

**Resumo:** A informação é imprescindível às organizações. Estas estruturam-na e classificam-na com base na sua orgânica e nas suas funções e atividades, ou seja, com base na produção documental, nos fluxos de informação entre departamentos, na salvaguarda e prova que essa informação constitui. Na Gowe Agency, Lda., a maioria dos documentos existia apenas para efeitos de certificação de qualidade. Por forma a melhorar a gestão da informação na organização, todos os documentos foram organizados de forma válida, intuitiva e assente nas necessidades informacionais dos colaboradores. Ao incorporá-los nas tarefas rotineiras do quotidiano e ao incentivar o seu uso, criando e adequando a partilha e a gestão de informação nas atividades da empresa, assistiu-se a uma diminuição da tensão interna entre os colaboradores, a um aumento do seu grau de satisfação, da sua eficiência e eficácia e da satisfação dos clientes da empresa, devido ao desempenho e à qualidade do trabalho apresentado.

**Palavras-chave:** Desempenho profissional; Empoderamento psicológico; Gestão da informação; Necessidades de informação.

**Abstract:** Information is essential to the organizations. They structure and classify it based on their organization, functions and activities, that is, based on the document production, the information flows between departments, the safeguarding and proof that this information constitutes. At Gowe Agency, Lda., most documents existed only for quality certification purposes. In order to improve information management in the organization, all documents were organized in a valid, intuitive way, based on the employees' information needs. By incorporating them in the routine tasks of daily life and encouraging their use, creating and adapting the sharing and management of information in the company's activities, there was a decrease in internal tension between employees, an increase in their level of satisfaction, their efficiency and effectiveness and a growing satisfaction of the company's customers, due to the performance and quality of the delivered work.

**Keywords:** Professional performance; Psychological empowerment; Information management; Information needs.

## 1. Introdução

A informação é o ativo mais precioso das organizações, principalmente desde o aparecimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), nos anos oitenta do século passado, e do surgimento das redes sociais no início do século XXI. Atualmente, uma boa gestão da informação no seio de uma organização constitui o fator primordial de diferenciação e de vantagem competitiva relativamente às outras organizações, tal como defendido por Barbosa (2008:2): “À medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma, indiscutivelmente, em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação”.

Por “boa” gestão entende-se que existe um correto tratamento da informação que entra e a que é produzida na empresa, na sua organização, armazenamento, partilha, utilização e atualização, ou seja, que os gestores da informação cumprem escrupulosamente o ciclo de vida da informação e que este é adequado à respetiva cultura da empresa em questão. A produção documental de uma organização indica, assim, muito da sua estrutura orgânica, cultura organizacional, necessidades e práticas instituídas no seu seio, apresentando-se os gestores da informação como atores imprescindíveis na gestão das organizações, guardiões e organizadores do conhecimento e respetiva forma de disseminação da informação pelas organizações aos seus recursos humanos e pela criação/ organização dos fluxos de informação nos diversos subsistemas que compõem o todo.

Com base na perceção da importância da gestão da informação para as organizações, formulou-se a pergunta de partida: De que forma a gestão e partilha da informação na Goweb Agency contribuiu, e contribui no dia-a-dia, para melhorar o desempenho dos colaboradores, a sua motivação e empoderamento?

Com este estudo pretende-se demonstrar que, nesta empresa, a disponibilização e partilha de informação permitiram atingir os objetivos da empresa, ao nível da satisfação dos colaboradores, tonando a empresa mais eficaz, eficiente, lucrativa e feliz. (Este é o resultado esperado após a conclusão do estudo).

Este trabalho destaca, através da revisão literatura de artigos relacionados com a temática da gestão da informação, necessidades de informação, práticas informacionais, empoderamento psicológico dos colaboradores e a conseqüente melhoria do seu desempenho, a importância estratégica crucial que as práticas instituídas de gestão da informação tiveram para o aumento da competitividade da empresa Goweb Agency, a satisfação e melhor desempenho dos seus colaboradores, o respetivo papel dos gestores da informação na empresa e a crescente satisfação dos seus clientes. Citando Tarapanoff *et al.* (2002:3), “Educar a si próprios e educar aos outros para a sociedade da informação, é um dos grandes desafios para o profissional da informação e um passo importante para a formação da cultura informacional na sociedade e, eventualmente, da inteligência coletiva”. Souza & Beuren (2018:200) referem que “o *empowerment* psicológico leva os indivíduos a confiar em sua capacidade de atender às demandas laborais e a ter menos dúvidas sobre si e seu trabalho, o que resulta em melhor desempenho”. Partindo desta premissa chegou-se à definição do problema a estudar e a procurar a resposta ao mesmo.

É descrito o estudo de caso realizado na empresa GoWeb, através da técnica de observação direta e da entrevista semiestruturada, que permitiu confirmar como a gestão da informação adequada à cultura organizacional da empresa contribuiu para o empoderamento psicológico dos seus colaboradores, que se traduziu na realização eficiente e eficaz das respetivas funções, na melhoria do seu desempenho, culminando na diminuição de conflitos internos, aumento da satisfação com o trabalho e na satisfação expressa dos clientes da empresa.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. As necessidades e práticas informacionais**

A investigação mais conhecida de Abraham Maslow, psicólogo americano, centrou-se no estudo da motivação humana, em particular na compreensão das necessidades humanas,

tendo proposto uma hierarquia, onde estas se apresentavam da mais básica à mais complexa<sup>1</sup>. Para Maslow (1943), um ser humano obtém satisfação se todas as suas necessidades forem atendidas; no entanto, a satisfação das necessidades mais básicas é mais urgente do que a satisfação das necessidades de nível superior.

Na literatura de Ciência da Informação, a hierarquia de Maslow é geralmente discutida no contexto de motivação dos funcionários. Ugah e Arua (2011) usaram isso em combinação com a teoria da expectativa para instar a administração da biblioteca a motivar os catalogadores como indivíduos, em vez do departamento de catalogação como um todo, respeitando as peculiaridades pessoais de cada um. James (2011) discutiu como as necessidades dos profissionais estão alinhadas com a hierarquia e Al-Aufi e Al-Kalbani (2014) estudaram a motivação dos colaboradores da biblioteca em Omã e descobriram que as necessidades de ordem superior eram menos prováveis de serem satisfeitas do que as necessidades de ordem inferior. Crumpton (2016) juntou-se à teoria de Maslow e Grumble para sugerir que os responsáveis da biblioteca entendam as queixas dos funcionários da sua organização como decorrentes de necessidades não satisfeitas. Hosoi (2005) organiza as necessidades do local de trabalho dos funcionários da biblioteca com a hierarquia numa tabela útil que descreve "bem-estar dos outros", "autoaceitação" e "trabalho significativo" como autoatualização (p. 44). Já numa inversão de abordagem, Walker (1994) aplicou a hierarquia aos supervisores e administradores, incentivando os bibliotecários do hospital a dedicar menos tempo às funções "básicas" da biblioteca, como catalogação e seleção, para que se pudessem dedicar a atividades de maior responsabilidade e adequadas ao seu perfil profissional, e que eram tidas como mais importantes, satisfatórias e motivadoras.

No entanto, existem trabalhos relacionados com bibliotecas que aplicam a hierarquia de Maslow de forma mais holística. Francis (2010) comparou a alfabetização da informação à autoatualização e postulou que as bibliotecas devem cuidar das necessidades de ordem inferior dos estudantes, para que "não fiquem obcecadas apenas em fornecer aos alunos instruções sobre alfabetização da informação" (p. 142). A autora faz paralelos entre comer e dormir nas instalações das bibliotecas e a satisfação das necessidades fisiológicas básicas presentes na pirâmide de Maslow; o sentimento de ansiedade para com a biblioteca sentido por vários utilizadores e as necessidades e sentimentos de segurança que a organização oferece a vários níveis; coleções populares de ficção e sentimento de pertença facilitado pela simpatia e cordialidade dos colaboradores. Pateman e Pateman (2017) casam Maslow com as teorias de Karl Marx para prever uma transformação para bibliotecas públicas de um modelo tradicional, hierárquico e burocrático para um modelo de biblioteca baseada em necessidades, onde esta é criada e gerida de forma a que ajude os seus colaboradores e a comunidade a se autorrealizarem e intervirem numa mudança socioeconómica positiva. Tal princípio pode ser transposto para os organismos de natureza privada.

---

<sup>1</sup> A ordem contempla: necessidades fisiológicas cuja satisfação é obrigatória para a sobrevivência do sujeito e incluem-se comer, beber, respirar etc.; necessidades de segurança cuja satisfação oferece alguma garantia de sucesso no que concerne à sustentabilidade e sobrevivência do sujeito; necessidades sociais que existem porque o ser humano é um ser social, que vive em comunidade; necessidades de estima que surgem pela crescente complexidade das necessidades sociais e que contemplam a realização pessoal, prestígio; necessidades autoatualizadas que pressupõem o crescimento do sujeito enquanto indivíduo e que incluem a satisfação, crescimento pessoal e experiências de nível superior

No que concerne à procura de informação, Segundo Dervin (1999) ela é iniciada porque existe uma necessidade de informação. Resumidamente, sempre que o indivíduo deteta que tem uma lacuna (*gap*) no seu conhecimento sobre determinado assunto, inicia a sua procura por informação para colmatar essa mesma lacuna, trata-se do modelo da construção individual de sentido: *sense-making* de Dervin.

As necessidades informacionais podem ter origens variadas e nem sempre o indivíduo se apercebe que as tem ou, tendo perfeita consciência destas, pode não ser capaz de as expressar. Estas situações dependem do assunto, do contexto e do indivíduo em questão.

O conceito de necessidade informacional definido por Wilson (1981) descreve uma experiência subjetiva que ocorre apenas na mente de cada indivíduo, não sendo, portanto, diretamente acessível ao observador. A necessidade só pode ser descoberta por dedução, através do comportamento, ou por um ato de enunciação da pessoa que a detém (MARTÍNEZ-SILVEIRA e ODDONE, 2009).

Por exemplo, Wilson (1981) identifica três tipos de necessidades informacionais: cognitivas, afetivas e psicológicas/fisiológicas. Segundo o modelo de Wilson (1981), devido às suas necessidades, o utilizador está focado na pesquisa ativa de informação, quer porque tem a necessidade de informação, sendo esta necessidade uma necessidade secundária, já que as necessidades primárias são as de natureza afetiva, psicológica e cognitiva, quer porque os utilizadores se deparam com barreiras, na pesquisa de informação, que podem impedi-los de encontrar a informação desejada. Para satisfazer esta necessidade, o utilizador recorre aos sistemas e às fontes de informação ativamente.

As conclusões a que chegou na fase inicial do seu modelo foram:

- A recuperação bem sucedida da informação permite bons resultados para o utilizador.
- A recuperação mal sucedida da informação resulta numa situação de insatisfação para o utilizador, levando a uma reformulação da pesquisa e ao recurso a novos sistemas de informação.

Dependendo de cada autor em estudo, são identificados vários tipos de necessidades de informação, classificadas segundo a natureza e motivos do indivíduo que procura a informação, de acordo com o contexto pessoal ou profissional em que se insere, com a frequência com que necessita da informação, ou com fatores sociais e demográficos que o rodeiam.

Concretamente, em contexto profissional, as necessidades informacionais não são constantes relativamente aos temas e assuntos, pelo menos, não são permanentes no tempo. Neste contexto, as necessidades de informação têm de ser prontamente satisfeitas, caso contrário, os resultados, a eficácia e a competitividade poderão ser postos em causa. Quando satisfeita uma necessidade e o trabalho concluído, a procura da informação pode cessar ou, pelo contrário, ser aprofundada por motivos de desejo de saber mais, aprofundar interesses ou especialização. Deste modo, o indivíduo poderá necessitar de saber mais, procurar nova informação ou elucidar aspetos que não estão consolidados ou que suscitam dúvidas.

As práticas informacionais surgem como consequência das necessidades de informação e do comportamento de procura de informação que os indivíduos desenvolvem quando iniciam essa procura. São abrangidas por uma componente social, isto é, os aspetos da vivência do dia-a-dia, as interações com outros indivíduos e, sobretudo, aspetos relacionados com as interpretações e significados construídos por eles e pela sociedade, ambiente ou contexto em que o indivíduo se insere. Segundo Araújo (2016:72), “numa perspectiva próxima à da etnografia, aspectos da vivência cotidiana dos entrevistados, de suas interações com outros sujeitos (demais pacientes, equipe profissional de saúde da casa, familiares etc.) e, sobretudo, aspectos relacionados às interpretações e significados construídos por eles”. Ou seja, nas práticas informacionais, a ênfase é colocada nos fatores contextuais: procura da informação, uso da informação e partilha da informação. No campo profissional, as práticas adotadas pelo indivíduo ou organização estão relacionadas em grande medida, ou totalmente, com fatores como:

- Conhecimento dos equipamentos
- Ações educativas
- Necessidades de informação
- Ambiente
- Fontes de informação
- Questões específicas: projetos, concorrência, clientes, fornecedores, novas tecnologias
- Contexto legislativo e social

### **2.2. A cultura da empresa**

Os comportamentos informacional e organizacional relativos à vida profissional são muito influenciados pela cultura organizacional. A cultura da organização é a sua marca, que a distingue de todas as outras organizações. O que determina a cultura de uma organização não são apenas regras e políticas explícitas e divulgadas aos colaboradores, mas sim, todo o conjunto de diversas personalidades e grupos que se vão formando no seio da organização, a personalidade, valores e crenças do(s) seu(s) fundador(es) e toda a envolvente da organização.

Há duas principais tendências na abordagem à cultura da empresa (BARALE e SANTOS, 2017):

- A que é mais dominante e que explica a cultura organizacional como fenómenos que vão acontecendo dentro da organização, potencializando ou não o desempenho organizacional, que são alimentados pelos líderes ou fundador da mesma e que podem ser influenciados pelas metodologias, políticas e práticas instituídas. Nesta tendência, as organizações podem gerir, mudar ou criar cultura, dependendo da aplicação de metodologias diferentes.
- A tendência contrária, inversa ao carácter gerível da cultura organizacional, pois considera que é o resultado das pessoas que compõem a organização, das

suas personalidades, fenômenos espontâneos do cotidiano e inata, natural, portanto, não mensurável ou suscetível de influências que visem a sua mudança ou manipulação.

Na primeira vertente teórica, autores como Schein (2004), Pettigrew (1979), Ouchi (1985), Handy (1991), Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982) e Pascale e Athos (1981) postularam, de modo geral: que as organizações têm uma cultura que revela fenômenos dentro da instituição, potencializando ou não o desempenho organizacional; que as organizações podem mensurar e até mesmo gerenciar, mudar ou criar cultura, dependendo da aplicação de metodologias; que os líderes formam e alteram a cultura, sendo estes os seus papéis mais primordiais. Como citado em Smircich, (1983) “(...) a contraposição é encontrada no viés crítico e socioantropológico da segunda vertente, cuja principal argumentação gira em torno do combate ao caráter gerencial da cultura, isto é, da impossibilidade de manipulação intencional do fenômeno em todos os seus aspectos”. Em que pesem as diferenças entre seus trabalhos, autores como Chanlat, Dupuis e Aktouf podem ser agrupados nessa categoria para a compreensão das dimensões simbólicas da realidade organizacional. Para Smircich (1983), essa segunda tendência encara o pressuposto de que a organização é uma cultura de ações compartilhadas a serem explicadas pelos aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos (BARALE e SANTOS, 2017:130).

Savolainen (1995:264) expõe de forma clara que o ambiente em que crescemos, vivemos e trabalhamos condiciona o nosso comportamento a todos os níveis, portanto, as organizações não são exceção:

Nasce-se numa cultura dentro de uma classe social que fornece modelos básicos para o domínio da vida. Esses modelos dizem respeito a formas típicas de abordar problemas quotidianos [...]. A cultura, com os seus valores específicos, não apenas direciona hábitos e atitudes para a vida profissional, mas também para passar tempo de lazer, por exemplo, o papel da leitura de livros e da televisão. Naturalmente, além das classes sociais específicas, essas avaliações são afetadas também pela geração à qual pertencem. [...] Juntamente com a socialização para uma cultura baseada em classes, o indivíduo fará as coisas de certas maneiras.

A tendência ou abordagem citada por Barale e Santos (2017) é importante porque permite aos gestores “moldarem” a cultura da organização conforme o caminho que pretendem ver a organização seguir. Neste sentido, foi fundamental no caso em estudo, mudar a cultura organizacional da empresa de modo a poder fazer alterações radicais na forma como os colaboradores viam a organização e como se comportavam perante a mesma.

### ***3. Enquadramento do estudo: a Goweb Agency***

#### ***3.1. A organização da empresa***

A Goweb Agency é uma agência de comunicação digital, já com 19 anos no mercado português, que engloba soluções de comunicação, desde criação da imagem institucional, análise da concorrência, definição de estratégia de negócio digital, gestão de redes sociais e consultoria/venda das tecnologias mais indicadas a cada necessidade de negócio.

A empresa é composta por 6 colaboradores efetivos, 2 estagiários e 2 colaboradores externos que atuam como *freelancers*.

A organização é composta pelos departamentos:

- Administração/Gerência
- Departamento Administrativo e de Faturação
- Departamento de *Marketing* e Vendas
- Departamento de Produção
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Apoio ao Cliente/Suporte

### **3.2. A cultura organizacional**

A cultura da empresa é informal, jovem, irreverente e descontraída. Privilegia a mudança, a inconformidade e a criatividade, premeia quem atualiza os seus conhecimentos com frequência e procura receber nas suas equipas estagiários recém-licenciados de forma a partilhar os conhecimentos adquiridos em ambiente académico e, também, a aprender com a empresa.

Na Goweb Agency não há lugar para procedimentos demasiado burocráticos. Tudo é decidido de forma rápida, conforme a necessidade do momento, o que cria necessidades de informação o mais atualizada possível relativamente a clientes, tecnologias e às áreas *Web* e do *Design*.

Ao longo dos anos esta cultura organizacional levou a um descuidar da importância do ciclo de vida da informação. Havia contactos que se perdiam, documentos que não se utilizavam para formalizar procedimentos, ou apenas para efetuar registos, de modo a poder recuperar essa informação mais tarde. Tudo acontecia rapidamente, mas de maneira superficial.

Os processos e procedimentos de trabalho, assim como a gestão da informação, não eram valorizados no seio da empresa e, desta forma, é algo que se vem tentando melhorar e instituir há algum tempo, não para “contrariar” a cultura descontraída, mas para melhorar o desempenho das pessoas e da empresa como um todo, bem como para diminuir os conflitos e ineficiências no trabalho e na gestão da informação.

### **3.3. As necessidades informacionais**

Na Goweb Agency as necessidades informacionais estão relacionadas, em grande medida, com fatores como:

- questões específicas relativas a projetos, clientes, novas tecnologias
- conhecimento das políticas, normas e práticas na empresa
- ações de formação



- necessidades de informação sobre as áreas profissionais específicas, por exemplo, *web design*, programação, etc.
- consulta de fontes de informação mais indicadas para a área da *web*

No entanto, como já referido, as necessidades informacionais abrangem demasiadas vertentes (cognitivas, afetivas, psicológicas) e, não obstante estarem intrinsecamente relacionadas com o desempenho de tarefas a nível profissional, comportam fatores de natureza pessoal, social e ambiental ou contextual. Segundo Choo (2003:89) “os estudos sobre o uso da informação reconhecem que as necessidades de informação são ao mesmo tempo emocionais e cognitivas, de modo que as reações emocionais quase sempre orientam a busca da informação, canalizando a atenção, revelando dúvidas e incertezas, indicando gostos e aversões, motivando o esforço”.

Muitas vezes, a procura de informação caracteriza-se por uma definição de necessidade incorreta ou imprecisa, ou seja, o indivíduo procura informação que não necessita na realidade e não aquela que é objetivamente precisa para ele realizar as suas atividades, encontrando informação que carece de valor ou sentido para as suas reais necessidades. Este é um dos aspetos mais importantes na procura de informação: definir as reais necessidades e não confundir necessidades com procura de informação. Em muitos casos as necessidades não se traduzem em procura (SANZ CASADO, 1993:26).

Estas necessidades de informação não satisfeitas provocavam, assim, conflitos internos entre colaboradores, um estado permanente de ansiedade e impactavam de forma negativa no desempenho profissional, além de originarem um prolongamento na execução de projetos, muito mais do que o tempo necessário.

A observação dos comportamentos permitiu identificar as necessidades, formulá-las e desenvolver processos e procedimentos que permitiram colmatar esta desmotivação e sentimento de impotência existente na empresa.

### **3.4. As práticas informacionais na Goweb Agency**

As práticas informacionais na Goweb Agency mudaram muito nos últimos anos, em consequência da identificação das necessidades de informação. Antes, não havia práticas definidas, instituídas, ou seja, em cada situação, mesmo que semelhante a tantas outras no passado, podia proceder-se conforme o momento, sem razão qualquer aparente para isso. O comportamento dos colaboradores era desinteressado e notava-se uma certa desmotivação em tudo o que faziam, e isso era igualmente evidente na forma como procuravam (ou não procuravam) informação. A identificação de necessidades informacionais era, deste modo, difícil, já que muitas vezes os próprios colaboradores não as sabiam expressar.

Para Berti e Araújo (2017:395) “As Práticas informacionais representam a busca por informação pautada na relação informacional influenciada pelas interações sociais, de modo que compreendem os usuários e a informação em espaços diferentes, independentes, porém recíprocos. [...] a interação está presente no movimento de busca, seleção e atribuição de valor à informação, tem origem no seu ambiente social e sofre interferência dos contextos socialmente construídos, decorrentes das marcações coletivas”.



Através da análise documental foi possível começar a ter a clara percepção dos procedimentos que era necessário mudar, dos hábitos que deviam ser deixados de lado e dos fluxos de trabalho e competências profissionais que seria fundamental estabelecer, aproveitar e desenvolver.

### **4. Metodologia**

A metodologia adotada foi de caráter qualitativo descritivo uma vez que tem a intenção de descrever os resultados. Desta forma, optou-se pela entrevista semiestruturada como método de exploração e a observação direta para obter informação credível que permitisse saber a realidade de quem trabalha na empresa, isto é, as suas necessidades de informação e as práticas e comportamentos de pesquisa de informação.

A entrevista permite respostas mais profundas e fidedignas, captar reações, sentimentos, hábitos dos entrevistados e possibilita que estes esclareçam alguma pergunta ou terminologia não compreendida.

As questões foram elaboradas com base nas observações diárias das necessidades de informação mais frequentes, da criação de processos e institucionalização de práticas informacionais para a satisfação dessas mesmas necessidades e da importância de se saber como estavam os colaboradores à data deste estudo, como se sentiam relativamente à informação de que dispunham, como a procuravam no dia-a-dia e as sugestões de melhoria que poderiam ter.

Assim, para o desenvolvimento prático do presente estudo foi necessário proceder à:

- Observação dos fluxos de informação na empresa e deteção de incongruências, ineficiências, duplicação de trabalho, que culminaram na elaboração de fluxogramas dos departamentos da empresa;
- Análise dos documentos existentes na empresa: saber o que existia, o motivo da sua existência e, também, da resistência em usá-los, avaliação da pertinência de proceder a alterações a alguns dos documentos e à desistência de outros, que não faziam sentido na estrutura e cultura organizacional da empresa;
- Disseminação dos documentos, incentivo ao seu uso nos procedimentos e tarefas do quotidiano;
- Observação e tentativa de identificação das necessidades e práticas de informação dos colaboradores, no desempenho das suas tarefas diárias.

Deste modo, ao iniciar o processo de disseminação da informação, ao impedir bloqueios na comunicação e ao eliminar conflitos ou duplicação de tarefas conforme os perfis de competências existentes, tentou-se que os colaboradores soubessem o contributo a dar à empresa com o seu trabalho, o seu lugar na organização e a importância do seu conhecimento e competências profissionais no sucesso da empresa.

A classificação, disseminação e arquivamento da informação é imprescindível para a obtenção de resultados eficientes e eficazes para uma organização. Cada departamento e

cada colaborador devem ter a informação necessária, correta, atual e disponível atempadamente para realizar as suas atividades. Sem informação os colaboradores não sabem o caminho que devem seguir para auxiliar a organização com o seu trabalho, sentem-se desmotivados, não comunicam entre si, existe fraca comunicação interdepartamental, instalam-se dúvidas, receios e fracos desempenhos. A qualidade das relações entre departamentos é fundamental para o sucesso global da empresa, dado que os diversos departamentos são parte de todo o sistema, e se falharem na troca de informação e comunicação poderão comprometer os resultados pretendidos para os objetivos da organização. De facto, “[...] o desempenho global de uma empresa é imposto por seu elo mais frágil. As empresas deveriam identificar suas ligações mais frágeis, ao invés de intensificarem os investimentos em pontos nos quais já são bastante eficazes” (LESCA e ALMEIDA, 1994:67).

Após a revisão de processos e disponibilização da informação foi necessário adotar procedimentos de atualização da informação e instituir que, recorrentemente, é necessário rever e corrigir ou adaptar processos.

Também foram adotadas formas de medir a satisfação dos colaboradores e clientes da empresa, através de inquéritos de satisfação realizados trimestralmente aos colaboradores e inquéritos de satisfação realizados anualmente aos clientes ativos.

Seguem abaixo as questões colocadas:

**Quadro 1 – Questões colocadas**

1. Quando começou a trabalhar na Goweb com que necessidades de informação se deparou?	7. Que documentação existia sobre a empresa? (de que tenha tido conhecimento)
2. Como adquiriu a informação de que precisava?	8. Teve formação inicial?
3. Onde procurou a informação de que necessitava?	9. Atualmente, considera que as fontes de informação de que necessita para realizar as suas tarefas diárias são suficientes?
4. Como procurou a informação de que necessitava?	10. Quando está devidamente informado sobre o que deve fazer, que procedimentos adotar em determinadas situações e/ou sobre projetos a decorrer, sente-se mais capaz?
5. Que tipo de informação procurou?	11. Quando está devidamente informado sobre o que deve fazer, que procedimentos adotar em determinadas situações e/ou sobre projetos a decorrer, sente mais “stress” no desempenho das suas tarefas?
6. Que documentação existia disponível para desempenhar as suas funções?	12. Considera que a informação disponível e a produção documental na Goweb são suficientes?
	13. Se a informação disponível não é suficiente, o que consideraria importante implementar ou criar, na sua perspetiva, ao nível do tipo de informação e disponibilidade / partilha dessa mesma informação para se sentir mais capaz ou apoiado nas suas funções?

**Fonte:** As autoras.

### **4.1. Dados recolhidos**

- Todos os entrevistados responderam ter necessidades de informação relacionadas com a sua área de atuação/tarefas que tinham de fazer no âmbito das suas competências.
- Todos procuram informação diariamente na Internet.
- Dois dos entrevistados afirmam procurar informação em formato digital no servidor/pastas de projetos (quando a informação pretendida é relativa a projetos em que estão envolvidos) e da Qualidade (quando a informação é relativa a procedimentos da empresa).
- Um dos entrevistados diz consultar frequentemente informação em papel, devido às suas funções na área financeira e administrativa.
- Os estagiários só procuram informação na *web*.
- Todos afirmam ter obtido a informação necessária para as suas funções de forma relativamente rápida.
- Dois colaboradores afirmaram sentir que, por vezes, a informação não é suficientemente clara.
- Dois colaboradores consideram que a informação nem sempre está atualizada, principalmente a que é resultante de contactos posteriores com clientes, ou resultante de reuniões.
- Todos os entrevistados afirmam terem tido formação inicial quando entraram para a empresa.
- São unânimes em afirmar que se sentem mais capazes de desempenhar as suas funções se estiverem devidamente informados sobre o que é esperado por parte deles e os objetivos a atingir.

Para a correta interpretação destes resultados é necessário ter em consideração que todos os colaboradores atuais e os entrevistados para este estudo chegaram à Goweb apenas nos últimos 3 anos. O que significa que não estavam presentes na empresa quando a gestão, partilha e práticas informacionais não eram o foco prioritário e, portanto, não têm forma de comparação com a situação anterior, quando a sistematização de processos e a partilha de informação não existiam, praticamente.

## **5. Resultados**

Após o início da implementação da eficaz gestão da informação, seguiu-se cada passo do seu ciclo de vida:

- Aquisição ou Criação
- Organização e Armazenamento

- Distribuição
- Utilização

Os resultados práticos rapidamente se tornaram visíveis. As equipas comunicam entre si, sabem o que se espera de cada elemento, os objetivos a atingir e onde procurar a informação de que necessitam. Tomam iniciativa de fazer formações e de colocarem questões sempre que necessário.

De facto, os resultados obtidos foram de encontro aos esperados no início do estudo. Sentiu-se na empresa uma clara melhoria no desempenho de todos os colaboradores após a correta gestão e partilha da informação na organização. Além do aumento da eficiência e eficácia, percebe-se a satisfação no trabalho, o empenho e a boa disposição dos colaboradores no dia-a-dia.

Com base em documentos como:

- Perfil de competências
- *Briefing* criativo
- Resumo de reunião
- Registo de contacto (presencial, por *email*, telefone, vídeo-conferência, etc.)
- Registo de Apoio a Clientes
- Dossier de Gestão de Projeto
- *Checklist* de publicações
- *Checklist* de conteúdos
- Boletim de registo de não conformidades
- Inquérito de satisfação a colaboradores
- Inquérito de satisfação a clientes
- Formulário de pedido de férias
- Formulário de registo de faltas/ausências

e outros documentos não utilizados de forma tão recorrente, foi possível começar a organizar a informação e a estruturar os processos dentro da empresa, elaborar fluxogramas, planejar reuniões semanais de equipas, agendar formações de modo a capacitar os colaboradores e a atualizar os seus conhecimentos técnicos e as *soft skills*, o que levou ao seu empoderamento e, portanto, ao empoderamento de toda a empresa, com resultados de vendas e de satisfação de clientes notoriamente mais positivos do que antes da adoção destes procedimentos.

De referir ainda que o empoderamento psicológico se traduz numa descentralização da autoridade, da tomada de decisão operacional e tática, que é a tendência das empresas nos

dias de hoje. O “achatamento” da pirâmide hierárquica das organizações é notório e imperativo nesta sociedade da informação e do conhecimento, onde os colaboradores valem pelos seus conhecimentos e competências muito mais do que pela tangibilidade do que produzem. Note-se que no ambiente de trabalho a noção de *empowerment* surgiu no final dos anos 80. Desde então, tem recebido atenção crescente da academia e da sociedade de negócios. “Isso se deve à percepção de que o *empowerment* pode ajudar tanto as organizações quanto o desempenho de seus empregados” (KLANN e BEUREN, 2014:119).

### **5.1. Sugestões para o futuro**

Considerando que esta abordagem pressupõe uma constante procura de eficácia e eficiência organizacionais, num futuro próximo será importante:

- Continuar a fomentar a utilização dos documentos da organização e os fluxos de informação instituídos.
- Insistir na partilha da informação e na sua disseminação pela empresa.
- Atualizar a informação sempre que de justifique.
- Clarificar situações menos óbvias para os colaboradores: é fundamental uma comunicação plena e livre de mal-entendidos, além de uma partilha de informação e conhecimento inteligente e orientada para objetivos.

A médio/longo prazo será muito pertinente criar um sistema de informação, totalmente adaptado à empresa, que integre todas as funções e pessoas, de modo a que os procedimentos sejam claros para todos, as dependências entre funções e tarefas estejam explícitas e sejam emitidos alertas de lembrança ou de novos documentos/atualizações, de modo a que não haja total dependência da presença de colegas para desempenhar as tarefas necessárias do dia-a-dia, o que irá gerar ainda maior autonomia e empoderamento para cada colaborador.

## **6. Conclusões**

A informação é crucial para que todos os recursos humanos estejam alinhados com a estratégia e com a realização das suas funções para os mesmos objetivos, com vista à obtenção dos resultados que trarão sucesso à organização.

Sem informação e práticas informacionais adequadas às necessidades das pessoas que constituem a empresa, e à sua cultura organizacional, os resultados são fracos, pouco consistentes e os colaboradores apresentam pobres desempenhos e desmotivação.

Cabe aos gestores da informação promover esse empoderamento, através da pesquisa, produção documental, processamento, classificação, atualização, arquivamento e disseminação da informação, que devem ser totalmente adequados a cada organização.

**Referências bibliográficas****ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila**

2016 Estudos de usuários da informação: comparação entre estudos de uso, de comportamento e de práticas a partir de uma pesquisa empírica. *Informação em Pauta*. [Em linha]. 1:1 (2016) 61-78. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/index.php/informacaoempauta/article/view/2970>.

**BARALE, Rômulo Ferreira; SANTOS, Benedito Rodrigues dos**

2017 Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*. [Em linha]. 17:2 (2017) 129-136. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>.

**BARBOSA, Ricardo Rodrigues**

2008 Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*. [Em linha]. 13:1 (2008) 1-25. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1>.

**BERTI, Ilemar Christina Lansoni Wey; ARAÚJO Carlos Alberto Ávila**

2017 Estudos de usuários e práticas informacionais: do que estamos falando? *Informação & Informação*. [Em linha]. 22:2 (2017) 389-401. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2017v22n2p389>.

**CHOO, Chun Wei**

2003 Como ficamos sabendo: um modelo de uso da informação. In *A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. [Em linha]. São Paulo: Editora SENAC, 2003, p. 63-120. [Consult. 20 novembro 2020]. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Como+ficamos+sabendo+?+um+modelo+de+uso+da+informa??o#o>.

**DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A.**

1982 *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. [Em linha]. 1982. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7).

**DERVIN, Brenda**

1999 On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. *Information Processing & Management*. [Em linha]. 35:6 (1999) 727-750. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(99\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(99)00023-0).

**FRANCIS, Mary**

2010 Fulfillment of a higher order: placing information literacy within Maslow's hierarchy of needs. *College & Research Libraries News*. [Em linha]. 71:3 (2010) 140-159. Disponível em: <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/8336/8460>.

**HANDY, Charles B.**

1991 *Gods of management: the changing work of organisations*. London: Arrow Books, 1991.

**KLANN, Roberto Carlos; BEUREN, Ilse Maria**

2014 Relações do *empowerment* psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. *Revista Ambiente Contábil*. [Em linha]. (2014) 116-133. Disponível em: <http://www.ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil>.

**LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. de**

1994 Administração estratégica da informação. *RAUSP Management Journal*. [Em linha]. 29:3 (1994), 66-75. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18561/administracao-estrategica-da-informacao/i/pt-br>.

**MARTÍNEZ-SILVEIRA, Martha; ODDONE, Nanci**

2009 Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. *Ciência da Informação*. [Em linha]. 36:2 (2009) 118-127. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0100-19652007000200012>.

**MASLOW, Abraham H.**

1943 A Theory of human motivation. *Psychological Review*. [Em linha]. 50:4 (1943) 370-396. Disponível em: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

**OUCHI, William G.; WILKINS, Alan L.**

1985 Organizational culture. *Annual Review of Sociology*. [Em linha]. 11 (1985) 457-483. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>.

**PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G.**

1981 The Art of Japanese management. *Business Horizons*. [Em linha]. 24:6 (1981) 83-85. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90032-X).

**PATEMAN, John; PATEMAN, Joe**

2017 Managing cultural change in public libraries. *Public Library Quarterly*. [Em linha]. 36:3 (2017) 213-227. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01616846.2017.1318641>.

**PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H.**

1982 *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. [Em linha]. New York: Harper & Row, 1982. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/npr.4040020314>.

**PETTIGREW, Andrew M.**

1979 On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. [Em linha]. 24:4 (1979) 570-581. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392363>.

**SANZ CASADO, Elías**

1993 Realización de estudios de usuarios: una necesidad urgente. *Revista general de Información y Documentación*. [Em linha]. 3:1 (1993) 155-166. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9393120155A>.

**SAVOLAINEN, Reijo**

1995 Everyday life information seeking: approaching information seeking in the context of “way of life”. *Library & Information Science Research*. [Em linha]. 17:3 (1995) 259-294. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0740-8188\(95\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0740-8188(95)90048-9).

**SCHEIN, Edgar H.**

2004 *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

**SMIRCICH, Linda**

1983 Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28:3 (1983) 339-358. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392246>.



**SOUZA, Guilherme Eduardo de; BEUREN, Ilse Maria**

2018 Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*. [Em linha]. 29:77 (2018) 194-212. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>.

**TARAPANOFF, Kira Maria Antonia; SUAIDEN, Emir José; OLIVEIRA, Cecília Leite**

2002 Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. *DataGramaZero: revista de Ciência da Informação*. [Em linha]. 3:5 (2002). Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/article/download/7460>.

**Cláudia Pinto** | [2140900@iscap.ipp.pt](mailto:2140900@iscap.ipp.pt)

Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Portugal

**Milena Carvalho** | [milenacarvalho@iscap.ipp.pt](mailto:milenacarvalho@iscap.ipp.pt)

Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Portugal

**Susana Martins** | [susanamartins@iscap.ipp.pt](mailto:susanamartins@iscap.ipp.pt)

Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Portugal