

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

PATRÍCIA DE CASTRO BRUM

**A MÁ GESTÃO DA INFORMAÇÃO E SEUS REFLEXOS SOBRE A GESTÃO DO
TEMPO**

Belo Horizonte

2013

PATRÍCIA DE CASTRO BRUM

**A MÁ GESTÃO DA INFORMAÇÃO E SEUS REFLEXOS SOBRE A GESTÃO DO
TEMPO**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Paixão
Anastácio de Paula

BELO HORIZONTE

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais,
Paulo e Gláucia,
minha força, referência, sustentação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de superação, força, conquista e pessoas que colocou em meu caminho.

A meus pais, irmãos, “boadrasta” e amigos, pelo incentivo e apoio.

De maneira especial, à Valéria Saramago e Lucia Casaverde - responsáveis pela minha persistência, além de me mostrarem como resolver, em minha própria vida, o problema a que este TCC se propôs investigar.

À Sônia Aparecida de Souza, amiga e exemplo, pela compreensão. A ela e demais diretores do SINJUS-MG pela inspiração e valorização do meu trabalho, que proporcionaram colocar em prática tudo o que aqui foi analisado.

Meus agradecimentos também a todo o corpo de funcionários do SINJUS-MG, em especial a Alessandra Costa, amiga inspiradora; Laura Zschaber e Paula Farah, ambas de um companheirismo sem igual.

Um obrigada especial aos colegas de especialização Adriana Ribeiro, João Carlos Rocha, Aline Silva e Andreza Formaggini, sem os quais eu não teria chegado aqui.

Obrigada, professor, Dr. Claudio Paixão, por acreditar, lutar por mim e por este estudo, pela paciência, sabedoria, persistência, insistência e valorosa orientação.

“Só é duradouro aquilo que se renova”

Magui

RESUMO

Este projeto de pesquisa foi destinado a investigar indícios de que a má gestão da informação gera reflexos na gestão do tempo nas organizações. O despertar para o tema veio da identificação empírica da vivência jornalística desta pesquisadora para o fato de que os gestores da informação, de um modo geral, ainda não são muito bons na gestão do uso das tecnologias. Por mais que haja um conhecimento no uso técnico das novas tecnologias advindas da Era da Informação, em maior ou menor medida, as empresas devem dedicar recursos para apoio ao desenvolvimento de hábitos de utilização efetiva dessas tecnologias pelos funcionários, em vez de permanecerem focados no uso dela em si mesma, fornecendo aplicações inovadoras da Tecnologia da Informação, que deveriam ser recompensadas por uma melhor gestão da informação. Diante da complexidade dos temas gestão da informação e gestão do tempo, das questões que ainda estão em aberto e da ausência de estudos relacionando-os, esta pesquisa se dedicou a investigar os reflexos da má gestão da informação na gestão do tempo no cotidiano dos gestores/tomadores de decisões nas organizações. A partir desta identificação, este estudo quer contribuir para o desenvolvimento de importantes pilares da gestão estratégica da informação, em que a sobrecarga de trabalho ou ansiedade de informação sejam controladas, evitando o adoecimento. A despeito disso, foram observados, pela autora desta pesquisa, indícios práticos no dia a dia das organizações, indicando que, quando as informações recebidas são mal administradas, profissionais de diferentes áreas perdem no aproveitamento do tempo, passando a registrar consequências negativas para sua trajetória profissional e, em muitos casos, pessoal. Essa observação fez com que esta pesquisadora levantasse questões como: o que define uma administração organizacional como eficaz? Uma boa gestão do tempo? Ou uma boa gestão da informação? As duas gestões relacionadas? Essas gestões podem ou devem ser trabalhadas isoladamente? Assim, esta pesquisa foi organizada de modo a aplicar questionários que identificassem a seguinte questão: A má gestão da informação influencia a gestão do tempo nas organizações? Durante a análise dos resultados, constatou-se que a compreensão é superada pela produção, grandes investimentos de tecnologia têm gerado um processamento de informação melhor que pode resultar no aumento do fluxo de dados, mas é de pouca ajuda ler a listagem, decidir o que fazer com ela ou encontrar um significado mais alto. Significado requer meditação, que leva tempo, e o ritmo da vida moderna trabalha contra a ideia de nos dar tempo para pensar. Assim, este estudo vem apontar que já que não se pode mudar o tempo ou aumentar as 24 horas de um dia, necessitamos de empresas dedicadas a tornar a informação acessível e compreensível; de novas formas de interpretar os dados que cada vez mais direcionam nossa vida e de novos modelos para torná-los utilizáveis e compreensíveis para transformá-los em informação e, em seguida, em conhecimento. É preciso reeducar as pessoas que produzem informação a fim de aumentar sua eficiência, e nós, como consumidores de dados e informações, devemos ficar mais hábeis como receptores, se quisermos nos livrar da ansiedade da informação.

Palavras-chave: administração, gestão, tempo, informação, sobrecarga, organizações

ABSTRACT

This research project was to investigate evidence that the mismanagement of information generates reflections management of time in organizations. The awakening to the theme came from the empirical identification of journalistic experience of this researcher to the fact that the management of information, in general, is still not so good at managing the use of technology. While there is knowledge in the technical use of new technologies arising from the Information Age in a greater or lesser attention, companies must devote resources to support the development of habits of effective use of these technologies by employees, rather than remaining focused on its use in itself, providing innovative applications of technology information, that should be rewarded for better management of information. Given the complexity of the themes management of information and management of time, the issues that are still open and the absence of studies relating them, this research is dedicated to investigate the effects of the mismanagement of information and time management in everyday managers / decision makers within organizations. From this identification, this study aims to contribute to the development of important pillars of strategic information management, in which the workload or information anxiety is controlled, avoiding illness. Regardless, were observed by the author of this research, practical evidence in daily organizations, indicating that when the information received is mismanaged, professionals from different fields lose the use of time, going to record negative consequences for his career professional and, in many cases, personal. This observation led to this researcher raised questions as: what defines an organizational management as effective? A good time management? Or a good information management? The two related efforts? These efforts can or should be worked alone? Thus, this research was organized to administer the questionnaire to identify the following question: Mismanagement of information influences the management of time in organizations? During the analysis of the results, it was found that understanding is overcome by the production, large technology investments have generated better information processing that can result in increased flow of data, but is of little help reading the list, decide what do with it or find a higher meaning. Meaning requires meditation, which takes time, and pace of modern life works against the idea of giving us time to think. Thus, this study has pointed out that since you cannot change or increase the time 24 hours a day, we need companies dedicated to making accessible and understandable information; new ways to interpret the data that increasingly directs our life and new models to make them usable and understandable to transform them into information and then into knowledge. It takes to reeducate the people who produce information in order to increase its efficiency, and we as consumers of data and information, we become more skilled as receivers, if we want to get rid of the anxiety of the information.

Keywords: administration, management, time, information overload, organizations

LISTA DE FIGURAS

Fonte: BEAL, 2004, p.100	30
--------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

- GT – GESTÃO DO TEMPO
- GI – GESTÃO DA INFORMAÇÃO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema.....	19
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
1.3	Justificativa.....	20
1.4	Estrutura da monografia.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3	METODOLOGIA	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5	CONCLUSÕES.....	64
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	71
	APÊNDICE B – Consentimento para participar da pesquisa	73
	ANEXO A – Levantamento bibliográfico de pré-projeto	76

1 Introdução

Desde meados da década de 50, quando a Tecnologia da Informação (TI) foi, sistematicamente, introduzida nas organizações, o mundo industrializado vem enfrentando a transição de uma economia industrial para uma economia de informação. Após a Segunda Guerra Mundial, o entusiasmo na busca de soluções para os problemas advindos da explosão informacional começaram a surgir por meio da criação de máquinas que trouxessem algum tipo de ferramenta para o gerenciamento da informação, como o Memex – uma máquina visionária imaginada pelo cientista americano Vannevar Bush, em 1945, para auxiliar a memória e guardar conhecimentos. O Memex apontava para a primeira forma de “estocamento” digital, mas nunca foi construído.

Na década de 60, os problemas relacionados com o tratamento da informação começavam a ser abordados por parte da comunidade científica mundial, ao mesmo tempo em que se vivia um período de acelerado desenvolvimento tecnológico (SHERA; CLEVELAND, 1977). Surgia, então, a primeira formulação do que seria a Ciência da Informação, como resultado das conferências *Georgia Institute of Technology* (ou simplesmente *Georgia Tech*), realizadas entre 1961 e 1962:

[Ciência da Informação é] a ciência que investiga as propriedades e comportamento da informação, as forças que regem o fluxo da informação e os meios de processamento da informação para uma acessibilidade e usabilidade ótimas. Os processos incluem a origem, disseminação, coleta, organização, recuperação, interpretação e uso da informação. O campo deriva ou relaciona-se com a matemática, a lógica, a linguística, a psicologia, a tecnologia da computação, a pesquisa operacional, as artes gráficas, as comunicações, a biblioteconomia, a administração e alguns outros campos. (SHERA e CLEVELAND, 1997, p. 265)

A natureza interdisciplinar da Ciência da Informação propicia o surgimento de diferentes correntes e estimula discussões sobre o seu objeto de estudo: a informação. Nesse ambiente, onde se juntam conceitos de áreas diversas, a construção de conceitos interdisciplinares apresenta-se como um grande desafio também para este estudo. De todo modo, a sistematização da Ciência da Informação deve passar obrigatoriamente pela definição do conceito de informação.

Claude Shannon - matemático americano, engenheiro eletrônico e criptógrafo, conhecido como "o pai da teoria da informação", define informação como algo que não depende de um suporte material, mas de um emissor, um receptor e um canal, podendo ser facilmente quantificada:

O que acrescenta algo a uma representação [...] Recebemos informação quando o que conhecemos se modifica. Informação é aquilo que logicamente justifica alteração ou reforço de uma representação ou estado de coisas. As representações podem ser explicitadas como num mapa ou proposição, ou implícitas como no estado de atividade orientada para um objetivo do receptor” (SHANNON E WEAVER, 1949, p.3)

Segundo Mcgee e Prusak (1994), informação consiste em dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Nesse sentido, é importante que se entenda o conceito de dados, que, nas palavras de Beal (2004), podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físicos – uma imagem guardada na memória também é um dado. Somente quando esses registros ou fatos são organizados ou combinados de forma significativa, eles se transformam em uma informação.

Da mesma forma que a informação é produzida a partir de dados dotados de relevância e propósito, o conhecimento também tem como origem a informação, quando a ela são agregados outros elementos. Davenport e Prusak (1998) conceituam o conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

“Com origem e aplicação na mente dos conhecedores, o conhecimento estaria embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (BEAL, 2004)

Mais especificamente nos últimos 20 anos, a mudança foi decisiva: a informação, mais do que a terra ou o capital tem sido a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. Frente a tais mudanças, que vêm impactando o ambiente organizacional, faz-se necessário configurar e adaptar as informações ou, melhor dizendo, o gerenciamento delas.

“Estamos criando e utilizando ideias e imagens a uma velocidade cada vez maior. O conhecimento – assim como as pessoas, os lugares, as coisas e as formas de organização – está se tornando descartável” (TOFFLER, 1973)

“A informação transformou-se na força motriz de nossa vida e a terrível ameaça dessa pilha cada vez maior a exigir compreensão leva a maioria de nós à ansiedade.” (WURMAN, 1991)

E isso não foi algo inesperado. Além dos estudos desenvolvidos pela Ciência da Informação a partir da década de 60, as primeiras literaturas da área de Tecnologia da Informação (TI), diagnosticando a chegada de uma nova era, foram aparecendo pouco a pouco antes do maior salto comunicacional que o homem já deu: a abertura, em 1993, de uma rede mundial de compartilhamento de informações – a World Wide Web ou Rede de Alcance Mundial, criada em 1989.

Não apenas somos esmagados pelo próprio volume de informação. Somos também, em maioria, atrapalhados por uma educação que nos prepara inadequadamente para processá-la. (...) A explosão da informação não ocorreu apenas devido a um volume maior de informação. Avanços na tecnologia de transmissão e de armazenamento também influem. Somos afetados tanto pelo fluxo quanto pela produção de informação. (...) Indivíduos que possuem habilidade tanto de gerenciamento como de tecnologia de informação poderão se tornar elementos inestimáveis para as

empresas e candidatos supervalorizados no mercado de trabalho. (WURMAN, 1991)

A chegada da internet foi responsável pela explosão da Era da Informação ou da Economia de Informação. E numa sociedade regida pela economia de informação a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. (MCGEE; PRUSAK, 1994)

Mesmo nos dias de hoje, os limites da tecnologia ou a falta de capacitação dos profissionais de informática ainda são, surpreendentemente, apontados como os principais suspeitos quando a equação, apontada por Mcgee e Prusak (1994), “informação precisa + tempo hábil + local adequado = empresa otimizada” deixa de se materializar. Entretanto, tais fatores não constituem mais desculpas aceitáveis para fracassos constantes na aplicação da tecnologia da informação para atender às necessidades da organização. Isso porque a tecnologia não impõe limites às organizações, ao contrário, cria alternativas, passando o desafio à escolha útil entre as tecnologias possíveis. E, se a questão está nessa escolha, conforme defendem Mcgee e Prusak, o problema fundamental da Era da Informação não está nas tecnologias, mas nas ferramentas que serão utilizadas para gerir o volume de informação que passou a ser acessível graças a elas. Ou seja, a questão a se investigar é como estamos gerenciando o uso, não a tecnologia. E sobre isso, Orlikowski é taxativa ao traçar o paradoxo da produtividade da TI:

O problema é que não somos muito bons na gestão do uso da tecnologia. As empresas devem dedicar recursos ao longo do tempo para apoio ao desenvolvimento de hábitos de utilização efetiva pelos funcionários; deveria ser avaliado o uso da tecnologia, em vez de ela em si mesma, e aplicações inovadoras da TI deveriam ser recompensadas. (ORLIKOWSKI, 2004)

No momento em que se fala sobre gerenciar o uso da tecnologia, faz-se importante definir o conceito de gestão da informação, aqui entendida como

um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. (VALENTIM, M. L. P., 2004)

O gerenciamento da informação é, tanto do ponto de vista acadêmico quanto de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade. (BEUREN, 1998)

Faz parte do conceito de gerenciamento da informação conceber que a essência da estratégia está em definir e implantar uma arquitetura da informação que permita acessar e analisar um volume de informações potencialmente úteis para explorar as oportunidades

existentes no mercado e as capacidades organizacionais. Apesar da tecnologia da informação ter facilitado as tarefas de coleta, classificação e armazenamento de dados, é preciso cuidar para não sobrecarregar os gestores com a proliferação de fontes e volumes de informações, sob pena de extrapolar os limites de uso destas pelos usuários. (BEUREN, 1998)

Definida a ação de gerir a informação, faz-se importante definir também o sujeito dessa ação. De acordo com o dicionário Aurélio, ao falar em gestor ou gerente estamos falando de sinônimos, mas no mundo das organizações, o gerente é mais um administrador, enquanto o gestor é aquela pessoa que, conforme os objetivos da empresa, cria um ambiente propício para que coisas aconteçam, lidando criativamente com o acontecido. (KASSOY, 2007)

Apoiando-se no entendimento de Kassoy (2007), Beuren (1998) e outros autores, como Mcgee e Prusak (2004), esta pesquisa toma como diretriz o entendimento de que o gestor é aquele que acumula em suas mãos a tomada de decisões, esteja ele em cargo de executivo, gerente ou gestor. A nomenclatura aqui é dispensável para o que se deseja apurar.

Os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento, implantação e manutenção de sistemas de informações, ao longo do tempo, vêm tentando contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação desse ambiente empresarial. O desafio para melhorar essa compreensão também passa por uma incursão nas teorias da decisão, mensuração e informação, que constituem o tripé que sustenta a configuração do sistema provedor da geração de informações. (...) É imperativo, na teoria da decisão, a identificação do agente que tomará a decisão, ou seja, a quem serão submetidas todas as informações geradas. Assim, as características pessoais, a formação profissional e o momento em que é fornecida a informação, entre outros fatores, certamente acabam por influenciar a decisão a ser tomada. Ainda que a maioria das decisões tenha alguns aspectos em comum, é preciso atentar para o fato de que as decisões podem materializar-se em diferentes níveis de gestão, ambientes, momentos, pessoas etc. Analogamente, as informações que servirão de subsídio quando da tomada de decisão também devem ser distintas. (BEUREN, 1998)

Segundo Mcgee e Prusak, se para que o potencial global de uma organização possa ocorrer é necessário que definição, execução e integração se somem, a definição da informação correta, em tempo hábil, e no local adequado só pode estar nas mãos dos executivos/gestores ou gerentes encarregados da tomada de decisões, o que nos direciona a centralizar as investigações a que este projeto se propõe nas carreiras relativas a tal patamar profissional.

Examinando-se caso a caso, sempre haverá organizações mal-sucedidas na implantação de determinados sonhos tecnológicos, mas isso é tão verdadeiro no caso da tecnologia da informação quanto no que se refere a qualquer outro recurso estratégico. (...) O problema fundamental continua a ser o mesmo: “definir a informação correta, em tempo hábil, e no local

adequado”. Essa é uma definição que pode ser fornecida apenas pelos executivos encarregados da tomada de decisões importantes para as organizações. (MCGEE; PRUSAK, 1994)

Assim como McGee e Prusak, motivados pelo advento da Internet, relacionaram informação, tempo e local, esta pesquisa vem, duas décadas depois, - em um cenário mais consolidado no que se refere às consequências sobre as organizações, provocadas pela transição econômica sofrida pelo mundo a partir da década de 50 - propor a investigação da relação informação x tempo, sendo, por isso, a definição de gestão do tempo tão importante quanto a de gestão da informação.

A gestão do tempo, definida por Krausz (1986, p. 7), é uma panacéia, uma forma racional e sistemática de mudança, baseada no bom-senso, na auto-análise e na observação do próprio comportamento. Envolve também crenças, preconceitos, emoções e valores que interferem no nosso comportamento e na nossa auto-imagem. Sua aplicação pressupõe abertura para mudança, autocrítica construtiva, além da capacidade de adotar novos comportamentos e procurar novas opções.

Como pôde ser observado nas citações expostas na introdução deste trabalho, há muito o que se descobrir acerca da gestão da informação e suas aplicações. E é por acreditar que um dos fatores determinantes para as investigações nesta área possa ser o tempo, que desconfiamos que estudar uma boa distribuição do tempo isoladamente pode não ser suficiente para controlar a ansiedade gerada pelo volume de informação disponível atualmente.

Por isso, diante da complexidade dos temas gestão da informação e gestão do tempo, das questões que ainda estão em aberto e da ausência de estudos relacionando-os, o que se pretende nesta pesquisa é investigar os reflexos da má gestão da informação na gestão do tempo no cotidiano dos gestores/tomadores de decisões nas organizações. A partir desta identificação, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de um importante pilar da gestão estratégica da informação, em que “o tempo insuficiente para gerir o volume de informações disponíveis” deixe de ser fator desencadeante de uma ansiedade de informação com consequências negativas de ordem profissional, como demissões por despreparo, e de ordem pessoal, como o adoecimento por sobrecarga e pressões psicológicas.

A ansiedade de informação é o resultado da distância cada vez maior entre o que compreendemos e o que achamos que deveríamos compreender. É o buraco negro que existe entre dados e conhecimento, e ocorre quando a informação não nos diz o que queremos ou precisamos saber. (WURMAN, 1991, p. 38)

1.1 Problema

Várias são as pesquisas que falam sobre a gestão da informação e a gestão do tempo. A literatura científica disponível no acervo da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas) e da base de dados do Portal Capes mostram, argumentam e defendem teorias, além de sugerir as melhores práticas para o sucesso organizacional. No entanto, não foi encontrada na literatura da área e em disciplinas correlatas nenhuma análise que sobrepujasse a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Tempo (GT).

Durante três meses, dedicados ao levantamento bibliográfico acerca da gestão do tempo e da gestão da informação, foi encontrado algum referencial teórico sobre as consequências positivas na gestão da informação por se gerir bem o tempo, mas não foi encontrado referencial teórico, que apontasse, ou sequer sugerisse, caminhos onde se pudesse analisar o contrário.

A despeito disso, foram observados, pela autora desta pesquisa, indícios práticos no dia a dia das organizações, indicando que, quando as informações recebidas são mal administradas, profissionais de diferentes áreas perdem no aproveitamento do tempo, passando a registrar consequências negativas para sua trajetória profissional e, em muitos casos, pessoal. Essa observação fez com que esta pesquisadora levantasse questões como: o que define uma administração organizacional como eficaz? Uma boa gestão do tempo? Ou uma boa gestão da informação? As duas gestões relacionadas? Essas gestões podem ou devem ser trabalhadas isoladamente?

Assim, esta pesquisa foi organizada de modo a responder à seguinte questão: A má gestão da informação influencia a gestão do tempo nas organizações?

1.2 Objetivos

Este estudo propõe atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar indícios de que a má gestão da informação tem reflexos na má gestão do tempo nas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar gestores/integrantes de grupos organizacionais que vivenciaram situações de crise/dificuldade, relacionada a problemas na gestão do tempo/prazos;
- b) Avaliar as situações identificadas, utilizando entrevistas baseadas na aplicação de questionários jornalísticos;
- c) Verificar como se processou, em cada caso, o uso e a gestão dos recursos informacionais;
- d) Buscar relações entre as dificuldades na gestão da informação e os problemas na gestão do tempo.

1.3 Justificativa

A viabilidade de utilização da informação para a elaboração da estratégia empresarial é amplamente discutida na literatura. A mesma ênfase não é atribuída ao uso da informação no momento em que as estratégias definidas passam para o plano operacional. Identifica-se apenas, pesquisas realizadas nos últimos anos que focalizam, com bastante timidez, questões primordiais relacionadas ao gerenciamento da informação, no momento de traduzir as estratégias definidas em execução. (BEUREN, 1998)

A presente pesquisa tem motivações tanto de ordem prática quanto teórica. As primeiras motivações de ordem prática se deram a partir das percepções do ambiente profissional desta pesquisadora – comunicóloga, com bacharelado em jornalismo, atuante, há mais de dez anos, em assessorias de comunicação.

Isso porque no ato de coletar dados para transformá-los em informação, gerando conhecimento, foi percebida uma grande dificuldade no ambiente das assessorias de comunicação em gerir o imensurável volume de informações disponíveis por meio da *World Wide Web* ou Rede de Alcance Mundial. Além disso, pode se observar, neste ramo de atividade, que o uso da informação – no momento da passagem do plano estratégico para o operacional, observado por Beuren (1998) – se depara com um novo prazo (temporalidade) para produção do conhecimento, agora muito mais curto devido à instantaneidade característica da tecnologia digital, o que causou uma verdadeira revolução nas rotinas de trabalho dado o alcance da Internet.

Diante desse fenômeno, a pesquisadora buscou apurar a ocorrência deste cenário em outros segmentos organizacionais, tendo identificado vários casos. Em todas as situações observadas, informalmente, notou-se que os profissionais com dificuldade em absorver e organizar o novo volume de dados tanto quanto produzir informações a partir

deles, relatavam uma mesma consequência desta má administração da informação: a má gestão do tempo. Ou seja, ainda que um ou outro profissional se apresentasse como bom administrador do seu tempo, do ponto de vista científico, o apontamento das consequências do despreparo na administração do novo volume de informações era o mesmo: a insuficiência do tempo. Os relatos desses profissionais, apesar de informais, sugerem, então, que esse novo momento vivido no mundo tecnológico profissional não se trata de uma interpretação exclusiva desta pesquisadora, mas sim de fatos que pedem profunda investigação e de iminente formalização empírica.

De acordo com Beuren (1998), em meio a pesquisas e reflexões sobre a atual configuração dos atuais sistemas de informações gerenciais surge a falta de entendimento, tanto por parte de acadêmicos quanto de profissionais, sobre a interação das teorias da decisão, mensuração e informação e seu reflexo no processo de gestão empresarial, com prejuízos ao estudo, desenho e implantação de sistemas que atendam, adequadamente, aos usuários da informação.

“Atender adequadamente”, segundo Mcgee e Prusak (1994), é o mesmo que ser capaz de concretizar a equação “informação precisa + tempo hábil + local adequado”, o que explicita a inegável inter-relação entre a gestão da informação (GI) e a gestão do tempo (GT). E sobre a importância de se analisar as variáveis que se inter-relacionam com a gestão da informação, Beuren (1998) diz

(...) a explicitação das valorações das diversas funções do gerenciamento da informação, em sua implementação prática, tem dispersado a responsabilidade em relação à informação, especialmente, a despeito da forma diferenciada de se considerar o valor global da informação. Essas reflexões formam a ponte para as implicações de tratar a administração da informação como se cada função a ela relacionada fosse independente.

Foi logo em uma das primeiras ações para o desenvolvimento do pré-projeto desta pesquisa, que surgiu a motivação teórica do estudo. Durante o levantamento bibliográfico para investigação do que diriam as literaturas sobre a inter-relação GI X GT, a pesquisadora foi surpreendida por não encontrar referencial teórico que considerasse a influência da má administração da informação na administração do tempo.

É vasta a quantidade de obras acerca da gestão da informação e da gestão do tempo separadamente. Também foram encontradas algumas literaturas sobre como administrar bem o seu tempo, com consequências na otimização da administração da informação. Mas não o contrário, o que torna este estudo uma contribuição teórica para o tema.

Outra possível contribuição ao acervo teórico existente sobre o tema, principalmente para as academias, é a abertura de um novo leque para as literaturas sobre melhor administração do tempo, visto que no referido levantamento bibliográfico (ANEXO A)

também pôde ser observado que, em grande maioria, as obras que tratam da gestão do tempo se atêm a dicas de aproveitamento do tempo, de organização do espaço físico; incentivam o aumento da produção em menos tempo, até mesmo por meio de técnicas de leitura dinâmica; pontuam desafios gerenciais para o século XXI, considerando o advento da internet; mas em nenhuma delas foram encontradas análises e sugestões sobre como gerenciar o volume de informação disponível - pós abertura da *World Wide Web* para fora do ambiente acadêmico, em 1993 – como forma de se ganhar tempo. Apesar de não ser foco desta pesquisa investigar a fundo a literatura existente sobre gestão do tempo, a análise de parte dela será, sem dúvida, uma contribuição paralela.

Também é importante dizer que a necessidade da pesquisa encontra eco nos crescentes estudos e publicações, divulgados diariamente pela mídia, que apontam o aumento do estresse e sobrecarga de trabalho sobre a geração que vivencia a Era da Informação.

Vale salientar que, até bem pouco tempo, a discussão do papel da informação, dentro do processo estratégico, não era concebida fora do contexto da tecnologia da informação. Atualmente, sabe-se que a tendência é de que, mais e mais, a informação e a tecnologia da informação desempenhem um papel principal, não só na elaboração da estratégia empresarial, mas, também, na execução da mesma a fim de assegurar que haja maior sincronismo entre estas duas etapas do processo de gestão. (BEUREN, 1998)

Portanto, investigar essa problemática contribuirá para inovar a literatura atual sobre gestão do tempo e gestão da informação ao colocar em discussão as teorias desses conceitos e, sobretudo, ao demonstrar como elas se aplicam no cotidiano das organizações de maneira relacionada. Contribuirá ainda para estudos futuros, que possam pretender identificar, analisar ou até mesmo criar ferramentas de gestão da informação para uma melhor gestão do tempo.

Por tudo isso, considera-se importante o estudo ora proposto.

1.4 Estrutura do trabalho

E para tanto, este trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos. Este capítulo, a introdução, encontra-se dividido em cinco partes. Na primeira parte, é contextualizado o tema de pesquisa: a era da informação e seus desafios, o surgimento da ciência da informação, a gestão da informação e a gestão do tempo; na segunda, é apresentado o problema da pesquisa; na terceira, estão os objetivos; na quarta, a justificativa do estudo; e, na quinta e última parte, encontra-se a delimitação do tema a ser pesquisado.

No capítulo 2, será apresentado o referencial teórico que serve de base para o desenvolvimento da investigação. O referencial está subdividido nas seções:

- a) A gestão da informação.
- b) A gestão do tempo.
- c) A gestão do tempo relacionada à gestão da informação.
- d) A gestão da informação relacionada à gestão do tempo.

O capítulo 3 trata da metodologia de pesquisa. Nele será delineado o estudo proposto:

- a) Modelo geral da pesquisa.
- b) Sujeitos de pesquisa.
- c) Processo de coleta de dados.

A análise dos resultados e a discussão dos dados encontrados serão apresentadas no capítulo 4.

Por último, no capítulo 5, serão feitas as considerações finais, visando confrontar os resultados obtidos com os objetivos da pesquisa. Nesse tópico serão apresentadas as limitações do trabalho, sugeridas algumas recomendações de pesquisa e demonstrados os avanços que este estudo trouxe à administração da informação, principalmente no que se refere aos reflexos na gestão do tempo. Nos apêndices estão o questionário de entrevista e o termo de consentimento que foram utilizados.

Com esta pesquisa, intenta-se contribuir para criação de novas possibilidades de estudos sobre a influência da má gestão da informação na gestão do tempo nas organizações, de modo que este material seja confirmado ou que estimule novas propostas. “Para fins do que aqui se pretende, basta também recordar que a ciência busca oferecer explicações acerca de um fenômeno, mas não é dogma; logo, é discutível” (VERGARA, 2004, p. 11, em SANTOS, 2010). Esta é a proposta.

1.5 Delimitação do Estudo

A presente pesquisa se limita a estudar os reflexos da má gestão da informação sobre a gestão do tempo, com foco na crescente sobrecarga de trabalho dos gestores das organizações, advinda do volume de informação disponível na chamada Era da Informação.

Para tanto, o campo de busca das literaturas científicas obedecerá o critério da acessibilidade, ou seja, as análises serão feitas a partir dos materiais disponíveis nas bases de dados de algumas das principais universidades públicas do país – locais ou virtuais, como é o caso do Portal Capes – além das acessíveis via internet; dos arquivos físicos das

bibliotecas da capital mineira, Belo Horizonte; e, ainda, serão utilizados dados resultantes de pesquisas de institutos, como IBOPE e F/NAZCA SAATCHI & SAATCHI.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo, dividido em quatro seções são desenvolvidas algumas contribuições acerca dos temas que são úteis para a interpretação dos dados coletados na pesquisa:

2.1 Gestão da Informação

2.2 Gestão do Tempo

2.3 A Gestão do Tempo e seus reflexos na Gestão da Informação

2.4 A Gestão da Informação e seus reflexos na Gestão do Tempo

2.1 Nuances da Gestão da Informação

Apresentar as nuances ou as sutis variações do processo de Gestão da Informação (GI) tem o objetivo de demonstrar como é importante que estejamos cada vez mais atentos com a nossa aparente incapacidade de tratar, entender, manipular ou compreender a epidemia de dados que começa a tomar conta da nossa vida. Entender o presente e compreender as melhorias necessárias para a GI no futuro depende do conhecimento do contexto em que ela se insere.

Antigamente, durante a Era Industrial, o mundo era governado pelos recursos naturais; hoje, é governado pela informação – e, enquanto os recursos são finitos, a informação parece ser infinita. (WURMAN, 1991)

“Informação é poder, uma moeda internacional com a qual se fazem e se perdem fortunas. E estamos num frenesi para adquiri-la, acreditando piamente que mais informação significa mais poder.” (WURMAN, 1991, p. 40)

É fácil observar que a informação de qualidade (relevante, precisa, clara, consistente, oportuna) possui um valor significativo para as organizações, podendo ser aplicada em diferentes contextos. (LESCA e ALMEIDA, 1994). No entanto, de acordo com Beal (2004), alguns fatores são decisivos para que isso aconteça. O fator de apoio à decisão é um deles: obviamente, a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-las e usá-las na escolha das melhores alternativas, mas o acesso às informações corretas aumenta a probabilidade de sucesso da decisão, ao assegurar visibilidade para os fatores que afetam a seleção das opções mais apropriadas.

O fator produção. Beal aponta este como um fator em que a informação se configura como elemento importante para se criar e introduzir no mercado produtos (bens e serviços) de maior valor adicionado, como, por exemplo, no caso do computador de bordo dos carros da marca BMW. Outro fator é a sinergia, apontada por ela como responsável

pelo bom desempenho de uma organização. “Mesmo que cada unidade ou elo da cadeia produtiva apresente, isoladamente, excelente desempenho, se as relações e a coordenação entre essas unidades não forem eficientes a organização é percebida por seus clientes como pouco eficaz, especialmente quanto à qualidade dos serviços prestados”. O último, mas não menos importante, é o fator determinante de comportamento. “A informação exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora das organizações: internamente, a informação busca influenciar o comportamento dos indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos corporativos; externamente, a informação visa influenciar o comportamento dos envolvidos (clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo, parceiros etc.), de modo que se torne favorável ao alcance dos objetivos organizacionais.

Sobre a informação bruta, não estruturada, estruturada em papel ou estruturada em computadores, Beal afirma que a atividade de identificação de necessidade e requisitos de informação age como elemento acionador do processo, que pode estabelecer um ciclo contínuo de coleta, tratamento distribuição/armazenamento e uso da informação para alimentar os processos decisórios e/ou operacionais da organização, e leva também à oferta de informações para o ambiente externo.

Beal (2004) classifica o uso da informação como a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja frequentemente ignorada pelas organizações. “Não é a existência da informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim o uso, dentro de suas finalidades básicas: conhecimento dos ambientes interno e externo da organização e atuação nesses ambientes”. (CHAUMIER, 1986; in BEAL, 2004)

Davenport (2001, p. 194-197) lembra que o uso da informação é algo bastante pessoal: a maneira como um integrante da organização procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão depende de suas características psicológicas particulares. Apesar disso, existem, segundo o autor, muitas maneiras pragmáticas de se aperfeiçoar o uso da informação, tais como a valorização do intercâmbio de informações e a incorporação desse elemento nas avaliações de desempenho (avaliação dos gerentes não só pelos resultados das decisões tomadas, mas também pelas informações e processos usados para tomá-las).

O que Beal e Davenport, assim como outros autores da Gestão da Informação, querem deixar claro é a necessidade de se ter estratégias para se obter sucesso organizacional no manuseio da informação.

O conceito de estratégia foi, inicialmente, aplicado no meio militar, dentro do processo de preparação para as guerras. (GURALNIK, 1982) Na década de 90, Michael

Porter, considerado uma das principais autoridades mundiais em estratégia competitiva, difundiu a ideia de que estratégia ou posicionamento estratégico consiste em realizar um conjunto de atividades distinto da dos competidores, que signifique maior valor para os clientes e/ou crie um valor comparável a um custo mais baixo. (PORTER, 1996) Por isso, não se pode falar em Gestão da Informação (GI) sem se falar da Gestão Estratégica da Informação (GEI).

Para melhor entendimento dos estudos aqui desenvolvidos, vamos adotar a definição de estratégia defendida por Beal (2004).

(...) estratégia pode ser vista, na prática organizacional, como o conjunto de decisões tomadas para a definição dos objetos globais associados a um determinado período de tempo e a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar seus objetivos. (...) Uma característica típica da estratégia é sua vinculação a um prazo de execução, durante o qual ela deve ser objeto de reavaliações.

A informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia. Sem o acesso a informações adequadas a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a organização se insere, os responsáveis pela elaboração da estratégia, ou seja, os gestores da informação, não têm como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda a variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas.

Assim, Beal divide a gestão estratégica da informação em três etapas, que segundo ela, tradicionalmente, compõem um processo administrativo qualquer. A primeira trata do planejamento: a organização formula uma estratégia corporativa e estratégias de informação e de Tecnologia da Informação (TI) articuladas entre si, planejando objetivos e metas informacionais para determinado período e definindo os meios para alcançá-los. A segunda etapa lida com a execução: as estratégias de informação e de TI são a principal referência para todo o processo de administração da informação, dos sistemas de informação, da infra-estrutura de TI e das competências da equipe de TI. A terceira última etapa se refere à avaliação e ação corretiva: a organização usa um sistema de avaliação para verificar o desempenho das estratégias de informação e de TI: se estão sendo executadas, se trazem resultados, se permanecem adequadas. Os problemas levantados são analisados e as soluções, identificadas e implementadas.

As estratégias de Beal acabam por ser muito procedentes na chamada Era da informação, período em que o que se observa é que, com novas informações, surgem novas exigências e desafios às nossas capacidades física e mental de traçar estratégias de gerenciamento da informação.

Com a abertura da World Wide Web (WWW) à sociedade, o desafio aumenta: o volume de informações disponíveis começa a nublar as diferenças marcantes entre dados (foco de armazenamento das primeiras máquinas/ferramentas da tecnologia da informação da Era industrial) e informação (foco de armazenamento e compartilhamento desenfreado pelas ferramentas da tecnologia da informação na Era da Informação, agora disponíveis em rede). (WURMAN, 1991). E, para garantir que “essas nuvens” não escureçam a luz do raciocínio que aqui se pretende desenvolver, faz-se interessante relembrar a definição de dado e informação nas quais este estudo se baseia:

No tratado *The Mathematical Theory of Communication* [“A Teoria Matemática da Comunicação”], publicado em 1949, e que constitui um marco no assunto, Claude Shannon e Warren Weaver definem a informação como aquilo que reduz a incerteza e incentiva à compreensão. De acordo com Richard Wurman (1991), “a compreensão é a cura para a ansiedade de informação”. Para ele, as diferenças entre dado e informação vão se tornando mais críticas à medida que a economia mundial caminha para um sistema de economias dependente da informação. A informação impulsiona diferentes nichos de atuação, fazendo com que as empresas concentrem sua força de trabalho em ocupações voltadas para o processamento de informação. “A mudança para uma sociedade baseada na informação vem sendo tão rápida que ainda não nos adaptamos às implicações que isso gera”, defende Wurman, em “A Ansiedade da Informação” (1991).

Analisadas algumas nuances da gestão da informação, há que se passar a ponderar, então, como o crescente volume de informação acessível pela rede mundial de computadores trouxe à tona a limitação da nossa capacidade em transmitir e processar imagens, o que significa que nossa percepção do mundo é inevitavelmente distorcida por ser seletiva; não podemos notar tudo.

A quantidade de notícias que precisamos absorver todos os dias dificulta nossa capacidade de percepção de forma análoga. Aumenta a probabilidade de ocorrerem erros de percepção. E também quanto mais tempo usarmos com relatos de eventos separados, menos tempo teremos para compreender os “porquês” e “para quês” por trás dos fatos, para observar os padrões e as relações entre eles e compreender o presente no contexto da história. Em vez disso, somos tranquilizados por uma torrente de fatos superficiais, ficamos entorpecidos, passivos e pouco receptivos devido a um empanturramento de dados que não conseguimos transformar em informação de valor por não dispormos de tempo e dos recursos necessários. (WURMAN, 1991)

A dificuldade de transformar dados em informação por falta de tempo ou recursos necessários, colocada por Richard Wurman, já em 1991, explicita uma valorização que se faz necessária até os dias de hoje: perceber a Gestão da Informação como forma de impedir a continuidade do fenômeno definido, por ele e outros cientistas, como “desinformação”.

Assim, a grande era da informação é, na verdade, uma explosão da não informação – uma explosão de dados. Para enfrentar a crescente avalanche dos dados, é imperativo fazer a distinção entre dados e informação. Informação deve ser aquilo que leva à compreensão. Cada um precisa dispor de uma medida pessoal para definir a palavra. O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para uma outra. Se não faz sentido para você, a denominação de informação não se aplica. (WURMAN, 1991, p.43)

Comunicação demais pode acabar resultando em nenhuma comunicação. Talvez devamos adicionar o corolário de Don Juan, como sugere Kingsley Widmer: assim como quanto mais se seduz menos se ama, também quanto mais se é “informado” menos se sabe. (WIDMER, 1973)

Além do fenômeno apontado por alguns autores como desinformação, outro fenômeno negativo que surge em razão do aumento desenfreado do volume de informação disponível é que na verdade a informação é transformada em ruído, uma vez que deixa de ser ouvida/absorvida. “Penso que a razão de você poder dizer qualquer coisa nos Estados Unidos está em haver tanto ruído e tanta cacofonia informacional que ninguém ouve o que se diz. E os líderes políticos e empresariais sabem disso. A chave para tornar a informação compreensível é levá-la a ultrapassar o nível de ruído”. (Dick Brass, presidente da General Information, in Ansiedade da Informação, WURMAN, 1994, p. 57)

Alto volume de informação → ruído/cacofonia informacional → ansiedade

E aqui chegamos a um dos pontos principais que este estudo pretende analisar: em todo este cenário de mudança de valor econômico da informação, de novos conceitos da informação e suas novas ferramentas de TI, das estratégias de manuseio, do aumento do volume de informações disponíveis, bem como do paradoxo “acesso à informação versus desinformação”, levanta-se a questão: e a gestão de toda essa mudança?

Chega o momento em que temos de nos perguntar: como as organizações têm administrado a execução desse quadro de mudanças e a reação das pessoas a tais mudanças.

Alterações na estrutura organizacional e nos processos de trabalho são comuns durante a fase de execução de uma estratégia e estas normalmente provocam resistências individuais e coletivas que precisam ser tratadas oportunamente para que a organização possa minimizar os riscos de consequências negativas para o custo, prazo e sucesso da implementação. Administrar as mudanças trazidas pela execução das estratégias de informação e de TI implica alinhar a estrutura, os sistemas, a tecnologia, a cultura e a competência dos integrantes da organização. Se tudo não mudar simultaneamente, é

grande o risco de que o esforço de implementação estratégica transforme-se em uma série de projetos confusos, incompatíveis ou que não chegam a lugar algum. (BEAL, 2004)

A boa gestão da informação evita que informações críticas para o sucesso da organização deixem de ser exploradas, que o volume excessivo de informação acabe mascarando as informações relevantes para a solução dos problemas e que recursos sejam desperdiçados na obtenção e manutenção de informação sem utilidade. Apesar disso, informação é um dos recursos organizacionais menos administrados nas organizações. Os esforços gastos no planejamento e controle de outros ativos dificilmente são repetidos na gestão dos recursos informacionais, e, mesmo dependendo cada vez mais de informações para sobreviver num ambiente em contínua mudança, poucas organizações já adquiriram consciência do valor da informação e da necessidade de administrá-la como um ativo com alto potencial de geração de valor para o negócio. (...) As organizações que conseguirem criar uma vinculação entre estratégia, informação e TI, equilibrando os investimentos em sistemas e tecnologias com outros destinados a aprimorar seus fluxos informacionais, abrangendo, por exemplo, a diversificação das fontes de informação e à aquisição de conhecimentos, a identificação das necessidades informacionais dos diversos grupos de usuários e outras questões importantes para ampliar o valor do ambiente informacional e reforçar o uso eficaz da informação, sem dúvida estarão no caminho certo para obter um excelente desempenho, meta principal de qualquer corporação. (BEAL 2004, p. 129-130)

Adriana Beal, em Gerenciamento Estratégico da Informação (2004, p.100), apresenta um estudo de caso em que é demonstrado como a falta de atenção para com os fatores humanos causa rejeição de um sistema de TI.

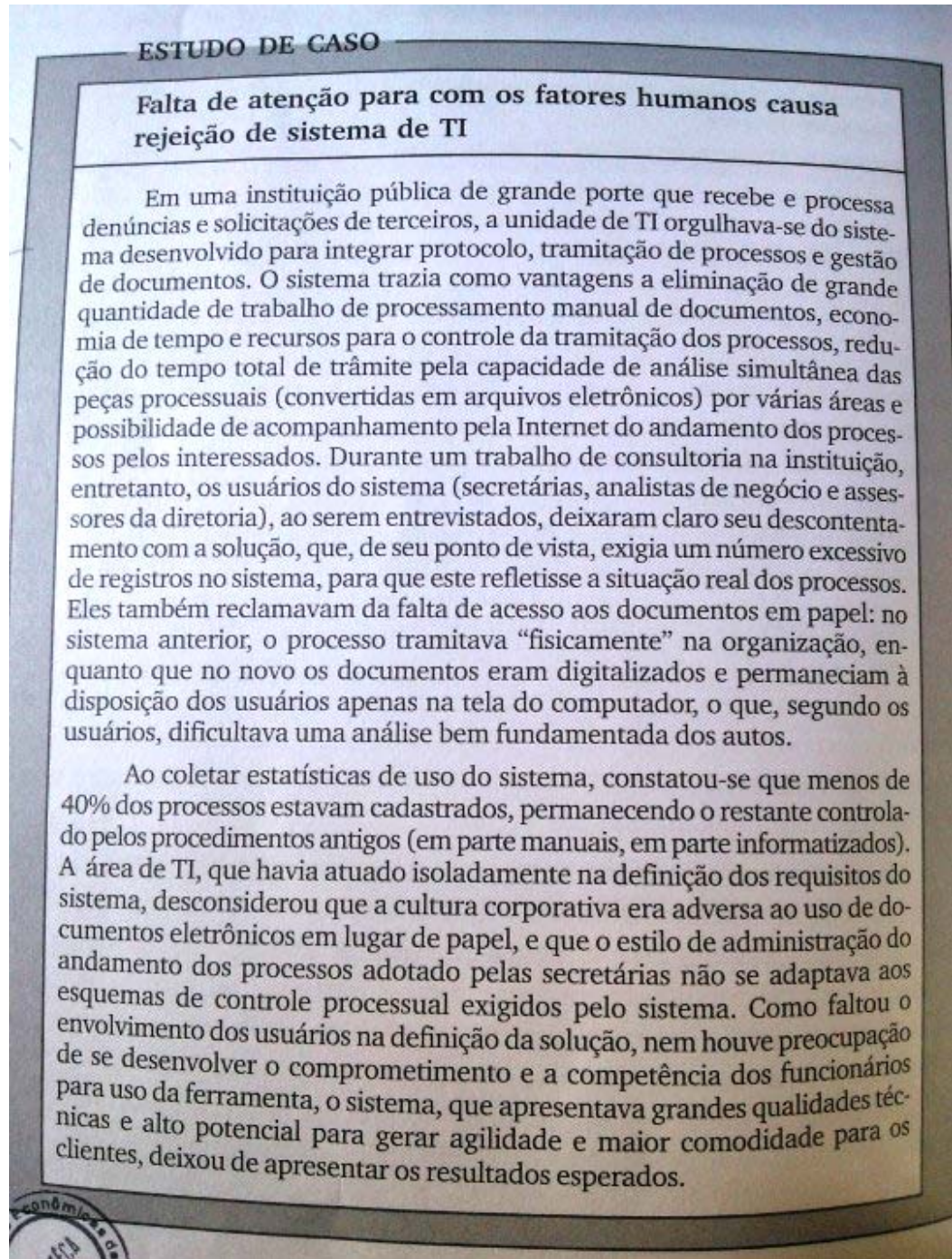


Figura 1: (BEAL, 2004, p.100)

E este cenário traz consequências diversas, entre as quais, esta pesquisa se concentra nos reflexos referentes à gestão do tempo, a qual diante de uma má gestão da informação tem perdido eficácia (o que pode ser percebido nas literaturas supracitadas e poderá ser confirmado mais adiante - pós pesquisa de campo proposta por este projeto), gerando distúrbios emocionais advindos da sobrecarga e desorientação na execução das tarefas diárias, impostas aos gestores da informação nas organizações.

Dessa forma, os tópicos a seguir se fazem fundamentalmente importantes.

2.2 Nuances da Gestão do Tempo

Em 1989, Ross Webber publicou um guia para a administração do tempo e o dedicou a todos os gerentes que diziam nunca ter tempo suficiente. Webber abre o guia citando uma das mais famosas frases de Benjamim Franklin: “Tempo é dinheiro”.

Franklin, ainda no século XVIII, já sabia, assim como Webber, no século passado, que a maior parte das pessoas troca seu tempo por um salário, que lhes é necessário para sobreviver. Webber defende em seu guia que os administradores de empresas estão especialmente interessados em usar seu tempo para gerar rendimentos e lucros. Contudo, afirma que “o tempo é mais importante que o dinheiro. O tempo é a própria vida”.

“Ao fim e ao cabo, o homem deseja manipular o tempo o mais eficientemente possível, não só com o intuito de conseguir mais dinheiro, mas também com o propósito de alcançar as suas aspirações mais sublimes.” (Webber, 1989, p. 11)

O guia de administração do tempo desenvolvido por Webber aponta, historicamente, que os gerentes – como todas as pessoas de ação – estão particularmente expostos às pressões do tempo. De acordo com o autor, os primeiros europeus a usarem relógios pessoais, já que estes foram inventados no século XVII, foram os homens de negócios. Portar consigo um relógio não era um símbolo de posição social, mas sim de sabedoria e virtude. Hoje se sabe que a utilização inteligente do tempo reflete esses atributos tão meritórios.

Mas se não se pode frear o tempo nem tampouco trazer de volta o passado, será que os gerentes têm outra alternativa senão tomar decisões na medida em que os problemas surgem? Será que serão toleradas respostas passivas perante situações que lhes exigem ação? E como fazer isso? Essas e inúmeras outras questões são levantadas em grande parte das literaturas sobre o tema, como pano de fundo de pesquisas e debates.

O objetivo básico da administração do tempo, segundo Rosa Krausz (1986, p.8), é aumentar a eficácia do executivo, permitindo que ele produza mais em menos tempo, atingindo seus objetivos profissionais e pessoais com menor desgaste emocional e evitando que as preocupações com o trabalho invadam prejudicialmente outras áreas da sua vida.

Para a autora, não existem regras rígidas para alcançar a compatibilização entre vida profissional e vida familiar, nem uma única resposta para cada um dos problemas relacionados com o uso do tempo. O que existe são diferentes opções para solucionar as suas dificuldades, problemas, barreiras e tensões.

Krausz defende que a administração do tempo começa com a autodescoberta, isto é, como utilizamos nosso tempo, o que não nos satisfaz e o que desejamos mudar.

Entretanto, aponta que é próprio do ser humano apresentar alguma resistência. Situações novas tendem a criar incerteza, insegurança e algum grau de ansiedade. Os que têm dificuldade em mudar procuram justificativas para não fazê-lo.

Em uma avaliação mais minuciosa do uso do tempo e suas implicações socioculturais e emocionais, Krausz apresenta o ser humano como eminentemente gregário. Ou seja, nascemos, vivemos e morremos em grupos, seja por opção, por imposição da sociedade ou por acaso, os indivíduos representam papéis que lhes conferem direitos e deveres que, por sua vez, determinam certos comportamentos.

E a vida em sociedade leva a uma participação em diferentes grupos, o que consome tempo, não só para representar tais papéis assumidos como para atender às expectativas externas. As implicações pelas quais passa o gerente de uma empresa exemplificam bem a questão. Ser gerente significa assumir o papel de chefe, subordinado, colega, além de não excluir a possibilidade de afiliação a outros grupos, como família, amigos, congregação religiosa, associação profissional, clube esportivo etc. Cada um desses papéis absorve não só uma parte da nossa energia, mas uma parcela significativa das nossas 24 horas diárias.

Para Krausz, a liberdade de cada um dependerá de sua capacidade de compatibilizar a representação destes vários papéis sociais com o atendimento de suas necessidades, isto é, entre o que desejamos fazer e o que os outros desejam ou esperam que façamos.

Nesse sentido, a autora categoriza o tempo em duas classes: tempo subjetivo e tempo objetivo. O primeiro é tido como a maneira como nos sentimos ao fazer ou não determinadas coisas, ao representar nossos papéis. O segundo é entendido como o tempo medido pelo relógio, sendo subdividido no que a autora define como tempo autodirigido e tempo imposto pelos grupos a que pertencemos.

Seguindo esta linha, nosso tempo subjetivo vai depender da maneira como alocamos o nosso tempo objetivo. Quanto mais o tempo objetivo é imposto pelos grupos, menos será a qualidade do nosso tempo subjetivo e mais intensa a sensação de opressão e falta de liberdade de optar. Por outro lado, quanto mais o tempo objetivo é autodirigido, mais elevada tenderá a ser sua qualidade, a sensação de liberdade e de bem-estar, o sentimento de auto-realização.

Então chegamos a um dos pontos apontados por Krausz como foco de debate entre gerentes e executivos: o estabelecimento de uma distribuição adequada e satisfatória entre o tempo imposto pela empresa e o tempo auto-dirigido. Se não bastasse o impasse por si só, a transição da Era Industrial para a Pós-Industrial até os dias de hoje (Era da

Informação) traz novos obstáculos à busca pelo equilíbrio na gestão do tempo dentro das organizações.

2.3 A Gestão do Tempo e seus reflexos na Gestão da Informação

As mudanças da chamada Era Pós-Industrial, período em que os avanços tecnológicos transformaram em realidade coisas que há pouco eram tratadas como ficção científica, têm e continuarão tendo um impacto violento não só no trabalho, mas também nos nossos valores, filosofia de vida e comportamentos grupais e individuais.

A crescente automação, que se verifica tanto na área de produção, quanto na área de serviços e administração, vem exigindo uma nova mentalidade profissional, voltada para resultados, produtividade e eficácia – metas de qualquer profissional que aprendeu a gerir bem o seu tempo dentro da organização.

Rosa Krausz (1986, p.99) alerta que as práticas gerenciais tradicionais voltadas para tarefas, atividades e controle tornam-se obsoletas na medida em que, devido à automação dos processos, despersonalizam as pessoas, tolhem sua iniciativa e subutilizam o potencial que cada ser humano possui de pensar, criar e sentir, impedindo que se eleve a qualidade de vida no trabalho. Está claro que, para a autora, com novos tempos vem a necessidade de novas práticas de gerenciamento da informação. Mas como descobrir e desenvolver tais práticas? Estariam algumas ou todas elas implícitas em uma nova forma de gerir o tempo? Ou em novas formas de gerir a informação?

Krausz (1986), Webber (1989) e Mackenzie (1989) entre outros estudiosos da administração do tempo conseguem responder a um desses questionamentos: como administrar melhor o seu tempo, na Era da Informação, passando a dividir melhor as tarefas e informações com as quais terá que lidar ao longo do dia. De acordo com estes autores, “a única forma de sobreviver não é trabalhar mais, mas sim trabalhar melhor, ou seja, produzir mais resultados em menos tempo”. Para tanto, Krausz sugere que o gerente continue crescendo como ser humano e como profissional.

Isto requer tempo e este consegue-se alocar através de uma atuação adequada, inteligente e organizada. Isto significa estabelecer metas, planejar, eliminar desgastes, estabelecer prioridades, enfim ser capaz de aplicar estes princípios a si próprio. (...) As funções de um executivo tornam-se cada vez mais complexas e suas decisões cada vez mais importantes para a sobrevivência das empresas onde a concorrência se encarrega de eliminar os menos aptos. (...) A atualização constante é o antídoto eficaz para o obsoletismo e embora poucos executivos se deem conta disto, a atividade gerencial também está sujeita a este mal. (...) A atualização do papel do gerente exige tempo. Daí a importância da administração eficaz do tempo. (KRAUSZ, 1986, p. 99-100)

Entretanto, no que se refere a novas formas de gerir a informação, não só não foram encontradas respostas nas literaturas científicas desses autores, mas pior, foram

encontrados conselhos, frases de efeito e máximas que vão na contramão da humanização, defendida pela Ciência da Informação nos estudos acerca do gerenciamento estratégico da informação:

“Apenas um lembrete final. O diamante é um pedaço de carvão que conseguiu sucesso por ter sido submetido à pressão.” (KRAUSZ, 1986, p. 101)

2.4 A Gestão da Informação e seus reflexos na Gestão do Tempo

O gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade. (BEUREN, 1998)

Segundo Beuren, há uma deficiência de metodologias disponíveis para orientar ou apoiar o processo de gerenciamento da informação, no sentido de torná-lo uma atividade estruturada. “A grande ênfase em medidas financeiras, geradas pela contabilidade, em detrimento de informações não financeiras, extraídas do ambiente externo e interno da empresa, talvez tenha prejudicado a percepção da necessidade de modelar a gestão da informação ao novo ambiente empresarial. Adicionalmente, é provável que os elevados custos da implementação da tecnologia de informação, a qual é vital para a produção de serviços e produtos de informação, tenham deslocado o foco de aspectos importantes relacionados à informação para questões de tecnologia”.

Não obstante, as empresas necessitam dedicar esforços contínuos no que concerne a sua modernização e agilização, para absorver os impactos do ambiente e, ao mesmo tempo, exercer um poder de pressão sobre ele. Nesse contexto, a informação deve desempenhar seu papel enquanto elo essencial de funcionamento do todo. Assim, a empresa que possuir informações compatíveis com as exigências desse ambiente, altamente competitivo, certamente, terá em mãos um instrumento decisivo para seu sucesso. (...)

Quando Beuren se refere ao “novo ambiente empresarial” ela aponta para um novo contexto em que a gestão da informação se passa – pós Era Industrial –, período em que a atenção que se deve dar ao tempo disponível para o gerenciamento das informações também mudou de cenário. Sobre os reflexos que a mudança na gestão da informação pode gerar no tempo, ela diz que

(...) A empresa que não tem informações ágeis para fomentar suas decisões estratégicas e a execução das mesmas, estará em desvantagem em relação a outra, do mesmo ambiente, que consegue parametrizar, em um tempo mínimo, suas alternativas de decisões, além de mensurar e reportar o resultado decorrente da decisão tomada. A percepção da necessidade informativa dos gestores na definição da estratégia, bem como saber informar os resultados de ações relevantes, é condição vital num cenário onde a empresa busca uma vantagem competitiva.

Seguindo a linha de Beuren, pode-se perceber um encadeamento natural na produção de informações com características requeridas pelo processo de gestão

empresarial. Isso quer dizer que mudanças drásticas e aceleradas vêm ocorrendo em todas as partes do mundo, desde meados deste século, causando perturbações no ambiente organizacional, as quais vieram por revolucionar a estrutura empresarial. Para atender às necessidades adaptativas impostas por essa turbulência, as empresas precisam encontrar novos caminhos para alcançar o sucesso. O impacto dessa nova agilidade é facilitada com o uso intensivo da informação, em termos de sua colaboração na descoberta do recurso que mais atende à carência adaptativa e flexível embutida em cada parte que compõe a organização. (BEUREN, 1998)

A origem da palavra “eureka” é atribuída a Arquimedes no momento em que descobriu o princípio da gravidade específica. Diz a lenda que ele estava sentado na banheira e, quando a água o cobriu, veio-lhe a ideia, e ele gritou: “Eureka, compreendi!”. Todos nós vivemos para esses momentos de iluminação, mas o volume de informação com que temos de batalhar os está tornando mais escassos e mais espaçados. (WURMAN, 1991, p. 180)

Apesar de não ser objetivo desta pesquisa comprovar a mudança do conceito de “tempo” na Era da Informação ou, ainda, apresentar um novo conceito de “tempo” na Era da Informação, é factível, que em um futuro projeto de pesquisa de mestrado, essa hipótese possa ser apresentada como um dos principais fatores que alia pressão psicológica ao despreparo para lidar com o novo volume de informação, gerando sobrecarga e prejuízo no uso das ferramentas de gestão da informação.

Como o presente estudo se limita a investigar os reflexos da má gestão da informação na gestão do tempo, o item 2.4 do presente capítulo vai se apoiar nas literaturas que apontam o cenário em que o fator tempo está inserido na gestão da informação a partir da década de 50, com o objetivo de encontrar respostas para os reflexos da gestão da informação sobre a gestão do tempo na Era da Informação. Tal estratégia foi definida como suporte à investigação a que este estudo se propõe, uma vez que não foram encontradas literaturas com esse cruzamento.

Para subsidio a tal reflexão é preciso entender como a compreensão é superada pela produção nesse período. “A capacidade de canalização, armazenamento e recuperação de dados do *hardware* eletrônico cresce rapidamente, como no campo da leitura por *laser* ou dos microcomputadores”, diz Orrin Klapp em *Overload and Boredom: Essays on the Quality of Life in the Information Society* [“Sobrecarga e tédio: ensaios sobre a qualidade de vida na sociedade da informação”]. “...Não tem havido ganho correspondente na capacidade humana. Um processamento de informação melhor pode resultar no aumento do fluxo de dados, mas é de pouca ajuda ler a listagem, decidir o que fazer com ela ou encontrar um significado mais alto. Significado requer meditação, que leva tempo, e o

ritmo da vida moderna trabalha contra a ideia de nos dar tempo para pensar.” Sobre isso, Setzer (2001) é claro

“(…) não é possível processar informação diretamente em um computador. Para isso é necessário reduzi-la a dados” (SETZER, 2001, p. 242-243)

Trabalhar contra a ideia de tempo para pensar ou desprezar o tempo para análises e aprofundamentos na Era da Informação aliado à crescente pressão sobre os executivos e gerentes para que deem conta de materializar a fórmula “informação precisa + tempo hábil + local adequado = empresa otimizada” indica que toda a problemática da sobrecarga gerada pelo volume de informação disponível pela tecnologia da informação na Era da Informação gera um ciclo repetitivo entre a má gestão do tempo e a má gestão da informação. Explico: se de um lado a má gestão do tempo já foi exaustivamente comprovada na literatura como fator desencadeante da má-gestão da informação, o contrário pode ser entendido como verdadeiro a partir da perspectiva de que tamanho foi o despreparo da sociedade para a chegada da Era da Informação, que as organizações não trabalharam seus profissionais, principalmente gerentes e outros profissionais em cargos de liderança, para a utilização das ferramentas da gestão da informação com vistas a impedir a má gestão do tempo, que tem entre suas consequências a sobrecarga de trabalho e o adoecimento físico, provocado pela ansiedade de informação advinda da pressão psicológica externa ou interna (cobrança de si mesmo).

“(…) enquanto objeto da Ciência da Informação, a informação aparece como produto de um processo intencional, como construído, portanto, cujo propósito é o de promover a adequação significativa dos conteúdos.” (TÁLAMO, 1997, p. 11)

A concepção da Tecnologia da Informação (TI) pela sociedade organizacional, na passagem da Era Industrial para a Era da Informação, sofreu um atropelo que não permitiu a absorção da diferença entre dados brutos – aqueles que na Era Industrial eram foco de armazenamento das ferramentas/máquinas da TI – e informação - dados que levassem à compreensão, o que é em seguida transformado em conhecimento.

Em outras palavras, investigar se a boa gestão da informação deve anteceder uma gestão eficaz do tempo, tornando controlável a sobrecarga de informação e a ansiedade de informação/o adoecimento a partir da pressão do “ter que compreender, ter que saber”, parte de uma mudança cultural da forma que ainda se concebe a informação dentro das organizações, ou seja, trata-se da importância de se disseminar a diferença entre informação como coisa e informação como significado.

A compreensão da diferença entre dados brutos e aqueles que podem ajudar na compreensão e aumentar o conhecimento, entre informação como coisa e informação como significado, tornará você um processador de informação mais competente. Maior competência lhe dará mais confiança e mais controle, permitindo-lhe relaxar. Sentindo-se mais relaxado e menos culpado, você chegará à compreensão. (WURMAN, 1991)

Há muita gente envolvida em tornar as coisas mais simples e fáceis de usar. Nesse meio estão, por exemplo, os programadores que projetam *softwares* para que

milhões de pessoas possam utilizar computadores, pessoas que, caso contrário, não teriam tempo nem a vocação para aprender a linguagem do computador. Mas esses programas dependem do usuário a decorar um código imaginado por outra pessoa. Não incentivam, por exemplo, a compreensão dos princípios da programação, a qual poderia ajudar a diminuir a ansiedade do usuário quando algo sai errado.

Necessitamos de empresas dedicadas a tornar a informação acessível e compreensível; de novas formas de interpretar os dados que cada vez mais direcionam nossa vida e de novos modelos para torná-los utilizáveis e compreensíveis para transformá-los em informação. É preciso reeducar as pessoas que produzem informação a fim de aumentar sua eficiência, e nós, como consumidores, devemos ficar mais hábeis como receptores, se quisermos nos livrar da ansiedade da informação. (WURMAN, 1991, p. 55)

3 Metodologia

Abílio Filho (2007, p. 03) aponta dois problemas/desafios relacionados ao método:

- a) Formular um método único “aplicável aos mais diversos setores da investigação científica”;
- b) Escolher um método eficaz para a justificação do conhecimento, contextualizando-o.

A partir dessa perspectiva, detalha-se neste tópico o processo metodológico utilizado para atingir os objetivos que foram propostos no início deste trabalho e, com isso, possibilitar a reconstrução da teoria (VERGARA, 2000, p. 14). Para melhor compreensão, o tópico foi distribuído nos subitens: modelo geral de pesquisa, sujeitos de pesquisa, aplicação de questionário, técnicas de coleta de dados e análise de dados.

3.1 Modelo geral da pesquisa

Na tentativa de transformar a indagação da pesquisadora em uma resposta científica para outros estudiosos, foi fundamental optar pela metodologia qualitativa, orientada pela experiência e passos de Patrícia Santos (2010), expostos no desenvolvimento de dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo.

Segundo Vergara (2000, p. 46), uma pesquisa pode ser dividida quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho classifica-se como uma investigação descritiva, por possibilitar a descrição do conceito de dois tipos de gestão – do tempo e da informação – e auxiliar na descoberta das variáveis que contextualizam essa relação; no caso específico deste estudo, seria a interpretação da gestão da informação, da gestão do tempo, as nuances de cada gestão, bem como o relacionamento estabelecido no impacto de uma sobre a outra.

Quanto aos meios, será realizada pesquisa de campo, constituída por meio da aplicação de questionários individuais, enviados por correio eletrônico, com o intuito de fazer uma investigação empírica “que dispõe de elementos que expliquem determinado fenômeno” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 198).

Por meio da técnica de entrevista pretende-se a obtenção de informações do entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2009) acerca de sua experiência de trabalhar sob a pressão das mudanças advindas da Era da Informação. Ao construir o roteiro de entrevista, foram considerados os objetivos fixados na pesquisa (MARTINS, 2000) e a teoria que fundamenta o trabalho, de modo que as perguntas respondidas pelos pesquisados

atingissem os objetivos propostos neste estudo. Os profissionais foram submetidos a uma entrevista norteada pela experiência jornalística da autora desta pesquisa. O questionário trata de 12 questões nesse sentido (APÊNDICE A).

Segundo Marconi e Lakatos (2009), uma das desvantagens da entrevista é que nem todos os entrevistados têm disposição ou disponibilidade para responder ou contribuir para pesquisas, receando que a sua identidade seja revelada. Outra desvantagem dessa técnica está na possibilidade de os indivíduos falsearem as suas respostas. Para reduzir tal limitação, o roteiro de entrevistas abordou um mesmo tipo de pergunta de duas maneiras, como exemplo, as perguntas de:

a) Número 6 – Você acredita que a má gestão do tempo no seu dia a dia no trabalho reflete na má gestão da informação? Como?

b) Número 8 – Há algum caso que poderia nos contar de prejuízos advindos da má gestão do tempo no seu ambiente de trabalho?

Por fim, em qualquer tipo de pesquisa é possível deparar-se com limitações; no entanto, as vantagens dos métodos escolhidos se sobrepõem às suas desvantagens, visto que oferecem ao entrevistador o acesso a dados indisponíveis na literatura ou em documentos, além de permitir acesso aos dados de natureza subjetiva com mais facilidade do que poderiam outras técnicas (MARCONI; LAKATOS, 2009).

3.2 Sujeitos de pesquisa

Para fins deste estudo, serão procurados profissionais que ocupam cargos de tomada de decisão, entendidos como gestores, executivos ou gerentes, sendo a nomenclatura do cargo indiferente para o foco da pesquisa. Tais trabalhadores devem ser vinculados a empresas de pequeno, médio e grande porte, pertencentes a diferentes segmentos e mercados de atuação, localizados em Belo Horizonte e cidades circunvizinhas, por serem cidades às quais a pesquisadora possui maior acesso. A localidade teve de ser restrita por ausência de recursos financeiros, entretanto a opção de investigar profissionais de diferentes segmentos bem como integrantes de empresas de todos os portes teve por objetivo impedir o diagnóstico de uma possível situação isolada, em detrimento de um cenário que realmente aponte para determinada tendência.

Os entrevistados foram intencionalmente escolhidos, uma vez que se dirigiu a um grupo de pessoas com o mesmo critério (MARTINS, 2000), que nesse caso, são as definições de um gestor da informação apontadas por Mcgee e Prusak (1994) e Beuren (1998).

O problema fundamental continua a ser o mesmo: “definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado”. Essa é uma definição que

pode ser fornecida apenas pelos executivos encarregados da tomada de decisões importantes para as organizações. (MCGEE; PRUSAK, 1994)

Ainda que a maioria das decisões tenha alguns aspectos em comum, é preciso atentar para o fato de que as decisões podem materializar-se em diferentes níveis de gestão, ambientes, momentos, pessoas etc. (BEUREN, 1998)

De acordo com Beuren (1998), num ambiente competitivo, a preocupação com a informação a ser gerada deve consistir na essência do que foi aprendido, pois há um conjunto de características que, combinadas, podem fortalecer ou, no outro extremo, invalidar uma informação. A teoria da informação consubstancia-se na exploração dessas características, destacando-se entre elas o volume de informação, a confiabilidade, a relevância, a flexibilidade, a seletividade, o poder explicativo, a velocidade, a tempestividade, o custo, a comunicação, entre outras.

A autora defende que, embora o fornecimento de informações úteis seja uma preocupação constante dos profissionais que têm a responsabilidade de disponibilizá-las nas organizações, resta saber se a variedade e a filtragem de informações geradas são suficientes para o gestor definir, executar e avaliar a estratégia que viabilize o sucesso empresarial em determinado ambiente econômico.

Para Beuren, esses questionamentos tornam-se mais substanciais diante das amplas e profundas mudanças que vêm afetando o ambiente empresarial. A globalização da economia tem levado ao acirramento e busca da competitividade e, conseqüentemente, mudanças significativas são visualizadas nos paradigmas de gestão, no desenvolvimento tecnológico e na ênfase da qualidade dos processos e produtos, com vista na maior satisfação do cliente. Assim, devido à rapidez com que ocorrem essas alterações, nesse ambiente conturbado, há valorização da informação como recurso econômico para a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, do profissional responsável por ela.

Desse modo, a informação gerada nas empresas deve assumir o caráter de dar o suporte informativo adequado, para que os gestores percebam a eficiência e eficácia empresarial como uma necessidade contínua e sustentada. Cada vez mais, a informação deve aparecer no suporte ao ciclo de planejamento – execução – controle, que se consubstancia no processo de gestão.

3.3 Aplicação de questionário

Para o acesso aos entrevistados, foi utilizada a técnica não probabilística de bola de neve, por possibilitar que os primeiros profissionais indicassem outros que tivessem as mesmas características e, assim, sucessivamente. Iniciou-se o contato com aqueles que fazem parte da rede de relacionamentos profissionais da autora desta pesquisa. E a partir

daí, novos profissionais foram sugeridos pelos primeiros entrevistados. Essa técnica teve o propósito de aumentar o acesso a alguns profissionais que teriam, inicialmente, pouco tempo disponível para teste e entrevista, o que foi possível pela indicação de pessoas que tinham maior relacionamento – uma vantagem do método. No total, o convite foi feito a 30 pessoas, com um prazo de sete dias para que pudessem responder. Contudo, um (1) profissional recusou-se a participar já no primeiro contato via e-mail, sete (7) profissionais aceitaram o convite inicial, entretanto não tiveram tempo de responder dentro do prazo oferecido. Cinco (5) não responderam ao convite e quatro (4) tiveram de ser excluídos da análise por possuírem conhecimento conceitual sobre o tema estudado, o que poderia gerar respostas tendenciosas. Visto isso a pesquisa contou com treze (13) questionários válidos, sendo adotados os seguintes critérios para a escolha:

- a) Os participantes deveriam ocupar cargo em nível de senioridade, coordenação ou gerência;
- b) Profissionais atuantes em empresas de pequeno, médio e grande porte;
- c) Profissionais que não possuíssem domínio conceitual sobre o tema estudado, visando evitar respostas tendenciosas.

3.4 Técnicas de coletas de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da utilização de um questionário jornalístico – APÊNDICE A, seguido do termo de consentimento para a participação na pesquisa – APÊNDICE B.

O roteiro de entrevista foi criado com base nos roteiros sugeridos por Richard Wurman (1991), na obra *Ansiedade da Informação*, e na experiência como profissional de jornalismo adquirida por esta pesquisadora nos últimos doze anos.

3.5 Técnica de análise de dados

As entrevistas foram analisadas utilizando-se a técnica da análise de conteúdo. No caso específico do presente estudo esse método de análise das entrevistas foi conduzido, com enfoque qualitativo, a partir de sucessivas etapas de leitura, utilizando o método de análise de conteúdo, por inferências (BARDIN, 2009).

Esse método qualitativo de análise de conteúdo se dá em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. A pré-análise se caracteriza pela organização, sistematização de ideias, leitura flutuante, escolha dos documentos que serão analisados, a formulação dos objetivos e elaboração de indicadores que darão consistência

a interpretação final. Neste estudo, os documentos analisados, acerca do objetivo da pesquisa e regras de análise anteriormente definidas, são as entrevistas.

A análise de conteúdo é considerada como um conjunto de técnicas, uma vez que requer um trabalho minucioso de divisões e aperfeiçoamentos. À medida que aumenta a frequência de uma mesma resposta ou que, mesmo com semânticas da língua diferentes, a interpretação tenha um sentido similar, é possível, a partir dos resultados da análise, conhecer os efeitos e características das comunicações. Isso para Minayo (2003) contribui para a verificação do que está por trás de cada conteúdo, seja ele falado ou simbolicamente manifesto de forma explícita ou latente.

Igualmente, Vergara (2005), considera que a análise de conteúdo permite identificar o que está sendo dito sobre determinado assunto. É o pano de fundo que está em questão, não somente as palavras expressas.

Segundo Bardin (2009, p. 31), a análise de conteúdo objetiva:

a) Superar incerteza, ou seja, demonstrar uma realidade efetivamente generalizável a outras pessoas.

b) Enriquecimento da leitura, uma vez que a leitura minuciosa e atenta de cada item pode aumentar a produtividade da análise.

As entrevistas, enviadas por e-mail, foram transcritas na íntegra, respeitando, fielmente, as comunicações dos participantes.

4 Apresentação e análise dos Resultados

Os quadros a seguir tabulam a íntegra das respostas enviadas pelos 13 entrevistados, que tiveram seus questionários considerados válidos, conforme metodologia descrita no item 3.3. Com a tabulação, ficam mais claras as ressonâncias entre as respostas, bem como as contradições dentro de um mesmo questionário.

Questão proposta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12	Entrevistado 13
Idade	33	45	46	28	42	49	40	40	37	50	48	33	28
Sexo	M	F	M	F	M	F	F	M	M	M	M	M	M
Escolaridade	Pós-graduado	3º grau	3º grau	3º grau	3º grau	3º grau	3º grau	3º grau, pós-graduado em marketing e comunicação	pós-graduado	3º grau	3º grau - mestrado	3º grau	3º grau
Tempo de Empresa	3 anos	Trabalho como autônoma	Câmara dos Deputados	1 ano e 10 meses	8 anos e 7 meses	-	9 meses	18 anos	15 anos	22 anos	6 anos	11 anos	3 anos
Área atuante	Sindical	Direito Civil, Família e Sucessões, Relações de Consumo	Assessoria Parlamentar	Comercial/engenharia	Planejamento de Trânsito e Transportes	psicologia pelo corpo e movimento	Comunicação/Assessoria de Imprensa	comunicação e marketing	advocacia	jornalismo	gestão da informação	serviço público	blog /web jornalismo
Nome do cargo	Diretor de Assuntos Sociais, Culturais e de Saúde	Advogada e Consultora	Coordenador do Mandato Nilmário Miranda em Contagem	Consultor de pré-vendas	diretor	psicóloga	Analista de Comunicação	diretor executivo	sócio	coordenador de jornalismo e esporte	assessor	oficial judiciário	Editor do blog Café com Notícias (http://cafecomnoticias.blogspot.com.br) / Web Jornalista, fotógrafo e gerenciador de redes sociais do portal do Canal Minas Saúde (www.canalminassaudede.com.br)

Questão proposta	Entrevista-tado 1	Entrevista-tado 2	Entrevista-tado 3	Entrevista-tado 4	Entrevista-tado 5	Entrevista-tado 6	Entrevista-tado 7	Entrevista-tado 8	Entrevista-tado 9	Entrevista-tado 10	Entrevista-tado 11	Entrevista-tado 12	Entrevista-tado 13
Tempo no cargo	3 anos	Como Consultora há mais de 15 anos e com o Direito há 05 anos.	Desde maio de 2013	1 ano e 10 meses	7 meses	-	9 meses	9 anos	15 anos	13 anos	2 anos	11 anos	3 anos
Em sua rotina de trabalho você diria que de- sempilha uma boa ou uma má gestão do tempo? Por que?	Má gestão. Grande parte do tempo é "usada" de forma dinâmica, de acordo com o surgimento de demandas sem muito planejamento de tempo para cada atividade necessária.	Acredito que de- sempenho uma boa gestão porque procuro aliar bom desempenho com o trabalho com satisfação pessoal.	Boa. Por- que consi- go seguir as tarefas programadas de forma satisfató- ria, com boa distri- buição de tempo entre elas.	Má, porque muitas vezes o trabalho é reativo e não proati- vo o que não me permite muito con- trole sobre o tempo.	Boa gestão do tempo. O cumpri- mento das metas de trabalho é controlado através da definição clara de objetivos prioritizando aqueles que podem ser reali- zados com maior agilidade otimizando o tempo.	Boa, mas é um tema que preciso estar sem- pre atenta. Já me perdi no tempo por, nor- malmente fazer em pouco tem- po, seja nas consultas, nas aulas ou no dia-a-dia.	Uma boa gestão do tempo na maior parte do período.	Boa Sem- pre linko o que são atividades urgentes, simas e importantes. O que me faz ver e saber minhas prioridades.	Média. Tenho muitas atividades e quando meus su- bordinados não dão conta, acabo por reassumir o trabalho. Precisaria aprender a me dedicar em treinar os subordinados, o que diminuiria meu retra- balho.	Uma boa rotina. muito tem- po fazendo a mesma coisa, ensina alguns caminhos que facili- tam o seu dia a dia.	Boa. Por- que esta- beleço rotinas em torno de algo pal- pável, a agenda do meu as- sessorado, trabalhah- do de forma extrema- mente colaborati- va com o restante da equipe, em meio à qual vigo- ram regras não escri- tas em que o compro- misso com o comparti- lhamento das infor- mações é sagrado.	Uma má gestão do tempo, é que assu- mo muitos compro- missos.	Creio que desempenho uma boa gestão do tempo, uma vez que criamos uma rotina de produção de conteúdo informativo para o portal e para as redes soci- ais.

<p>Questão proposta</p> <p>Nesta mesma rotina, diria que desenvolve uma boa ou má gestão da informação? Por que?</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>Má gestão. As informações são buscadas de acordo com a necessidade para determinar a demanda, ou seja, não há uma organização de informações, podendo estas informações estarem em diversos meios de armazenamento, papel, digitais, virtuais, E-mail, redes sociais, etc</p>	<p>Entrevistado 2</p> <p>Acredito que busco boas informações à medida em que me informo, estudando e pesquisando; assim busco também transmitir esta informação e aproveitá-la da melhor maneira possível.</p>	<p>Entrevistado 3</p> <p>Desenvolvo uma boa gestão porque consigo estabelecer uma boa relação com a equipe e com a coordenação estadual do mandato.</p>	<p>Entrevistado 4</p> <p>Boa, porque a informação é a ferramenta principal de minhas atividades.</p>	<p>Entrevistado 5</p> <p>Boa gestão da informação. Baseado nos dados que envolvem o trabalho e suas características são geradas informações, de forma organizada, que contribui para a execução do trabalho.</p>	<p>Entrevistado 6</p> <p>Se estamos falando da mesma coisa, eu diria boa. Nas aulas tentamos passar a informação de forma mais concreta e objetiva, trazendo elementos que possam exemplificar o que quero passar. Na divulgação que faço do meu trabalho, tenho buscado passar a minha informação central, porém acrescentando algo mais que possa, ao mesmo tempo, despertar o interesse das pessoas e reforçar o meu objeto de trabalho.</p>	<p>Entrevistado 7</p> <p>Boa gestão da informação, pois é a matéria-prima do nosso trabalho.</p>	<p>Entrevistado 8</p> <p>Boa, porque tenho que estar atento a tudo o que acontece. O meu público, cliente e eu mesmo peço isso.</p>	<p>Entrevistado 9</p> <p>Melhor do que a gestão de tempo. As informações são de fácil acesso no escritório. Contamos com a tecnologia como aliada. As falhas acabam acontecendo por falha nos procedimentos, que não são seguidos pelas pessoas.</p>	<p>Entrevistado 10</p> <p>Boa gestão. o tempo, os recursos e as constantes trocas de informações com colegas de outras praças ajuda a desenvolver uma festa própria de controle da informação.</p>	<p>Entrevistado 11</p> <p>Eu tenho o que eu faço em alta conta e fui objeto de pouquíssimas críticas de meu superior, ou da equipe, até aqui. As informações que são geradas a respeito das atividades assumidas pelo meu assessorado. Elas são registradas e posteriormente integradas ao banco de dados bastante útil para os objetivos da equipe..</p>	<p>Entrevistado 12</p> <p>Uma má gestão, é por que diante de muitos compromissos, meu superior, e informações relevantes.</p>	<p>Entrevistado 13</p> <p>Uma boa gestão. Porque há todo um processo de discussão da pauta, aplicação, e produção do conteúdo informativo.</p>
---	---	---	--	---	---	--	---	--	---	---	--	--	---

Questão proposta Refletindo sobre duas questões no seu cotidiano, isso sempre foi assim ou você sentiu mudanças após a inserção da internet em nosso mercado e volume de informação que vem sendo disponibilizado por ela?	Entrevistado 1 Sempre foi assim. Antes da popularização da internet outros meios de informação eram buscados e acredito que a falta de gestão de informação não estava vinculado a quantidade de informação disponível, uma vez que a Internet trouxe um volume de informações evoluíram-se também os mecanismos de gestão da informação.	Entrevistado 2 A internet é um divisor de águas em matéria de estudo, informação e pesquisa; contínuo do procurso absorver apenas assuntos relacionados ao meu interesse profissional e matérias que admiro como moda, lazer, cultura, gastronomia, etc.	Entrevistado 3 Sempre tive facilidade em lidar com a organização do tempo e das rotinas de trabalho. Mas sem dúvida a internet possibilitou agilidade no processo de comunicação, seja através do e-mail ou outras ferramentas de atualização ao nosso alcance, entre elas as redes sociais.	Entrevistado 4 Sempre foi assim.	Entrevistado 5 As mudanças com a inserção da internet no meu ponto de vista se deu em dois eixos. O primeiro ligado ao aumento da quantidade e diminuição do tempo de acesso às informações que melhorou o desempenho das informações. O outro está ligado a qualidade da informação, embora a quantidade tenha aumentado a qualidade e a confiabilidade das informações da internet devem ser analisadas com muito critério.	Entrevistado 6 Com certeza, a internet aproximou as pessoas, ampliou o contato e agilizou a divulgação da informação. Por exemplo, antes eu utilizava muito a impressão convencional, eu gastava muito tempo para criar o material (eu mesma fazia), depois encontramos caminhos para uma gráfica, para após receber (o que demorava alguns dias) fazer a distribuição. Eu sou bastante perfeccionista e minha cabeça é muito ágil, quando recebia o material já estava com mil outras ideias.	Entrevistado 7 O advento da internet para os profissionais da comunicação foi um divisor de águas. Porém, o volume de informações é tão grande de que talvez torne caótica a disseminação dessa informação. Há ainda a questão da pouca confiabilidade das fontes. Mas, fazer de toda a forma, a internet é um elemento facilitador do dia a dia da profissão.	Entrevistado 8 Sempre fui disciplinado. Porém com a internet as ações e atividades ganharam maior velocidade. Temos que ser rápidos as distrações que acompanhar tudo.	Entrevistado 9 A internet é um excelente instrumento para otimizar o trabalho, sendo necessário apenas saber filtrar as distrações que ela disponibiliza.	Entrevistado 10 Mudou muito. Sou da época da máquina de escrever: a informação das redações provocou profundas e radicais mudanças na rotina de trabalho. hoje, o volume de informação é infinitamente maior e mais perigoso.	Entrevistado 11 A internet não afeta a dinâmica intrínseca que eu uso. Sou gestor de informações de um gabinete ministerial. Colaboro para a gestão do tempo e da informação do meu assessorado. Conto com a colaboração interessada da equipe. Evito as redes sociais e e-mails pessoais o quanto possível (um desafio e tanto!).	Entrevistado 12 A internet colaborou mesmo.	Entrevistado 13 Por já trabalhar com internet há seis anos de forma profissional, não senti nenhum grande impacto. O que mudou foram a inserção de meios para a informação e a divulgação da informação para um maior número de pessoas, no caso das redes sociais como Facebook, Twitter, YouTube e Blog (institucional).
--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	---	--	---	--

Questão proposta O que você entende por gestão do tempo? (Se possível, favor exemplificar como ela tem ocorrido no seu dia a dia.)	Entrevistado 1 É um processo de organização do tempo de acordo com as demandas necessárias.	Entrevistado 2 Administro meu tempo por prioridades. ex: trabalho, família, lazer (nesta sequência)	Entrevistado 3 Gestão do tempo para mim vale a organização do meu trabalho. Esta-belecer uma rotina. Listar as atividades do dia e planejar a semana, fazendo com que as horas rendam. Separo uma hora da manhã, por exemplo, para a leitura dos principais jornais na internet. Depois acesso os e-mails, respondendo os que merecem ser respondidos de imediato e limpando a caixa. Em outro momento faço ligações por telefone. Semanalmente participo de uma reunião com a	Entrevistado 4 Utilizar o período do trabalho de maneira eficaz. Por exemplo, poder ordenar minhas tarefas diárias para cumprir com maior qualidade de acordo com o tempo atribuído para cada uma delas. (Se possível, favor exemplificar como ela tem ocorrido no seu dia a dia.)	Entrevistado 5 Gestão do tempo, para mim é conciliar os objetivos com o prazo que se tem para cumprir. No dia a dia a gestão do tempo se dá através da definição das prioridades para o trabalho a ser executado naquele momento.	Entrevistado 6 Uauuu!!! Vamos tentar. Eu entendo como a "tentativa" de utilização mais eficaz, e adequada e prazerosa do tempo disponível. No meu dia-a-dia, atual, preciso dividir o tempo entre as atividades cotidianas de manutenção e administração da casa; alimentação; cuidados da minha mãe que já é idosa e mora comigo; estudo; trabalho no consultório, em cursos e na divulgação; as minhas atividades pessoais de saúde, bem-estar e afeti-vo-sociais; além dos inesperado que sempre acontece.	Entrevistado 7 Conseguir fracionar o tempo de forma otimizada, dedicando o tempo máximo de necessidade ao trabalho e priorizando o tempo de descanso e lazer.	Entrevistado 8 Entendo a gestão de tempo, quando vc consegue gerir e fazer o máximo de atividades durante o dia sem provocar tantas perdas. Eu tento evitar ligações desnecessárias, retribuição, etc. Um bom exemplo, eu faço um check list todos os dias das minhas atividades e vou correndo o que eu consigo fazer. Deixo para fazer as ligações até às 10h e depois das 15h.	Entrevistado 9 A otimização dos resultados através da eleição das prioridades.	Entrevistado 10 É saber aproveitar mais e melhor o tempo destinado ao trabalho. Temos uma carga horária de 7 horas diárias. É preciso saber exatamente a hora de cada serviço. seguimos uma grade de programação com horários pré-definidos.	Entrevistado 11 Entendo o uso que faço do tempo. Ele é escasso. As atividades são dinâmicas, há prazos impositivos desde fora. Há o trabalho da equipe, as expectativas de todos os colaboradores cuja atuação é interdependente em relação à minha própria atuação. Então, gestão de tempo na minha atividade significa gerar, sistematizar e disponibilizar a in- formação enquanto ela é útil, enquanto é capaz de contribuir para au-mentar a	Entrevistado 12 É conseguir compatibilizar o tempo disponível com as atribuições que temos, de forma que as atribuições sejam cumpridas eficazmente.	Entrevistado 13 Organizar da melhor maneira para que o trabalho tenha fluência e dinâmica no decorrer do dia.
--	---	---	--	--	---	---	---	---	--	--	---	--	---

eficácia e a
efetividade
da atuação
da equipe,
tendo em
vista a
finalidade
última, que
é a atua-
ção do
meu as-
sessorado.

equipe
para avali-
ar as ativi-
dades e
estabele-
cer priori-
dades.

Questão proposta	Entrevista-tado 1	Entrevista-tado 2	Entrevista-tado 3	Entrevista-tado 4	Entrevista-tado 5	Entrevista-tado 6	Entrevista-tado 7	Entrevista-tado 8	Entrevista-tado 9	Entrevista-tado 10	Entrevista-tado 11	Entrevista-tado 12	Entrevista-tado 13
E por gestão da informação? (Se possível, favor exemplificar como ela tem ocorrido no seu dia a dia.)	É um processo que consiste na busca da informação existente com intuito de organização dela, independentemente do formato ou meio em que se encontra e armazená-la de forma que seja fácil, rápido e seguro o acesso a mesma.	Via emails recebo e retiro diariamente as últimas publicações do meio jurídico através de informes, boletins, news letters, etc. adoro ler livros e procuro filtrar o que a internet me traz.	No caso de minha atividade hoje na cidade mantenho o fluxo de informações entre a Coordenação estadual e a local. Sou responsável pela elaboração de notícias sobre a ação do mandato para serem divulgadas em redes sociais e a cada reunião ou evento repasso os dados de mala direta coletados dos apoiadores e simpatizantes.	Trabalhar a informação de maneira útil. Por exemplo: quando vou a um cliente e o mesmo me relata um problema, posso pegar essa informação e transferi-la em produto e consequentemente negócio fazendo com que uma informação gere resultados financeiros considerados.	Receber e analisar criticamente os dados para mim é gerir informação. Ao pesquisar diversos artigos sobre determinada metodologia de trabalho na internet escolho baseado em diversas fontes a que melhor se adaptará a sua necessidade imediata.	Como administrar todo o fluxo das informações que chegam e que saem. Ou seja, que recebemos e que emitimos. Creio que já fiz uma referência ao meu dia a dia numa questão anterior.	Conseguir disseminar informação correta e clara, a fim de aproveitar ao máximo os recursos disponíveis aos grupos aos quais ela interessa.	Por gestão da informação, eu entendo que é você aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para produzir o melhor resultado possível.	A otimização do acesso aos dados necessários para a produção de informações melhores.	Recebermos uma grande quantidade de informações diárias, precisamos saber exatamente o que nos interessa ao ouvir, é preciso ler tudo e selecionar os assuntos de maior interesse.	É o processo (geralmente, sistematizado, organizado e disponibilizado) da informação a hora, para os usos determinados dentro da organização. É identificar e estabelecer rotinas de consulta a fontes úteis para os fins da instituição. É identificar e manter as informações corretas que permitem aumentar a eficácia da minha atuação e da equipe.	Assimilar e compartilhar informações úteis para mim e outras pessoas.	Saber onde pesquisar, encontrar fontes de referência e produzir conteúdo autor e com qualidade.

Questão proposta Você acredita que a má gestão do tempo no dia no trabalho reflete na má gestão da informação? Como?	Entrevista-tado 1 Não sei responder	Entrevista-tado 2 Como disse anteriormente acredito que a gestão do tempo está ligada às prioridades pessoais, no meu caso, há momentos em que invisto mais em informação através de cursos, palestras, leitura de livros na maioria das vezes por vezes dedico muito ao trabalho deixando pouco espaço para a informação.	Entrevista-tado 3 Sim. Se não tiver disciplina na realização das tarefas posso perder prazos e prejudicar a divulgação de informações importantes para o mandato.	Entrevista-tado 4 Sim. Posso perder alguma informação valiosa por estar envolvido em um processo caótico.	Entrevista-tado 5 Sim, a falta de tempo, fruto de sua má gestão, reduz em alguns casos a forma crítica como se analisa as informações podendo refletir na má gestão da informação.	Entrevista-tado 6 Com certeza. Sobre a possibilidade de falha, de ineficácia e meu de dificuldade de assimilação aumentada. Por exemplo, agora comeci a correr com as respostas porque esta na hora de providenciar o almoço, com isso a média de erro na digitação já aumentou.	Entrevista-tado 7 Claro, sem gerenciamento do tempo não são terminadas, falta tempo para outras coisas e, sobretudo, falta espaço e condições para democratizar a informação aos demais.	Entrevista-tado 8 Ah, com certeza. Se eu perco tempo lendo assuntos que não interessam ao meu público, com certeza eu terei uma queda em informações de qualidade. Eu não posso ficar lendo assuntos que não são estratégicos, perder tempo, por exemplo, com temas tipo vida de famosos. Isso não vai impactar em nada no que eu desenvolvo.	Entrevista-tado 9 Acredito que a gestão da informação sendo deficiente, prejudicaria a gestão do tempo, e não o contrário.	Entrevista-tado 10 sim, se não conseguir trabalhar bem o tempo disponível para cada tarefa, não vai dar tempo de fazer tudo que tem que ser feito. geralmente a escolha dos assuntos acaba sendo prejudicial.	Entrevista-tado 11 Meu objetivo é disponibilizar informação que seja útil. Para ser útil, a informação tem de estar disponível em prazos que são determinados pela dinâmica da organização. Não há nada mais inútil do que o jornal de ontem, assim como não há utilização de alguma informação que se dispõe/abandonada após vencido o prazo de sua utilização. Então, negligenciar a gestão do tempo significa aumentar dramaticamente o risco de desqualificar a informação.	Entrevista-tado 12 Sim, porque se mau as atribuições e acaba-se deixando de assimilar e compartilhar informações relevantes.	Entrevista-tado 13 Totalmente. Quando você não organiza as atividades e interrompe o processo de rotina produtiva por algum motivo, todo o trabalho fica comprometido.
--	---	--	---	---	--	--	--	---	--	---	---	--	--

Questão proposta Você acredita que a má gestão do tempo no dia no trabalho reflete na má gestão da informação? Como?	Entrevista-tado 1 Não sei responder	Entrevista-tado 2 Como disse anteriormente acredito que a gestão do tempo está ligada às prioridades pessoais, no meu caso, há momentos em que invisto mais em cursos, palestras, leitura de livros na maioria das vezes por vezes dedico muito ao trabalho deixando pouco espaço para a informação.	Entrevista-tado 3 Sim. Se não tiver disciplina na realização das tarefas posso perder prazos e prejudicar a divulgação de informações importantes para o mandato.	Entrevista-tado 4 Sim. Posso perder alguma informação valiosa por estar envolvido em um processo caótico.	Entrevista-tado 5 Sim, a falta de tempo, fruto de sua má gestão, reduz em alguns casos a forma crítica como se analisa as informações podendo refletir na má gestão da informação.	Entrevista-tado 6 Com certeza. Sobre a possibilidade de falha, de ineficácia e meu de dificuldade de assimilação aumentada. Por exemplo, agora começa a correr com as respostas porque esta na hora de providenciar o almoço, com isso a média de erro na digitação já aumentou.	Entrevista-tado 7 Claro, sem gerenciamento do tempo não são terminadas, falta tempo para outras coisas e, sobretudo, falta espaço e condições para democratizar a informação aos demais.	Entrevista-tado 8 Ah, com certeza. Se eu perco tempo lendo assuntos que não interessam ao meu público, com certeza eu terei uma queda em informações de qualidade. Eu não posso ficar lendo assuntos que não são estratégicos, perder tempo, por exemplo, com temas tipo vida de famosos. Isso não vai impactar em nada no que eu desenvolvo.	Entrevista-tado 9 Acredito que a gestão da informação sendo deficiente, prejudicaria a gestão do tempo, e não o contrário.	Entrevista-tado 10 sim, se não conseguir trabalhar bem o tempo disponível para cada tarefa, não vai dar tempo de fazer tudo que tem que ser feito. geralmente a escolha dos assuntos acaba sendo prejudicial.	Entrevista-tado 11 Meu objetivo é disponibilizar informação que seja útil. Para ser útil, a informação tem de estar disponível em prazos que são determinados pela dinâmica da organização. Não há nada mais inútil do que o jornal de ontem, assim como não há utilização de alguma informação que se dispõe após vencido o prazo de sua utilização. Então, negligenciar a gestão do tempo significa aumentar dramaticamente o risco de desqualificar a informação.	Entrevista-tado 12 Sim, porque se mau as atribuições e acaba-se deixando de assimilar e compartilhar informações relevantes.	Entrevista-tado 13 Totalmente. Quando você não organiza as atividades e interrompe o processo de rotina produtiva por algum motivo, todo o trabalho fica comprometido.
--	---	--	---	---	--	--	--	---	--	---	--	--	--

<p>Poderia fazer o mesmo sobre a má gestão da informação?</p>	<p>Sim, por muitas vezes há a duplicidade do trabalho como na organização de eventos pelo simples fato de não ter uma gestão da informação, gerando informações duplicadas, perda de informações, dificuldades na análise dos resultados em busca da melhoria nos futuros eventos.</p>	<p>Hoje a rapidez da informação é algo tão dinâmico que procuramos filtrar as informações que nos interessam no meu trabalho e estar bem informada é fundamental.</p>	<p>No boletim do mandato foi utilizada uma foto que mostrava presos para ilustrar uma matéria sobre tortura. O uso foi inadequado e gerou uma discussão interna acalorada. Em prejuízo do leitor e do par lamentar a publicação circulou. Uma melhor gestão das etapas de produção do material teria evitado o erro,</p>	<p>O mesmo exemplo pode ser aplicado.</p>	<p>Projetos embora tenham sido concluídos dentro do prazo apresentavam inconsistências, quando analisados por terceiros o que causou o retrabalho e aumento do tempo de implantação ou até o seu cancelamento.</p>	<p>-</p>	<p>Retrabalho por não ter explicado perfeitamente ao subordinado do que se tratava a questão.</p>	<p>Sim. Eu às vezes me dedicava a assuntos que não necessariamente eram importantes para o dia-a-dia ou para meus clientes. Eu queria saber de tudo para poder conversar sobre tudo. E hoje aprendi que o mundo corporativo não procura tanto por generalistas e especialistas em suas expertises.</p>	<p>Não me recordo.</p>	<p>Uma depende da outra. Informação é tempo e informação</p>	<p>Uma informação mal checada e conferida ou uma redação pouco clara, em geral resultam em ações com potencial de gerar prejuízos, desgastes, incompreensões, reclamações, perda de foco e desperdício de energia.</p>	<p>não utilizou o tempo decorrido entre a marcação da agenda e a realização da agenda para preparar o material a tempo de o radio tomar ciência das informações.</p>	<p>É mais ou menos a mesma coisa. Numa onda de informações, não foi aborrida a vida a que mais contribuiu para a atribuição mais importante do momento.</p>	<p>Nem sempre. Geralmente, já me pautou tanto no blog, quanto no Canal Minas Saúde.</p>
--	--	---	--	---	--	----------	---	--	------------------------	--	--	--	---	---

Questão proposta	Entrevista-tado 1	Entrevista-tado 2	Entrevista-tado 3	Entrevista-tado 4	Entrevista-tado 5	Entrevista-tado 6	Entrevista-tado 7	Entrevista-tado 8	Entrevista-tado 9	Entrevista-tado 10	Entrevista-tado 11	Entrevista-tado 12	Entrevista-tado 13
Há algum caso que poderia nos contar de prejuízos advindos da má gestão do tempo no ambiente de trabalho?	Sim, por diversas vezes as prioridades tem que ser revisadas pois não é possível a realização das mesmas no tempo necessário perdendo portanto o objeto do trabalho. Como exemplo podemos citar as demandas sindicais que por vezes deixam de ser realizadas no espaço de tempo que precisaram ser feitas.	Poderia pegar mais causas se eu fosse mais rápida para pesquisar, crever, por ex. Gasto mais tempo com isto que gostaria mas meu nível de perfeição exige que dedique aos casos até a obtenção de êxito ! Gosto de vencer os casos, de ver o cliente satisfeito, de passar algum tempo com minha filha, sim a gestão do tempo está diretamente ligada à produtividade no trabalho.	Uma coleção requisições um horário na agenda do deputado para realizar uma atividade em conjunto com uma liderança da cidade. Entretanto, não estava confirmada, era uma data indicativa. Depois de um esforço de mobilização, de telefoniação, de espaço reservado para tal fim, o encontro teve que ser suspenso, gerando desgaste e retrabalho, entre ele o desconvocar as pessoas.	Por exemplo a perda de editais públicos. Eles são publicados em sites do órgão com prazo suficiente para serem atendidos. Como a consulta não foi feita previamente só se verificou a oportunidade em cima e não conseguimos atender ao edital.	Projetos já de ser implantados porque sua construção foi tardia em relação a outros deixando em detrimento a prioritários em detrimento a outros, talvez não importantes, mais por estarem mais adiantados ou concluídos tornaram-se mais viáveis de implantar.	Ficar até mais tarde por dedicar tempo desnecessário a uma tarefa específica.	Quando num curso, por exemplo, não consigo fazer o processo todo: despertar para o conteúdo, estimular a experimentação, fazer a síntese de fixação e concluir.	Sim. No começo, eu perdia muito tempo lendo e-mails e não conseguia fazer minhas tarefas. Tipo, eu ficava lendo e-mails de compra coletiva mesmo sem ter a intenção de comprar. Repercutido: eu perdia muito tempo com isso e me atrapalhava todo.	Atrasos em compromissos familiares.	Sempre que alguém perde esse controle da gestão do tempo ele precisa fazer hora extra para concluir tudo que está previsto. trabalhando com tempo e informação na mesma proporção.	Toda vez que o assessorado entra em uma reunião sem ter conhecimento de momento de informação (briefing) sobre seus interlocutores e sobre o tema que motivou o encontro da reunião, estamos diante de um problema de gestão. Algumas vezes, quem marca a agenda não calculou o tempo necessário para a preparação. Em outra hipótese, o tempo seria mais do que o necessário, mas o responsável – por negligência ou algum outro problema –	Sim, diante de atribuições, deixei de dar prioridade a que era a mais relevante no momento. com isto, perdi uma grande oportunidade de dar maior eficácia nessa atribuição. O trabalho ficou mais ou menos.	Trabalho de manhã no Canal Minas Saúde e na parte da tarde administro o meu blog. Quando engarrafamento, perco a tarde e com isso perco uma parte do trabalho.

que seria
corrigido
antes da
impressão
final.

Questão proposta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12	Entrevistado 13
Já percebeu prejuízos devidos a uma forma incorreta de gerir o volume de informações disponíveis? Principalmente na posição gerencial a tomada de decisões é bastante prejudicial da uma vez que essas são tomadas com base em dados em muitas vezes inconsistentes.	Sim, acredito que a forma incorreta de gerir o volume de informações traga prejuízos diversos. Principalmente na posição gerencial a tomada de decisões é bastante prejudicial da uma vez que essas são tomadas com base em dados em muitas vezes inconsistentes.	Sim, tecnologicamente por ex, tenho prejuízos por não ter aparelhos mais modernos ou avançados, por ex, que poderiam trazer maior volume de informação.	Sim. O mau uso das redes sociais é um exemplo. Se não tivermos foco na tarefa estabelecida o risco é grande de que o usuário seja desviado de seu objetivo e ocupe de forma inadequada seu tempo.	Sim, já que isso faz com que fique sobrecarregada de atividades que poderiam ser melhor distribuídas caso a informação fosse melhor gerida.	Sim, Sim.	Sim, vários. Superficialidade das informações, conteúdo de diminuição da experiência, ganho de ansiedade, outros.	Sim, a má gestão da informação gerada supericialmente acaba de gerar prejuízos. Sim, acredito que isso possa gerar prejuízo.	Sim. Acredito e tento fugir disso todos os dias.	Acredito que sim. Não é possível tentar dominar todas as informações disponíveis. É necessário estabelecer filtros de acesso, e ter estes acessos facilitados.	Sim, como trabalhamos com um volume muito grande de informação, temos que ler a noção exata do que interessa ao nosso público. É uma sintoma que não permite erro.	Sim, sim. Isso se chama ineficácia.	Sim, Sim.	Esse é o grande desafio do jornalismo contemporâneo: saber filtrar os assuntos de conteúdo já produzido com o intuito de personalizá-lo para o seu veículo. Por exemplo: recebo mais de 500 e-mails com sugestão de pauta por dia. O crítico de filtro é o assunto do e-mail. Um assunto não me interessa, delete.
Pessoalmente, sente essa dificuldade? Ou algum tipo de sobrecarga advinda do má gestão do tempo ou da má gestão da informação? Especifique qual ou ambas, se	Sim, principalmente na gestão do tempo. Atualmente, por mais que não haja gestão da informação, existem diversos mecanismos digitais que facilitam a busca da informação mesmo	Sim, sobrecarregado me sinto todo o tempo em função dos vários papéis que acumulo como filha, mãe, profissional, parceira nos relacionamentos, donas de casa, etc. Aliar	Sim. No caso específico das redes sociais é preciso disciplina para interagir de maneira rápida e objetiva. A maior dificuldade é separar os momentos de lazer, interatividade pes-	Sim, já que isso faz com que fique sobrecarregada de atividades que poderiam ser melhor distribuídas caso a informação fosse melhor gerida.	Não.	Semelhante aos que mencionei acima.	As vezes. Pela correria do tempo, já digeri mal uma informação e isso gerou problemas.	Sim. Como praticamente eu trabalho sozinho, se eu não conseguir informação e tempo, minhas atividades se embalam todas. Se eu pego um texto pra fazer ou um planeja-	Sofro mais com a gestão do tempo. Tenho que aprender a cobrar mais caro, para poder fazer mais coisas e ter mais tempo para o lazer.	Cada dia é um dia diferente no jornalismo. Alguns dias é bem tranquilo, outros muito agitados. Uma manifestação na cidade, uma greve, um grande acidente que mexe com a vida	Sim, Um exemplo: há os sistemas de gestão se informática (falo de TI), usados para a troca constante de informações dentro da organização. Não é raro que apresentem limitações quan-	Penso que as duas formas de gestão se complementam.	Não, não sinto. Uma vez estabelecida a rotina produtiva e a ordem de prioridades das demandas, a produção sai naturalmente. O negócio é não ter a neura e saber que o jornalismo na internet é dinâmico e

for o caso.

não organizada e grande parte da informação hoje nasce da via digital, o que diminui um pouco este impacto. Já na falta de gestão do tempo a sobrecarga é inevitável uma vez que as demandas surgem a todo tempo e acumulam-se com a rotina não planejada tendo que a todo tempo ditar novas prioridades de demandas.

tempo e informação de forma equilibrada não é tarefa fácil mas percebeu que é fundamental.

soal e a profissional. E ainda a administração do tempo de forma produtiva nessa área e produzir nas demais áreas de atuação (gestão de pessoas, acompanhamento de agenda, elaboração de textos, etc).

mento para criar, não posso me dispersar de forma alguma.

das pessoas, falta tempo e informação.

to à sua capacidade de gerar cruzamentos e fazer alertas em relação à consistência de dados. Não é incomum o mundo analógico vir a sofrer limitações da plataforma digital ou mal desenhada, gerando enormes perdas de tempo.

que a pauta pode mudar no decorrer do dia, mas isso não significa que o modelo para produzir seja alterado.

Questão proposta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12	Entrevistado 13
Finalmente, você diria sentir mais dificuldades com a gestão do tempo ou da informação? Por que?	Na gestão do tempo. Atualmente por mais haja gestão da informação existem diversos mecanismos digitais que facilitam a busca da informação mesmo não organizada e grande parte da informação hoje nasce da via digital, o que diminui um pouco este impacto	Acredito que o sucesso chega às pessoas que encontram tempo para a realização das tarefas que lhe são mais importantes, por isso creio que sinto mais dificuldade na gestão do tempo.	Na gestão da informação, justamente pelo volume de informação produzida e a produção, o que ressalta a importância de se ter foco e método para fazer bem feito o trabalho que precisa ser feito.	Particularmente não, mas acredito que não trata-se de uma atividade individual. A gestão do tempo e da informação depende de diversos fatores externos que influenciam, dentro dos perfis das organizações atuantes, não podemos controlar. Sempre teremos que trabalhar com a correria enquanto as pessoas forem reativas e gastarem pouco tempo em pesquisa e organização. Acredito mais na coletividade como resolução.	Para mim a maior dificuldade está na gestão do tempo. Conciliar os objetivos com os prazos não é uma tarefa simples pois os prazos na maioria das vezes não são demandas exclusivamente nossas.	Ambos, especialmente quando ocorre a falta de tempo e o acúmulo de informações. Isso tende a me gerar muita ansiedade. Eu brinco que nessas horas fico "barata tonta" andando de um lado para o outro sem saber o que fazer (rsrsrsr).	Sim, pelo volume de informação e pela correria do dia a dia.	Do tempo, porque tenho que ser ágil em mercado nos pedes essa agilidade. E tem horas que dá vontade de jogar tudo pro alto. Tem horas que vc quer dar uma parada técnica, mas vê o check list na sua frente e pensa no prejuízo que terá se não fizer aquilo tudo.	Responsabilidade na anterior.	Mais com a gestão do tempo. Se temos mais tempo temos como buscar mais e melhor informação.	Pessoalmente acredito que a um e outro lado. Quando ocorre dificuldade em gestão do tempo, a outra é impactada. Qual o pior desafio: não entender o que dizem dados brutos que precisam ser organizados, para deles se extrair informações úteis para os fins da instituição OU de sempenhar uma função relevante nessa instituição mas sofrer com a possibilidade de falhar em razão de prazo exigido? Não há	Com a má gestão da informação, pois assim uma grande número de atribuições além da minha capacidade de executar todas de forma eficaz.	Particularmente, sinto mais dificuldade na gestão do tempo, porque assim uma grande número de atribuições além da minha capacidade de executar todas de forma eficaz.

como dizer
que se
prefira uma
agonia à
outra, não
é mesmo?
Gestão
não com-
bina com
agonia

* Manual de Normalização para o NITEG e o PPGCI da ECI-UFMG (MACULAN, 2008)

Os resultados apurados pelo questionário aplicado por esta pesquisadora permitem observações decisivas para as conclusões do problema a que este estudo se propôs investigar.

Antes de analisá-los, é bom destacar o gênero, a escolaridade e a faixa etária entre os questionários válidos. No total, nove homens e quatro mulheres relataram suas experiências com a gestão do tempo e a gestão da informação bem como a relação entre elas. Os 13 entrevistados encontram-se entre 30 e 50 anos e possuem 3º grau completo e/ou algum tipo de pós-graduação. Isso nos ajuda a traçar um determinado perfil, ainda que este precise ser tecnicamente melhor analisado no futuro.

Todos os entrevistados apresentam, em algum momento, uma certa insegurança quanto ao conceito das gestões aqui analisadas. A maior ocorrência de contradições se deu entre a primeira questão “Em sua rotina de trabalho você diria que desempenha uma boa ou uma má gestão do tempo? Por quê?” e a última “Finalmente, você diria sentir mais dificuldades com a gestão do tempo ou da informação? Por que?”.

Várias respostas apresentaram, na primeira pergunta, uma certa convicção quanto a realizar uma boa gestão da informação. Já na última, as mesmas pessoas afirmaram ter mais dificuldade com essa gestão do que com a gestão do tempo.

Outra contradição pode ser vista entre a terceira e a décima pergunta. Na décima questão proposta, as mesmas pessoas que disseram não sofrer com o alto volume de informação, na terceira resposta, relatam casos de problemas para geri-la. Aliás, a dificuldade vivida em algum momento da vida para gerir o alto volume de informação disponível atualmente foi unânime entre os participantes da pesquisa.

É possível realizar várias inferências quanto ao apurado. Estes são apenas alguns exemplos de algo que precisa ser mais bem investigado e que ultrapassa as confirmações almejadas por este primeiro trabalho: as pessoas realmente sabem o que significa gestão do tempo? E gestão da informação? Há dificuldades em se dizer um mal administrador(a)? Tal constrangimento aparece também entre os autônomos? Por que?

Dessa maneira, serão apresentadas no próximo capítulo as primeiras conclusões que os dados coletados permitiram no que se refere ao foco desta pesquisa: descobrir se a má gestão da informação influencia na má gestão do tempo.

5 Conclusões

A primeira conclusão que se pode tirar quando se analisa a relação entre a gestão da informação e a gestão do tempo é que não se precisa saber tudo, mas somente como encontrar a informação que se deseja ou necessita. Isso pode manter a ansiedade sob controle, desarmando a pressão psicológica que o volume de informação acessível num determinado espaço de tempo pode causar. Sabendo onde e como procurar a informação, você conquista a leveza no ato de buscá-la.

Outra conclusão é que uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação. Tal esforço poderia resultar no desenvolvimento e implantação de uma arquitetura da informação que promova uma postura eficaz no atendimento das necessidades de informações dos gestores. A gestão de um sistema de informação, como um processo interfuncional vital na organização, pode contribuir para melhorar a utilidade desse recurso. Apesar de essa parecer uma conclusão cabível a qualquer contexto gerencial da informação, ela se torna mais clara no contexto atual da Era da Informação, em que todos os ramos do conhecimento, que até então poderiam ser estranhos uns aos outros pela especialização extremada da Era Industrial, começaram a ressentir-se do isolamento em que se encontravam, passando a buscar mais e mais suas bases comuns.

Então temos dois sujeitos diferentes e determinantes no processo que vai garantir a boa gestão da informação e do tempo pelos administradores das organizações na Era Informacional: os trabalhadores, aqui especificamente identificados como tomadores de decisão/gerentes, e as organizações/"o patrão".

O resultado qualitativo dos questionários aplicados demonstra que o volume atual de informação com que os gestores e gerentes têm tido de lidar envolve maior necessidade de capacitação e mais pessoas na busca e no processamento da informação. Obviamente, os profissionais envolvidos na forma que a informação nos é apresentada precisam aprender novos modos de facilitar a busca. Mas as empresas também precisam estar conscientes disso, participando com um papel instigante e viabilizador nesse aprimoramento. As velhas formas e antigos sistemas de processamento de dados tornaram-se impotentes diante da complexidade e volume da informação disponível atualmente.

Vale salientar que não foi perceptível, neste estudo, um procedimento padrão nas organizações, no que concerne à divisão das funções do gerenciamento da informação na fase de execução da estratégia. Entretanto, alguns elementos são comuns no processo

de gestão da informação apesar das diferentes terminologias que a eles são aplicadas, a saber: banco de dados, profissionais responsáveis pela criação e manutenção do banco de dados e pela tecnologia de informática, áreas usuárias da informação e rede informal de informações.

E partindo do pressuposto teórico em que esse estudo se baseou, e que esta pesquisadora entende ter sido confirmado pelas respostas aos questionários aplicados, a cura para a ansiedade e consequentes adoecimentos, provocados pela má gestão da informação e consequente má gestão do tempo, está tanto na compreensão da informação quanto na forma de geri-la. Não restam dúvidas de que é preciso tratar a compreensão como uma atividade econômica.

E se de um lado está clara a necessidade do acesso a novas ferramentas de gestão, que viabilizem essa compreensão da informação, de outro é imperativa a mudança cultural na postura dos profissionais em cargo de liderança. É nitidamente perceptível em todas as respostas do questionário aplicado que a consciência geral das dificuldades de gestão da informação giram entorno da gestão do tempo. Ou seja, permanece em crescimento uma espécie de consciência coletiva acerca da tese de que, para dar conta satisfatoriamente das tarefas de rotina, o problema está na escassez do tempo.

Não ocorre aos gestores, mesmo aos que se apresentam como bons gestores da informação, que o tempo continua o mesmo – temos 24 horas no dia, como sempre tivemos. O que mudou com a Era da Informação não foi o tempo, mas a necessidade de novas técnicas e ferramentas de planejamento e execução do trabalho.

Apesar de não ser possível modificar o tempo, os trabalhadores permanecem priorizando a busca por geri-lo melhor – estratégia que carrega hoje uma utilidade limitada e superada.

Conforme demonstrado por esta pesquisa, a gestão do tempo teve e tem lugar na formação dos líderes de equipe, mas não se configura mais como o cerne da solução do volume de trabalho.

Essa pesquisa não deixa dúvidas de que a má distribuição do tempo para execução das tarefas de rotina foi, durante muito tempo, a causa da sobrecarga e do adoecimento por excesso de trabalho. E ainda é em alguma medida. Entretanto, uma conclusão maior sobrepõe esta análise: se a má gestão do tempo já foi causa, no dias de hoje, em grande medida, configura-se consequência da má gestão da informação.

Com base nos resultados apontados nas análises dos questionários aplicados, pode-se afirmar que para compreender qualquer tipo de informação num determinado espaço de tempo, é preciso passar por certos processos e preencher certas condições. Falando mais claramente, os gestores da informação têm de ter, por sua parte, algum

interesse em receber a informação; descobrir a estrutura em que ela está inserida; relacioná-las a ideias que já compreenda e examiná-las sob diferentes pontos de vista. Em outras palavras, a escolha entre obter um dado para simplesmente transformá-lo em informação ou seguir deste ponto, transformando informação em conhecimento será o limiar entre a boa e a má gestão da informação.

Neste ponto, o desafio de saber o que procurar e a aceitação de que não se pode saber tudo já devem estar superados, diminuindo significativamente os reflexos no tempo de execução das tarefas diárias e a conseqüente ansiedade causada por sua má gestão. “Eureka!”

Chegamos à resposta crucial do problema a que este projeto se propôs investigar: “a má gestão da informação influencia a gestão do tempo nas organizações?”. Esta pesquisadora, unindo toda a trajetória profissional que a motivou a desenvolver este estudo a tudo o que descobriu com o apurado pelo presente projeto, ousa dizer que sim, pois está convicta de que é por meio do preparo técnico e emocional de gerentes e/ou gestores, quanto à forma de buscar a informação e à aceitação de que não precisam saber tudo, que as organizações conseguirão reduzir a conseqüente má gestão do tempo, que pode ser entendida como um reflexo da má gestão da informação, enquanto causa: a sobrecarga de trabalho ou o apavoramento emocional, gerados pela pressão de que “não vai dar tempo”, são resultados específicos da má administração das informações recebidas.

Pense naquelas pessoas que tem tanta coisa para fazer que não sabem por onde começar. Ou aquelas que pegam tudo e não fazem nada. Existem, inclusive, algumas expressões populares que se referem a elas, como, por exemplo, a que diz “fulano’ quer abraçar o mundo”. Esta pesquisadora acredita que tal sensação/ansiedade não existiria, caso os gestores da informação estivessem preparados para lidar com o volume de informação disponível tanto quanto foram preparados nos últimos anos para administrar bem o seu tempo. O que lhes falta é relacionar as duas coisas, uma vez que a simples organização do tempo, ou distribuição de tarefas pelo tempo disponível para o trabalho, deixou de ser suficiente para se alcançar bons resultados na administração exigida aos gestores pelas organizações adaptadas à Era Digital ou Era da Informação.

Desde a Era Pós-Industrial, a real necessidade de mudança estava na gestão da informação e no desenvolvimento de ferramentas que tornassem possível a correção dos aspectos que passaram a ser obsoletos na gestão do tempo, frente ao novo volume de informação.

Oportunamente, em uma investigação mais ampla, será possível aprofundar nas conclusões aqui apontadas, com o objetivo de descobrir outras questões importantes para a existência desse cenário e a falta de consciência ou investimento na mudança. Por

limitações de tempo e mão-de-obra, esta pesquisa não pôde investigar a fundo o por quê da falta de investimento das empresas nesse sentido; por que não há um despertar para a má gestão da informação enquanto causa nem nas empresas, nem na literatura que trata das duas gestões (do tempo e da informação).

Apesar de constatar que o problema existe e que a má gestão da informação influencia diretamente na má gestão do tempo – para além do contrário – uma limitação da presente pesquisa, passível de um melhor desenvolvimento futuro, está na identificação das causas do entrave desta conscientização.

A partir da investigação dos motivos que levam à falta de atenção para a relação que este projeto se propôs estudar, é possível vislumbrar outro estudo – este acerca da investigação das ferramentas necessárias a uma boa gestão da informação, que reduza ansiedades e ofereça mais dinamismo, controle e organização às tarefas diárias.

Também por limitações financeiras, não se pôde recorrer a institutos ou profissionais especializados em análise de perfil, o que poderia ter dado um alcance maior ao mapeamento realizado.

Esta pesquisadora espera ter contribuído com o “o que” da relação Gestão do Tempo X Gestão da Informação na transição de eras. E, ainda, vislumbra a oportunidade de incentivar ou desenvolver estudos sobre o “como” melhorar tal relação, por meio de pesquisas futuras acerca de pontos que não puderam ser esclarecidos ou não faziam parte do escopo desta pesquisa, apesar de serem de extrema relevância.

Referências

ASSIS, Wilson Martins de. **Gestão da informação nas organizações: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

BRIGGS, Asa. PETER, Burke. **Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 2004.

BUSH, V. As we may think. **The atlantic monthly**, v.176, n.1; 1945. Disponível em <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/>. Acessado em 21/4/2013.

DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, gerência e sociedade: as transformações da empresa na sociedade tecnológica**. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1973.

KASSOY, Gisela. **Aprenda a diferença entre gerente e gestor**. Caxias: Directory M., 2007. Disponível em [http://www.artigosinformativos.com.br/Aprenda a diferenca entre gerente e gestor Caxias Maranhao-r1130944-Caxias MA.html#](http://www.artigosinformativos.com.br/Aprenda_a_diferenca_entre_gerente_e_gestor_Caxias_Maranhao-r1130944-Caxias_MA.html#)>. Acesso em: 11/4/2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIVELY, Lynn. **Como gerenciar informações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MACULAN, B. C. M. S. **Manual de normalização: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG**. 2. ed. atual. e rev. Belo Horizonte: UFMG, 2011. E-Book. ISBN 978-85-914076-0-6. Disponível em: <http://www.eci.ufmg.br/normalizacao>>. Acesso em: 10/02/2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGEE, James. PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORAES, Roque. **Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução à análise do conteúdo**. In: GRILLO, Marlene C.; MEDEIROS, Marilú F. de. A construção do conhecimento e sua mediação metodológica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

ORLIKOWSKI, Wanda J. **Gerenciando o uso, não a tecnologia: uma visão das trincheiras**. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim (Org.). Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OTLET, P. **Traité de documentation: le livre sur le livre, théorie et pratique**. Bruxelles: Editions Mundaneum, 1934.

RODRIGUES FILHO, Abilio. **Epistemologia e metodologia**. Material didático, ago.2007. Disponível em: <<http://search.4shared.com/q/CCAD/1/azambuja?suggested>>. Acesso em 26 out. 2012.

SANTOS, Patrícia Almeida. **Workaholic: uma relação de prazer ou sofrimento?** 2010. 165f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

SETZER, V.W. **Meios eletrônicos e educação: uma visão alternativa**. São Paulo: Escrituras, 2001.

SHANNON, C. e WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. University of Illinois Press, 1949.

SHERA, J.H. e CLEVELAND, D.B. History and foundations of information science. **Annual review of information science and technology**, v.12, 1977, p.249-275.

TÁLAMO, M.F. Informação: organização e comunicação. In: Seminário de Estudos de Informação da Universidade Federal Fluminense, 1, Niterói, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** EDUFF, 1996, p.11-14.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Rio de Janeiro: Ofaj, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=88>. Acesso em: 4/5/2011.

VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WINDMER, Kingsley. **Sensibility under technocracy: reflectione on the culture of processed communications**. In SCHWARTZ, Barry. Human connection and the new media. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.

WURMAN, Richard Saul. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Patrícia de Castro Brum em Gestão Estratégica da Informação (GEI), que tem por objetivo investigar os reflexos da má gestão da informação na gestão do tempo nas organizações. Ele constituirá a parte empírica de tal investigação, permitindo estudos e planejamentos futuros de ações, na busca da melhoria pela qualidade de vida e eficácia no desenvolvimento dos trabalhos executados por gestores e gerentes do século XXI.

Para que essa meta seja alcançada, é importante sua participação. Procure responder às perguntas de forma individual, conscienciosa e independente. A fidedignidade das suas respostas é fundamental. Em cada questão, procure responder aquilo que melhor corresponder às suas características pessoais, às condições diárias vivenciadas por você ou às suas perspectivas para o futuro.

Não haverá divulgação de dados individuais.

Grata pela sua valiosa contribuição.

DADOS PESSOAIS

NOME (OPCIONAL - NÃO SERÁ MENCIONADO):

IDADE:

SEXO:

ESCOLARIDADE: 2º grau completo? Ou 3º grau completo?

TEMPO DE EMPRESA:

ÁREA DE ATUAÇÃO:

NOME CARGO ATUAL:

TEMPO QUE OCUPA O CARGO ATUAL:

- 1) Em sua rotina de trabalho você diria que desempenha uma boa ou uma má gestão do tempo? Por que?
- 2) Nesta mesma rotina, diria que desenvolve uma boa ou má gestão da informação? Por que?
- 3) Refletindo sobre essas duas gestões no seu cotidiano, isso sempre foi assim ou você sentiu mudanças após a inserção da internet em nosso mercado e o conseqüente volume de informação que vem sendo disponibilizado por ela?
- 4) O que você entende por gestão do tempo?
(Se possível, favor exemplificar como ela tem ocorrido no seu dia a dia.)
- 5) E por gestão da informação?
(Se possível, favor exemplificar como ela tem ocorrido no seu dia a dia.)
- 6) Você acredita que a má gestão do tempo no seu dia a dia no trabalho reflete na má gestão da informação? Como?
- 7) Você percebe indícios do contrário? Ou seja, de que a má gestão da informação também tem reflexos na má gestão do tempo no seu cotidiano? Em caso positivo, poderia contar como isso se dá?
- 8) Há algum caso que poderia nos contar de prejuízos advindos da má gestão do tempo no seu ambiente de trabalho?
- 9) Poderia fazer o mesmo sobre a má gestão da informação?
- 10) Já percebeu prejuízos devidos a uma forma incorreta de gerir o volume de informação disponível atualmente? Acredita nisso?
- 11) Pessoalmente, sente essa dificuldade? Ou algum tipo de sobrecarga advindo da má gestão do tempo ou da má gestão da informação? Especifique qual ou ambas, se for o caso.
- 12) Finalmente, você diria sentir mais dificuldades com a gestão do tempo ou da informação? Por que?

APÊNDICE B

CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

A - Identificação e Proposta

Patrícia de Castro Brum, pós-graduanda em Gestão Estratégica da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) está conduzindo esta pesquisa sobre os reflexos da má gestão da informação sobre a gestão do tempo nas organizações, baseada na participação de profissionais de nível superior e médio, que ocupem cargos de tomadores de decisão - gestores ou gerentes - em empresas de médio e grande porte em Belo Horizonte (MG) e Região Metropolitana.

B - Convite e Recusa

Estou sendo convidado (a) a participar desse estudo. Meu nome foi selecionado porque, atualmente, ocupo um cargo de gerência/gestão.

Estou ciente de que a participação neste estudo é absolutamente voluntária. Eu tenho o direito de me recusar a participar ou desistir em qualquer ponto deste estudo.

C - Procedimentos

Uma vez havendo a concordância em participar deste estudo, ocorrerá o seguinte: a pesquisadora disponibilizará perguntas segundo um roteiro previamente. A pesquisadora enviará as perguntas por e-mail, comprometendo-se a manter sigilo quando às respostas. As perguntas serão sobre ansiedade de informação e minhas possíveis dificuldades em gerenciar o atual volume de informação disponível, bem como os reflexos percebidos a partir disso. Além disso, serão solicitados dados pessoais, o que poderá levar a exposição de detalhes. A pesquisa terá o prazo de 48 horas para ser respondida, a partir da data de recebimento. O conteúdo das entrevistas será confrontado com a literatura científica, disponível nos acervos a que esta pesquisadora teve acesso.

D - Risco/Desconforto

Algumas perguntas são pessoais e podem direcionar a temas delicados. Se alguma questão levar ao desconforto ou incômodo (a), existe liberdade para recusa em responder a qualquer momento.

E - SIGILO

Todas as informações serão utilizadas confidencialmente e em nenhum momento a identidade dos participantes será usada seja em relato ou publicação que dessa pesquisa possa resultar. As informações gravadas serão mantidas restritamente para uso do pesquisador, que transcreverá o material, codificando cada participante, de modo que não sejam identificados. Após a conclusão dos estudos, os registros de e-mails serão apagados, assim como a associação dos códigos aos nomes dos respondentes.

F – Questões

Caso surja alguma dúvida ou comentário sobre a participação nessa pesquisa, é possível procurar por: Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula, orientador da pesquisa, na UFMG. O endereço é: Avenida Antônio Carlos, 6627, Pampulha, Belo Horizonte – MG. CEP.: 31.270-010. O telefone é (31) 3429-5225.

FONTE: Termo de consentimento criado pelo autor desta pesquisa, a partir de uma adaptação dos termos de consentimento de SANTOS (2010).

TERMO DE CONSENTIMENTO

Antes de participar da pesquisa, eu fui orientado (a) pela pesquisadora/entrevistadora: PATRICIA DE CASTRO BRUM sobre o estudo e me foi dada uma cópia deste consentimento. Eu entendi todas as orientações e as minhas perguntas foram esclarecidas. Estou ciente de que participo voluntariamente nesta pesquisa e sou livre para recusar a minha participação ou desistir a qualquer momento.

Belo Horizonte,

Assinatura do Participante:

Consentimento recebido - Assinatura:

PATRÍCIA DE CASTRO BRUM

patriciacbrum@gmail.com

(31) 8322-1762

ANEXO A

Levantamento bibliográfico objeto de pré-projeto desenvolvido pela autora em outubro de 2011 para conclusão do último módulo da pós-graduação *lacto sensu* em Gestão Estratégica da Informação (GEI).

ADAIR, John Eric. **A gestão eficiente do tempo**. 2. ed. Mem Martins: Europa - America, 1988, 200 p.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Aspectos e contribuições do uso de tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2006. 198 p.

ALLEN, David. **A arte de fazer acontecer: uma fórmula anti-stress para estabelecer prioridades e entregar soluções no prazo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 206 p.

AMARAL, Edgard Michel; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão estratégica da informação na convergência digital** [manuscrito] / 2008 - (Mon. Pós-Graduação)

AMOS, Julie-Ann. **Aproveitando ao máximo seu tempo: trabalhe com inteligência, em vez de trabalhar mais; assuma o controle de sua vida; seja um grande realizador**. São Paulo: Market Books Brasil, 2001. VIII, 66 p. (Série Essencial)

ASSIS, Wilson Martins de. **Gestão da informação nas organizações: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios: exemplos práticos**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. 182p.

BAPTISTA, Sofia Galvão; CUNHA, Murilo Bastos. **Estudos de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 12, n. 2, p. 168-184, maio/ago. 2007.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A questão da informação**. Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v. 8, n. 4, 1994. Disponível em <<http://aldoibct.bighost.com.br/quest/quest.htm>>. Acesso em 12/jun/2011.

BARRETO, Ângela Maria. **Informação e conhecimento na era digital. Transinformação**, Campinas, SP, v. 17, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2005.

BECCHI, Egle. **O tempo no cotidiano infantil: perspectivas de pesquisa e estudo de casos**. São Paulo: Cortez, 2004. 189p.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.

BERNHOEFT, Renato. **Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional**. São Paulo: Nobel, 1985. 88 p.

BETIOL, Eugênia Maranhão. **Necessidades de informação: uma revisão.** *Revista de Biblioteconomia*, Brasília, v. 18, n. 1, jan./jun. 1990, p. 59-69.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998 104 p.

BLANCHARD, Kenneth H.; ONCKEN, William; BURROWS, Hal. **O gerente minuto e a administração do tempo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994. 140 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura;1)

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier: Campus, 2003. xxvi, 634 p.

CORNACHIONE JUNIOR, Edgard Bruno. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon), arquitetura, método, implantação.** São Paulo: Atlas, 2001. 262 p.

CORRÊA, Rosa. **Administração da informação.. Transinformação,** Campinas, SP, v. 14, n. 1 , p. 99-100, jan./jun. 2002.

COSTA, Flávio Martins da. **Socorro, não tenho tempo!: dicas para lidar com o dia que tem apenas 24 e não 40 ou 50 horas - e para conseguir ser mais produtivo e ter qualidade de vida.** Belo Horizonte: Inédita, 2001. XII, 138 p.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica.** *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v.10, n.2 (número temático sobre estudo e tratamento de usuários da informação), p. 5-20, jul./dez. 1982.

DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, Donald A; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004. 407 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** 6.ed. São Paulo Futura, 1998. 316 p.

DIAS, Maria Matilde Kronka e PIRES, Daniela. **Usos e usuários da informação.** São Carlos: EdUFSCar, 2004. 48 p.

EXAME, Revista. **Escravos do tempo.** v.32, n.5 , p.70-72, mar.1999. São Paulo.

FERREIRA, Sueli Mara S. P. **Estudo de necessidades de informação: dos paradigmas tradicionais à abordagem Sense-Making.** Publicado na série "Documentos ABEBD". 1997. Disponível em <http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/textos/sumar.htm>. Acesso em 02 set 2011.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Estudos de uso e usuários da informação.** Brasília: IBICT, 1994. 154 p. ISBN – 85.7013.040-X

FREITAS, Marta Afonso; COLOSIMO, Enrico Antônio FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI. **Confiabilidade: análise de tempo de falha e testes de vida acelerados**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1997. [12], 309 p.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: Com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 444 p.

GLEESON, Kerry. **O programa de eficiência pessoal: como se organizar para produzir mais em menos tempo**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 219 p.

GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge; STAREC, Claudio. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. 351 p.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2.ed. , rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 142 p.

GRAY, Colin. **Economizando tempo em sua empresa: como você e sua equipe podem fazer mais em menos tempo**. Belo Horizonte: SEBRAE, 1998. 67p.

HINDLE, Tim. **Como administrar o tempo**. São Paulo: Publifolha, 1999. 72p. (Sucesso Profissional. seu guia de estratégia pessoal).

HONORÉ, Carl. **Devagar: como um movimento mundial está desafiando o culto da velocidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005. 350 p.

HOPE, Jeremy; HOPE, Tony; SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Competindo na terceira onda: os 10 mandamentos da era da informação**. Rio de Janeiro: Campus. 302 p.

HRONEC, Steven M.. ARTHUR ANDERSEN & CO. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994. XII, 240 p.

JESUS, Vanessa Pimenta; BAX, Marcello Peixoto. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Gestão do conhecimento por meio de sistemas de informação**. 2011.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Administração do tempo: um programa de autodesenvolvimento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1992. 98 p.

KOTTER, John P.; PORTER, Henry; JONES, Curtis H.; NOLAN, Joseph. **Poder, dependência e gerenciamento eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 95p. (Coleção Harvard de administração-14)

KÜSTENMACHER, Werner Tiki; SEIWERT, Lothar. **Simplifique sua vida**. São Paulo: Fundamento, 2004. 220 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 183 p.

- LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita; PASSOS, Carlos Artur Kruger. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999 318 p.
- LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996. 119 p.
- LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. de. **Administração estratégica da informação**. Revista de Administração da Usp, São Paulo , v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994.
- MACDONALD, Lucy. **Aprenda a usar o tempo: saiba como equilibrar vida pessoal e profissional e encontre o bem-estar**. São Paulo: Publifolha, 2006. 160 p.
- MAITLAND, Iain. **Administre seu tempo**. São Paulo: Nobel, 2000. 64 p. (Coleção Você S/A.)
- MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional**. Ciência da Informação, Brasília, v.31, n.2 , p.72-79, mai./ago.2002.
- MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 1999. 178p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)
- MERRILL, A. Roger; MERRILL, Rebecca R. **Questões fundamentais da vida: criando um equilíbrio dinâmico entre trabalho, família, tempo e dinheiro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 286 p.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256 p.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 1 v.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 299 p.
- PALFREY, John G.; GASSER, Urs. **Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração dos nativos digitais**. Porto Alegre: Artmed, 2011. 352 p.
- PESTANA, Maria Cláudia; PIRES, Pedra Margarete de Siqueira Guidil; FUNARO, Vânia Martins Bueno de Oliveira. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. Ciência da Informação, Brasília , v.32, n.2 , p.77-84, maio/ago.2003.
- RASCÃO, José Poças. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação. Como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica**. Ed. E-Papers, 2006. p.25-28.
- REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 133 p.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 212 p.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital: Internet, informação e comunicação**. São Paulo: SENAC. 293 p.

SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Ganhe tempo planejando: seu dia pode render mais**. São Paulo: Gente, 1997. 112 p.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, c2005. 158 p.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008. 185 p.

ST. JAMES, Elaine. **Simplifique sua vida no trabalho: 85 maneiras de mudar sua rotina profissional**. São Paulo: Mandarin, 2001. 241 p.

TEIXEIRA, Eni Rodrigues; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **A importância da comunicação e da informação nas organizações**. 2010.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim R.; WETHERBE, James C. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 660 p.

WEBBER, Ross A. **Um guia para a administração do tempo**. São Paulo: Maltese, 1989. 190 p.

WILSON, T. D. Human **Information Behaviour**. *Informing Science* . v. 3, n. 2, 2000, p. 49-54.

WURMAN, Richard Saul. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura, 1991. 380p.

ZEIGLER, Kenneth. **Como se tornar mais organizado e produtivo: 24 lições para estabelecer metas, definir prioridades e gerenciar seu tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. 77 p. (Você S/A. Desenvolvimento profissional).

ZORRINHO, Carlos. **Gestão da informação**. Lisboa: Presença, 1991. 179 p.