Se se começar pelos sistemas de ficheiros, constata-se que a noção de informação dilui-se no conceito de aplicação, no qual os dados não existem por si só, mas apenas associados às aplicações informáticas que os envolvem. A gestão da informação será o garante do correcto enquadramento entre consumidores, produtores e fornecedores de informação, para garantir as necessidades actuais e futuras da organização.

Segundo Guynes [*et all.*], (1996) as responsabilidades atribuídas a um gestor da informação são, entre outras ():

- Reconhecer a natureza da informação e a importância desta na sua actividade;
- Definir, planear e aplicar as políticas que asseguram a qualidade da informação;
- Encontrar o ponto de equilíbrio entre requisitos ou necessidades contraditórios;
- Gerir em termos económicos a função qualidade da informação.

Deve existir na base de um sistema de garantia da qualidade da informação a política da empresa sobre esta matéria, algo que sirva como referencial para todas as actividades e decisões, e que traduza a visão e o compromisso ao mais alto nível da gestão. Tal declaração deve ser divulgada por todos na organização e funcionará como elemento motivador. Wang [*et all.*] (1995) reconhecem que este aspecto se encontra pouco explorado. O que é uma política de qualidade da informação, que conteúdo e que forma deve ter, são ainda questões em aberto e que só a sua prática poderá conduzir a um maior esclarecimento.

## Identificação e Correção de Deficiências

As deficiências na informação que afectam a sua qualidade podem ter origem em qualquer ponto do processo. Paralelamente, oportunidades para melhorar podem ser identificadas também em qualquer ponto do mesmo processo. É missão da função qualidade criar condições para que as deficiências identificadas dêem origem a medidas correctivas e as oportunidades a medidas tendentes ao aperfeiçoamento. Com as primeiras procura-se evitar a reincidência do defeito e com as segundas procura-se uma melhoria na eficácia e na produtividade.

O tratamento de uma deficiência deve seguir um conjunto de passos, nomeadamente:

- **Identificação** – Uma vez identificada uma situação de não-conformidade, esta deve ser documentada;
- **Análise de impacto** – Avaliar o impacto na organização da deficiência detectada;
- **O resultado** – deverá indicar a gravidade da deficiência;
- **Determinar as causas** – Análise e identificação das causas para a deficiência;
- **Definir acções correctivas** – Para que deficiências do mesmo tipo não se repitam, algumas medidas devem ser tomadas. Tais medidas podem dar origem a alterações nos procedimentos, no processo de transformação ou nos processos de recolha de dados;
- **Controlo dos resultados** – A aplicação das medidas deve ser objecto de controlo e de verificação. O resultado das medidas depois de aplicadas deve ser observado para verificar o impacto desejado.

## GESTÃO DE INFORMAÇÃO

Segundo Greenwood, citado por Cautela e Polioni (1982), a Informação deve acima de tudo ser considerada como um elemento de grande relevância e do qual passam a depender todos os processos de decisão, mas, se por um lado uma dada organização não sobrevive sem Informação, por outro, é importante saber usar a Informação e aprender novos modos de ver o recurso Informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. Desta maneira, quanto mais importante for determinada

Informação para as necessidades da organização e, quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objectivos.

Nesta linha de pensamento, Moresi (2000) afirma que a importância da Informação para as organizações é universalmente aceite, constituindo o mais importante dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão directamente relacionados com o sucesso desejados. A Informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um factor estruturante e um instrumento de gestão. Sendo assim, a gestão efectiva de uma organização requer a percepção objectiva e precisa dos Valores da Informação e do Sistema de Informação.

Braga (2000) refere que, o principal objectivo da gestão da Informação passa por gerir a quantidade de Informação e os dados de onde ela é proveniente.

Nesta perspectiva, Braga (2000) indica que, a gestão da Informação tem como objectivo apoiar a política global da organização, na medida em que:

- Torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem;
- Apoia os gestores na tomada de decisões;
- Torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente;
- Apoia de forma interactiva a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais;
- Ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projecto e dos seus produtos, através da implantação de uma estratégia de comunicação interna e externa.

Zorrinho (1995) refere que, “gerir a Informação [...] decidir o que fazer com base em Informação e decidir o que fazer sobre Informação. É ter a capacidade de seleccionar de um repositório de Informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e também, construir a estrutura e o design repositório”.

Braga (2000), refere que, a gestão da Informação tenta fazer a ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das tecnologias de Informação nas organizações, procura em primeiro lugar, tentar perceber qual a Informação que interessa à organização, para de seguida, definir processos, identificar fontes e modelar sistemas.

Para Liautaud e Hammond (2000), a Informação é constituída por princípios determinados, sendo a gestão racional a sua orgânica, esta derivada de Informação que contribui para um estado organizacional o que pode ser caracterizado como uma e-business colectiva.

Quando uma massa critica partilha individualmente os mesmos conhecimentos sobre um processo de negócios torna-se uma força muito poderosa, a Informação que se gera é muito importante e com elevada significância. Esta nova economia dispõe de Informação, que é a arma mais importante nesta nova economia da Internet (Liautaud e Hammond, 2000).

Na mesma linha de pensamento, quem tiver a Informação e que a consiga analisar e melhorar mais rapidamente, maior será a probabilidade de efectuar investimentos proveitosos e lucrativos. Assim os negócios e consecutivamente as organizações baseiam-se na Informação.

## **SOBRECARGA DE DADOS**

Actualmente, a gestão de conhecimento é um dos temas largamente debatidos no foro organizacional. Aspectos como a globalização, a preferência por organizações mais flexíveis e o *boom* tecnológico em diversas áreas de saberes, contribuíram para a necessidade das organizações analisarem as informações intrínsecas e extrínsecas às mesmas. Essa análise das informações possibilita uma maior probabilidade de sobrevivência das organizações, uma vez que as alerta para factores como a competição, as exigências de qualidade de serviços e/ou produtos e quais os processos de produção e intervenção mais efectivos e eficientes. A consideração destes aspectos por parte das organizações, especialmente pelos seus órgãos administrativos e de gestão, leva a uma crescente preocupação com a qualidade das informações obtidas (Britto et al, 2006).

Deste modo, a qualidade de informações torna-se um aspecto a ter em linha de conta no seio das organizações, uma vez que informações de reduzida qualidade originam grandes limitações, nomeadamente elevados custos em termos de tempo, dinheiro e

oportunidades dentro do universo dos negócios. Porém, o impacto deste problema continua a ser negligenciado por algumas organizações, dado que os custos da baixa qualidade das informações surgem geralmente camuflados nos seus gastos de recursos (Moresi, 2000).

### **Estratégias para seleccionar e organizar informação**

Conhecer as técnicas de gestão de dados ou informação é uma nova meta para que os profissionais consigam estar ao corrente de novos processos, de realizar de modo efectivo, eficiente e seguro as suas actividades, mantendo igualmente a sua saúde mental. Como o desenvolvimento da informação não se encontra a abrandar, mas sim a acelerar, os profissionais necessitam de simplicidade no processo de gerir essa mesma informação, sem claro ignorar ou esquecer simplesmente a sua evolução. Em circunstâncias em que ocorrem alterações fundamentais numa determinada área, como por exemplo mudanças na natureza e quantidade de informação acerca de um tema, devem-se analisar as novas soluções ou abordagens, com o intuito de se verificar se estas são uma mais valia para o desempenho de uma dada tarefa. Caso uma organização decida ignorar esses novos dados ou informações corre o risco de trabalhar num contexto desajustado às necessidades actuais, provocando sensações de stress e frustração em todos os elementos da organização e a possível extinção da mesma no mercado (Siemens, 2002).

Face à necessidade de conhecer a informação mais actual e de manter os processos de acesso à mesma mais simples, sugere-se um conjunto de estratégias:

- **Diminuir o formalismo.** O discurso e a gramática são aspectos relevantes para documentos formais e alguns *emails*, não sendo aspectos críticos ou de extrema importância para a maioria dos *emails* e comunicações. Assim, na maioria dos casos os profissionais devem focar-se na transmissão de ideias ou conceitos, e não na sintaxe.
- **Agrupar.** Tecnologias simples são úteis na gestão da informação. É impossível explorar toda as opções de informação através da análise de alguns sites. Existem

instrumentos que permitem aceder a uma grande quantidade de dados ou informações num curto período de tempo.

- **Ler assuntos relacionados.** Ao ter-se acesso a informações relativas a um tema consegue-se aceder também a outras que podem acrescentar mais alguns aspectos a esse tema. Deste modo, pode-se conseguir os melhores materiais de *elearning* ou aprendizagem a partir de centenas de *web sites*.
- **Brevidade.** Materiais e investigações simples, curtas e concisas são os mais desejados para se conseguir estruturar os dados e torná-los úteis para qualquer utilizador.
- **Ler diferenciadamente.** Quando a quantidade de informação é elevada torna-se difícil ler tudo. Assim, saber com que profundidade se deve ler e recolher informação acerca de um tema é um dos métodos mais efectivos de análise de dados.
- **Suspender julgamentos.** Um impacto positivo do excesso de informação é expor as pessoas a uma grande quantidade e diversidade de opiniões e pontos de vista. Ao suspender-se julgamentos de valores assegura-se que noções preconcebidas não afectem boas ideias.
- **Variiedade de informação.** Os utilizadores lidam com a informação de modo diferente quando não a conhecem. Assim, os transmissores de informação necessitam de garantir que o método de partilha de informação é variado e relevante para o modo como a informação irá ser utilizada e processada. Essa transmissão de informação pode ser realizada através de um conjunto de vias como os *websites*, os *blogs* e as *newsletters*.
- **Diminuição do tempo de resposta.** Na maioria das situações os *emails* são respondidos em tempo real, sendo que actualmente se espera no máximo uma resposta até ao final do dia por parte da outra pessoa (senão mesmo mais cedo).
- **Selectividade.** A extensa quantidade de informação pode levar a que os utilizadores visitem mais sites que lhes despertem interesse do que aqueles que lhes apresentam informação relevante para o desempenho das suas tarefas. Deste modo, torna-se fulcral que o utilizador estipule quais os assuntos que revelam prioridade para as suas investigações e depois explorar selectivamente as informações que existam face a esses assuntos. Direcção a pesquisa de informação e proceder à sua selecção contribui para uma diminuição do tempo gasto numa investigação de um determinado tema.

- **Necessidade de melhor classificação.** Este aspecto ainda permanece num estágio embrionário quando se forma um sistema de informação. Para se conseguir um sistema que apresente maior utilidade para os seus utilizadores é importante que este tenha informação baseada no contexto real. Somente partindo do real é que se fornecem informações que possam esclarecer verdadeiramente os utilizadores. Através de um motor de busca pode-se facilmente pesquisar e aceder a fontes de informação relevantes. Contudo, actualmente ainda se encontra no ponto de partida para uma aquisição mais inteligente da informação. O facto de se ter à disposição uma grande informação, não significa que toda esta sirva realmente os propósitos de determinada investigação. A organização da informação, após a recolha de dados, é a chave para uma utilização da mesma de modo eficiente. Numa pesquisa realizada pelo utilizador comum através da Internet verifica-se que existe muita informação secundária, que não permite um verdadeiro esclarecimento do utilizador face ao tema pesquisado. Assim, os elevados níveis de informação podem facilmente confundir o utilizador e desviá-lo do tema central da sua pesquisa.

Conhecendo esta realidade da sobrecarga de informação, qualquer profissional deve organizar o exponencial de informação que vai recebendo e criando ao longo do seu dia de trabalho. Ao realizar uma triagem da informação relevante para a realização da sua actividade profissional, consegue organiza-la de forma a criar uma base de dados que permite um acesso rápido a essa informação. Actualmente, alguns softwares conseguem fazer isso. No futuro prevê-se que estes o consigam de modo cada vez mais rápido (Mullin, 2004).

A gestão do conhecimento centra-se na garantia que a informação existente é formatada e acessível a todos os utilizadores, sendo um novo campo de interesse da tecnologia. Esta recorre a software que identificam, capturam, retêm, partilham e avaliam a informação existente em bases de dados, documentos e procedimentos (Mullin, 2004).

## **A ORGANIZAÇÃO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização. O dilema da gestão de recursos humanos é tratar as pessoas como tal (dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais, etc.) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos, etc.), (Câmara, 2005).

A teoria organizacional e as necessidades impostas pelo ambiente têm evoluído, no sentido de promover uma crescente participação da contribuição intelectual dos trabalhadores e uma gestão pró-activa da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento.

Assim, é cada vez mais importante que se construa, nas organizações, a ideia de que a eficácia não é resultado de um esforço apenas individual, mas sim resultado de acções sinérgicas, com um forte sentido de cooperação, para tal a qualidade da informação veiculada na organização tem um papel fundamental, (Câmara, 2005).

No mundo pré-industrial, cabia às famílias, aos parentes mais chegados e aos vizinhos a provisão da maioria das necessidades – comida, instrução para as crianças, actividades de trabalho e de lazer. Nas sociedades modernas, todos somos muito mais interdependentes do que anteriormente. Muitas das nossas necessidades são satisfeitas por outros que nunca chegamos a encontrar e que podem viver a milhares de quilómetros de distância. Nestas circunstâncias, é necessária uma enorme coordenação das actividades e dos recursos fornecidos por grandes organizações.

Processos de evolução sempre ocorreram na humanidade. Porém, a partir da Segunda Guerra Mundial os progressos culturais e as inovações tecnológicas começaram a ocorrer a um ritmo incrivelmente acelerado, provocando impactos cada vez mais significativos nos meios organizacionais, em períodos de tempo cada vez menores, fazendo com que a teoria organizacional sofresse transformações mais velozes.

A teoria organizacional tem passado por enormes transformações ao longo do tempo. Desde o seu aparecimento formal no início do século XX até aos dias de hoje, surgiram inúmeras contribuições, sempre com especial ênfase em pontos específicos e relevantes.

Os executivos sempre se preocuparam com as mudanças. O que é diferente hoje em dia é o período de tempo que se separa as mudanças. Antigamente, os executivos só tinham de introduzir programas importantes de mudança uma ou duas vezes a cada década. Hoje, a mudança é uma actividade contínua para a maioria deles. O conceito de melhoria contínua, por exemplo, implica mudança constante.

No passado, a administração podia ser caracterizada por longos períodos de estabilidade, interrompidos ocasionalmente por curtos períodos de mudança. Administrar, hoje em dia, poderia ser mais bem definido como longos períodos de mudanças constantes, interrompidos ocasionalmente por curtos períodos de estabilidade, (M. kaeter, citado por Robins, 2002).

Para o mesmo autor, as actividades hoje realizadas pelos trabalhadores estão em permanente alteração, e eles precisam continuamente actualizar seus conhecimentos e habilidade para atender a novas exigências do trabalho.

Também as equipas de trabalho são cada vez mais flexíveis. No passado, os funcionários eram indicados para um específico grupo de trabalho, e essa colocação era relativamente contínua. Havia uma sensação de segurança em trabalhar sempre com as pessoas. Essa previsibilidade foi substituída por grupos temporários de trabalho, equipas formadas por pessoas de diferentes departamentos, cujos membros mudam a todo o momento, e usam cada vez mais a rotatividade dos funcionários para atender as necessidades em constante mudança, (Robbins, 2002).

Para o mesmo autor, os executivos e funcionários de hoje precisam aprender a lidar com a temporariedade. Precisam aprender a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade. O estudo do comportamento organizacional pode ajudar a entender o profissional em contínua mudança, a aprender a superar as suas resistências à mudança e a criar uma cultura organizacional que seja voltada para ela.

O momento actual o “Conhecimento” tem ganho relevância e trazido vantagem competitiva sustentável para as organizações. Factores de produção tradicionais, como terra, capital e trabalho mantêm a sua importância numa sociedade submetida ao modelo capitalista, tendencialmente materialista e economicista. Porém é também necessário prestar atenção à boa utilização das potencialidades humanas em prol dos objectivos das organizações.

Actualmente um dos desafios na liderança de qualquer organização é conseguir que os responsáveis pelas unidades trabalhem em conjunto e colaborem entre si. Sempre que as pessoas trabalham em grupo com intuito de atingir metas comuns torna-se necessário competências de equipa, quer sejam grupos informais de poucos elementos quer sejam unidades de uma grande organização. A actividade laboral desenrola-se cada vez mais em torno de grupos criados especialmente para dados projectos ou organizações, em equipa que se formam e se dissolvem de acordo com as necessidades do mercado e à medida que aumenta a complexidade das tarefas que se pretende desenvolver (Goleman, 2000).

Os recursos humanos são parte integrante do plano de negócios de uma organização e a forma como se procede à sua gestão deverá corresponder à forma mais eficaz de concretizar a opção estratégica tomada.

Hoje percebe-se que o campo do comportamento organizacional evoluiu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos, para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, onde se privilegia o trabalho em grupo, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho, por meio de diferentes possibilidades de intervenção e de uma maior rentabilização do potencial humano.

A estrutura organizacional pode ser definida, segundo Stoner (1985), como a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa. A estrutura de uma organização especifica a sua divisão das actividades do trabalho e mostra como funções ou actividades diferentes estão interligadas e o nível de especialização das actividades do trabalho. Também indica a estrutura de hierarquia e de autoridade da organização, mostrando as suas relações de subordinação.

A estrutura deve pois, ser capaz de dar resposta eficaz às solicitações dos clientes externos e, simultaneamente, ser uma fonte de estabilidade, coesão e motivação das

equipas e dos profissionais que trabalham na empresa permitindo o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## **O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional.

De modo particular investiga as questões relacionadas com liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudança, conflito e a dimensão do trabalho, entre outros temas que afectam os indivíduos e as equipas nas organizações.

Pode dizer-se, então, que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto de indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (Robbins, 2002).

A escola das relações humanas desenvolve-se principalmente nos Estados Unidos nos anos 30 e 40, e vem acrescentar a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações. Segundo a abordagem das relações humanas, as organizações são sistemas sociais cooperativos e não sistemas mecanicistas. As organizações são compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, no qual o homem é visto como um ser emocional e não meramente económico e racional (Chambel, 1995).

O funcionamento de uma organização e particularmente o comportamento dos seus membros, só podem ser compreendidos se conhecermos a sua estrutura. Esta diz respeito aos comportamentos exibidos pelos diferentes participantes da organização, bem como as suas actividades, interacções e sentimentos e não aqueles que são prescritos pelo conjunto de regras que constituem a sua estrutura formal (Chambel, 1995).

Cada indivíduo entra na organização, com as suas ideias, expectativas, valores, interesses e capacidades, e são estes, os aspectos que desenvolve na interacção, com os outros elementos naquele contexto.

As pessoas são vistas com frequência como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação, comunicabilidade e outras, no entanto, não devemos esquecer-nos que estas são pessoas e portanto portadoras de características de personalidade, expectativas, objectivos pessoais, e histórias particulares. Segundo Chiavenato (1994), o comportamento das pessoas apresenta, em síntese, as seguintes características:

1. *O homem é pró-activo:* O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação das suas necessidades pessoais e para o alcance dos seus objectivos e aspirações. Por isso, reagem. As pessoas podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adoptadas.
2. *O homem é social:* A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos ou em organizações. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter a sua identidade e o seu bem-estar psicológicos. As relações sociais, mais do que qualquer outro factor isolado, determinam a natureza do auto-conceito das pessoas.
3. *O homem tem diferentes necessidades:* Os seres humanos são motivados por uma enorme diversidade de necessidades. Um factor pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter força suficiente para determinar o seu comportamento amanhã. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que podem apresentar variações motivacionais.
4. *O homem percebe e avalia:* A experiência do indivíduo com o seu ambiente é um processo activo porque selecciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente que o rodeia, avalia-os em termos das suas experiências passadas, em função daquilo que está a experimentar em função das suas próprias necessidades e valores.

As pessoas, ao ingressarem nas organizações perseguem objectivos individuais diferentes dos objectivos organizacionais. Por vezes, o relacionamento indivíduo versus organização, nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório. Muitas vezes é um relacionamento tenso e conflituoso.

A interacção entre pessoas e organizações é complexa e dinâmica. É igualmente um processo de reciprocidade.

Garcia citado por Robbins (2002), o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processo de grupos, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planeamento de trabalho e stress no trabalho.

### VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM GRUPO

Segundo Ferreira (1986), os grupos são por natureza os meios onde se estabelecem relações interpessoais informais, fontes de suporte social e facilitadores de comunicação e de circulação da informação.

Estas são algumas razões que têm sido apresentadas para a constituição formal de grupos de trabalho nas organizações. Mas a utilização de grupos não é sempre a mais adequada.

A realização de trabalho através de grupos ou equipas de trabalho, por oposição ao trabalho individual, apresenta alguns problemas. Os grupos levam mais tempo a tomar decisões, diluem a responsabilidade individual.

Para Ferreira (1986), o excesso de coesão de um grupo pode trazer problemas à sua eficácia. Os grupos podem gerar um efeito de diluição de responsabilidade e os elevados custos associados ao tempo necessário para o seu funcionamento, podem desincentivar a sua utilização.

Outra desvantagem, segundo Ferreira (1986), prende-se com a inadequação a tarefas muito estruturadas. O facto de os grupos tenderem a exercer sobre o indivíduo uma pressão à conformidade, pode levar a perdas no desempenho individual e a uma uniformidade de comportamentos.

De acordo com Campos e Cunha (1996), termos de tomada de decisão os grupos podem levantar alguns problemas:

- Se houver uma forte pressão social para o conformismo, levando os indivíduos a aceitar decisões más;
- Se houver um indivíduo que domine e controle as decisões do grupo;
- Se houver pressões de tempo.

### **Do Grupo à Equipa de Trabalho**

Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com o seu desempenho e sua área de responsabilidade. Os grupos de trabalho não tem necessidade nem oportunidade de se associarem num grupo de trabalho colectivo que requer esforço conjunto. Assim o seu desempenho é apenas o somatório das contribuições individuais dos seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das entradas (Katzenbach e Smith, citados por Robbins, 2002).

Segundo o mesmo autor a equipa de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. As equipas são uma forma eficaz dos dirigentes democratizarem as suas organizações e aumentarem a motivação dos seus funcionários. Os esforços individuais resultam num nível de desempenho maior do que a soma daquelas entradas individuais. As administrações buscam essa sinergia positiva que permite melhorar o seu desempenho.

Uma das mudanças mais significativas da nossa época é a passagem da acção individual para o trabalho em grupo. No mundo de hoje podemos identificar vários tipos de grupos trabalhando nas mais diferentes situações. Alguns conseguem tornar-se equipas e outros permanecem grupos. Uma questão surge desta constatação: quais são os elementos fundamentais que marcam esta diferença e o que devemos considerar para construirmos uma equipa de trabalho?

Para Moscovici (1996), podem-se identificar alguns elementos para a transformação de um grupo de trabalhadores numa equipa de trabalho:

- O grupo conseguir vislumbrar as vantagens do trabalho em equipa – complementaridade, interdependência e sinergismo das acções – em relação ao trabalho isolado, individual;
- A disposição de partilhar objectivos, decisões, responsabilidades e também resultados;
- A necessidade de definir com clareza os objectivos e resultados – individuais e do grupo – a serem alcançados;
- A importância de construir, em conjunto, um plano de trabalho e definir a responsabilização de cada membro do grupo, para alcançar os objectivos;
- A necessidade da avaliação dos processos e dos resultados;
- A percepção de que o fracasso de um pode significar o fracasso de todos e que o sucesso de um é fundamental para o sucesso da equipa.

Como se pode perceber fazer de um grupo, uma equipa é realmente um desafio. Desafio que passa pela aprendizagem colectiva da necessidade de uma comunicação aberta, de uma prática democrática que permita o exercício pleno das capacidades individuais e uma actuação mais crítica e saudável de cada sujeito, evitando assim, a cristalização de posições, os preconceitos e a deterioração das relações interpessoais. Desta forma, o grupo poderá procurar os seus objectivos, responsabilizando-se, solidarizando-se, pelos sucessos e fracassos.

Para se transformar um conjunto de pessoas (por vezes designado – grupo), numa equipa é necessário conseguir activar o relacionamento interpessoal e torná-los em atitudes de colaboração e proactivas, de modo que estas favoreçam as condições essenciais para estruturar as equipas.

## TRABALHO EM EQUIPA

O Trabalho em Equipa deve ser encarado como uma nova lógica da organização do trabalho. É um imperativo dos nossos dias, já que a fragmentação dos saberes assim o exige, Moscovici (1996).

Segundo o mesmo autor é potencializando a interligação destes saberes que obtemos o efeito sinérgico, que é a principal característica de uma equipa para a resolução de problemas.

Os modelos organizacionais modernos no trabalho em equipa estimulam a permanente permuta de conhecimentos e sinergias resultantes do seu carácter pluridisciplinar ou complementar.

O desenvolvimento de equipas responsáveis por acções específicas e investidas de poder e autonomia são imprescindíveis numa filosofia de empreendedorismo, colocando os funcionários no comando de suas próprias actividades.

Por vezes não se torna clara a delimitação entre os conceitos de “grupo” e “equipa”, pelo que em alguns casos a sua diferenciação é ténue, sendo quase similares.

Pode dizer-se que uma “equipa” é um tipo especial de “grupo”. É necessário que uma equipa possua objectivos, para que se consiga manter e se desenvolva. Os objectivos são de suma importância para o trabalho em equipa, pois guiam as acções dos participantes do grupo, coordenam e planeiam os seus esforços. Servem ainda para delimitar critérios, para resolver conflitos interpessoais e para melhorar o trabalho que passa a ser constantemente avaliado, analisado e revisto. Os objectivos quando imediatos têm maior significado para a equipa. Devem servir como passos intermédios para os objectivos principais, Moscovici (1996).

O trabalho em equipa pressupõe a existência de compreensão e compromisso da parte de todos os membros da equipa, com as metas do grupo.

## Competências para o Trabalho em Equipa

Segundo Moscovici (1996) as competências para um bom desempenho no trabalho em equipa diferem das competências necessárias ao trabalho individual. Abaixo, estão explicitadas algumas delas:

- **Cooperar:** participar voluntariamente, apoiar as decisões da equipa, fazer a sua parte do trabalho;
- **Compartilhar informações:** manter as pessoas informadas e actualizadas sobre o processo do grupo;
- **Expressar expectativas positivas:** esperar o melhor das capacidades dos outros membros do grupo, falando dos membros da equipa para os outros com aprovação. Apelar para a racionalidade em situações de conflito e não assumir posições polémicas nesses casos;
- **Estar disposto a aprender com os companheiros:** valorizar a experiência dos outros, solicitar dados e interagir pedindo e valorizando ideias;
- **Encorajar os outros:** dar crédito aos colegas que tiveram bom desempenho, tanto dentro, como fora da equipa;
- **Construir um bom espírito de equipa:** tomar atitudes especiais para promover um clima amigável, moral alta e cooperação entre os membros da equipa;
- **Resolver conflitos:** trazer à luz o conflito dentro da equipa e encorajar ou facilitar uma solução construtiva para a mesma. Não esconder ou evitar o problema, mas tentar resolvê-lo da forma mais rápida possível.

## REDES DE COMUNICAÇÃO

As redes de comunicação são um dos aspectos da estrutura de um grupo ou de uma organização, e configuram os valores de transmissão de mensagens que se estabelecem entre os membros do grupo ou da organização.

As redes de comunicação que existem numa organização são fortemente influenciadas pela hierarquia organizacional – quem depende de quem, determina quem comunica com quem – mas não são necessariamente dependentes desta (Ferreira, 1986).

As mensagens nas organizações viajam através de muitos canais ou caminhos diferentes. Os canais de comunicação podem ser formais ou informais e classificam-se em descendente, ascendente, horizontal ou diagonal.

#### ***Canais de Comunicação Formais:***

Digamos que são os caminhos oficiais para o envio de informação dentro e fora da organização. Além disto, os canais formais são também meios de se enviar mensagens. Esses meios incluem publicações, reuniões, memorandos escritos.

De acordo com Dubrin (1998), as mensagens nas organizações seguem em quatro direcções: para cima, para baixo, horizontal e diagonalmente. Ao longo do tempo, uma organização desenvolve redes de comunicação correspondentes a essas direcções.

A ***comunicação descendente*** consiste no fluxo de mensagens de um nível a um nível hierarquicamente inferior.

A ***comunicação ascendente*** é a transmissão de mensagens dos níveis inferiores aos superiores de uma organização.

A ***comunicação horizontal*** será o envio de mensagens entre pessoas do mesmo nível organizacional. Assume com frequência a forma de colegas do mesmo serviço que compartilham informações entre eles. Esta é a base da cooperação. Por outro lado a comunicação lateral extensiva aumenta a criatividade.

Na ***comunicação diagonal*** trata-se da transmissão de mensagens de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes sectores. Esta dinâmica dá lugar a uma cadeia de comunicação que segue para baixo e através da organização quase em simultâneo.

#### ***Canais de Comunicação Informais:***

As organizações não poderiam funcionar apenas utilizando os canais de comunicação formais. Um outro sistema é pois denominado canal de comunicação informal, igualmente necessário. Estes constituem redes de comunicação não oficiais que complementam os canais formais, Dubrin (1998).

Um dos modos informais de vincular a informação é precisamente através do boato/rumor, usado por vezes propositadamente para disseminar informações ao longo das linhas informais. Por outro lado, se falsos podem também criar alguns problemas,

sendo prejudiciais à própria organização. Outra forma de transmitir informação de forma informal é através de encontros casuais, não programados, contribuindo desta forma para que a comunicação seja eficiente e eficaz.

## **A PERFORMANCE DOS GRUPOS**

Numa equipa eficaz, cada membro deve conhecer bem o seu papel. Ao mesmo tempo que eles têm os seus próprios pontos fortes, capacidades e funções, também devem contribuir para a “união” da equipa. Faz parte das funções do líder fazer com que isso aconteça (Heller, 1998).

Uma gestão eficaz passa, por garantir o bem-estar emocional dos trabalhadores, liderando-os de forma adequada, possibilitando, de preferência, o desenvolvimento do trabalho em grupo, ou, pelo menos, um bom relacionamento humano (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005).

Segundo Marques e Cunha (1996) se por um lado, os grupos potenciam a criação de sinergias para as organizações, por outro lado nem sempre eles se apresentam livres de problemas. É pois natural, que as organizações tenham particular interesse em perceber as variáveis que podem influenciar a performance dos grupos de trabalho, quer de forma positiva, quer de forma negativa.

A eficácia dos grupos revela-se não só pelo alcance dos objectivos para os quais foram criados, mas também pela mudança dos seus recursos humanos. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1994), apontam um conjunto de situações de cariz interpessoal, que indiciam um grupo eficaz:

- Os membros são leais uns aos outros e ao líder;
- Membros e líder têm elevada confiança uns nos outros;
- Os membros estão desejosos de se ajudar mutuamente no desenvolvimento do seu potencial;
- Os membros sabem quando devem estar de acordo ou não e por que motivos;
- Os membros comunicam de forma franca e completa em todos os assuntos relevantes;

- Os membros têm segurança ao tomar decisões que consideram apropriadas para o grupo;
- Os valores e objectivos do grupo são compatíveis com os valores e objectivos dos seus membros;
- Todas as actividades ocorrem numa atmosfera de grupo e de encorajamento.

De acordo com Marques e Cunha (1996), temos um vasto conjunto de variáveis que contribuem para a eficácia dos grupos de trabalho, conforme quadro seguinte.

**Quadro 3 – Variáveis que Influenciam a Eficácia dos Grupos de Trabalho**

INPUTS	PROCESSO	OUTPUTS
<p><b>Variáveis Intra-grupo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimensão;</li> <li>✓ Características dos membros;</li> <li>✓ Papéis;</li> <li>✓ Normas;</li> <li>✓ Status;</li> <li>✓ Estádio de desenvolvimento;</li> <li>✓ Coesão.</li> </ul> <p><b>Características da tarefa.</b></p> <p><b>Variáveis ambientais.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comportamentos requeridos/emergentes;</li> <li>✓ Estilo de liderança;</li> <li>✓ Comunicações;</li> <li>✓ Participação;</li> <li>✓ Influência;</li> <li>✓ Clima de grupo;</li> <li>✓ Funções de tarefa;</li> <li>✓ Funções de manutenção;</li> <li>✓ Espírito de equipa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produtividade.</li> <li>✓ Satisfação dos membros.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Marques, C. A, (1996)

## **ESTUDO DE CAMPO**

A descrição e a exploração de fenómenos *in loco* denomina-se estudo de campo. Tais “estudos são investigações feitas em campo, em locais de convívio como instituições, (...)” (Polit e Hungler, 1995).

Neste capítulo pretende-se realizar um estudo com o objectivo de conhecer a realidade empresarial, relativamente à qualidade e perdas de informação nas relações interpessoais na empresa “Bricolage & Jardim” – (Comércio de Bricolage, Decoração e Jardim).

## **METODOLOGIA**

“ A metodologia consistirá na análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de determinados problemas sociológicos. Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia de pesquisa a adoptar em referência e adequação a certos objectos de análise e em ordem a relação e integração dos resultados obtidos através do uso de técnicas” (Lima, 1995).

### **Tipo de estudo**

No presente estudo sobre “qualidade e perda da informação” nas relações interpessoais, no local de trabalho” foram utilizados métodos de investigação próprios das ciências sociais, visto que estes podem ser aplicados aos objectivos que se pretendem atingir.

O presente estudo de caso faz a ponte entre a abordagem de investigação quantitativa (objectivista) e a abordagem qualitativa (subjectivista), definidas segundo (Borch e Artur, 1995).

A utilização destes dois tipos de abordagem combinam as vantagens provenientes da metodologia quantitativa e as vantagens derivadas do posterior aprofundamento e maior conhecimento do processo envolvido através da investigação qualitativa, (Borch e Artur, 1995).

Este estudo enquadra-se na investigação qualitativa segundo Patton, 1990, na medida em que exige uma presença física no local de investigação, o tempo de análise é igual ao tempo de recolha de dados, exigindo o desenvolvimento de um método do que ocorre no campo de investigação, e analisa o fenómeno numa, “perspectiva holística”.

Segundo Yin (1994) a definição de um caso implica a existência de um fenómeno e a limitação deste, (temporal; social; física). No presente estudo de caso é estudada a Qualidade e Perda de Informação, na empresa Bricolage & Jardim – Guarda nos últimos 2 anos.

A análise da bibliografia disponível permitiu identificar o contextualizar o tema em estudo, depois de definida a parte introdutória indispensável ao desenvolvimento de investigação, torna-se agora necessário problematizar mais profundamente os aspectos relacionados com a qualidade e perde de informação e a realidade onde se pretende observar o fenómeno.

Durante todo o trabalho utilizamos a expressão qualidade e perdas de informação, independentemente de essa qualidade (ou falta dela), dever-se a questões relacionadas com o veicular dessa informação, ou dever-se a falhas do próprio sistema.

Com base em todo o levantamento efectuado a nível bibliográfico iremos formular algumas hipóteses, as quais tentaremos confirmar ou infirmar:

**Hipótese A** – *A empresa tem mecanismos para a gestão de informação;*

**Hipótese B** – *Há preocupação por parte empresa para que a informação veiculada, seja de qualidade;*

**Hipótese C** – *A empresa preocupa-se com a melhoria continua da eficiência da informação;*

**Hipótese D** – No caso de perda de/da qualidade de informação, a empresa possui métodos para sua recuperação;

**Hipótese E** – Todos os stakeholders estão sensibilizados para a importância da qualidade de informação veiculada.

## **RECOLHA DE INFORMAÇÃO**

Depois de definidas as hipóteses de trabalho de seguida ir-se-á apresentar um instrumento de medida utilizado nesta pesquisa. Assim, neste estudo, efectuou-se um levantamento, que se procurou ser ilustrativo, da bibliografia sobre as teorias existentes, e dos principais estudos das pesquisas realizadas.

Este levantamento serviu de suporte há análise teórica do nosso tema que tem natureza qualitativa. Cada vez mais os investigadores se mostram insatisfeitos em relação aos métodos quantitativos, considerando que a investigação qualitativa é uma alternativa completa á investigação quantitativa.

Segundo Marques (1994), “os métodos empregues na investigação qualitativa envolvem até certo ponto os da investigação quantitativa tradicional nas ciências sociais, na medida em que incluem a realização de entrevistas, a investigação qualitativa faz uso de procedimentos menos formalmente estruturados, em termos de entrevistas e pode, adicionalmente, utilizar métodos tais como a observação, discussão de influencia livre e a análise de documentos (pessoas ou organizações e análise de conversação)”.

### **Adaptação e Recolha de Dados ao Estudo de Caso**

As técnicas de recolha de dados devem adaptar-se aos objectivos da investigação e podem ser combinados em função das exigências impostas pela concretização daquelas. Por uma questão de facilidade de recolha de dados e informação, optamos por elaborar um pequeno questionário e uma entrevista.

Os critérios de escolha da empresa para o nosso estudo foram: por um lado, uma questão de conveniência e facilidade de recolha de informação e observação “in loco”,

pois é o local de trabalho da autora do estudo, e por outro, os colaboradores quererem à partida colaborarem na investigação e posteriormente demonstrarem disponibilidade efectiva para prestarem essa colaboração (Yin, 1994).

Este Estudo de Caso aborda o tratamento de dados e informação veiculada pela equipa de trabalho da empresa “Bricolage & Jardim”. Porque os inquiridos são colegas da autora do estudo, seguimos o critério de Yin (1994), em que este sugere que no estudo de caso, não se devem indicar os nomes dos entrevistados.

Os questionários foram entregues pessoalmente a todos os elementos do grupo de trabalho (população), as questões foram colocadas por escrito e o inquirido respondeu também por escrito, não ficando identificado. Segundo Cervo e Bervian (1991), o questionário possui vantagens do anonimato, possibilitando a obtenção de respostas mais reais, salientando a necessidade da sua limitação em extensão e finalidade pelo que é necessário estabelecer criteriosamente as questões a serem respondidas, de acordo com os objectivos.

As entrevistas foram realizadas cara a cara com o entrevistado. Aquando das respostas foram redigidas pequenas anotações, e elaborada melhor redacção na ausência do entrevistado. Pelo facto de entrevistador e entrevistado serem colegas, se por um lado facilita a aproximação, as respostas podem ser adulteradas, facto pelo qual as entrevistas decorreram de forma não rígida e as anotações serem feitas à posteriori.

Tanto os questionários como as entrevistas foram elaborados de forma curta, simples, ficando implícito que era apenas um pequeno estudo académico sem quaisquer consequências profissionais.

Este estudo realizou-se de acordo com uma das formas enumeradas por Yunker (1971), “fora do laboratório, no próprio terreno das ocorrências”.

Feita a recolha bibliográfica, que nos permitiu enquadrar teoricamente o problema em estudo, optamos por um estudo de caso, que pretendemos utilizá-lo como uma simulação (caso piloto), para um estudo futuro.

De acordo com Yin (1994), este estudo não pode, de forma nenhuma, ser considerado completo. Pretende-se com este estudo fornecer pistas na identificação das principais

características e obstáculos que os stakeholders se deparam com a qualidade e perda da informação veiculada, numa organização com características idênticas às do nosso estudo.

Na nossa investigação a ideia surgiu com a observação que efectuamos ao longo do tempo, e pelas dificuldades com que nos deparamos diariamente, e também a contactos efectuados com outra empresas do mesmo actividade comércio a retalho em que vimos que tinham dificuldades semelhantes.

Como qualquer investigação deste tipo não teria qualquer significado senão se pretendesse responder a algo. No nosso caso concreto, esta investigação incide na área da gestão de qualidade da informação que se estabelece nas relações interpessoais no local de trabalho.

Nas empresas desta área a maior parte dos colaboradores trabalham directamente com o cliente. A satisfação das suas necessidades é o objectivo principal, a perda, ou alteração de informação, é um risco que se corre aquando do pedido do cliente, até a sua satisfação.

Assim propomo-nos elaborar um Estudo de caso baseado numa teoria da qualidade da informação, aplicada à empresa Bricolage & Jardim, e analisar o que pode ou não estar a “falhar”, na transmissão de informação nas relações interpessoais no local de trabalho.

Um estudo de caso ajuda os investigadores a aperfeiçoar os seus planos de recolha de dados, relativamente ao conteúdo dos dados e métodos a seguir. Afim de identificar a qualidade da informação veiculada, analisou-se de que forma a empresa “encara” a qualidade da informação estabelecida entre os funcionários, e entre funcionários e clientes, e se existe preocupação por parte de todos os stakeholders para a melhoria contínua.

Foi exposto ao Sócio - Gerente os motivos e propósitos da nossa investigação e da confidencialidade das informações prestadas no preenchimento dos questionários. Sendo este trabalho apenas de carácter académico, foi-nos autorizada a recolha de dados.

De seguida procedemos a um primeiro contacto com alguns funcionários, estrategicamente seleccionados. Com a ajuda destes repensamos os métodos de abordagem e recolha de elementos que precisávamos para a nossa investigação. Definimos um conjunto de questões que pretendíamos ver esclarecidas, com os inquiridos, o qual serviu de base para o questionário e entrevista.

## O QUESTIONÁRIO

O questionário tradicional é um método de recolha de dados em que um número mais ou menos elevado de questões são apresentadas por escrito a potenciais respondentes. É especialmente adequado para casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas. As suas vantagens são:

- Atingir um grande número de pessoas, mesmo que dispersas geograficamente;
- Menores custos se comparados com a entrevista individual;
- Não exposição dos pesquisados à influência de opiniões e do entrevistador;
- Permitir quantificar uma multiplicidade de dados e proceder a inúmeras análises de correlação.

Possíveis limitações:

- Permitir a superficialidade das respostas;
- Não oferecer garantia de que venha devidamente preenchido;
- Possibilidade de diferentes interpretações consoantes os sujeitos pesquisados.

Com base nas vantagens e desvantagem anteriormente expostas, o questionário sobre qualidade e perda de informação (Anexo I), tem como principal objectivo o levantamento de algumas questões que servirão para uma análise genérica desta temática.

## A ENTREVISTA

Foram realizadas entrevistas, para complementar o questionário e testar a homogeneidade de opinião, de modo a poder fazer uma análise qualitativa do caso em estudo.

Vantagens:

Segundo Marshall e Rossman (1981) a entrevista tem como vantagem:

- Permite o encontro face a face com os fornecedores da informação;
- Permite a obtenção de grande quantidade de informação vasta e contextual de forma rápida;
- Proporciona um contexto de fundo para por mais em foco actividades comportamentos e eventos,

Para Quivy (1992) “A entrevista caracteriza-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores o que proporciona um conjunto de vantagens em relação a outros métodos de recolha de dados, como o inquérito por questionário, podem referir-se as seguintes:

- Permitir situar o problema numa fase inicial do projecto;
- Obter a informação detalhada com respostas mais concretas;
- Permitir alargar o grau de profundidade dos elementos da análise”.

As entrevistas foram livres de forma a permitir mais à vontade nas respostas que na maioria das vezes não seguia a rígido fio condutor anteriormente planeado, mas sim adaptando-se ao raciocínio apresentado pelo entrevistado.

As respostas dos entrevistados foram registadas, pelo entrevistador (autor), no próprio momento e numa segunda fase redigidas de modo a não perder nenhuma informação. De acordo com Yunker (1971) o pesquisador deve escrever um relato completo de como decorreu a entrevista e não apenas o que foi dito.

## **TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO**

### Estudo de Caso “Qualidade e Perdas de Informação”

Começamos o nosso estudo de caso fazendo uma abordagem ao sector, no seu enquadramento por sector de actividade, para mais fácil compreensão da realidade onde se encontra enquadrada.

A empresa Bricolage & Jardim enquadrada no CAE (Classificação das Actividades Económicas) nº 52463, iniciou a sua actividade no dia 24 de Novembro de 2004, tem em média 19 trabalhadores, sendo reforçado este número no Verão e época de Natal. A empresa está integrada num grupo de “franchising”, e destaca-se a vários níveis: Está enquadrada na maior área comercial do Distrito, onde estão sedeadas outras insígnias do mesmo grupo, como o Alimentar, Vestuário e Componente Automóvel, e ainda outras pequenas empresas de comércio e serviços.

Este capítulo apresenta os resultados da análise e discussão dos dados. Começamos por expor as técnicas de dados utilizados nesta pesquisa. De seguida, procedemos à caracterização dos inquiridos, e por último, efectua-se a avaliação do modelo conceptual proposto neste estudo, de acordo com Bardin (1977) e Paton (1990).

## **5- CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS**

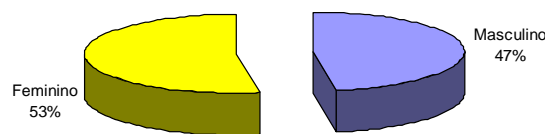
Nesta secção analisamos os aspectos demográficos dos inquiridos, relacionados com as características pessoais dos funcionários, tais como Idade, Sexo, Habilitações Académicas e o seu período de permanência na empresa. Todos os funcionários residem no distrito da Guarda, embora alguns não sejam naturais deste.

## Caracterização dos Aspectos Demográficos

A primeira variável caracterizadora da amostra é o sexo. Constatou-se não existir uma frequência significativa de nenhum deles. No total de funcionários 53% pertencem ao sexo feminino, sendo os restantes do sexo masculino. Esta empresa não foge à tendência generalizada da “invasão” do sexo feminino no mercado de trabalho que anteriormente era quase exclusivo dos “Homens”.

Quando se fale de bricolage leva a pensar serem os homens que tem maior apetência, mas na verdade, a loja tem a secção de decoração e caixa que são desempenhadas quase exclusivamente por mulheres, por coincidência a área administrativa é exclusivamente preenchida por estas. A figura seguinte permite a visualização da respectiva percentagem.

**Figura 5** – Caracterização dos Funcionários por Sexo



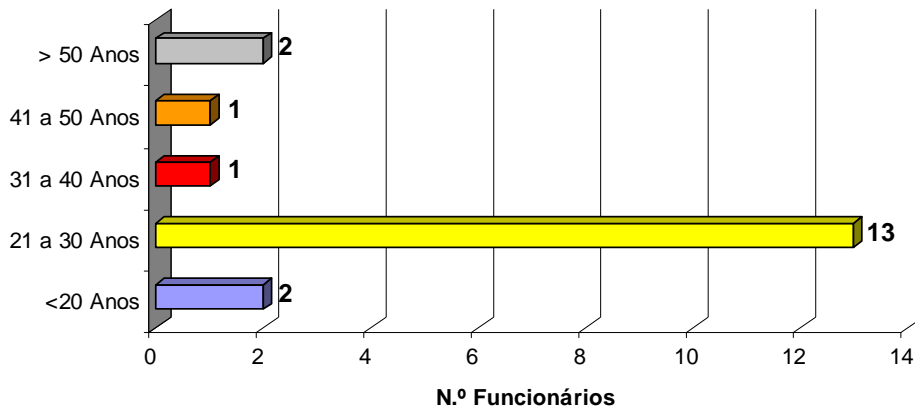
**Fonte:** Elaboração Própria

Quanto à questão: *idade*. - Verifica-se que a maioria (77%), pertencem a faixa etária até aos 30 anos, ou seja a empresa Bricolage & Jardim possui um grupo de trabalho bastante jovem, com apenas 23% da faixa etária superior a 31 anos de idade.

Este elevado número de jovem explica-se pela existência de muitos jovem que pelos diferentes motivos não querem continuar a estudar, e ao entrarem no mercado de trabalho com reduzidas habilitações académicas. Como o trabalho na empresa não requer muitos conhecimentos e a empresa dá formação para que possa haver integração dos colaboradores, é por isso um local, privilegiado por estes funcionários pois pelas especificações deste, não é exige grande exercito mental, mas sim á base de

procedimentos rotineiros. O facto de ser formada por uma equipa muito jovem, também é um factor de atracção para outros jovens que se encontram nas mesmas condições.

**Figura 6 – Caracterização por Idades**

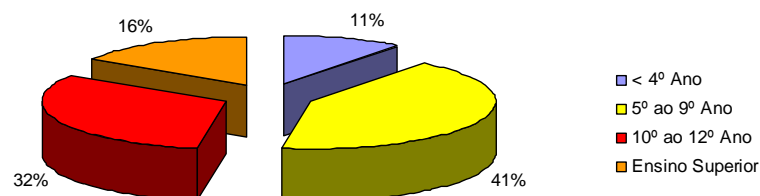


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão: *habilitações literárias*, é de referir que 41% dos funcionários apenas possui a escolaridade obrigatória (9º ano de escolaridade), e ingressaram no mercado de trabalho, precocemente, não tirando nenhum curso profissional nesta área.

Embora a empresa não contemple no quadro de pessoal mão-de-obra qualificada, tem ao seu serviço três elementos (16%), com formação académica de nível superior, (ver figura).

**Figura 7 – Caracterização da Amostra por Habilitações Literárias**



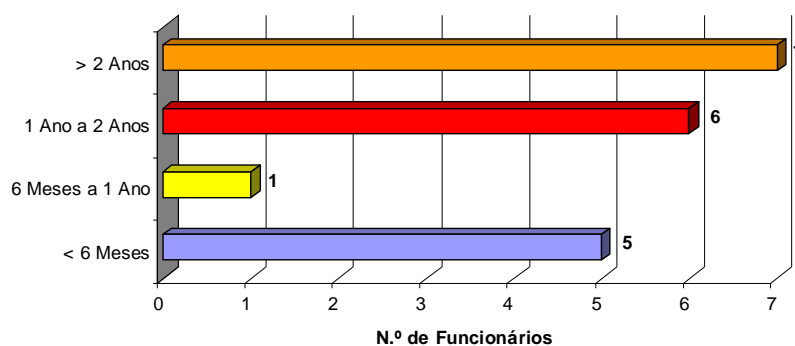
Fonte: Elaboração Própria

Perante a questão – “*tempo de serviço na empresa*” constata-se que na grande maioria (69%) dos funcionários está na empresa à mais de um ano, indo ao encontro do dialogo tido com o sócio gerente da empresa que afirma “É importante para a empresa a permanência/estabilidade dos funcionários”.

Os 16 % que saíram deve-se ao facto da empresa ao não necessitar de mão-de-obra qualificada, a média de salários não ser elevada, o que provoca a necessidade de procura de outros trabalhos mais remunerados. Também é factor de abandono as pessoas não estarem sensibilizadas para a realidade neste tipo de empresas, com horários rotativos incluindo trabalhem ao fim-de-semana. Algumas pessoas abandonam por não se adaptarem a necessidade do contacto quase permanente com o cliente.

Como esta empresa abriu novo ponto de venda, (em Viseu), houve por isso um destacamento de funcionários com tempo se serviço (na sua maioria) de 6 a 12 meses, pois já têm a experiência suficiente do saber fazer/saber transmitir, e com mais facilidade de deslocação, (por razões familiares e outras). Estes “formadores”da nova área comercial transmitem apenas o saber fazer, não sendo acompanhados de um sólido conhecimento teórico, que seja o fundamento para uma decisão eficaz perante situações novas no ambiente envolvente da nova área comercial. Pelo exposto houve a necessidade de recrutar funcionários (26%), estando estes na empresa à menos de meio ano. Para melhor visualização apresenta-se a representação gráfica.

**Figura 8 – Caracterização do Tempo de Serviço**



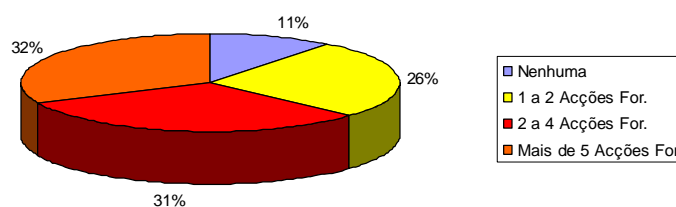
Fonte: Elaboração Própria

O facto da empresa ter funcionários com o tempo de serviço que coincide com o início de actividade da empresa não significa que estes tenham melhores salários, mas tem percepção de que as condições de trabalho que a empresa oferece em termos de formação, higiene e segurança no trabalho e bom ambiente organizacional, são motivadoras para a sua continuidade e contribuem para que estes funcionários sintam estabilidade. O facto de se ter trabalho perto da família também é um factor de acomodação. A falta de oferta de alternativas em toda a região da beira interior, também é motivador para a não mobilidade de pessoal.

Embora a empresa apresente alguma rotação de funcionários ela tem como estratégia dar formação aos novos colaboradores, e também aos que pertencem ao quadro de pessoal para assim se conseguir dar resposta as exigências do mercado/clientes, como afirma o Sócio Gerente “A formação é a estratégia a seguir para uma prestação de serviços de excelência ao cliente”.

A formação interna é dada essencialmente no acompanhamento ao funcionário durante o período experimental, (não foi tida em consideração no estudo). Nesta fase também se verifica abandono de funcionários pois não se adaptam ao período experimental, sobrecarregado pela aprendizagem teórico/prática. Dos cinco colaboradores que estão na empresa à menos de seis meses, (26% do total), apenas dois destes ainda não tiveram formação, que correspondem a 11% do total, (ver gráfico).

**Figura 9** – Frequência em Acções de Formação, nos Últimos 2 Anos



**Fonte:** Elaboração Própria

Na questão feita para a elaboração deste gráfico teve-se em conta apenas a formação dada por entidades externas á empresa, com formação específica na área da sua intervenção na loja.

### Resultados do questionário/entrevistas sobre qualidade e perdas de informação

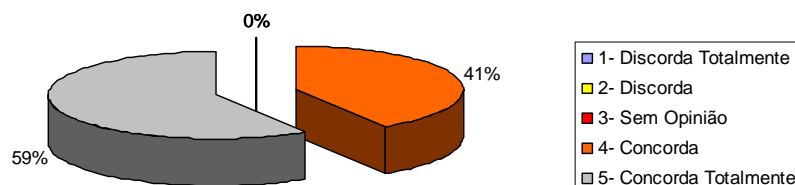
Relativamente à questão – “*A empresa preocupa-se que a informação veiculada seja de qualidade*”, a resposta foi unânime e positiva. Todos os funcionários reconhecem que existe preocupação por parte da empresa, para que haja qualidade e eficiência na informação veiculada, pois adopta de forma continuada métodos e estruturas para que se “caminhe nesse sentido”.

Na empresa Bricolage & Jardim estão presentes os ciclos de vida da informação segundo Redman (1996), desde que esta é recolhida, armazenada e mais tarde extraída para ser consumida. Para este autor, dois ciclos podem ser identificados, o ciclo de aquisição e o de utilização.

Podemos também dizer que a Bricolage & Jardim se preocupa com a qualidade da informação ao ter em conta, o carácter qualitativo da avaliação da informação abordado por Olaisen (1990), denomina de *processo de qualidade da informação*, ao referir factores como Qualidade cognitiva e Qualidade da transmissão.

Na figura seguinte está evidente a opinião dos funcionários.

**Figura 10** – Preocupação por Parte da Empresa com a Qualidade e Eficiência da Informação



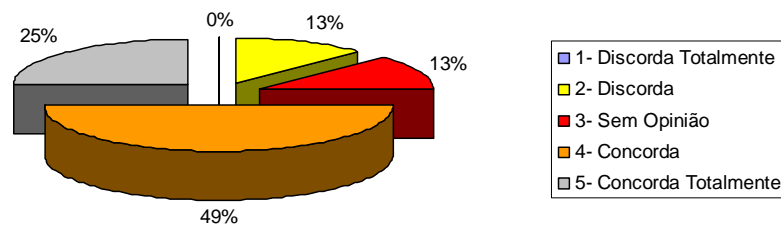
Fonte: Elaboração Própria

Pelo que se pode verificar, existem mecanismos, formalidades implantadas para que a qualidade da informação seja salvaguardada, são exemplos disso os documentos **Entrada de Mercadorias em Armazém, Encomendas de Clientes e Entregas a Clientes**, conforme Anexo II, Anexo III e Anexo IV respectivamente.

Também Marchand (1990) propõe desagregar o conceito de qualidade da informação em oito dimensões inter-relacionadas: em que valor real, confiança, relevância e validade estão aqui bem patentes.

Para além do interesse de questionar se a empresa se preocupa com a qualidade é importante saber se a empresa se preocupa para que a *“informação transmitida seja completa, apropriada, objectiva e precisa”*. Perante esta questão a resposta dos funcionários foi bastante variada. Cerca de um quarto da população alvo (26%) discorda ou não tem opinião formada, em contrapartida três quartos tem opinião favorável, (conforme gráfico).

**Figura 11** – A Informação Transmitida é Objectiva, Precisa e Completa



**Fonte:** Elaboração Própria

As afirmações menos favoráveis a esta questão foram dadas pelas pessoas que se encontram á mais tempo na empresa. Isto acontece porque se tem mais percepção e sensibilidade para a falta de coordenação que por vezes existe, por exemplo na actualização de preços a quando do período de campanhas promocionais.

As falhas nos preços, a favor ou contra o cliente, é talvez o aspecto mais desfavorável para o prestígio e bom nome da empresa, não só pela penalização monetária, mas

também porque fica subjacente que se á falhas nos preços, outras anomalias poderão acontecer.

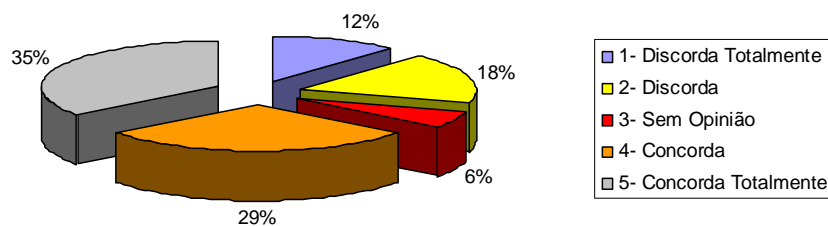
Para Bocij [*et all.*] (1999), a informação deve estar actualizada, pois fornecida tardiamente já não é necessária.

Para o mesmo autor as características essenciais para que haja qualidade na informação são teorizadas na dimensão Conteúdo que “aponta a objectividade da própria informação”, que pode ser dividida: Exacta/Precisa e Relevante, e na dimensão Forma, em que a informação deve ser; Clara e Detalhada.

Não é suficiente a preocupação e empenho da empresa, visto esta depender de todos para que essa eficiência se mantenha. Tentámos saber se – **“Os funcionários estão sensibilizados para a importância da qualidade da informação veiculada”**.

Pela análise do gráfico pode verificar-se que a maior percentagem vai para os inquiridos que concordam totalmente (35%), e 64% da população tem opinião favorável, (ver gráfico).

**Figura 12** – Sensibilidade para a Importância da Qualidade da Informação Veiculada



**Fonte:** Elaboração Própria

A experiência dos funcionários numa actividade pode influenciar a sua opinião relativamente às necessidades da qualidade da informação assim como o seu contributo para a melhoria de possíveis falhas no sistema, por experiência/dificuldades

anteriormente vividas, e pela tomada de consciência das consequências dessas mesmas falhas. Comparando as respostas menos favoráveis com o tempo de serviços desses funcionários, também aqui, são os funcionários com mais tempo de serviço que acham que não é dada a devida importância à informação transmitida.

Perante a questão – “*A informação é transmitida habitualmente de forma oral ou escrita*”, houve unanimidade na resposta, afirmando que não existe o hábito de veicular a informação de forma escrita, predominando a transmissão de dados e informações oralmente, pelo que, a probabilidade de existirem perdas e erros, aumenta significativamente.

Bocij [*et al.*] (1999), consideram como características adicionais que a informação deve ser enviada pelo canal adequado, ou seja, “deve ser entregue, de acordo com o que a situação e política da empresa determina, de modo a impedir que seja utilizada erradamente”.

Na questão – “*Perante uma questão de um cliente, quando tem dúvidas, como obtêm a informação pretendida?*”

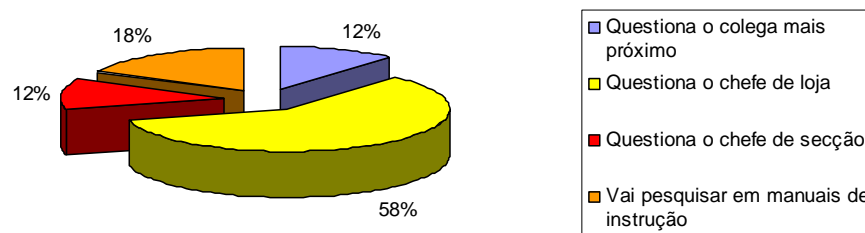
É visível que os funcionários dependem demasiado do chefe de loja (58%), facto que coincide com a entrevista que a este foi feita em que afirma “procuro ter formação e informação sobre todas as secções, com o objectivo de poder dar resposta, as necessidades, de forma eficiente”. Esta sobrecarga pode ter como consequência a perda de informação e ainda acarretar consequências graves caso o chefe de loja necessite de se ausentar.

Entendemos ser uma lacuna nesta organização pois segundo Fialho e Serrano (2003), o sucesso da organização está baseado na sua capacidade de criar partilhar e transferir conhecimento da forma mais eficaz. Ideia também defendida por Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento só se pode tornar acção se fluir através da organização e se estiver disponível onde e quando necessário”.

Também segundo Balestrin et al (2004) refere que para Nonaka e Toyama um factor estratégico para a organização é o potencial em criar novos conhecimentos. A espiral emerge quando a interacção entre o conhecimento tácito e explícito é elevado de forma

dinâmica de um nível ontológico baixo para outros mais elevados. Conversão de conhecimento que são criados quando o conhecimento tácito e explícito interage um com o outro. A interacção é designada por conversão do conhecimento. Esta conversão é um processo social entre indivíduos e não confinada ao individual.

**Figura 13** – Perante uma Questão Onde Obtêm a Informação



**Fonte:** Elaboração Própria

Na Bricolage & Jardim os manuais de utilizador encontram-se numa repartição com o nome de Ficheiro - Secção Administrativa. Como neste espaço reduzido estão pessoas a trabalhar, e porque procurar algumas informações técnicas não é de todo fácil, leva estes colaboradores a questionarem o chefe de loja.

Perante a questão – **“Quando há perda de informação existem métodos para a sua recuperação?”**. As respostas são muito diversificadas, tendo vários inquiridos a necessidade de a complementar oralmente, afirmando depender muito das características do cliente: “cada caso é um caso, depende do problema em questão e das características do cliente envolvido. Por exemplo: perante uma situação de dificuldade, a quando do atendimento, se o cliente for um cliente compreensivo e pacífico, cria-se uma certa empatia que nos dá tempo para a sua resolução. Casos existem em que uma pequena desarticulação no atendimento implica o desagrado e até perda do cliente”.

Wang [et all.](1994) um conjunto de dados pode estar correcto, mas a sua apresentação dificultar a sua compreensão ou não ter sido disponibilizado em tempo útil. Estes aspectos diminuem a qualidade da informação junto do consumidor.

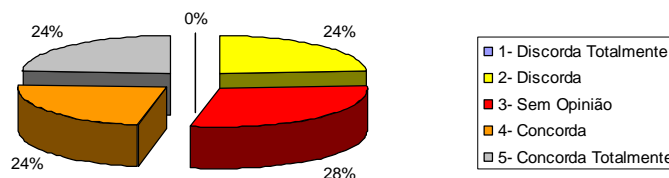
Também para (Barquin [et all.], 1997) são consequências da falta de qualidade de informação entre outras: a perda de confiança do cliente e os custos acrescidos devido ao impacto que causam e os custos da sua reparação.

Esta falta de confiança acontece com mais frequência sempre que o cliente faz uma encomenda e ao fim de um determinado tempo ainda não lhe foi dada qualquer resposta, Isto porque, estando este na expectativa sente-se enganado a quando repara que não foi dada a importância devida, não tendo um atendimento de excelência.

Esta perda de confiança também acontece a quando de uma questão técnica sobre a utilização de algo e porque o colaborador não sabe o remeter para outro funcionário, também sempre que é feita a mesma questão a mais do que um funcionário obtendo respostas contraditórias.

Também Olaisen (1990), conclui que a ideia de excelência, existe somente quando um utilizador usa uma fonte, é que se decide se as expectativas foram atendidas ou superadas (satisfação do consumidor), ou não atendidas (insatisfação do consumidor).

**Figura 14** – Quando há Perdas de Informação Existem Métodos para a sua Recuperação



Fonte: Elaboração Própria

Na resposta à questão – *“Quando há perda de informação o que acha que falha?”* Também aqui obtivemos respostas bastante variadas, podendo ser subdivididas em três grupos:

- *O funcionário* - obtivemos respostas como – “memoria curta”; “falta de zelo e dedicação do funcionário”.
- *Deficiente interação entre funcionários* – “falhas na comunicação entre as pessoas”; “Perdas de informação”; “informação com dupla interpretação”;
- *Falhas do sistema* – reduzido número de funcionários em situações de “boom” de clientes, “ser tudo a correr, não haver calma”; falhas na organização da informação, “organização de informação”.

É missão da função qualidade criar condições para que as deficiências identificadas dêem origem a medidas correctivas e as oportunidades a medidas tendentes ao aperfeiçoamento, (Wang [*et all.*], 1995).

Por último é pedido aos inquiridos – *“Se há perda de informação o que sugere para a evitar?”* As respostas a esta questão são a solução para a questão anterior, podendo também estas ser subdivididas em três grupos:

- *O funcionário*, apontaram soluções como: “mais atenção, mais trabalho”; “fazer as coisa com cabeça e com calma”; “mais preocupação por parte do funcionário”;
- *Deficiente interação entre funcionários* – “as pessoas usarem os formulários existentes, para passar a informação”; “mais comunicação e organização dessa informação por escrito”
- *Falhas do sistema* – em dialogo a quando da recepção do questionário alguns operadores de loja sugeriram a existência de um local, por secção de acesso restrito aos funcionários, em que constasse a informação relativa a fornecedores e funcionamento do respectivo equipamento, afim de facilmente dar aos clientes a informação acerca do funcionamento dos equipamentos. No questionário obtivemos sugestões tais como: “mais organização”; “que a informação além de oral, também esteja escrita, e que todos tenham acesso em caso de duvida”, “ter uma sebenta própria”, “colocar essa informação num local próprio dessa secção, material fornecedor (...)”.

Face à necessidade de conhecer a informação mais actual e de manter os processos de acesso à mesma mais simples, (Siemens, 2002) sugere entre outras estratégias: ler assuntos relacionados, brevidade, diminuição do tempo de resposta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe em termos práticos um modelo especial e ideal. Pensamos que o bom senso deve presidir às reflexões que iniciam a consecução de qualquer atitude com vista a obter o equilíbrio e a eficácia.

Segundo Borch e Arthur, (1995) o estudo de caso desenvolve todo o raciocínio “a partir do terreno”, de forma indutiva, mais descritiva do que demonstrativa, revelando dificuldades de generalização.

A informação nas organizações é hoje encarada como um recurso essencial. O seu reconhecimento significa que esta terá que ser gerida como tal, que será necessária a existência de uma estrutura capaz de assegurar que a informação esteja disponível no momento, na forma e na quantidade desejável para os seus consumidores, ou seja, que tenha qualidade, (Amaral, 1994).

Mesmo tendo probabilidade de as respostas serem influenciadas por um certo receio, pois os questionários e entrevistas foram feitos por uma funcionária da empresa, o mesmo é analisado.

No presente estudo de campo, relativamente às hipóteses levantadas na metodologia e face à análise descrita e atrás desenvolvida, podemos concluir:

### **Hipótese A – A empresa tem mecanismos para a gestão de informação;**

Esta hipótese confirma-se pois a empresa tem sistemas de informação actualizada para que a cada momento se consigam vários tipos de informações; desde o stock existente na loja de qualquer artigo, as ultimas encomendas feitas, a mercadoria que chegou e a que preço.

Constatamos que a empresa possui vários documentos de circulação interna que deveriam ser utilizados com mais frequência nas diferentes situações.

**Hipótese B** – Há preocupação por parte da empresa para que a informação veiculada, seja de qualidade;

È visível que esta hipótese também é confirmada, no entanto á consciência de que poderiam existir melhorias. Talvez a empresa devesse “in loco” ter a perspicácia de observar pequenas falhas de procedimentos nas relações inter-pessoais de funcionários e clientes a fim de se “limarem pequenas arestas”, complementando-se com as acções de formação implementadas pela empresa.

**Hipótese C** – A empresa preocupa-se com a melhoria continua da eficiência da informação;

A hipótese é claramente confirmada pelo facto de a empresa ter uma preocupação permanente com a eficiência dos serviços prestados, disponibilizando regularmente acções de formação. Todos os inquiridos tem resposta favorável e é confirmado pelo sócio gerente, tendo como “bandeira da empresa”, a aposta na formação.

**Hipótese D** – No caso de perda de/da qualidade de informação, a Empresa possui métodos para sua recuperação;

Esta hipótese só é verificada parcialmente, pois, concluímos que, embora se consiga recuperar quase toda a informação perdida, por vezes traz custos quase sempre associados a alguma hesitação no atendimento ao cliente. Algum tempo de espera no esclarecimento pode dar má imagem da organização afastando da empresa o cliente descontente e outros potenciais clientes.

**Hipótese E** – Todos os stakeholders estão sensibilizados para a importância da qualidade de informação veiculada.

Também esta hipótese, só se verificou parcialmente, pois perante entrevista na entrega do questionário, verificamos que embora os stakeholders tenham consciência da necessidade da qualidade de informação nem sempre se tem a preocupação de agir nesse sentido. Exemplo disso é o facto de a informação ser transmitida quase sempre

oralmente e não escrita, ou nem sempre serem utilizados os procedimentos formais para os pedidos de roturas de stocks, ou mesmo para as encomendas de clientes.

Após as hipóteses atrás analisadas, podemos concluir que estando a empresa no bom caminho, existem aspectos que podem ser melhorados. É unânime a opinião que a empresa se preocupa para que a informação veiculada seja de qualidade, e tenta colmata-la de forma continuada, através da formação (hipóteses B;C).

As restantes hipóteses, também se confirmaram, embora existam uma percentagem significativa de funcionários que entendem haver aspectos que podem melhorar por parte da empresa (hipótese A), e outros por parte dos funcionários (hipótese E). Um “limar de arestas” dos aspectos menos positivos, abordados pelos funcionários nas hipóteses (A;E), entendemos que seriam essenciais para evitar algumas situações negativas abordadas na análise da hipótese D.

## CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo procurámos referir alguns dos principais conhecimentos e teorias, tendo como linha de orientação ir ao encontro da nossa problemática.

Algumas boas políticas poderão continuar a ser letras mortas, e alguns bom modelos de gestão podem não funcionar, se a estrutura não tiver sido posta em consonância com os objectivos que se pretende alcançar.

A execução das teorias e dos modelos de gestão é levada a cabo por pessoas. Isto implica a escolha dos indivíduos com o perfil adequado as funções e a montagem de uma estrutura apropriada, de forma a garantir a máxima eficiência no funcionamento e atendimento ao cliente.

Compete aos funcionários saber adaptar-se no dia-a-dia, a cada situação de forma a que a empresa não saia prejudicada, economicamente e em termos de imagem, pois “cada caso é um caso”.

O nosso caso empírico, tratou-se de um pequeno estudo feito a numa empresa seleccionada por conveniência, que se espera poder ser mais um exemplo a ter em conta para outros estudos mais profundos e abrangentes.

Do estudo podemos concluir que são aspectos a analisar o facto de predominar a transmissão oral de informação e a estrutura funcional estar centrada apenas numa pessoas.

Perante o ritmo e a velocidade a que actualmente estamos habituados, as organizações vêm-se obrigadas a alterar a sua forma de actuação para responder ao mercado. Conceitos como tecnologia, informação, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade e conhecimento, fazem parte do dia a dia de cada organização.

Como todos os trabalho que tem um horizonte temporal definido para a sua execução é necessário estabelecer limites com vista ao cumprimento dos prazos impostos. Este trabalho não foi excepção, pelo que foi necessário limitarmo-nos a um estudo de caso de apenas numa empresa.

Em conclusão: os pilares básicos para levar o barco da qualidade da informação a bom porto são o trabalho de equipa, o sistema da garantia da qualidade e as técnicas da qualidade.

Quando uma massa critica partilha individualmente os mesmos conhecimentos sobre um processo de negócios torna-se uma força muito poderosa, e a Informação que se gera é muito importante e com elevada significância.

As organizações que consigam mais rapidamente analisar e melhorar a Informação com qualidade, maior será a probabilidade de efectuarem investimentos proveitosos.

**BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, José Maria Fernandes de Serrano, António Manuel Soares Ventura, José Fernando P. Biléu Zorrinho, José Carlos das Dores, (1993) – **Sistemas de informação nas organizações**, “Publicações Universidade de Évora : série ciências económicas e empresariais”. ISSN 0872-5314. 2;

AMARAL, L. (1994) – **PRAXIS, Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de informação**, in Departamento de Informática, Universidade do Minho, Braga;

ARAUJO, Eliany Alvarenga, (2001) **A construção social da Informação: dinâmicas e contextos**. Revista de ciência da Informação, v.2, n.5;

BABAKUS, E e BOLLEAR, G. W. (1992) “**Na empirical assessment of Servqual Scale**”, Journal of business Research, vol. 24;

BALLOU, D. ; G. Tayi. (1996), **Managerial Issues in Data Quality**. in Information Quality. Cambridge, Massachusetts, USA;

BOCIJ, P.; CHAFFEY, D.; GREASLEY, A., e HICKIE, S. (1999) - **Business Information Systems**, Financial Times Management, London;

BORCH, O.J. e ARTHUR, M. B. (1995) “Strategic Networks Among Small Firms: Implications For Strategy Research Methodology”, Journal of Management Studies;

BRAGA, A. (2000), **A gestão da Informação**. Revista MILLENIUM on.line, nº 19 de Julho de 2000, - [www.ipv.pt/millennium](http://www.ipv.pt/millennium), (página consultada a 10-03-2008 - [http://www.ipv.pt/millennium/Millennium\\_19.htm](http://www.ipv.pt/millennium/Millennium_19.htm));

BUNGE; Mário, (1969) **La Investigación Científica**, Barcelona, Ediciones Arie;

BUTLE, F. A. (1996) “**Servqual: Review, critique, Research Agenda**” European Journal of Marketing, vol. 30, nº 1;

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998), “**Working Knowledge – How organizations manage what they know**”, Harvard Business School Press, Boston;

BALESTRIN, A., VARGAS, L., FAYARD, P. (2003): **Contexto favorável à criação de conhecimento organizacional: o caso de uma rede de PMEs no sul do Brasil.** VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y de la Administracion Pública, Panamá. - Consultado em Junho de 2008 em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047519.pdf> ;

BOCIJ, P.; Chaffey, D.; Greasley, A., e Hickie, S. (1999) - **Business Information Systems**, Financial Times Management, London;

CAMARA, P.B. ; GUERRA, P. B. ; , (2005) RODRIGUES, J. V. – Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial, 6ª ed. Publicações D. Quixote, Lisboa;

CARVALHO I. M. (2004): **Condições para Criação de Conhecimento numa Organização de Alta Tecnologia.** V Workshop Internacional Sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa, IntEmpres’2004, consultado em Junho de 2008 em <http://www.intempres.pco.cu>;

Chaffey, D.; Bocij, P.; Greasley, A., e Hickie, S. (1999) - **Business Information Systems**, Financial Times Management, London;

CHAMBEL, M. J. (1995), **Psicologia das Organizações**, Texto Editora, Lisboa;

CHIAVENATO, I. (1994), **Recursos Humanos – Edição Compacta, 3ª ed., Editora Atlas S.A.**, São Paulo;

DUBRIN, A. J. (1998), **Princípios de Administração**, 4ª ed. LTC, Rio de Janeiro;

DRUCKER, P. (1993), **Gerindo para o futuro.** s.e., Lisboa, Difusão Cultural,

FERREIRA J.M. C., **Psicologia das Organizações**, McGraw-Hill do Brasil, 1986;

**FIALHO, C., SERRANO, A. (Março, 2005): Gestão do Conhecimento: O Novo Paradigma das Organizações**, 2ª edição FCA Editora de Informática;

**GAIA, E. R., LEONARDI, S. M.(2004): Conhecimento: Do que estamos falando afinal?** Consultado em Fevereiro de 2007 em <http://www.camara.gov.br/internet/infdoc/conteudo/acervo/temas/conhecbsb.pdf>

GHIGLIONE, Rodolph e MATALON, Benjamin, (1992) **O Inquérito – Teoria e Prática**, Celta Editora, Oeiras;

**GOUVEIA, J. B., JÚNIOR, J.F. (2004): Um cenário organizacional em constantes transformações.** Documentos de Trabalho em Gestão; Departamento de Economia, gestão e Engenharia industrial da Universidade de Aveiro. Consultado em Março de 2007 em [http://www2.egi.ua.pt/wp\\_gestao/WPGest%C3%A3o1.pdf](http://www2.egi.ua.pt/wp_gestao/WPGest%C3%A3o1.pdf)

GOUVEIA, L. (1994) **Aplicações Multimédia para Sistemas de Informação da Empresa**, Dissertação submetida à FEUP./DEEC. para satisfação parcial dos requisitos do programa do curso de Mestrado em Engenharia Electromecânica de Computadores, Dezembro;

GUYNES, C.; M. VANECEK, (1996) - **Critical Success Factors in Data Management**, Information and Management. p. 201-209;

HELLER, R., **Como Trabalhar em Equipa**, Civilização Editora, Barcelos, 1998

**HERCKERT, W.(2002): Conhecimento: Um activo imaterial. Contador Digital**, Universidade Cândido Mendes do Rio de Janeiro Consultado em Fevereiro de 2007 em <http://www.janelanaweb.com/digitais/herckert7.html>

JURAN, J.; F. Gryna (1993) - **Quality Planning and Analysis**. 3ª ed. Industrial Engineering and Management Science, ed. McGraw-Hill;

LIAUTAUD, B.; HAMMOND, M.(2000), **E-Business Inteligence**. s.e. Londres, McGraw-Hill;

MAGALHÃES, R. M. (2005): **Criação de Conhecimento por oposição a Processamento de Informação**, - Sistemas de Informação Organizacional, Edições Sílabo, 1ª Edição Lisboa;

MANN, Peter, (1983), **Métodos de Investigação Sociológica**, Zalar Editores, Biblioteca de Ciências Sociais, Rio de Janeiro;

MARCHAND, D. (1990), **Managing Information Quality**. *In*: Wormell, I. (Ed.) Information quality: definitions and dimensions. London: Taylor Graham, p. 7-17;

MARQUES, C. A.; CUNHA, M. P. (1996), **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas**, Publicações D. Quixote, Lisboa;

MARQUES, I, (1994) **Necessidades de Informação sobre Formação em Biotecnologia**, Dissertação apresentada à Universidade de Sheffield para obtenção do grau de Master of Science in Information Management;

MCKINNON, S. and W. Bruns, (1992), **The Information Mosaic: How Managers Get The Information They Really Need**, *Boston: Harvard Business School Press*;

MORESI, E. A.D. Delineando (Jan./Abr. 2000) **O Valor do sistema de Informação de uma organização**. *Ciência da Informação*, Brasília, v.29,n.1,p.14-24;

MOSCOVICI, F. (1996), **Transformação do Grupo em Equipa**, José Olímpio, Rio de Janeiro;

NONAKA, I., TOYAMA, R., BYOSIÈRE, P. (2001), **A Teory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge**, *Handboook of Organizacional Learning & Knowledge OXFORD University press*;

NONAKA, IKUJIRO E TAKEUCHI, HIROTAKA (1995), **The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press, Oxford;

OAKLAND, J. (1993) - **Total Quality Management**. 2ª ed.: Heinemann Professional Publishing Ltd;

OLAISEN, J. (1990) - *Information quality factors and the cognitive authority of electronic information*. In: Wormell, I. (Ed.) *Information quality: definitions and dimensions*. London: Taylor Graham, p. 84-91;

PATTON, M. Q. (1990) **Qualitative Evaluation and Research Methods**, Sage Publications, California;

PEREIRA, A., (2004). **Guia prático de Utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e Psicologia**, 5ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa;

PESTANA, M. H. e GAJEIRO, J.N., (2003)**Análise de dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS**, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa;

RASCÃO, José (2004). **Sistemas de informação para as organizações: A informação chave para a tomada de decisão**. Edições Silabo. Lisboa. ISBN: 972-618-330-8. Pp. 21-37;

REDMAN, T. (1996) - **Data Quality for the Information Age**. Artech House Inc.

REPO, A.J. (1989) - **The value of information: approaches in economics, accounting and management science**. In *Journal of American Society for Information Science*, v. 40, n. 2, p. 68-85;

ROBBINS, S. P. (2002) “*Comportamento Organizacional*”, Prentice Hall, São Paulo.

SCHERMERHORN, J. HUNT, J.; OSBORN, R., (1994) – **Managing Organizational Behaviour**, 5ª ed., Jonh Wiley & Sons;

SIEMENS, George (2002). *Impact of “Too much information”. Handling Information Overload.* <http://www.elearnspace.org/Articles/toomuchinformation.htm> (consultado em Maio de 2008);

SILVA, Ricardo Vidigal e NEVES, Ana; (2003) **Gestão de Empresas – Na Era do Conhecimento**, Edições Sílabo Lda; Lisboa;

SNOW, Charles C., , (1994) **Field Research Methods in Strategic Management: Contributiouons to Theory Buiding and Teory Buiding and Testing**, Journal of Management Studes, 31;

STONER, J. A. F. (1985)– **Administração, 2ª ed.** Prentice/Hall do Brasil, Rio de Janeiro;

TABACHNICK, B. G. e FIDELL, L. S., **Using Multivariate**, 4<sup>th</sup> Edition, Perarson Education Company, (2001);

WAND, Y. ; R. Wang (1996) - *Anchoring Data Quality Dimensions in Ontological Foundations*, in Communications of the ACM. p. 86-95;

WANG, R. (1998) - *A Product Perspective on Total Data Quality Management* , in Communications of the ACM. p. 58-65;

YIN, Robert k., (1994) **Case Study Research, Applied Social Research Methods Serie** – vol. 5 Sage Publications, Inc;

ZALABA, J. J. G. (2002); [Los Espacios virtuales en la construcción del Conocimiento](http://www.gestiondelconocimiento.com) [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) consultado em Fevereiro de 2007;

ZORRINHO, C. (1995)– *Gestão da Informação. Condição para vencer.* s.e., Lisboa, IAPMEI, p.15.

# ANEXOS

# Anexo I



Universidade da Beira Interior

## Questionário

Exmo. Colega

Chamo-me M<sup>a</sup> Emília Rodrigues, estou a fazer Mestrado em Gestão, na Universidade da Beira Interior.

A dissertação de Mestrado está relacionada com o aprofundamento do conhecimento sobre a Qualidade e Perdas de Informação nas Organizações, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Pinheiro e a Co-orientação do Professor Doutor António Nunes.

O presente questionário tem como objectivo recolher dados para fundamentar a pesquisa do referido estudo.

Assim, a sua colaboração é MUITO IMPORTANTE, pelo que solicito que responda a todas as questões. Os dados fornecidos serão confidenciais e destinam-se apenas a fins académicos.

Idade:

- <20 Anos                       41 a 50 Anos  
 21 a 30 Anos                  > 50 Anos  
 31 a 40 Anos

Sexo:

- Masculino                       Femenino

Habilitações Académicas

- < 4º Ano                          10º ao 12º Ano  
 5º ao 9º Ano                      Ensino Superior

Tem computador em casa.

- Sim                                 Não

Tempo de Serviço na Empresa

- < 6 Meses                       1 Ano a 2 Anos  
 6 Meses a 1 Ano               > 2 Anos

Frequentou Acções de Formação, nos últimos 2 Anos

- Nenhuma                          2 a 4 Acções de Formação  
 1 a 2 Acções de Formação     Mais de 5 Acções de Formação

Se não, porquê? .....

Nas próximas questões responda de acordo com escala de Likert de 5 pontos, assinalando  a resposta mais adequada, tendo em conta:

1- Discorda Totalmente, 2- Discorda, 3- Sem Opinião, 4- Concorda; 5- Concorda Totalmente,

**A empresa preocupa-se que a informação veiculada/transmitida seja de qualidade.**

- 1     2     3     4     5

A empresa preocupa-se com a eficiência da informação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Os funcionários estão sensibilizados para a importância da qualidade da informação veiculada.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A informação é transmitida habitualmente de forma:

Oral  Escrita

A informação transmitida é objectiva/precisa?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A informação é completa e apropriada.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A informação é de fácil interpretação e compreensão.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A Informação é colocada á disposição atempadamente.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perante uma questão de um cliente, quando tem dúvidas, como obtêm a informação pretendida?

- Questiona o colega mais próximo
- Questiona o chefe de loja
- Questiona o chefe de secção
- Vai pesquisar em manuais de instrução

Tem informação disponível sempre que é necessária, no regular funcionamento da empresa, num curto espaço de tempo. ....

Quando há perda de informação existem métodos para a sua recuperação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quando há perda de informação o que acha que falha.

.....

Se há perda de informação o que sugere para a evitar.

.....

Bem-haja





# Anexo IV

## ENTREGAS A CLIENTES

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL

NOME CLIENTE	TELEFONE	MORADA	DIA ENTREGA	VENDEDOR	Km's INICIO
			HORA ENTREGA		Km's FINAL