



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
Campus de Marília

**Faculdade de Filosofia e Ciências**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PPGCI**

**Vanessa Cristina Bissoli dos Santos**

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
EMPRESA MIZUMO (POMPÉIA/SP)**

Marília – SP  
2014



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
Campus de Marília

**Faculdade de Filosofia e Ciências**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PPGCI**

**Vanessa Cristina Bissoli dos Santos**

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
EMPRESA MIZUMO (POMPÉIA/SP)**

Dissertação apresentada como parte das exigências para obtenção do título de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília.

**Área de concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento

**Orientadora:** Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação

Marília – SP  
2014

Santos, Vanessa Cristina Bissoli dos.

S237c Competência em informação na construção da inteligência competitiva nas organizações : o caso da empresa Mizumo / Vanessa Cristina Bissoli dos Santos. – Marília, 2014.  
177 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) -  
Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e  
Ciências, 2014.

Bibliografia: f. 154-162.

Orientadora: Regina Célia Baptista Beluzzo.

1. Competência em informação. 2. Inteligência competitiva  
(Administração). 3. Recursos de informação. 4. Análise de conteúdo  
(Comunicação) 5. Processo decisório. I. Título.

CDD 028.7

**Vanessa Cristina Bissoli dos Santos**

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
EMPRESA MIZUMO (POMPÉIA/SP)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da  
Informação UNESP/Marília – SP, como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo (Orientadora)  
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

---

Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas  
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

---

Profa. Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes  
Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC)

Marília, 14 de agosto de 2014.

*Dedico este trabalho ao meu querido André, aos meus pais Gilmar e Neide, aos meus irmãos Daiane e Vinicius e a todos que me apoiaram nesta jornada.*

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente a Deus, por ter proporcionado a oportunidade de concluir mais esse objetivo, sendo essa mais das grandes dádivas concedidas neste meu caminhar. Obrigada meu pai!*

*Ao André, meu amado companheiro, que sempre me apoia e que está ao meu lado em todos os momentos me dando força e confiança para continuar. Amo muito você!*

*Aos meus pais Gilmar e Neide que mesmo sem compreender muito bem, sempre se orgulharam por estar “fazendo mestrado”.*

*A professora e minha querida orientadora Regina Belluzzo por toda a ajuda, ensinamentos, conversas, correções, apontamentos, lanchinhos (rsrs), e por ser mais que uma orientadora, ser sim um exemplo de pessoa e profissional e que desde o primeiro momento que tivemos contato, já almejava seguir e copiar, pela ética, carinho e dedicação com que faz cada uma das coisas que se propõe a ajudar e pela forma cativante que motiva a todos neste belo caminho do ensinar. Muito obrigada professora Regina!*

*As professoras Rosângela Caldas e Cássia Bassan pelas sugestões e dicas oferecidas na banca de qualificação e por gentilmente terem feito parte novamente da minha banca de defesa. Muito obrigada por toda a contribuição!*

*A todos os professores que tive contato e o prazer de ter participado das disciplinas ministradas por eles e em especial a professora Marta Valentim, que mesmo não sendo minha orientadora, teve um papel importante para a concretização desse trabalho ao emprestar-me gentilmente vários de seus livros que muito me ajudaram na composição do referencial teórico desse estudo. Muito Obrigada profa. Marta e espero levar esse espírito de compartilhar sempre comigo!*

*A todos da Mizumo pela colaboração em contribuir para que este trabalho pudesse ser concretizado, e em especial a Cristiane Borges que foi fundamental para que esse meu sonho pudesse ser realizado, ao permitir que eu me ausentasse quando necessário para participar das disciplinas e eventos que ocorreram durante este período. Muito obrigada de coração por toda a ajuda!*

*Aos amigos que conquistei nesse período e que também foram muito importantes nesse caminho: a Dani Pinheiro, Valéria Martins, Mona Cleide e Ivo Farias, Rafael Semidão, João Arlindo, Ana Paula Meneses, Lucirene Lanzi, Aline Farias, Tatiene Coelho, Maira Prado, Cássia Santos, Cristian Berrío, Carlos Bittencourt, o meu muito obrigada a todos!*

*A Cristiana Yafushi, pela grande amizade que se formou entre nós, pelo companheirismo e por toda a ajuda dada principalmente quando precisava ir para as orientações em Bauru e nos trabalhos que desenvolvemos juntas. Obrigada mesmo por tudo Cris!*

*Agradeço muito e em especial a Camila Araújo, a amiga que conheci no meio dessa jornada, mas que parece que já nos conhecíamos desde criancinhas (rsrs). Obrigada Tatá, pelas risadas, viagens, pelos ensinamentos, livros, e pela leitura crítica, minuciosa e detalhista que contribuiu demais para o melhoramento desse meu projeto. Você é uma amiga para toda a vida e uma excelente profissional!*

*A Maria Eugênia Porém, que desde que nos conhecemos, sempre torceu por mim principalmente nesse projeto do mestrado, e é um exemplo de profissional dedicada e comprometida, além de uma amiga que pretendo me espelhar continuamente. Obrigada Magê!*

*A todos da secretaria da Pós-Graduação, em especial à Ana Paula por ter sido sempre muito prestativa e atenciosa em seu atendimento comigo.*

*E, por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente me ajudaram para a conclusão do meu projeto de Mestrado, fazendo com que eu pudesse crescer como pessoa e profissional. O meu muito obrigada!!!*

*Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.*

*Aldo Novak*

*A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma.*

*John Ruskin*



## RESUMO

A informação nas organizações mais do que nunca se tornou um elemento que contribui sobremaneira nas tarefas diárias e principalmente nas decisões corporativas. Neste sentido, e como ainda são poucos os estudos abordando esse assunto no contexto das organizações produtivas, busca-se por meio da pesquisa traçar um referencial teórico de apoio que possibilite identificar e mapear a competência em informação em ambiente de trabalho organizacional, além de analisar a sua influência em conjunto com a utilização das ferramentas de inteligência competitiva para as tomadas de decisões neste ambiente. Assim, foi realizada uma pesquisa de campo com o apoio da técnica de estudo de caso com os gestores da Mizumo (Pompéia/SP) que atua no segmento do meio ambiente, organização essa selecionada como universo da pesquisa. Este estudo foi desenvolvido, inicialmente, com uma pesquisa bibliográfica junto à literatura especializada para a construção de referencial teórico de apoio. Para a caracterização do universo foi realizada pesquisa documental junto ao site e assessoria de imprensa institucionais, o que contribuiu com a obtenção de informações sobre a organização e sua ambiência. Como procedimentos metodológicos foram utilizados a realização de um *workshop*, elaborado mediante aos princípios da aprendizagem significativa de Ausubel e do Diagrama Belluzzo<sup>®</sup> e também em articulação com os padrões e indicadores de competência em informação, utilizando-se a metodologia da análise de conteúdo de Bardin, que permitiu a categorização dos resultados e sua transformação em dados estatísticos. Ainda, foi utilizada a técnica de entrevista estruturada com roteiro pré-estabelecido, para a obtenção de informações junto aos gestores do universo pesquisado a fim de permitir uma análise sob o enfoque dos princípios e conceitos que abrangem a competência em informação no ambiente de trabalho e os critérios de inter-relação com o processo inteligência competitiva. Desse modo, a partir do que foi abordado e identificado na revisão de literatura e das respostas indicadas pelos gestores pesquisados mediante entrevistas, foi possível observar e inferir que a competência em informação deve fazer parte das organizações, pois além de necessária para capacitar o indivíduo no reconhecimento e uso da informação de maneira autônoma e com responsabilidade, pode perfeitamente inter-relacionar-se com outras ferramentas de busca pela informação, como aquelas de inteligência competitiva, que nesse estudo em questão, serviram como norteadores para uma tomada de decisão mais assertiva no ambiente organizacional, além de dar a possibilidade da criação de vantagens competitivas que garantam a sustentabilidade do negócio. Assim, espera-se que os resultados desse trabalho possam contribuir para a busca de uma valorização necessária à melhor compreensão e aplicação da competência em informação no ambiente organizacional, recomendando-se a elaboração de cartilha de boas práticas como subsídio ao desempenho organizacional em mercado competitivo.

**Palavras-Chave:** Competência em Informação. Informação. Conhecimento. Tomada de Decisão. Inteligência Competitiva.

## ABSTRACT

The information in organizations more than ever became an element that contributes excessively in daily tasks and mainly in corporate decisions. In this sense, and as there are few studies addressing this issue in the context of productive organizations, is seeking through research outline a theoretical support that enables to identify and map the information literacy in organizational work environment, in addition to analyzing its influence in conjunction with the use of competitive intelligence tools for decision making in this environment. Thus, a field survey with the support of technical case study with the managers of the Mizumo (Pompéia/SP) that operates in the segment of the environment, the organization selected as the research sample was performed. This study was developed initially with a literature survey the literature for the construction of theoretical support. To characterize the universe documentary research was conducted at the site and advising institutional press, which helped with getting information about the organization and its environment. The methodological procedures the realization of a workshop, prepared by the principles of meaningful learning Ausubel and Diagram Belluzzo<sup>®</sup> and also in conjunction with the standards and indicators of information literacy using the methodology of content analysis were used Bardin that allowed the categorization of results and their transformation into statistics. Still, the technique was used structured interview with pre-established script to obtain information from the managers surveyed in order to allow an analysis under the approach of the principles and concepts that encompass information literacy in the workplace and the universe the criteria of inter-relation with the competitive intelligence process. Thus, from what has been discussed and identified in the literature review and the answers given by the managers surveyed by interviews, it was possible to observe and infer that information literacy should be part of organizations, as well as necessary to enable the individual recognition and use of information independently and responsibly, can seamlessly inter-relate with other tools to search for information, such as those of competitive intelligence, which in this study, served as guidelines for taking a more assertive decision organizational environment, in addition to the possibility of creating competitive advantages that ensure business sustainability. Thus, it is expected that the results of this work can contribute to the search for a needed appreciation to the better understanding and application of information literacy in the organizational environment, recommending the development of a booklet of good practice as a subsidy to organizational performance in competitive market.

**Keywords:** Information Literacy. Information. Knowledge. Decision Making. Competitive Intelligence.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelos de tomada de decisões: ambiguidade/conflito sobre objetivos <i>versus</i> incerteza técnica.....	25
<b>Figura 2</b> – Os Três Fluxos de Informação de uma Organização.....	33
<b>Figura 3</b> – Fluxo informacional nas organizações.....	34
<b>Figura 4</b> - A Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	36
<b>Figura 5</b> – Tomada de decisões na organização.....	43
<b>Figura 6</b> - Modelo de Porter das Cinco Forças Competitivas.....	46
<b>Figura 7</b> – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	58
<b>Figura 8</b> - Articulação entre os diferentes níveis de competitividade das competências organizacionais.....	62
<b>Figura 9</b> – Sete Pilares da Competência em Informação.....	75
<b>Figura 10</b> – Logo competência em informação (UNESCO, 2011).....	77
<b>Figura 11</b> – Logo Internacional da <i>Information Literacy</i> e seus termos utilizados no mundo.....	78
<b>Figura 12</b> – Documento com a tradução do termo <i>Information Literacy</i> no Brasil: Competência em Informação.....	79
<b>Figura 13</b> – Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases.....	94
<b>Figura 14</b> – Mizumo <i>Tower</i> em 3D.....	106
<b>Figura 15</b> – Mizumo <i>Tower</i> .....	106
<b>Figura 16</b> – Valores Grupo Jacto.....	109
<b>Figura 17</b> – Processo de Inteligência Competitiva da Mizumo.....	110
<b>Figura 18</b> – Estrutura Organizacional da Mizumo.....	112
<b>Figura 19</b> – Fluxo Informacional Decisório da Mizumo.....	113
<b>Figura 20</b> – Manual do Programa de Gestão por Competências.....	116
<b>Figura 21</b> – Diagrama Belluzzo® .....	119
<b>Figura 22</b> – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos gestores.....	121

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - As Eras da Administração no Século XX.....	21
<b>Quadro 2</b> – Capacidade analítica como competência estratégica.....	53
<b>Quadro 3</b> – Conceitos de competência.....	55
<b>Quadro 4</b> - Dimensões da Competência em Informação.....	82
<b>Quadro 5</b> – Padrões básicos ou indicadores de Competência em Informação.....	88
<b>Quadro 6</b> – Inter-relação dos Padrões de Competência em Informação de Belluzzo (2007) com o Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases de Angeloni et al. (2001).....	95
<b>Quadro 7</b> – Nomenclatura e descrição de cargos das áreas da estrutura organizacional Mizumo.....	114
<b>Quadro 8</b> – Indicadores de Competência em Informação (CI) do cargo e uso das ferramentas de inteligência competitiva para atuar com o cliente.....	117
<b>Quadro 9</b> – Função ocupacional dos entrevistados.....	126
<b>Quadro 10</b> – Áreas de atuação dos entrevistados.....	127

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Faixa etária dos entrevistados.....	127
<b>Gráfico 2</b> – Nível de formação escolar dos entrevistados.....	128
<b>Gráfico 3</b> – Tempo de trabalho na empresa.....	128
<b>Gráfico 4</b> – Experiência anterior na mesma função.....	129
<b>Gráfico 5</b> – Fontes que contribuem para a busca da informação na tomada de decisão dos gestores pesquisados.....	130
<b>Gráfico 6</b> – Critérios para a escolha de pessoas na busca de informação para a tomada de decisão dos gestores pesquisados.....	131
<b>Gráfico 7</b> – Média das respostas em relação ao Padrão 1.....	133
<b>Gráfico 8</b> – Aspectos de maior importância para o alcance da informação necessária.....	134
<b>Gráfico 9</b> – Média das respostas em relação ao Padrão 2.....	135
<b>Gráfico 10</b> – Principais dificuldades encontradas na etapa de Sondagem para a tomada de decisão.....	137
<b>Gráfico 11</b> – Média das respostas relacionadas ao Padrão 3.....	138
<b>Gráfico 12</b> – Média das respostas relacionadas ao Padrão 5.....	140
<b>Gráfico 13</b> – Média das respostas sobre a informação obtida para construção do conhecimento.....	142
<b>Gráfico 14</b> – Média das respostas sobre a relevância do acesso e uso da informação e do conhecimento.....	143
<b>Gráfico 15</b> – Habilidades mais importantes para tomada de decisão no ponto de vista dos entrevistados.....	145
<b>Gráfico 16</b> – Habilidades que a Mizumo possibilitou condições para o desenvolvimento e sua utilização no ambiente de trabalho e ao longo da vida.....	146

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACRL	<i>Association of College and Research Library</i>
ALA	<i>American Library Association</i>
CI	Competência em Informação
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio
ETE	Estações de tratamento de esgoto
IBM	<i>International Business Machine</i>
IC	Inteligência competitiva
SCONUL	<i>Society of College National and University Libraries</i>
SINDESAM	Sindicato Nacional das Indústrias de Equipamentos para Saneamento Básico e Ambiental
TIC	Tecnologias de informação e comunicação
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INFORMAÇÃO</b> .....	19
2.1 Evolução e mudanças sociais nas organizações .....	19
2.2 A informação nas organizações .....	24
2.3 O conhecimento nas organizações .....	27
2.4 A gestão da informação .....	29
2.5 A gestão do conhecimento .....	35
2.6 O processo decisório nas organizações .....	39
2.7 Competitividade das organizações e inteligência empresarial .....	45
<b>3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS</b> .....	50
3.1 Inteligência competitiva .....	50
3.2 O conceito de competência .....	54
3.2.1 Competência organizacional .....	59
3.2.2 As competências das pessoas nas organizações .....	64
<b>4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO</b> .....	67
4.1 Aspectos históricos e conceituais .....	67
4.2 A Competência em Informação nas organizações .....	84
4.3 Padrões e modelos para o uso da Competência em Informação .....	87
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	101
5.1 Pesquisa/Revisão bibliográfica .....	102
5.2 Pesquisa de campo .....	102
5.2.1 Definição do universo e caracterização .....	103
5.2.2 Dados, Resultados e Interpretação .....	118
5.2.3 <i>Workshop</i> com os gestores .....	118
5.2.4 Entrevista estruturada com os gestores .....	125
5.2.5 Análise do perfil do tomador de decisão (Categoria 1) .....	126
5.2.6 Análise das respostas com base nos parâmetros e indicadores Belluzzo (Categoria 2) .....	132
5.2.7 Análise das respostas com base na construção do conhecimento (Categoria 3) .....	141
5.2.8 Análise das respostas com base nas habilidades de acesso e uso da informação mais importantes para a tomada de decisão (Categoria 4) .....	144

5.3 Síntese dos resultados e interpretações .....	148
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	150
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	154
<b>APÊNDICE A</b> – Diagrama Belluzzo® .....	163
<b>APÊNDICE B</b> – Orientações sobre o uso do Diagrama Belluzzo® .....	164
<b>APÊNDICE C</b> – Roteiro base para entrevista estruturada a ser aplicada aos participantes da Pesquisa .....	166
<b>APÊNDICE D</b> – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 1 .....	172
<b>APÊNDICE E</b> – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 2 .....	173
<b>APÊNDICE F</b> – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 3 .....	174
<b>APÊNDICE G</b> – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 5 .....	175
<b>APÊNDICE H</b> – Fluxo Operacional da Mizumo .....	176



## 1 INTRODUÇÃO

A informação é considerada como um bem de valor na contemporaneidade, cuja utilização pelas organizações se converge em um componente intrínseco de praticamente tudo que esta desenvolve e executa (CHOO, 2003). Assim, não havendo uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não são capazes de entender a relevância de suas fontes e das tecnologias de informação e de comunicação (TIC). Nesse sentido, pode-se ponderar que a gestão e a organização estratégica da informação são objetos interligados ao conhecimento e, portanto, inseparáveis para a organização que pretende destacar-se, pois, a maneira como ela utiliza e dissemina a informação exerce um papel estratégico na sua capacidade de adaptação e reação às mudanças de mercado.

Assim, a ausência de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede que haja uma sinergia entre os diversos departamentos que compõem qualquer organização, tanto no excesso como na falta de informação, bem como no acesso inadequado aos conteúdos informacionais que pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados graus de tensão e imprecisão (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Na perspectiva de Russo (2010, p. 19) promover a gestão da informação em prol da construção do conhecimento “[...] é a máxima utilização de informação e dados acoplados ao potencial das pessoas, suas competências, ideias, intuições, compromissos e motivações”.

Todavia, o conhecimento por si só pode não ser satisfatório para garantir uma apropriada visão de mercado. Por isso, é necessário que, somado ao conhecimento, sejam utilizadas outras ferramentas, como a inteligência competitiva (IC) que pode ser compreendida como o processo que gerencia os fluxos informacionais, quer sejam eles formais ou informais, por meio de múltiplas ações integradas e desenvolvidas, com o objetivo de criar uma cultura organizacional voltada à IC. Pode-se mencionar como instrumentos da inteligência: a prospecção e monitoramento, a seleção e a filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, a geração e o uso de dados, informação e conhecimento, ou seja, o ativo informacional e intelectual da organização (VALENTIM, 2003).

Destarte, para que se possa gerir toda a informação que perpassa a organização é imprescindível que seus colaboradores tenham as qualificações, em especial, as competências necessárias para selecionar, filtrar, acessar e usar a informação de maneira inteligente contribuindo para a construção de um conhecimento individual e também organizacional. E, neste novo cenário, vislumbra-se a importância da competência em informação, enquanto uma área de estudos e aplicações que, no Brasil, ainda necessita de discussões e pesquisas mais arraigadas que envolvam o contexto organizacional.

Logo, observada essa relevância da informação e do conhecimento como elementos chaves na construção de um sistema de inteligência competitiva para as organizações pautados na competência em informação, objeto de estudo desta dissertação, o seguinte problema de pesquisa é levantado: como a competência em informação pode contribuir para a construção da inteligência competitiva e a melhoria nas tomadas de decisões?

Desse modo, como objetivo geral do projeto buscou-se identificar e mapear a competência em informação de profissionais que atuam em uma organização do segmento do meio ambiente, a empresa Mizumo, localizada em Pompéia – SP, e identificar como a utilização das ferramentas de inteligência competitiva pode influenciar em seus processos decisórios.

Para a consecução e alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o uso e fluxos de informação da organização;
- Identificar e caracterizar a construção e aplicação da inteligência competitiva e sua inter-relação com a competência em informação;e,
- Analisar como e de que maneira são efetuadas as tomadas de decisão predominantes no universo pesquisado sob o enfoque da competência em informação e estabelecer inter-relação com a inteligência competitiva.

A operacionalização dos objetivos ocorreu por meio de procedimentos metodológicos que envolveram conceitos e técnicas de Gil (2002), Marconi e Lakatos (2003), Vergara (2003), Severino (2007), Yin (2010) e Bardin (2011). Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, utilizando-se o método de estudo de caso com a empresa Mizumo (Pompéia-SP). Realizou-se também uma pesquisa documental como apoio para o conhecimento da organização estudada, além do desenvolvimento de *workshop*, elaborado com os princípios da

aprendizagem significativa de Ausubel (1982), da construção de mapas/Diagrama Belluzzo<sup>®</sup> em articulação com os padrões e indicadores de Competência em Informação (CI) (BELLUZZO, 2007) para analisar e interpretar as variáveis a partir das respostas obtidas por meio dos gestores do universo pesquisado. E, por fim, uma entrevista estruturada com roteiro pré-estabelecido, junto aos gestores da Mizumo para a obtenção de informações sobre a competência em informação e a sua inter-relação com o processo inteligência competitiva.

Para melhor compreensão do tema em estudo e das situações que envolvem o trabalho ele foi estruturado da seguinte forma:

- Seção 1 – Introdução: consiste na apresentação do tema e sua delimitação, do problema de pesquisa, dos objetivos, da justificativa, da síntese da metodologia e da estruturação da dissertação.
- Seção 2 – Organização na Era da Informação: oferece um panorama da evolução e das mudanças sociais nas organizações, contemplando a importância da informação e do conhecimento neste contexto. Apresenta como as organizações devem lidar com a gestão da Informação e do conhecimento em seu meio e como o processo decisório nas organizações é influenciado pelas informações. Além de demonstrar como a competitividade das organizações e a inteligência empresarial impactam na sustentabilidade do negócio.
- Seção 3 – Inteligência Competitiva e Gestão de Competência: explana sobre o conceito da inteligência competitiva e a necessidade de se ter habilidades para utilização dessa ferramenta, destacando a importância do conceito de competência. São apresentadas as questões da competência no ambiente organizacional e quais devem ser as competências das pessoas nas organizações.
- Seção 4 – Competência em Informação: aborda o histórico, a conceituação e as considerações sobre o termo Competência em Informação (*Information Literacy*). Em seguida, permeiam-se os aspectos envolvendo a Competência em Informação nas organizações, além da importância dos padrões e modelos para avaliar o desempenho de programas de Competência em Informação.
- Seção 5 – Trajetória Metodológica: contempla os procedimentos metodológicos utilizados para o seu desenvolvimento, bem como a descrição do estudo, a análise e interpretação dos resultados obtidos.

- Seção 6 – Considerações Finais: formada de observações elaboradas por meio do referencial teórico construído e da sua aplicação na análise dos resultados obtidos, em articulação aos objetivos e ainda, na intenção de oferecer contribuições e sugestões para possíveis estudos futuros.

Diante do exposto, a realização deste estudo visou contribuir com a área da Ciência da Informação e a Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação (UNESP- Campus de Marília), trazendo subsídios que demonstrem a importância da competência em informação para a constituição de um processo de inteligência competitiva, enquanto fator que pode contribuir para a geração de melhores performances e obtenção de vantagens competitivas nas organizações que se veem frente a um cenário em que a concorrência, o avanço da tecnologia e das estratégias de inteligência de mercado se tornaram determinantes para o sucesso ou fracasso organizacional.

## **2 ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INFORMAÇÃO**

Nesta seção será apresentado um panorama da evolução e das mudanças sociais nas organizações, contemplando a importância da informação e do conhecimento e como a gestão de ambas pode influenciar o processo decisório neste contexto. Além disso, é explanado como a competitividade das organizações e a inteligência empresarial podem impactar na sustentabilidade do negócio.

### **2.1 Evolução e mudanças sociais nas organizações**

O formato do mundo dos negócios, bem como o ambiente organizacional, foram alterados e “transformados” com a Revolução Industrial: anteriormente, enquanto o “fazer profissional” era composto por oficinas de artesãos possuidores do domínio e de toda a base técnica artesanal para produzir e comercializar seus produtos, após a chegada de fábricas, ou melhor, das organizações, a produção em massa começou a utilizar trabalhadores assalariados que vendiam sua força de trabalho a essas indústrias, já que agora estas eram as donas dos meios de produzir e revender. Destaca-se que:

Contudo, a grande virada somente ocorreu a partir do século XVIII com a Revolução Industrial, que mudou profundamente a figura do mundo, provocando a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria. A Revolução Industrial substituiu a Era da Agricultura pela Era Industrial. (CHIAVENATO, 2004, p. 32).

Desse modo, iniciou-se uma transformação no método de trabalho, em decorrência da divisão social e técnica do trabalho, na qual os trabalhadores foram alocados em funções específicas fazendo somente uma parte do processo produtivo. Em decorrência:

Ocorre, portanto, uma divisão técnica do trabalho com o parcelamento das atividades produtivas, ficando o comando sob o arbítrio do capitalista, porque é ele que detém e concentra os meios de produção. Essa forma de gestão do trabalho baseia-se na propriedade privada, essência do modo de produção capitalista, e visa alcançar o maior índice de eficiência e produtividade, nas condições históricas daquele momento de exploração da força de trabalho. (EVANGELISTA, 2011, p. 116).

Esta nova forma de organização nos ambientes de trabalho despertou o interesse de estudiosos organizacionais, que pesquisavam nessas fábricas formas de aumentar a produtividade. Dentre eles, destaca-se Frederick Taylor que pesquisou a racionalização do trabalho por meio da minimização dos tempos e movimentos necessários para produzir, enfatizando a eficiência das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, que Taylor denominou de administração científica.

Chiavenato (2004) denomina essa fase de Era Industrial Clássica, que ainda foi composta por outros estudos como a Teoria Clássica de Fayol que tinha preocupação básica para a ênfase na estrutura e gestão “[...] em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas” (CHIAVENATO, 2003, p. 48).

Outra teoria abordada na Era Industrial Clássica que alterou o ambiente organizacional foi a Teoria da Burocracia de Max Weber, que enfatizava as estruturas organizacionais e serviram de base para uma nova teoria administrativa, que em muitos de seus aspectos caracterizam as organizações nos dias atuais, tais como, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e profissionalização. Ainda, na Era Clássica houve o estudo das Relações Humanas, destacando o papel das pessoas nas organizações (CHIAVENATO, 2003).

A partir da década de 1950, surge uma nova Era que também trouxe grandes transformações nas organizações: a Era Industrial Neoclássica. Esta foi marcada e caracterizada pela atualização e realinhamento das teorias clássicas anteriores, uma vez que houve mudanças sociais e econômicas devido à abertura dos mercados que passaram de locais para internacionais, demandando a necessidade de inovar processos e produtos para acompanhar essa nova complexidade em que as organizações estavam vivenciando. Portanto, pode-se dizer que:

Essa, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram à tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e carregado de mudanças e transformações. (CHIAVENATO, 2003, p. 11).

A Era Industrial Neoclássica durou até a década de 1990. Após este período, houve uma crescente globalização da economia e da informação, dando início à Era da Informação, que transformou a informação e o conhecimento, pelo

desenvolvimento tecnológico e da informação, em novos ativos para as organizações. Desse modo, vale lembrar que:

Estas alterações implicaram na reorganização da economia e da estrutura social, num re-direcionamento da conduta do homem, não permeando apenas os meios de produção, mas também o comportamento social e as diferentes atividades e relações do ser humano e das instituições, buscando a expansão da liberdade e da capacidade humana, constituindo uma nova sociedade que se convencionou chamar de Sociedade da Informação e do Conhecimento. (BORGES, 2008, p. 178).

Uma síntese desses três momentos do desenvolvimento organizacional é apresentada no Quadro 1:

**Quadro 1 – As Eras da Administração no Século XX**

<p><b>Era Clássica</b> 1900 - 1950</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Pouca mudança</li> <li>• Previsibilidade</li> <li>• Regularidade e certeza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Científica</li> <li>• Teoria Clássica</li> <li>• Relações Humanas</li> <li>• Teoria da Burocracia</li> </ul>
<p><b>Era Neoclássica</b> 1950 - 1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento industrial</li> <li>• Aumento da mudança</li> <li>• Fim da previsibilidade</li> <li>• Necessidade de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Neoclássica</li> <li>• Teoria Estruturalista</li> <li>• Teoria Comportamental</li> <li>• Teoria de Sistemas</li> <li>• Teoria da Contingência</li> </ul>
<p><b>Era da Informação</b> Após 1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia da informação</li> <li>• Globalização</li> <li>• Ênfase nos Serviços</li> <li>• Aceleração da mudança</li> <li>• Imprevisibilidade</li> <li>• Instabilidade e incerteza</li> </ul>	<p>Ênfase na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade</li> <li>Qualidade</li> <li>Competitividade</li> <li>Cliente</li> <li>Globalização</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2003, p. 576)

Chiavenato (2003) destaca a importância da Era da Informação mencionando que quanto mais for utilizada a informação mediada pela tecnologia, mais informada e importante se torna uma organização ou um país e até mesmo uma pessoa. A informação passa a ser a principal fonte de energia da organização e o mais

importante recurso ou insumo; é a informação quem direciona todos os esforços e aponta os rumos a serem seguidos. Assim:

As organizações da sociedade pós-industrial, particularmente as organizações competitivas baseadas na informação e no conhecimento, são assim consideradas porque, nelas, a inovação é uma competência central, que resulta em vantagem competitiva, na medida em que o desenvolvimento de novos produtos e serviços, em um prazo cada vez menor, torna essenciais a gestão da informação e a criação do conhecimento organizacional. (SOUSA, 2011, p. 34).

Neste sentido, a Sociedade da Informação permite que a informação seja utilizada em todo contexto complexo, seja ele econômico, social ou tecnológico, contribuindo significativamente para mudanças no âmbito da sociedade e das organizações (TARAPANOFF, 2001). A mesma autora elenca algumas dessas mudanças:

- A informação constitui a principal matéria-prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema;
- O conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços;
- A tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação;
- A rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade. (TARAPANOFF, 2001, p. 36).

Assim, para Drucker (1999), a Sociedade da Informação destacou a importância da utilidade e aplicabilidade da informação para as organizações na elevação e geração do conhecimento como um recurso essencial das mesmas, não sendo mais considerado apenas como um recurso a mais das instituições.

Ao observar o histórico evolutivo da sociedade, vivido em várias Eras, nota-se que a informação e o conhecimento nas últimas décadas do século XX, alcançaram um patamar muito mais importante do que antes, pois modificaram principalmente a estrutura organizacional e o poder econômico e social que antes só vislumbravam o capital e a mão-de-obra como recursos inerentes às organizações.

Magnani e Herbelê (2010, p. 9) discorrem sobre a Era da Informação e do Conhecimento destacando que “[...] foram desenvolvidas ferramentas gerenciais adequadas ao contexto da época industrial, novas ferramentas e processos estão



sendo desenvolvidos para atender as peculiaridades dos ativos da era do conhecimento”.

Frente ao exposto, cada Era foi importante para se chegar ao modelo organizacional que existe atualmente. O que se vê é que as organizações contemporâneas estão transformando a informação e o conhecimento em recursos de alto valor agregado para a geração de produtos e serviços capazes de manterem as organizações competitivas.

É salutar destacar que,

[...] as organizações possuem distintos ambientes organizacionais, constituídos por fluxos de informação que perpassam todas as atividades, tarefas, tomada de decisão, ou seja, a ação do indivíduo no contexto do trabalho. (VALENTIM, 2010, p. 13).

Por isso, não existe uma organização sem fluxos informacionais, sem sujeitos organizacionais, tampouco sem uma comunicação que faça com que tais atores interajam, socializem conhecimento e informação. É pela comunicação também que os fluxos informacionais citados são veiculados no ambiente organizacional. Valentim (2010, p. 18), ainda afirma que:

Os fenômenos informacionais em ambientes organizacionais podem existir sob diferentes perspectivas, ou seja, podem atender a necessidades/demandas: funcionalista (informação como objeto – prova), estruturalista (informação como poder – subjugação), humanista (informação como emancipação – decisão) e interpretativista (informação como significado – criação de novo conhecimento). Portanto, dependendo do contexto há uma forma de apropriação e uso.

Para Valentim (2006), é possível encontrar menção para a importância da compreensão da organização como um núcleo da sociedade, isto porque ela reúne pessoas, sustenta a economia, gera empregos, profissionaliza e especializa a atuação dos indivíduos. Além disso, a mesma autora enfatiza que a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes organizacionais, uma vez que todas as atividades desenvolvidas desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como a tomada de decisão, são apoiadas sempre em dados, informação e conhecimento.

## 2.2 A informação nas organizações

Todas as organizações, desde a mais simples como um salão de cabeleireiro (que precisa ter informações sobre tendências de cores, cortes, etc.) até uma poderosa organização mundial, necessitam de informação para tomar decisões, manter-se atualizadas e até mesmo sair de mercado.

Para alicerçar a importância da informação nas organizações, é coerente discutir o que são dados. Dados, segundo Davenport e Prusak (1999, p. 2) “[...] são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Entende-se que, dados isolados e sem o devido tratamento são destituídos de significado, pois não possuem valor e relevância para as instituições, já que as organizações acumulam uma série de dados (internos ou externos) que não são utilizados. Os dados somente “[...] descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 3).

Desta forma, salienta-se o papel essencial que a informação exerce no processo decisório das organizações para sua assertividade e construção do conhecimento.

Os estudos envolvendo o processo decisório tem sido objeto de investigação durante, pelo menos, os últimos 50 anos, resultando em várias descobertas e análises sobre o tema. Sua importância e relevância para profissionais de diversas áreas envolvidas em processos de tomada de decisão são inquestionáveis, pois o atual contexto econômico-político-social – de globalização, intensa concorrência, desenvolvimento tecnológico – tem exigido, cada vez mais desses profissionais, decisões mais acertadas num espaço de tempo cada vez mais reduzido.

Por isso, são crescentes as pesquisas que buscam entender e construir modelos que proporcionem uma melhor aplicabilidade de técnicas e regras num processo de tomada de decisão empresarial onde a informação se apresenta como recurso fundamental para o embasamento deste processo.

Destaca-se, nesse contexto o modelo de Choo (2003), que foi desenvolvido a partir do pressuposto de que as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação e facilitam esta ação na medida em que definem e elaboram

propósitos e alocam e autorizam o dispêndio de recursos. Esse autor considera a existência de diferentes modelos para a tomada de decisão nas organizações: o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico. Uma representação desses modelos e de suas características é apresentada na Figura 1:

**Figura 1** – Modelos de tomada de decisões: ambiguidade/conflito sobre objetivos *versus* incerteza técnica

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p><b>Modelo Racional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para objetivos</li> <li>• Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho</li> </ul>	<p><b>Modelo Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e interesses conflitantes</li> <li>• Certeza sobre abordagens e resultados preferidos</li> </ul>
	Alta	<p><b>Modelo Processual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado por objetivos</li> <li>• Múltiplas opções e soluções alternativas</li> </ul>	<p><b>Modelo Anárquico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos são ambíguos</li> <li>• Processo para atingir os objetivos são obscuros</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Choo (2003, p. 276)

No **modelo racional**, a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, sendo o comportamento de escolha regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional. No **modelo processual**, as fases e ciclos dão estrutura às atividades decisórias (estratégicas), complexas e dinâmicas, são elucidados. O modelo racional é orientado para objetivos e guiado por regras, rotinas e programas de desempenho, sendo utilizado quando a ambiguidade/conflito sobre os objetivos e a incerteza técnica é baixa. Já o modelo processual, é orientado por objetivos e possui múltiplas opções e soluções alternativas, o qual é utilizado quando a ambiguidade/conflito sobre os objetivos é baixa, mas a incerteza técnica é alta. No **modelo político**, cujos objetivos e interesses são conflitantes, mas há certeza sobre as abordagens e resultados preferidos, a incerteza técnica é baixa, mas a ambiguidade/conflito sobre os objetivos é alta. E, por sua vez, no **modelo**

**anárquico**, os objetivos são ambíguos e os processos para se atingir os objetivos são obscuros, tanto a ambiguidade/conflito sobre os objetivos quanto a incerteza técnica são altas (CHOO, 2003).

Considera-se que, nos modelos racional e processual, que apresentam baixa ambiguidade/conflito sobre os objetivos, a decisão tende a tomar a forma de solução de um problema, guiada por um conjunto claro de objetivos e preferências. Já nos modelos político e anárquico, que apresentam alta ambiguidade/conflito sobre os objetivos, a oportunidade e o contexto tornam-se contingências importantes, onde fatores como o momento oportuno, influência e esforço influem na escolha das ações ou decisões.

Ao se analisar pela ótica da incerteza técnica, nos modelos racional e político, onde a incerteza técnica é baixa, a decisão tende a ser bem estruturada, guiada por regras e rotinas, e envolvendo participantes e interesses bem definidos. Já nos modelos processual e anárquico, onde a incerteza técnica é alta, a decisão tende a ser um processo dinâmico, marcado por frequentes mudanças e interrupções inesperadas. Entretanto, ressalta-se que qualquer que seja o modelo utilizado nas organizações pelos seus gestores, a informação e o conhecimento são elementos críticos e fundamentais de sucesso às decisões tomadas.

Todavia, destaca-se também que os dados são importantes para as organizações, pois grande parte das tomadas de decisão deriva de informações que tiveram como matéria-prima os dados, que após serem dotados de significado transformaram-se em informação. Sordi (2008, p. 9) ainda complementa ao dizer que “[...] ao se manipularem os dados, organizando-o, consolidando-os, ou seja, dando-lhes um propósito [...] geram-se as informações”.

Neste sentido, a informação, como Davenport e Prusak (1999) comentaram, deve ser compreendida como dados que fazem diferença e que possuem agregação de valor. No entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997 p. 63), “[...] a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”.

Valentim (2008, p. 18) enfatiza que a informação,

É, ao mesmo tempo, objeto e fenômeno, visto que pode ser um processo. [...] somente podemos nomeá-la ‘informação’, se a

compreendemos, isto é, se existe por parte do sujeito cognoscente, consenso em relação ao seu significado, caso contrário, não é informação.

Desse modo, a informação para as organizações é o “alimento que a nutre” para garantir sua sobrevivência, e ela chega, ou melhor, é captada pelo ambiente externo do qual fazem parte os clientes, concorrentes, fornecedores, acionistas, governo, ou seja, os chamados *stakeholders*, e, ainda, do ambiente interno por meio de processos, relatórios, intranet, reuniões, etc. Chiavenato (2004, p. 34) ressalta que “[...] a informação torna-se principal fonte de energia da organização, seu principal combustível, seu mais importante insumo. Ela direciona esforços e aponta os rumos a seguir”.

Segundo Carvalho e Tavares (2001), como as organizações se comunicam a todo o momento, tanto externa quanto internamente, isso denota que a todo instante informações são recebidas, captadas, transformadas e produzidas pelos e para os colaboradores da empresa. As autoras indagam que “[...] se a informação é a cola que dá sentido a uma interpretação da atividade empresarial, então há que se estar atento à qualidade dessa informação circulante na organização” (CARVALHO e TAVARES, 2001, p. 8).

E, partindo-se dessa ideia da qualidade da informação, pode-se inferir que ela é de suma importância e torna-se um fator crítico de sucesso para as organizações à medida que elas buscam a criação de conhecimento no contexto organizacional.

### **2.3 O conhecimento nas organizações**

Para Valentim (2008, p. 19), conhecimento “[...] é o produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora seu ‘novo’ conhecimento”. Davenport e Prusak (1999, p. 6) ainda complementam que,

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento nas organizações adquiriu uma posição importante e estratégica na nova ordem socioeconômica e vem se colocando como fonte de acumulação de riquezas por gerar aumento na produtividade e diferencial competitivo.

Todavia, para que o conhecimento traga essa vantagem para os negócios, as organizações precisam olhar seus colaboradores como parceiros, pois são estes agentes da empresa que participam e compartilham da cadeia informacional e de criação do conhecimento ao interagirem com os fornecedores, com os clientes. São os colaboradores que tomam decisões, idealizam os produtos e serviços, buscando atender às necessidades do mercado.

Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) exaltam o importante papel das pessoas nas instituições, pois sem elas não há criação de conhecimento e nem organização, devendo as instituições estar apoiadas e criar condições que estimulem atividades criadoras de conhecimento por meio de contextos mais apropriados. Dessa maneira:

Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. [...] A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida, como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

A partir desse ponto de vista, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvem uma teoria de criação do conhecimento organizacional em que eles descrevem a ocorrência da conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos.

Outros autores também tecem comentários a esse respeito e com base nessa teoria:

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (CHOO, 2003, p. 37).

Choo (2003) sintetiza de forma clara a definição de conhecimento tácito ao afirmar que ele é pessoal e complicado de formalizar ou comunicar para outras

peessoas. Para ele, o conhecimento tácito “[...] é constituído do know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo” (CHOO, 2003, p. 37). Já o conhecimento explícito é codificável e tem sua transmissão facilitada entre pessoas ou grupos de pessoas, por meio de regras, fórmulas, processos e especificações.

Assim, considera-se que o conhecimento tácito, bem como o conhecimento explícito, são complementares e para que eles possam existir, um precisa do outro, ou seja, quando o conhecimento tácito torna-se explícito, ele faz nascer um novo conhecimento tácito, formando desse modo, uma espiral sucessiva de conhecimento. Cavalcante e Valentim (2010, p. 239) corroboram com essa ideia ao expor que:

Sendo o conhecimento tácito algo que reside nas pessoas e essas, por sua vez, se constituem no centro condutor da organização, faz se necessário explicitar tal conhecimento, com o objetivo de se obter um melhor desempenho organizacional por parte dos colaboradores, bem como da própria organização.

O conhecimento organizacional, pelo que se observa, é constituído pelo conhecimento tácito que advém do indivíduo e quando explicitado dentro da organização contribui para que ela busque vantagens e melhorias em seu mercado. Belluzzo e Feres (2003, p. 3) discorrem sobre esse ponto:

A organização do conhecimento representa tanto o conhecimento explícito quanto o tácito, proporcionando vantagens competitivas nas organizações, e não está relacionado com quantidade de informação obtida/ estocada, e sim, em fazer uso inteligente da mesma.

Portanto, a utilização das informações e a disposição de, a partir delas extrair, organizar e criar conhecimento, são fundamentais para o aumento da capacidade de se atuar nesta Era da Informação e do Conhecimento em que se espera agilidade para responder aos desafios de um mercado sem fronteiras. Nesse contexto, tem importância a adoção de novas condutas de gestão, em relação à informação e ao conhecimento.

## **2.4 A gestão da informação**

Como já apresentado, é inconcebível uma organização existir sem informações, pois é por meio dela que são direcionados caminhos a serem seguidos

em relação à descoberta de oportunidades, na introdução de novas tecnologias e processos. É a informação que garante e sustenta a sobrevivência de uma organização.

Lira et al. (2008) afirmam que o objetivo da informação no campo organizacional é levar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos que dispõe, que são representados por pessoas, tecnologia, capital e a própria informação.

Beal (2004, p. 75) ratifica que o objetivo da informação é o de ser um fator essencial ao desenvolvimento e crescimento organizacional:

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 não têm como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas.

Entretanto, buscar a informação que possa contribuir para a organização não é uma tarefa fácil. Conforme destaca Valentim (2006), o universo informacional é muito complexo e há diferentes tipologias informacionais que atendem de maneira específica as necessidades e objetivos informacionais das pessoas no ambiente corporativo, seja para tomar decisões ou para desenvolver uma atividade habitual. Dentre elas, podem-se citar as informações estratégicas, informações financeiras, informações tecnológicas, informações comerciais, entre outras.

Ao conhecer todas essas tipologias informacionais é possível também compreender melhor como é o ambiente organizacional da instituição e a partir disso, estabelecer o fluxo informacional que melhor se adapte às necessidades informacionais da empresa.

Diante disso, observa-se a importância da necessidade da gestão das informações como fator estratégico. Tarapanoff (2001, p. 44), corrobora com essa afirmação ao expor que,

Sendo um bem, a informação também pode e deve ser gerenciada [...]. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.



Assim, entende-se a gestão da informação como sendo “[...] um conjunto de atividades para prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, tratar, agregar valor e disseminar informação, bem como aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de atividades.” (VALENTIM, 2006, p. 18).

Desse modo, esse conjunto de atividades pode ser descritas como:

- Prospectar/monitorar: é a busca inicial para a identificação de informações importantes para a organização;
- Selecionar: é a escolha das informações claramente relevantes para a organização;
- Filtrar: é o estabelecimento da priorização da entrada dessas informações nos sistemas da organização para facilitar o acesso posterior;
- Tratar: é a análise das informações na busca em dar consistência e valor a elas;
- Agregar valor: é oferecer informações com confiabilidade, precisão e completude para que a organização possa usá-la em suas tomadas de decisão;
- Disseminar informação: é o modo como a informação vai ser disponibilizada e distribuída na organização possibilitando o alcance de seus objetivos estratégicos.

Para que esse conjunto de atividades possa ser colocado em prática, a gestão da informação deve buscar um sistema de informação que seja desenvolvido de acordo com as necessidades da organização. E, na medida em que executa o processamento dos dados provenientes de variadas fontes, gere informações úteis e em tempo real à gestão e para a tomada de decisão, proporcionando assim a criação de vantagens competitivas à empresa.

Davenport e Prusak (1998) dizem que quase todos os processos de gerenciamento informacional surgem de um modelo básico que para eles é composto pelos passos de determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização das informações. Os autores exemplificam o processo de gerenciamento de informações utilizado pela empresa *International Business Machine* (IBM), desde o ano de 1993, denominado de obtenção de informações de mercado:

1. *Administração de exigências*. Combinar as necessidades de informação dos usuários e as dos canais fornecedores, conhecer as exigências das pessoas que necessitam da informação e conquistar a confiança de fornecedores e usuários.
2. *Plano de ativos informacionais*. Classificar a informação, assim que é obtida, de acordo com sua confidencialidade, com o tempo

pelo qual ela deve ser mantida, com a maneira como deve ser protegida.

3. *Plano de sistemas informacionais* (opcional). Planejar o armazenamento e a distribuição dos dados (em meios eletrônicos ou em papel).

4. *Aquisição*. Obter a informação.

5. *Análise*. Analisar o conteúdo da informação para estabelecer os níveis de confiabilidade, segurança e qualidade.

6. *Disseminação*. Distribuir a informação aos que necessitam dela.

7. *Feedback*. Perguntar aos receptores, por meio de entrevistas, se a informação adequada foi recebida e distribuída de maneira correta, e se foi dado treinamento suficiente quanto ao uso dela (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 175).

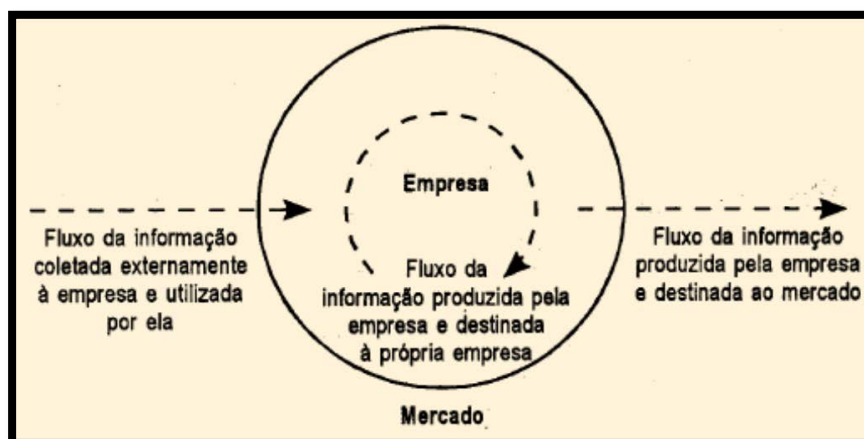
Todavia, para que esses processos possam realmente trazer vantagem competitiva para a empresa, Choo (2003, p. 23) destaca que:

Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Deste modo, a criação de modelos de gestão da informação deve ser analisada como um ato primordial, pois o modo como os indivíduos, o mercado e a sociedade se comportam quando recebem informações, mostra que a empresa também depende desse elemento para seu desenvolvimento e desempenho. Lopes e Valentim (2010, p. 283) apoiam essa ideia ao analisar que “[...] as empresas que melhor gerenciarem seus fluxos informacionais, estarão mais bem preparadas para reagir favoravelmente às mudanças cada vez mais frequentes do mercado”.

Lesca e Almeida (1994) argumentam que as organizações trabalham não só com um fluxo de informações internas, mas também com um fluxo externo que vai ser utilizado por ela, como também com um fluxo de informação que, produzido pela organização, vai abastecer o mercado em que ela atua (Figura 2):

**Figura 2** – Os Três Fluxos de Informação de uma Organização



**Fonte:** Adaptado de Lesca e Almeida (1994, p. 71)

Neste fluxo estão presentes as seguintes informações:

- Fluxo Interno: informações de gestão, de estoque, contábeis, jornal interno, etc;
- Fluxo de dentro para fora da empresa: informações sobre fatura do cliente, catálogo de produtos, artigos na mídia, relatório anual para os acionistas, entre outros;
- Fluxo de fora para dentro da empresa: informações sobre o pedido do cliente, leis e regulamentações, intervenções de um consultor, planos da concorrência, etc. (LESCA; ALMEIDA, 1994, p. 72).

Molina (2010) ressalta a imprescindibilidade de se conhecer a estrutura e os recursos informacionais da organização, pela importância de gerenciar o conteúdo informacional que ocorre tanto pelos fluxos formais quanto pelos informacionais presentes neste ambiente. Valentim (2010, p. 17) menciona que os fluxos de informação do ambiente organizacional “[...] são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir de atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas”.

Valentim (2006) descreve também que a organização é formada por dois ambientes (Figura 3): o primeiro que é formado pela estrutura formal da organização e está ligado ao seu organograma, por isso é denominado de um fluxo formal, “[...] isto é, são as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho/centros de custo como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc.” (VALENTIM, 2006, p. 14). Já o segundo ambiente está relacionado às pessoas que estão no contexto organizacional, sendo este considerado como a estrutura informal e, por consequência, denominado como fluxo informal, “[...] isto é, são as relações

entre pessoas das diferentes unidades de trabalho/centro de custo” (VALENTIM, 2006, p. 14):

**Figura 3** – Fluxo informacional nas organizações



Fonte: Adaptado de Valentim (2006, p. 14)

Logo, esses dois ambientes que compõem a organização irão gerar e utilizar informações e conhecimento que irão colaborar para com o fluxo de informação da empresa, pois, segundo Valentim (2010) são eles muitas vezes os responsáveis por sanar as necessidades de informação e pelo real desempenho e conclusão de uma atividade ou processo, incluindo até mesmo a efetividade de uma tomada de decisão.

Portanto, as ações organizacionais dependem da gestão de suas informações de forma fluída e precisa para que as tarefas diárias neste ambiente aconteçam. Diante disso, é salutar destacar a importância dos fluxos da informação, sejam estes formais ou informais, no que diz respeito a seu desenvolvimento:

[...] os fluxos informacionais se constituem em insumo para o desenvolvimento de atividades/tarefas e tomada de decisão. Em cada ação desenvolvida por uma pessoa/setor, geralmente, se agrega valor a informação recebida, cuja dinâmica fará com que ela retorne novamente ao fluxo em questão, contudo já modificada, ou seja, é uma informação com valor agregado, que novamente será acessada por outra pessoa/setor, cujo uso novamente agregará novo valor em uma espiral sem fim. (VALENTIM, 2010, p. 20-21).

Desse modo, a gestão da informação se constitui em um valioso recurso estratégico para as organizações que pretendem utilizar este processo na busca para aperfeiçoar o seu desempenho e o seu conhecimento.

## 2.5 A gestão do conhecimento

Dentre os numerosos desafios que as organizações enfrentam junto ao mercado global, o mais importante deles é, sem dúvida, a sobrevivência da organização. E, para manter a sua sobrevivência neste ambiente de alta complexidade, as instituições buscam gerir informações amplas e seguras no ato do processo decisório (CARDOSO JÚNIOR, 2005). Molina (2010) ressalta sobre este aspecto:

Uma das preocupações nas organizações contemporâneas é a gestão da informação, gerada através dos seus processos organizacionais; informação essa que, se adequadamente tratada e utilizada, gera conhecimento e, conseqüentemente, vantagem competitiva. (MOLINA, 2010, p. 125).

Nesta conjuntura, o gerenciamento do conhecimento se faz necessário para que as organizações possam administrar esse recurso por ser considerado um ativo intangível. Ele deve ser disseminado e sociabilizado em toda a organização, a fim de que novos conhecimentos sejam formados e, desta maneira, a empresa possa obter vantagens competitivas ao tornar-se uma organização do conhecimento. Isso pode ser possível com a adoção da Gestão do Conhecimento (GC).

Para Oliveira Junior (2008), a organização é vista como um depósito de conhecimento, na qual a informação chega, sendo codificada e liberada para utilização. A eficiência da informação, durante o transcorrer do caminho para a geração de conhecimento, deve ser de responsabilidade da organização. O autor denomina este processo como agente organizador do conhecimento, pois transforma o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

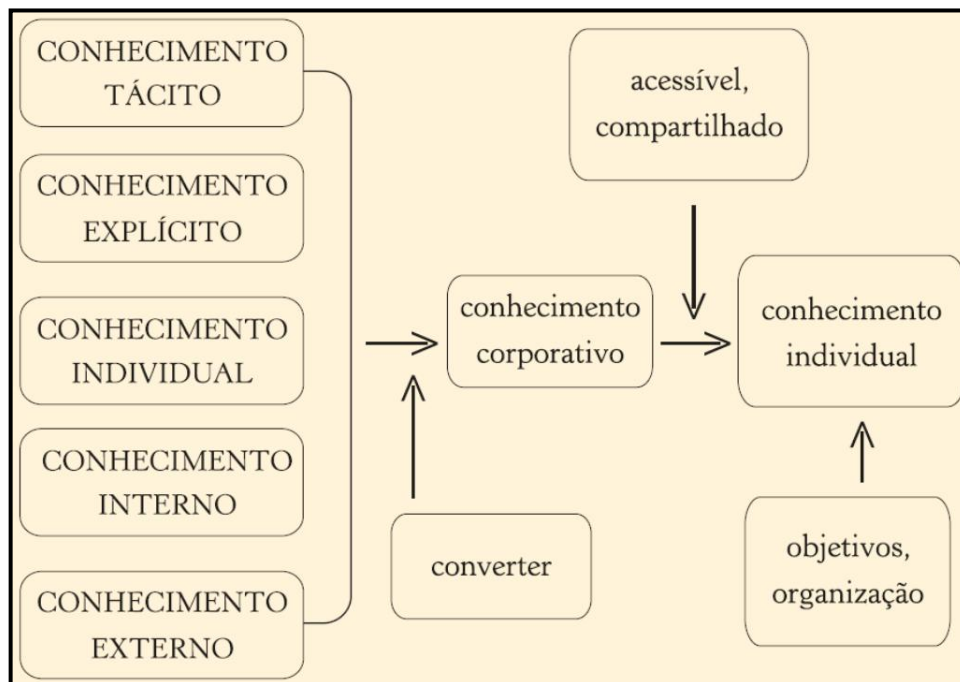
Dessa forma, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p.63-64, tradução nossa), define a gestão do conhecimento:

A gestão do conhecimento pode ser entendida como a disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em *conhecimento*

*organizacional* ou *corporativo* de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isto redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca a própria organização.

A Figura 4 apresenta um resumo da definição do autor Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) com os tipos de conhecimento que as empresas devem auxiliar seus colaboradores a desenvolver para que o objetivo final seja o de transformar todo o conhecimento em valor para a empresa.

**Figura 4 – A Gestão do Conhecimento nas Organizações**



**Fonte:** Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 64)

Sobre o conceito da GC Valentim (2008, p. 30) ainda complementa:

A gestão do conhecimento depende além do fator humano, da estrutura organizacional propriamente dita e das tecnologias de informação que servirão de interface e intermediarão o acompanhamento e utilização do conhecimento organizacional nas ações estratégicas da empresa, de uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de um comprometimento com o processo.

Choo (2003) indica algumas implicações para o uso estratégico da informação, nomeando-as de arenas de uso da informação, sendo elas, a criação de significado, construção de conhecimento e tomada decisão. O autor assinala que estas três abordagens constituem-se em “[...] processos interligados, de modo que, analisando como estas três atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação.” (CHOO, 2003, p. 29).

Para as autoras Porém, Santos e Belluzzo (2012), as três arenas recomendadas por Choo (2003), sinalizam que cada organização voltada para o conhecimento possui sob controle a administração integrada, compreendendo assim os avanços e limitações da empresa por meio destas diretrizes.

Valentim e Gelinski (2006, p. 120) associam a gestão do conhecimento “[...] à capacitação para o conhecimento, ou seja, execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de forma eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento”.

Nesta vertente, a gestão do conhecimento incentiva as organizações desenvolverem uma administração sistêmica de seus processos e atividades no sentido de transformar todos os conhecimentos existentes e que estão soltos e desestruturados em repositórios de conhecimentos organizados. Obviamente, que isso requer toda uma mudança de cultura organizacional, com a adoção de práticas e modelos de incentivo individual e coletivo e de processos que desencadeiem maior conscientização sobre os objetivos e mudanças organizacionais voltadas para a valorização do conhecimento para a inovação.

Essa concepção é reforçada por Takeuchi e Nonaka (2008) que veem a organização como um organismo vivo e, dessa forma, pode haver sentidos coletivo de identidade e de finalidade que subsistem sobre ideias e ideais, cujo combustível é a inovação. Para os autores, criar novos conhecimentos significa recriar a organização e todos nela em um processo de autorrenovação pessoal e organizacional sem interrupções.

Essa capacidade de gerar novos conhecimentos se inicia sempre no indivíduo e transforma o conhecimento individualizado em conhecimento disponível para os outros membros da organização, ação central característica de organização criadora do conhecimento.

A gestão do conhecimento, portanto, envolve vários processos de conversão entre o conhecimento tácito (implícito/individualizado) e o explícito e tem como

finalidade o autoconhecimento organizacional, ou seja, a “[...] compreensão compartilhada do que a organização defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e, o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 41). O que se vislumbra em uma organização que cria o conhecimento é a sua capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito, ou seja, transformar o conhecimento individualizado em conhecimento coletivo.

Contudo, a grande tarefa para organizações que querem se tornar criadoras do conhecimento está na adoção de práticas que sejam compatíveis com as mudanças necessárias a esta perspectiva de gestão, uma vez que toda mudança no ambiente produz certa descontinuidade no fluxo da informação e da experiência que envolve as pessoas da organização, o que significa que todo processo de mudança gera ambiguidades no ambiente organizacional (CHOO, 2003). Por outro lado, minimizar a ambiguidade, oferecer informações que possam criar consensos, estabelecer espaços cognitivos e dialógicos para trocas de experiências e conversas são fatores que, se proporcionados pelas organizações, trarão benefícios junto aos seus membros que criarão significados comuns sobre os acontecimentos e partilharão com objetivo de realizar ações coletivas (CHOO, 2003).

Entretanto, para as organizações se apropriarem dos benefícios proporcionados pela Gestão da Informação e do Conhecimento, deverão ser desenvolvidas competências diferenciadas e de natureza multidisciplinar, para serem capazes de absorver ao máximo e aprender com o uso cada vez mais intensivo da informação e do conhecimento.

Em vista disso, a organização que aprende também deve dispor de certo esforço para alinhar os seus colaboradores em direção à aprendizagem em equipe. Ou seja, é desenvolver na equipe a capacidade de criar os resultados que seus membros realmente desejam por meio da visão compartilhada (SENGE, 2008).

Enfim, a gestão do conhecimento é analisada por meio de contextos favoráveis para criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos, com o intuito de alcançar os objetivos da organização e maximizar a competitividade (ALVARENGA NETO, 2008). Assim, é preciso compreender as questões de tomadas de decisão que envolve os mercados de negócios contemporâneos.



## 2.6 O processo decisório nas organizações

A utilização das informações que chegam ou que são obtidas pela organização e a forma com que o conjunto de conhecimentos que a instituição possui, definem a sua permanência ou não no mercado. Por isso, as organizações buscam se adaptar rapidamente para uma manutenção de forma competitiva no ambiente em que estão inseridas, e para que isso possa ocorrer às empresas precisam tomar decisões cada vez mais assertivas em curtos espaços de tempo, pois se assim não o fizerem com certeza a concorrência o fará.

Diante da grande quantidade de informações que as organizações estão expostas diariamente, faz-se necessário que o seu processo de decisão torne-se rápido, certo e eficaz, para que assim elas possam ter vantagens em seus mercados de atuação.

Um fator de grande importância para garantir a continuidade das empresas nos dias atuais é sua capacidade de analisar, planejar e reagir com rapidez às mudanças ocorridas nos seus negócios. Para isso, é fundamental que elas disponham cada vez mais de informações para auxiliar a tomada de decisões. (MORITZ; PEREIRA, 2006, p. 129).

Desse modo, é possível observar que a informação nas organizações é uma ferramenta gerencial que, para que possa ser usada satisfatoriamente, deve ser completa e precisa, além de ser possível acessá-la com pontualidade para que assim se torne útil, pois, caso isso não ocorra as decisões podem ser influenciadas no que tange ao seu tempo de resposta e conseqüentemente aos seus resultados, podendo levar a empresa a um desequilíbrio organizacional.

De acordo com Abramczuk (2009, p. 27) a palavra decisão significa “[...] escolher uma dentre várias alternativas de ação que se oferecem para alcançar determinado propósito e renunciar a todas as outras. Toda decisão é, portanto, um processo que envolve simultaneamente escolha e renúncia”.

E, ainda, Gomes, Gomes e Almeida. (2006, p. 2) complementam ao dizer que a decisão é o “[...] processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas”.

Para Chiavenato (2003, p. 348), decisão é o processo de análise e escolha entre diversas opções, envolvendo segundo o autor, seis elementos principais:

- O tomador de decisão: indivíduo que escolhe dentre várias alternativas;
- Os objetivos: alvos que o decisor anseia alcançar com as suas ações;
- Preferências: critérios que o decisor emprega para definir sua opção;
- Estratégia: é o caminho escolhido pelo tomador de decisão a fim de atingir os objetivos da melhor maneira, sendo que este caminho depende dos recursos disponíveis;
- Situação: são os aspectos ambientais que abarcam o tomador de decisão, podendo deixar de ser controláveis por ele, ou seja, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensão comprometendo a sua escolha;
- Resultado: consequência de uma determinada estratégia.

Com a competitividade atual que as empresas em seus mercados de negócios enfrentam, as decisões tornaram-se mais complexas e abrangentes, pois estas precisam atender a objetivos organizacionais, respostas de seus concorrentes e de seus clientes, bem como muitas vezes trazerem retornos mensuráveis de forma quantitativa à organização. Assim, se vê a importância de um fluxo de informação no ambiente organizacional como forma de contribuir nas tomadas de decisão e edificar o que Gomes, Gomes e Almeida (2006, p. 4) comentam:

As decisões, normalmente, buscarão minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que comparativamente o decisor julgue que houve elevação (houve ganhos) entre o estado da natureza em que se encontrava e o estado em que irá encontrar-se (irá advir) após implementar a decisão.

Dessa forma, as organizações necessitam de informações de qualidade, precisas e relevantes que contribuam para a conclusão efetiva do processo decisório.

Braga (1987, p. 45) explica que o processo decisório corresponde aos

[...] procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções. Diferentes tipos de decisão, ao que parece, requerem tipos diversos de comportamentos de definição e de solução de problemas.

Moritz e Pereira (2006, p. 30) complementam esse conceito ao dizer que:

Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está

disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Espera-se que estes elementos, ordenados numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

Para Uris (1989 apud GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2006, p. 22-23) um processo decisório pode seguir as seguintes etapas:

1. Análise e identificação da situação e do problema: a situação e o ambiente no qual o problema está localizado necessita ser claramente identificado por meio de um levantamento de informações, visando chegar a uma decisão segura e precisa.
2. Desenvolvimento de alternativas: os tomadores de decisão precisam utilizar a sua experiência pessoal e da equipe para avaliar informações levantadas *a priori*, ou seja, da coleta de dados, buscando as possíveis alternativas para a resolução do problema proposto.
3. Comparação entre as alternativas: análise das vantagens e desvantagens de cada alternativa, além dos custos que envolvem cada uma delas.
4. Classificação dos riscos de cada alternativa: as decisões sempre envolvem riscos, em maior ou menor grau. Por isso, deve-se sempre se levar em conta o grau de risco de cada alternativa e escolher aquela que apresente evidentemente o menor nível de risco. Entretanto, é necessário muitas vezes, se combinar o grau de risco com os objetivos a serem alcançados, pois se alcançados, estes trarão benefícios superiores em relação às alternativas menos arriscadas.
5. Escolher a melhor alternativa: a partir do conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos, o tomador de decisão é capaz de identificar as alternativas que melhor solucione seu problema, além de possibilitar a reavaliação das metas e do seu tempo estimado para outras avaliações futuras.
6. Execução e avaliação: a alternativa escolhida fornecerá resultados que deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores, para que sejam validadas ou não. Além disso, é possível também a detecção e correção dos erros para que estes não possam se repetir em outras decisões.

Por conseguinte, a natureza dos processos decisórios, relacionada ao tipo de decisão em conjunto com as informações disponíveis, determinam a qualidade da decisão. São a disponibilidade e qualidade da informação que irão possibilitar ao tomador de decisão escolher aquela que seja a mais apropriada para aquele momento (PORTO, 2004).

Uma das tarefas mais desafiantes para quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas disponíveis e seus desdobramentos na organização. Neste sentido, torna-se imprescindível que os tomadores de decisão que compõem as organizações tenham a consciência do papel da informação e do conhecimento nos processos decisórios, por isso, o decisor deve ser uma pessoa a quem o processo decisório possa ser destinado e que tem o poder de efetivar essa decisão assumindo as consequências. Nas organizações, esse papel fica a cargo dos chefes de área ou departamento, dos gerentes, dos gestores, diretores, ou seja, os líderes que compõem a organização.

E, essa relação entre os tomadores de decisão e a empresa é muito estreita, pois é inconcebível pensar em uma organização sem a existência constante de um processo decisório.

Gerentes são os responsáveis pelo estabelecimento e acompanhamento dos objetivos organizacionais. São, assim, responsáveis pela execução de decisões referentes aos objetivos organizacionais pela manutenção e sobrevivência do sistema e de seus empregados. Os gerentes devem resolver problemas e implementar decisões que se relacionam com as organizações e as afetam. Uma vez que eles podem ser responsáveis pela solução de um grande número de problemas, a pesquisa dos comportamentos comunicativos dos gerentes pode fornecer dados sobre o processo decisório na organização. (BRAGA, 1987, p. 46).

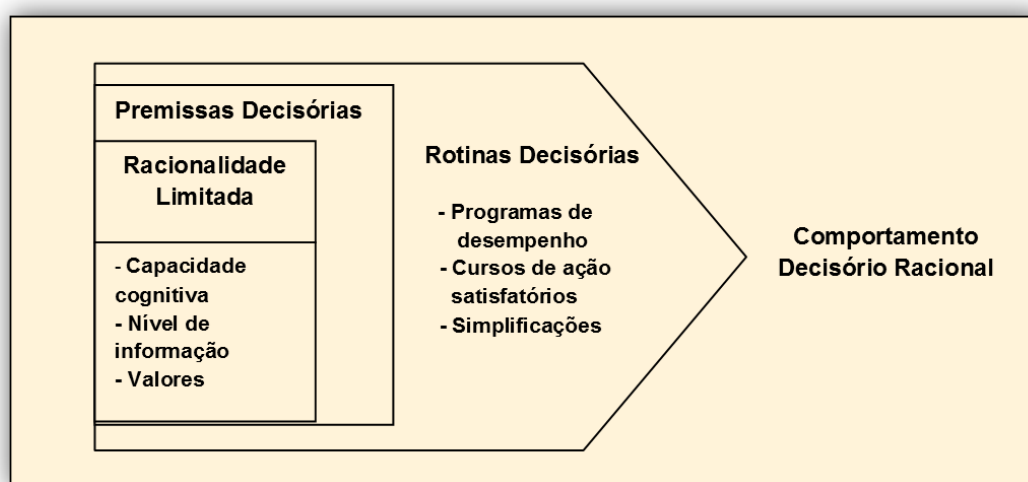
Segundo Choo (2003), o processo decisório “na teoria” deveria acontecer de forma racional tomando como base informações completas sobre os objetivos da empresa e verificando quais as alternativas admissíveis e seus prováveis resultados para a organização. Entretanto “na prática” essa racionalidade da decisão é atrapalhada pelo conflito de interesses entre sócios da empresa, pelas negociações com ganhos entre grupos e indivíduos, pela falta de informações que envolvem as decisões.

Esse mesmo autor comenta ainda que Herbert Simon (1970) indicou que o processo decisório em uma organização é limitado pelo princípio da racionalidade limitada e que existem três categorias de limites preponderantes nessa racionalidade: a pessoa é limitada por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela quantidade de conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem discordar dos objetivos da organização (Figura 5). Isso significa que a vida no contexto organizacional não abrange apenas escolha,

mas também interpretação. Portanto, o processo decisório deve compreender o processo de criação de significado mesmo enquanto analisa os comportamentos decisórios (CHOO, 2003).

A principal preocupação da criação de significado é entender como as pessoas da organização criam significado e realidade, e depois explorar como essa realidade interpretada fornece um contexto para a ação organizacional, inclusive para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento. (CHOO, 2003, p. 47-48).

**Figura 5 – Tomada de decisões na organização**



**Fonte:** Adaptado de Choo (2003, p. 44)

Chiavenato (2003) corrobora com Choo (2003) ao explicar que as organizações são um sistema de decisões em que cada tomador de decisão participa consciente e racionalmente, analisando e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais e conforme sua personalidade, motivação e atitudes. Desse modo, a percepção das situações e o raciocínio demonstram

[...] o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. [...] Em resumo, as pessoas são processadoras de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão. (CHIAVENATO, 2003, p. 348).

Assim, a maneira como as informações importantes são coletadas para as decisões, contribuirá para que o processo decisório seja mais bem conduzido, pois

com isso o decisor terá consigo muitas das informações fundamentais para que possa julgar quais as alternativas serão mais claras e precisas, proporcionando uma possibilidade maior de acertar na escolha da melhor decisão (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Tendo isto em mente, mostra-se importante selecionar entre as informações disponíveis um conjunto de informações relevantes a respeito de situações específicas (“quais informações”), possibilitando decisões mais precisas, tomadas em menos tempo e focadas no problema certo (MORITZ; PEREIRA, 2006, p. 129).

Nesse sentido, os responsáveis pelas decisões na organização precisam saber muito bem como trabalhar com a gama de informações que obtém e com seu monitoramento, permitindo um acesso rápido e fácil e, com a segurança e privacidade. Por isso, o processo decisório está profundamente ligado ao tempo e à habilidade de seus gestores para processar essas informações em tempo hábil (BISPO; CAZARINI, 1998).

O aumento constante do volume de informações e conhecimentos tem constituído crescente dificuldade em momentos de decisão. O executivo do início do século tomava decisões baseado na escassez de informações.

Nos dias de hoje, o executivo se depara com uma quantidade crescente de informações disponíveis. Soterrados em um mar de dados, informações e conhecimentos, devem desenvolver habilidades e competências para separar “o joio do trigo”, pois, para a informação e o conhecimento serem considerados úteis, devem ser compreendidos e utilizados pelo tomador de decisão. (ANGELONI, 2003, p. 21).

Portanto, o processo decisório nas organizações, pode ser vislumbrado como uma competência essencial, na medida em que essa habilidade compõe uma das responsabilidades do gestor, ou seja, a decisão da melhor alternativa para solucionar questões ocorridas neste contexto, mantendo a busca pelos objetivos que garantirão o alcance dos resultados esperados pela empresa destacando-se a busca pela competitividade.

## 2.7 Competitividade das organizações e inteligência empresarial

Competitividade é a palavra de ordem no mundo dos negócios. Não é regra que o sucesso empresarial esteja atrelado à organização se estabelecer em determinado segmento de mercado.

O contexto do ambiente de negócios, atualmente, exige que as organizações estejam atentas a inúmeros sinais e movimentos. Esses sinais e movimentos podem sugerir ou até mesmo exigir necessidades de mudanças que proporcionam as instituições obterem melhores desempenhos. Fidelis e Barbosa (2012, p. 27) argumentam que “[...] a busca e percepção destes sinais só serão possíveis a partir de uma definição de necessidades informacionais bem estruturada e de acordo com as variáveis que influenciam a organização”. Portanto, merece destacar que:

Em um mundo no qual as palavras-chave passaram a ser “mudança”, “rapidez”, “competitividade”, “cooperação” e “vantagem competitiva”, exigem-se cada vez mais respostas imediatas aos sinais gerados pelo ambiente externo, com o desenvolvimento de inovações calcadas na informação e no conhecimento (SOUSA, 2011, p. 23).

Por isso, é de extrema importância que as organizações conheçam abertamente as forças que a cercam, para poder, após realizar uma análise minuciosa dessas forças, escolher efetivamente a sua estratégia competitiva.

Destarte, para a análise desse cenário competitivo, um modelo muito utilizado é o preconizado por Michael Porter<sup>1</sup>, o chamado Modelo de Análise ou Estratégia Competitiva, que de acordo com Gonçalves e Souza (2001) permite contextualizar a competitividade por ser consistente e amplo.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1989, p. 1).

O modelo de Porter incita análises mais aprofundadas e apuradas, com foco não só nos concorrentes, mas em outros entrantes que podem prejudicar a

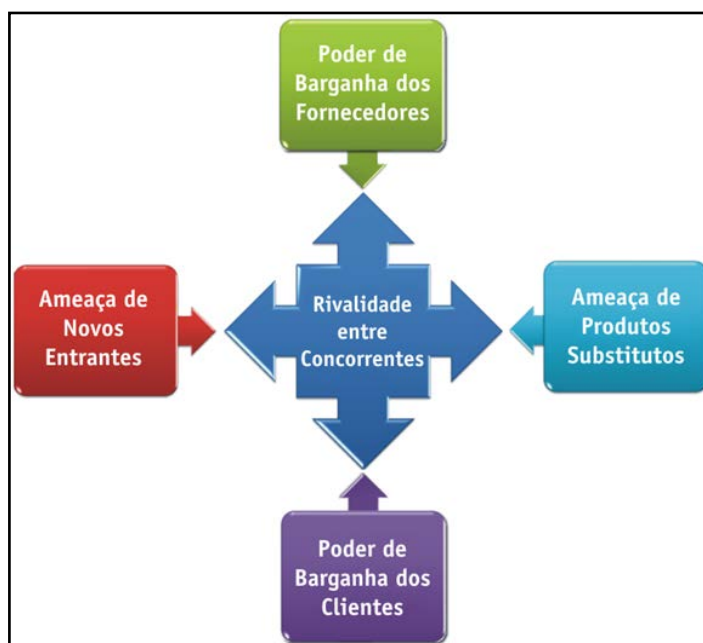
---

<sup>1</sup> Michael Porter é considerado um dos maiores especialistas mundiais em estratégia. Professor da Harvard Business School, entre as suas contribuições para a gestão salienta-se a noção de cadeia de valor e a teoria da vantagem competitiva. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/81-michael-porter>>. Acesso em: 04 jul. 2014.

competitividade da organização no seu segmento de atuação. Para analisar as chamadas cinco Forças de Porter é necessário refletir sobre cinco conjunturas, ou como Porter denomina de forças, em que a organização está inserida. Ele comenta que há uma força central e outras quatro que impactam na força central de formas diferentes. A figura 6 descreve essas forças.

A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria (PORTER, 1989, p. 6).

**Figura 6** – Modelo de Porter das Cinco Forças Competitivas



**Fonte:** Adaptado de Porter (1989, p. 4)

Chiavenato (2003, p. 546-547) explica como o modelo de Porter identificado pelas cinco forças pode influenciar o ambiente de uma organização:

1. Ameaça de novos entrantes: para entrar em um segmento, as empresas precisam superar as barreiras à entrada, como por exemplo, economias de escala, requisitos básicos de capital, de lealdade dos clientes às marcas estabelecidas etc. As barreiras elevadas desencorajam a entrada de novos concorrentes e barreiras baixas geram a uma elevada competição.



2. Poder de barganha dos fornecedores da organização: como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis pelos seus produtos, surge luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem apoia-se para o lado que tem mais opções ou menos a perder com o término da relação.
3. Poder de barganha dos clientes da organização: os clientes querem adquirir produtos com os preços mais baixos possíveis. Sua disposição de consegui-lo depende do quanto compram, até que ponto estão bem informados, de seu engajamento para experimentar novas alternativas, etc.
4. Ameaça de produtos substitutos: os produtos de uma indústria podem ser substituíveis por produtos de outra. Os serviços postais concorrem com os serviços de mensageiros, os quais concorrem com o correio eletrônico (e-mail) e assim por diante. E, quando uma indústria inova, as outras podem sofrer.
5. Rivalidade entre organizações concorrentes: todos os fatores anteriores tendem para a rivalidade, que compõe um cruzamento entre a disputa aberta e a diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições e elas podem atacar-se umas às outras ou concordar em coexistir, talvez até formando alianças.

Aaker (2007 apud SANTOS et. al., 2010), corrobora com o modelo que pressupõe uma análise de atratividade do mercado ao explicar que “[...] a atratividade de um segmento ou mercado é medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, o que depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.

Portanto, a análise do ambiente competitivo em que a organização está inserida, determina o seu melhor posicionamento diante de seus concorrentes, além de passar uma visão mais abrangente de como se pode utilizar as oportunidades.

Em vista desse aspecto, emerge a necessidade de um constante monitoramento do ambiente organizacional e a adoção de um posicionamento competitivo que possibilite a essas instituições uma posição de liderança. Essa liderança pode ser conquistada ao se criar uma vantagem competitiva, como por exemplo, por uma redução de custos ou por meio do desenvolvimento de uma diferenciação de produtos ou serviços. Portanto, vale lembrar que:

Um gestor com competência para lidar com a informação tem maior capacidade de compreender o ambiente em que atua e as variáveis

que o afetam podendo, assim, traçar os caminhos mais adequados a serem percorridos por suas instituições, através de um plano estratégico de ação. Neste sentido, é importante ressaltar que a gestão estratégica pressupõe flexibilidade, ênfase na informação, conhecimento como recurso crítico e integração de processos, pessoas e recursos. (FIDELIS; BARBOSA, 2012, p. 28).

São as pessoas que passam a ser importantes nos processos de trabalho e o uso que elas fazem do conhecimento que possuem, pois conhecimento que não é aplicado não traz desenvolvimento, nem tampouco é fator de competitividade (MOLINA, 2010).

Por isso, há a necessidade do entendimento com vistas à construção do conhecimento, pois para interpretar toda essa informação recebida é preciso ter as competências adequadas para processar, questionar, avaliar e compreender a importância das informações, uma vez que:

Dispomos dos recursos e dos meios para a acessibilidade da informação, mas a limitada capacidade de processamento da mente humana provoca que faixa de compreensibilidade dos acontecimentos ultrapasse a excessiva quantidade de informação que recebemos. [...] distintos autores afirmam que a sociedade da informação não significa necessariamente uma sociedade de maior conhecimento. (MOREIRA, 2005, p. 5, tradução nossa).

No contexto organizacional, a geração e troca de informações e conhecimentos tornaram-se decisivas e a capacidade de gestão de recursos informacionais passou a ser um diferencial, definindo a produtividade e possibilitando a competitividade no mercado globalizado.

Por isso, na busca de se manter nesse panorama de alta competitividade, as organizações necessitam reconhecer que sua sobrevivência deve estar atrelada à aquisição de novas competências que contribuirão para o alcance da vantagem competitiva. Pode-se, dessa forma, fazer uso além do conhecimento, da inteligência que tem como escopo a capacidade de perceber um problema, uma necessidade ou uma oportunidade, e a partir de informações e do conhecimento, escolher uma opção em meio a possíveis hipóteses de ação (ASSAD, 2011).

Neste sentido, no contexto organizacional pode-se trabalhar com o conceito de Inteligência Empresarial que Jakobiak (1996 apud HERRERA, 2007, p. 1) explicam:

É uma atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa.

A inteligência empresarial pode ser considerada como uma perspectiva para as empresas no sentido de ponderar os efeitos oriundos da globalização, pois não há como ser competitivo sem buscar e analisar as informações que possam colaborar para o desenvolvimento de estratégias e apoiar a tomada de decisão (CAVALCANTI, 2000). Assim:

A tecnologia de informação é um dos elementos fundamentais para a inteligência empresarial, mas, ela por si só não é nada, se não estiver sendo utilizada adequadamente. Ou seja, o conjunto compreendido pela tecnologia de informação, os sistemas de inteligência, os procedimentos e demais atividades manuais é que, juntos podem se transformar na inteligência empresarial necessária. (CAVALCANTI, 2000, p. 1370).

Observa-se que a inteligência empresarial tem por intuito alcançar a sustentabilidade por meio de diferenciais competitivos que se traduzam em vantagens futuras para a organização e, para que isso ocorra, as organizações que buscam se tornar mais competitivas utilizam de abordagens de gestão por competência, ou seja, procuram “[...] identificar, construir e alavancar novas competências” (CARBONE et al., 2006, p. 34) em seus colaboradores, a fim de acumularem conhecimento e inteligência, e desta maneira serem mais ágeis nas mudanças constantes do mercado e dos instrumentos de trabalho com o uso dos conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva, temas esses abordados na próxima seção.

### 3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Nesta seção são explicitados aspectos que conceituam a Inteligência Competitiva e Gestão de Competência e, ainda, são apresentadas as questões da competência no ambiente organizacional e quais devem ser as competências das pessoas nas organizações.

#### 3.1 Inteligência competitiva

No âmbito organizacional a competitividade parece ser inabalável. Aperfeiçoar os processos e métodos continuamente e ser melhor naquilo que a organização faz, atualmente é um pré-requisito para permanecer no mercado. Por isso, utilizar a informação de maneira inteligente e antes dos concorrentes é um dos outros artifícios que as organizações têm usado para continuar no mercado. Desse modo, destaca-se que:

Partindo desta premissa, é possível considerar que as empresas, sendo parte indissociável da sociedade contemporânea, poderão, a partir do uso estratégico da informação e do conhecimento, conectar-se com as principais estratégias de ação e posturas empresariais do momento (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012, p.191).

Assim, nota-se que as organizações precisam saber o que fazer com a informação, pois a informação pontual e sem uma sistematização adequada não se exprime em inteligência. Tarapanoff (2001, p. 45) comenta que para se obter inteligência em uma organização “[...] é preciso contar com uma infraestrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de base de dados, produtos e serviços”.

A autora explana ainda que a relação desses elementos demanda a gestão da informação. Dessa forma, faz-se necessário uma estruturação e alinhamento das informações que existem dentro e fora da organização, de forma coesa, para que elas sejam analisadas como inteligência. E, uma ferramenta que pode ser utilizada pelas organizações é a inteligência competitiva (IC), enfatizando, ainda, que:

Na verdade, ela é mais do que isso, é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão. (TARAPANOFF, 2001, p. 45).

Para Cardoso Júnior (2005, p. 67), a inteligência competitiva representa

[...] uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir.

A inteligência competitiva é:

[...] o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. (VALENTIM, 2003, p. 2).

Observando o contexto de conceitos apresentados, pode-se dizer que a inteligência competitiva permite aperfeiçoar o funcionamento interno dos vários serviços da organização, na medida em que apresenta recursos para incrementar a tomada de decisão. E, como efeito dela, a produção de informações de alto valor agregado que levam as organizações a manterem-se permanentemente competitivas (QUEYRAS; QUONIAM, 2006).

Tarapanoff (2001) reforça essas ideias ao articular que, além das informações factuais coletadas, a inteligência competitiva abrange também habilidades, ou seja, competências que a organização e seus profissionais que nela atuam com as ferramentas de IC precisam ter para buscar o entendimento e o desenvolvimento de estratégias e da forma de agir diante de seus competidores, sendo esse procedimento útil e necessário para um monitoramento contínuo do mercado, prevenindo a organização de surpresas.

Por conseguinte, para melhor compreensão das competências que precisarão ter os profissionais que trabalham com IC, faz-se necessário explicar as atividades que estão no cerne de atuação da área:

1. Identificação dos "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
2. Prospecção, acesso e coleta de dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
3. Seleção e filtragem dos dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;

4. Tratamento e agregação de valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;
5. Armazenamento mediante o apoio de tecnologias de informação dos dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminação e transferência dos dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criação de mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema. (VALENTIM, 2002, p. 9).

Assim sendo, a busca, o acesso e o uso da informação demandam competências para compreensão do ambiente informacional e de seu fluxo, além de habilidades no manejo das soluções tecnológicas que contribuam para a coleta, tratamento, armazenamento, disseminação, recuperação e uso da informação com a intenção de gerar conhecimento para a organização. Portanto, ressalta-se que:

Trabalhar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos e de profissionais que sejam capazes de fornecer os insights necessários para que a organização mantenha um crescimento sustentável em seu mercado competitivo ao longo do tempo. Não é preciso criar estruturas fantásticas para iniciar um processo de IC, mas é de suma importância ter profissionais qualificados e competentes [...]. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p. 48).

Neste sentido, verifica-se que há a necessidade do profissional ou da equipe que atuam dentro da organização possuir certas habilidades e competências em relação ao tratamento da informação para lidarem com as ferramentas da inteligência competitiva. Sobre essa perspectiva, Amaral et al. (2008, p. 10) expõe que esses atributos que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes, são denominados pelos autores como competência referencial e capacidade analítica, e chama a atenção de sua importância para que o processo de inteligência competitiva aconteça na organização. Uma síntese dessa competência – a capacidade analítica – pode ser visualizada no Quadro 2:

**Quadro 2 – Capacidade analítica como competência estratégica**

<b>Capacidade Analítica</b>		
Avaliar e interpretar sistematicamente os dados, a fim de identificar fatos relevantes, insights e relacionamentos-chave, para o estabelecimento de conclusões úteis à tomada de decisão.		
<b>Dimensões Envolvidas</b>		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
Estratégia organizacional	Aprender com as experiências	Agilidade
Estrutura organizacional	Apresentação de resultados	Confiabilidade
Metodologia científica	Capacidade de síntese	Estar constantemente atento às informações
Métodos, técnicas e ferramentas de análise	Discernimento	Ética
Organização da informação	Extrair dados relevantes	Criatividade
Setor industrial	Extrair implicações estratégicas	Curiosidade
Tecnologia da informação	Gerar explicações consistentes dos fatos	Discrição
Terminologia do setor	Identificar tendências, padrões e relacionamentos chave em meio aos dados coletados	Meticulosidade
	Gerar recomendações de acordo com a análise	Observação
	Interpretação de dados-Intuição	Organização
	Julgamento	Percepção
	Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos	Perfeccionismo
	Organizar informações	Perseverança
	Pensamento analítico	Proatividade
	Perspícia	Segurança
	Raciocínio estratégico	Senso crítico
	Raciocínio lógico	Seriedade
	Resolução de problemas	
	Saber quando parar a análise	
	Trabalhar sob pressão	
	Trabalhar, sem frustração, com resultados intangíveis	
	Visão de futuro	
	Visão global	

**Fonte:** Adaptado de Amaral et al. (2008)

Como visto no Quadro 2, verifica-se que os profissionais que trabalham com a inteligência competitiva necessitam dessas competências para avaliar e interpretar sistemicamente as informações coletadas, para que possam então identificar eventos importantes, oportunidades e até mesmo ameaças e, a partir daí, expor as conclusões que serão úteis à tomada de decisão.

Diante do exposto, a inteligência competitiva pode ser caracterizada como uma habilidade ou capacidade de se utilizar o conhecimento para buscar uma posição ou vantagem competitiva para a organização. E, para que isso seja possível, as empresas devem desenvolver em seus colaboradores as competências necessárias para que eles possam utilizar as novas ferramentas ou processos que estão disponíveis no mercado e que melhor se adaptam à organização. Com isso nota-se, que se faz necessário um conhecimento mais aprofundado sobre o termo competência e de suas implicações na organização.

### 3.2 O conceito de competência

As organizações têm a informação e o conhecimento como elementos fundamentais para o desenvolvimento de suas atividades e para seu processo decisório. No entanto, para que esses processos ocorram com eficiência, é necessário que as pessoas que atuam nas organizações tenham capacidade analítica, ou seja, competências para executar suas tarefas com domínio e controle do que está sendo feito.

Neste sentido, a partir do surgimento da Sociedade da Informação, as organizações se veem forçadas a “[...] impor novas exigências de conhecimentos, ou seja, uma formação mais ampla, com mais conhecimento, alta capacidade de raciocínio e comunicação e reconhecidas habilidades para resolução de problemas” (BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 178), para que desta forma, possam alcançar a maximização de seus resultados corporativos.

Le Boterf (2003 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010) menciona que a noção de competência foi desenvolvida em um cenário de desemprego e do crescimento da competitividade no que se referia à capacitação dos recursos acondicionados às pessoas, ou seja, introduzidos em seus conhecimentos, habilidades, experiências, capacidades cognitivas, qualidades, com os recursos em que são inseridos (alta tecnologia das máquinas, internet, redes de dados, interatividade, por exemplo) no meio em que convivem, seja na empresa, em casa, na universidade, entre outros.

Em razão disso, o conceito de competência ganhou destaque no âmbito organizacional e pode ser entendido por diversos autores com concepções diferenciadas. Essas várias definições sobre competência podem ser observados no Quadro 3, em que se apresenta uma sistematização adotada de Bitencourt (2001) associando o conceito de competência com a ênfase que os autores buscavam ao desenvolverem suas ideias:



Quadro 3 – Conceitos de competência

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização".	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade".	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993)	"A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho".	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994)	"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa".	Estratégias, ação e resultados.
5. Moscovici (1994)	"O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade".	Aptidão e ação.
6. Cravino (1994)	"As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho".	Ação e resultados.
7. Parry (1996)	"Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento".	Resultado e formação.
8. Sandberg (1996)	"A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos".	Formação e interação.
9. Bruce (1996)	"Competência é o resultado final da aprendizagem".	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
10. Boterf (1997)	"Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular".	Mobilização e ação.
11. Magalhães et al. (1997)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função".	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998)	"A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências".	Formação e ação.
13. Durand (1998)	"Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito".	Formação e resultados.
14. Hase et al. (1998)	"Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões".	Ação e resultado.
15. Dutra et al. (1998)	"Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)".	Aptidão, resultados, formação.
16. Ruas (1999)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área".	Ação e resultados.

17. Fleury e Fleury (2000)	"Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000)	"O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo".	Formação, resultados, perspectiva, dinâmica.
19. Davis (2000)	"As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho".	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001)	"A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir".	Aptidão, ação e resultados.
21. Becker et al. (2001)	"Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas".	Formação e desempenho.
22. Fleury e Fleury (2001)	"O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém".	Formação e desempenho.
23. Le Boterf (2003)	"A competência está diretamente entrelaçada à motivação, por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo indivíduo".	Comportamento e resultado.
24. Carbone (2006)	"Se trata da sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que expressam o desempenho profissional do indivíduo no cenário organizacional, e agrega valor às pessoas e à firma".	Ação, desempenho e resultado.
25. Ceitil (2007)	"Está associado a um conjunto de características que uma pessoa evidencia num determinado ambiente concreto e que gera níveis altos de desempenho, sendo apenas observáveis na ação em si".	Formação e desempenho.
26. Paiva (2007)	"As competências profissionais não são natas, mas passíveis de formação e desenvolvimento, mediante um processo de gestão que não se reduz ao próprio indivíduo, mas depende também do feedback que ele recebe de outras pessoas e de esforços de parceiros, como a própria organização em que ele desenvolve suas atividades produtivas".	Formação, aprendizagem individual, desempenho e resultado.
27. Bergamini (2012)	"A motivação é imprescindível para obtenção da competência".	Comportamento.

**Fonte:** Adaptado de Bitencourt (2001)

Como visto no Quadro 3, existem vários conceitos para o termo competência, sendo que, em sua grande maioria, remetem à ideia pelo atendimento das exigências do mercado por profissionais competentes e que saibam utilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da organização.

Diante disso, e com relação ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, Gramigna (2007, p. 50) descreve-os como:

- Habilidades: capacidade de colocar seu conhecimento em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidades – Saber fazer.
- Conhecimento: informações, fatos, procedimentos e conceitos – Saber.
- Atitudes: valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções, atos pessoais – Querer.

Os conceitos de competência apresentados no Quadro 3, demonstram a busca pela competência em diferentes aspectos e abordagens, que transpondo para o ambiente de uma organização, podem variar devido ao foco que as empresas buscam trabalhar para que suas estratégias empresariais voltadas à competência sejam alcançadas.

Em síntese, observando os conceitos do Quadro 3, pode-se dizer que:

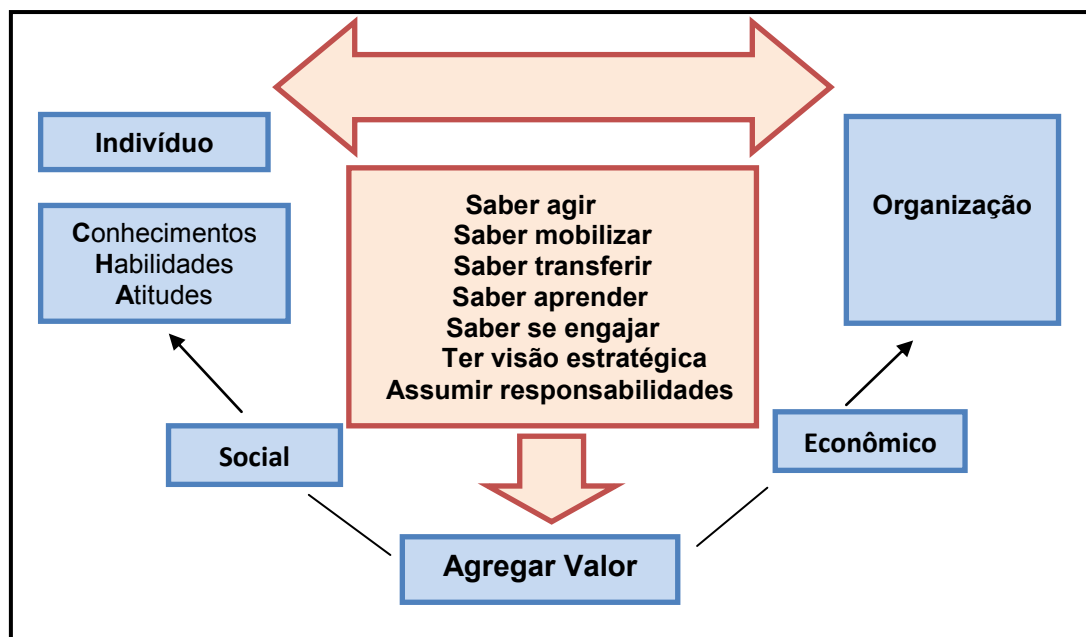
- Na década de 1980: a ênfase no cenário da competência era a de que esta estava ligada ao comportamento das pessoas e seus resultados para com a organização.
- Na década de 1990: período em que o conceito de competência significava ênfase em maior no resultado, que muito se relaciona com a interação das pessoas por meio de seus conhecimentos e habilidades, ou seja, de sua formação, seguido da ação que tem relação direta com as atitudes dos indivíduos dentro do ambiente organizacional.
- Década de 2000 em diante: neste período a ênfase na competência continua voltada para o resultado dos sujeitos, baseado em sua formação e ação. Entretanto, direcionou-se o “olhar” para outros aspectos que podem influenciar o desempenho das pessoas na busca pela competência como o comportamento, ou seja, a motivação e aprendizagem do indivíduo.

Observando todos os requisitos delimitados ao conceito de competência, Fleury e Fleury (2001), comentam que a competência da pessoa não pode ser vista como uma condição, que se restringe somente a um conhecimento ou *know how* exclusivo. Destacam, ainda, que:

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Com isso, para Fleury e Fleury (2001) a ideia de competência deve ser relacionada com expressões tais como: saber agir, mobilizar recursos, saber transferir conhecimento, saber aprender, saber engajar-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Figura 7). No âmbito da organização, as competências buscam agregar valor econômico para elas e valor social para as pessoas:

**Figura 7** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



**Fonte:** Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Assim, o desenvolvimento de competências tem uma função significativa na medida em que colabora para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho ou a percepção da realidade, fatores que geram e agregam de valor à organização (BITENCOURT, 2001).

Portanto, mais do que buscar uma definição conceitual, faz-se necessário o alcance de um maior entendimento do papel das competências em uma

organização, pois dependendo da forma como é feita a gestão das competências, essas podem favorecer a aquisição de vantagens competitivas, contribuindo para diferenciar a organização de seus concorrentes.

### 3.2.1 Competência organizacional

Se as organizações não tivessem percebido a importância de saber conduzir habilmente as competências de seus colaboradores, muitas poderiam nem ter sobrevivido. Atualmente, o que muda é que as organizações precisam ver as competências com escopos mais amplos e complexos do que os que elas usavam no passado. Isso denota que nessa nova economia, a gestão dos saberes da empresa quando somados à coordenação dos comportamentos de seus trabalhadores, possibilitou a descoberta de mais uma forma de gerar vantagens competitivas para as empresas que atuam em mercados dinâmicos e altamente competitivos. (CAPANO; STEFFEN, 2012). Para esses autores, na empresa

[...] o enfoque por competências é, em primeiro lugar, uma instrumentação que permite identificar os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários à realização dos objetivos. Dar uma definição operacional da competência significa encontrar um acordo entre as partes interessadas e compartilhar a maneira de apreciá-la e encará-la. (CAPANO; STEFFEN, 2012, p. 44).

Assim, Becker e Lacombe (2005, p. 171) discorrem sobre a gestão de competências no âmbito organizacional que:

[...] a proposta do modelo de gestão por competências, de maneira geral, pressupõe o desenvolvimento contínuo, bem como o constante monitoramento e renovação das competências individuais e organizacionais, o que, por sua vez, demandam postura empreendedora por parte das pessoas e da gestão.

Bitencourt e Barbosa (2010) consideram, ainda que, para a gestão de competência ocorrer com êxito é importante que se institua um elo entre estratégias, processos e desenvolvimento das pessoas. E complementam que

[...] a gestão de competências refere-se ao processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos,

habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização). (BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 190).

No contexto organizacional, o conceito de competência obteve maior reconhecimento a partir dos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995) ao tratarem da definição das *core competence*, que significam competências essenciais: “[...] são as portas para as oportunidades futuras. [...] Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 228- 229).

Essas competências essenciais, de acordo com Fleury e Fleury (2001), precisariam ser analisadas como competências-chave da organização e deveriam responder a três critérios: oferecerem autênticos benefícios aos consumidores, serem difíceis de imitar e proverem acesso a diferentes mercados. Desse modo, entende-se que:

A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 189).

Assim, as competências essenciais da organização são aquelas que atribuem vantagem competitiva a ela por meio do valor percebido pelos clientes e pela dificuldade de serem copiadas pela concorrência. Para Souza (2000, apud PIMENTA; BRASIL; SARAIVA, 2006, p. 137), “[...] o fio da meada está em como integrar as competências pessoais com as competências organizacionais, pois uma não faz sentido sem a outra”.

Hamel e Prahalad (1995, p. 234) corroboram com essa ideia ao explicar que “[...] uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional”.

Igualmente, uma competência essencial somente é desenvolvida quando há união do conhecimento individual das pessoas e do conhecimento coletivo da

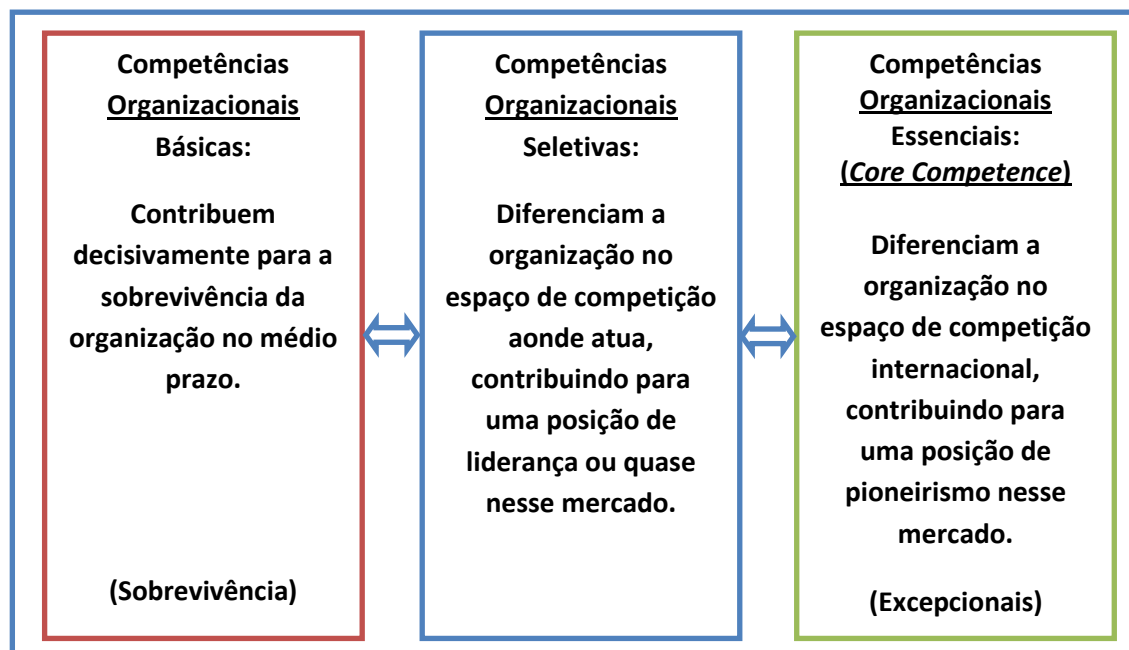
organização, que para a empresa para chegar neste nível precisa saber administrar e desmembrar o que Hamel e Prahalad (1995) denominam de 'estoque de competências específicas'.

Ruas (2003) aponta que as competências essenciais, são um instrumento aceitável para as empresas que almejam fortalecer sua competitividade por meio do desenvolvimento de determinadas capacidades, reforçando assim uma velha ideia de que o desempenho eficaz depende de competências e / ou capacidades consistentes e presentes em toda a organização. Com isso, o autor sinaliza duas outras competências que, além das competências essenciais, também podem estar presentes nas empresas:

- ✓ As competências que viabilizam diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais estamos denominando de competências organizacionais seletivas. Diferenciais obtidos com base em relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços são exemplos adequados de competências organizacionais seletivas.
- ✓ As competências qualificadoras para atuação num certo mercado ou básicas para a sobrevivência da empresa denominamos como competências organizacionais básicas. Competências coletivas que permitem garantir a segurança e a estabilidade de uma planta petroquímica, por exemplo, podem ser consideradas como competências organizacionais básicas. Nesse caso também estariam aquelas competências que permitem a uma empresa industrial produzir produtos com preços compatíveis para o mercado ou competências que contribuem para uma empresa varejista atingir níveis de atendimento satisfatório (RUAS, 2003, p. 6).

Essas competências podem ser resumidas na Figura 8, em que Ruas (2003), faz a relação entre elas, expondo que ambas atuam em mão dupla, ou seja, uma competência essencial pode tornar-se seletiva, bem como uma competência seletiva pode chegar a ser uma competência essencial.

**Figura 8** – Articulação entre os diferentes níveis de competitividade das competências organizacionais



Fonte: Ruas (2003)

As competências organizacionais proporcionam a possibilidade de realização de um acompanhamento, para verificar o quanto as competências têm contribuído para o alcance de uma maior competitividade da empresa. Destaca-se, ainda, que:

Assim, na contraparte de determinada estratégia de mercado envolvendo novos produtos ou novos serviços ou, ainda, novas formas de relacionamento com clientes, a noção de competência passa a representar as necessidades de capacidades internas que vão sustentar essa estratégia. Sob a forma de competência coletiva e/ou individual, essa noção passa a transitar nas diferentes instâncias da organização como uma referência conceitual, relativamente homogênea, acerca das capacidades internas necessárias: da dimensão corporativa (competências organizacionais), passando pela dimensão funcional ou dos macro-processos (competências funcionais ou grupais), até as individuais (inclusive gestores). (RUAS, 2003, p.10).

Desse modo, Hamel e Prahalad (1995), descrevem as cinco tarefas que consideram fundamentais para administrar as competências dentro das organizações, a saber:

1. Identificação das competências essenciais – Fazer um levantamento das competências que sejam essenciais da empresa para que todos tenham uma noção do que a empresa faz de bem feito. As competências essenciais são a



alma da empresa e além de conhecê-las a corporação deve saber também quais os elementos que contribuem para cada uma delas existirem.

2. Definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais – A agenda deve responder a uma matriz que diferencie as competências existentes das novas competências abordando aspectos como: preenchimento de espaços, que visa identificar novas oportunidades de competências mantendo com isso a posição já existente; “liderança em 10”, que busca identificar as novas competências que devem ser desenvolvidas para garantir e manter a primazia da organização em um período de cinco ou dez anos, e, além delas observar também as competências que podem tornar-se obsoletas e que deverão ser substituídas para suplantar sua base atual de habilidades; espaços em branco para ampliar as competências essenciais existentes por meio de oportunidades em novos mercados e produtos; e as megaopportunidades que propõem a busca de oportunidades significativas por meio de parcerias ou aquisições de pequenas empresas levando a compreender e conhecer novas aplicações de negócio.
3. Desenvolvimento de novas competências essenciais – Como o desenvolvimento de competências essenciais pode demorar muitos anos, é importante que se tenha consistência de esforços, que dependem de uma integração e consenso das competências que serão desenvolvidas e sustentadas pela empresa.
4. Distribuição das competências essenciais – Para que haja o crescimento de uma competência essencial em diversos negócios e novos mercados da empresa é aconselhável que se redistribuam essas competências pela empresa ou pelas unidades de negócio e, além disso, que sejam feitas reuniões com regularidade com os funcionários que possuem determinadas competências para troca de ideias e experiências facilitando, dessa forma, a mobilidade das competências essenciais pela organização.
5. Proteção e defesa das competências essenciais – A organização deve ter funcionários com habilidades para serem os administradores de determinadas competências essenciais da empresa como um todo, devendo estes serem responsáveis pela saúde dessas competências.

Destarte, Boterf (1997, apud BITENCOURT, 2001) afirma que o que diferencia a competência de uma organização, não é a competência dos seus

colaboradores, mas sim a qualidade da combinação ou articulação entre seus membros.

Por isso, Dutra (2007) esclarece que a competência pode ser atribuída a diferentes elementos, como as organizações com as suas próprias competências, e as pessoas com seus conjuntos de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) aproveitadas ou não pela organização. Segue esclarecendo, ainda, que:

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. (DUTRA, 2007, p. 24).

Neste sentido, observa-se que ao confrontar as competências das organizações e das pessoas, pode-se verificar que há um processo contínuo de troca de competências, evidenciando uma relação próxima entre competências organizacionais e individuais.

### **3.2.2 As competências das pessoas nas organizações**

Para a implantação da gestão de competências, é necessário que as organizações estabeleçam, desde o princípio, as suas estratégias e determinem quais são as suas competências organizacionais.

Orsi et al. (2006) comentam que mesmo existindo convergência entre muitos autores sobre o tema 'competências', ainda há controvérsias sobre os tipos de enfoques e conceitos que o envolvem, assim como a dificuldade em constituir uma relação entre a estratégia da organização e as competências, o que gera divergências quanto a sua gestão e aplicabilidade.

Por isso, Chiavenato (2003) afirma que as pessoas necessitarão aprender e desenvolver determinadas competências pessoais, independente da estratégia da organização, para atuarem nos novos espaços de negócios das organizações:

1. Aprender a aprender: As pessoas precisam colaborar de forma construtiva em todos os aspectos da organização, desde como garantir a qualidade dos

produtos até mesmo como aperfeiçoar processos organizacionais, utilizando técnicas como avaliar situações, questionar, buscar conhecer o que não compreendem e raciocinar criativamente para gerar novas opções. Além disso:

O objetivo é fazer com que a atitude de aprender a aprender faça parte natural do modo como as pessoas pensam e se comportam no trabalho. O conhecimento das pessoas constitui um ativo intangível. Elas não são mais consideradas um elemento de custo no balanço patrimonial, mas parte integrante do seu capital intelectual (CHIAVENATO, 2003, p. 616).

2. Comunicação e colaboração: O bom desempenho era coligado à repetitividade das tarefas, bem como a qualificação profissional era associada à cada tarefa específica. Atualmente, as equipes compõem a base das organizações flexíveis e a eficiência das pessoas está cada vez mais atrelada com sua habilidade interpessoal de comunicação e colaboração.
3. Raciocínio criativo e solução de problemas: A administração paternalista centralizava e se responsabilizava em buscar formas de aumentar a produtividade do trabalhador. Atualmente, almeja-se que as pessoas também do nível operacional, encontrem por si mesmas como melhorar e aumentar o ritmo do seu trabalho. “[...] Para isso, elas precisam pensar criativamente, desenvolver habilidades de resolução de problemas e analisar situações, indagar, esclarecer o que não sabem e sugerir melhorias” (CHIAVENATO, 2003, p. 616).
4. Conhecimento tecnológico: Conhecer tecnologia não significa ter somente a habilidade para operar o computador. Agora as pessoas utilizam os computadores para contatos com profissionais em todo o mundo, via internet, por meio do site da organização, redes sociais, *chats*, entre outros, compartilhando e recebendo melhorias em seus processos de trabalho e de produtos.
5. Conhecimento de negócios globais: “[...] Cada vez mais, as pessoas deverão aprender novas habilidades técnicas e comerciais que levem em conta o ambiente competitivo global, que não permite prever com certeza o que virá no futuro para a organização ou para o mercado” (CHIAVENATO, 2003, p. 617). Dado o contexto global e imprevisível, as organizações buscam que seus colaboradores possam ter a capacidade de enxergar o todo e, com isso, conseguir sempre agregar valor à instituição.

6. Liderança: O desenvolvimento de pessoas capazes de levar a organização para o sucesso é primordial e vital e a chave para esse êxito organizacional está cada vez mais nas pessoas e no tipo de liderança que exercem.
7. Autogerenciamento da carreira: As organizações estão repassando a responsabilidade para as pessoas do autodesenvolvimento profissional e do domínio de suas carreiras. Desse modo, em decorrência:

Como as qualificações necessárias continuam a mudar e a evoluir, as pessoas de todos os níveis da organização devem assumir o compromisso de assegurar que possuam as qualificações, o conhecimento e as competências exigidos tanto na atividade atual como nas futuras. A capacidade de gerenciar a própria vida profissional passa a ser considerada uma competência adquirida e necessária para deslançar todas as outras competências exigidas no novo ambiente de negócios. (CHIAVENATO, 2003, p. 617).

Frente ao exposto, as organizações definem suas competências alinhadas aos seus objetivos estratégicos e buscam atingir os resultados por meio também das competências individuais que os funcionários já possuem ou que aprendem ao longo do tempo.

Assim, pode-se inferir que a definição e a identificação das competências, como por exemplo, a competência em informação (tema da próxima seção), visam à busca da valorização do conhecimento do capital humano da organização, obtendo com essa ferramenta a participação e o comprometimento dos colaboradores, que por meio de indicadores, possam ser avaliados para demonstração dos resultados individuais e organizacionais.

## **4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO**

Neste capítulo serão apresentados os aspectos histórico-conceituais sobre a Competência em Informação, a sua relevância para as organizações, além da importância dos padrões e modelos para avaliar o desempenho de programas de Competência em Informação.

### **4.1 Aspectos históricos e conceituais**

Historicamente, a educação visava à formação de profissionais especialistas em uma determinada função para um trabalho estável ao longo de sua carreira, e o que vemos, atualmente, é a crescente demanda por profissionais flexíveis, multidisciplinares e capazes de aprender ao longo da vida (DUDZIAK, 2001). Assim é importante desenvolver competências e habilidades para lidar “[...] com grandes massas de informações, assim como demandas pessoais e profissionais” (DUDZIAK, 2003, p. 31), para que ocorram transformações e avanços sociais e econômicos.

Com o surgimento da Sociedade da Informação, houve um rápido e crescente desenvolvimento dos campos científicos e tecnológicos. Como resultante desse processo, o conhecimento que as pessoas detinham começou a tornar-se obsoleto, demandando, dessa forma, uma aprendizagem acelerada, ininterrupta e permanente. “[...] Como não é possível prever quais conhecimentos serão necessários no futuro, é indispensável que o indivíduo desenvolva habilidades que o auxiliem a se adaptar com facilidade a esse novo contexto” (LECARDELLI; PRADO, 2006, p. 25), que se traduzem em competências de natureza vária.

O ponto central do desenvolvimento de competências na sociedade contemporânea e, principalmente no contexto organizacional, não é mais somente o acesso à informação, mas o que se fazer com o uso da informação. Observa-se que também querer questionar qual a necessidade do uso de um estoque de informações demanda, de antemão, competências várias, incluindo uma estreita especialização para que a troca de informações seja possível com as facilidades de acesso.

Neste sentido é que a Competência em Informação (CI) deve ser observada como um aspecto relevante no contexto social, que advém de duas dimensões:

[...] a primeira, um domínio de saberes e de habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social. (BELLUZZO, 2007, p. 34).

Assim, para melhor compreensão da importância da CI, faz-se necessário um entendimento da sua origem e conceitos. E, para efeito dessa dissertação, cabe ressaltar que será considerado o termo Competência em Informação, utilizado por Belluzzo (2007), termo este que melhor representa a sua compreensão semântica e que, a partir de 2013, foi definido pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) (HORTON JÚNIOR, 2013) como a terminologia apropriada para se utilizar em nosso país, como será explicado no decorrer deste capítulo.

A CI (*information literacy* – termo em inglês) surgiu na década de 1970, por meio do relatório de autoria do bibliotecário Paul Zurkowski num período em que, com o advento da evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) requeria das pessoas a necessidade de buscar novos conhecimentos e habilidades, ou seja, de competências para lidar com a informação.

Zurkowski era o presidente da *Information Industries Association*, uma associação cujo intuito era de criar e distribuir produtos, serviços e sistemas de informação, especialmente em formatos digitais. Em seu relatório, divulgado em 1974, chamado de *The information service environment relationships and priorities*, Zurkowski delineou uma série de produtos e serviços fornecidos por instituições privadas e suas relações com as bibliotecas. Ele observara um cenário de mudanças no âmbito informacional, principalmente, pela utilização de bases de dados eletrônicas que já vinham sendo comercializadas há algum tempo e aconselhava que fosse dado início a um movimento nacional em direção à *information literacy*.

Paul Zurkowski recomendava que os recursos informacionais deveriam ser aplicados nas situações de trabalho, por meio da aprendizagem de técnicas e habilidades para a utilização de ferramentas de acesso à informação e no uso de fontes primárias, além do que a informação deveria ser usada na resolução de problemas (DUDZIAK, 2001). De acordo com Campello (2003, p. 30) Zurkowski,

[...] sugeriu que o governo norte-americano se preocupasse em garantir que a população do país desenvolvesse competência informacional que lhe permitisse utilizar a variedade de produtos informacionais disponíveis no mercado. Munidas dessas competências, as pessoas poderiam aplicá-las na solução de problemas no seu trabalho [...].

Em 1976, o conceito de *information literacy* ressurgiu de modo mais abrangente, relacionado a uma série de habilidades e conhecimentos que incluíam agora a localização e uso da informação para a resolução de problemas e tomadas de decisão (DUDZIAK, 2003). Neste mesmo ano, o conceito de cidadania é acrescentado à CI, compreendendo-a não mais como uma mera aquisição de habilidades: “[...] cidadãos competentes no uso da informação teriam melhores condições de tomar decisões relativas à sua responsabilidade social” (CAMPELLO, 2003, p. 30).

No ano de 1979, os bibliotecários Robert S. Taylor e Eugene Garfield destacaram as habilidades técnicas na CI. Garfield abordou em seu trabalho que a capacitação em informação estava ligada ao domínio de técnicas e habilidades no uso das ferramentas de informação para a solução de problemas. E Taylor sugeriu que com o conhecimento dos recursos de informação, juntamente com estratégias para aquisição da informação, poder-se-ia solucionar grande parte dos problemas do uso da informação (DUDZIAK, 2001).

Assim, a *Information Literacy* nos anos 70, foi edificada a partir do crescimento informacional que surgiu com a implementação da tecnologia e de suas formas de disponibilização e acesso, além do reconhecimento de que a informação é elemento imprescindível à sociedade, daí a necessidade de habilidades, ou melhor, de competências para fazer o uso eficiente das informações na resolução de problemas. Além disso, destaca-se que:

Os conceitos de cidadania e responsabilidade social foram adicionados à competência informacional, no decorrer da década de 1970, e teve como resultado a necessidade de desenvolver habilidades relacionadas ao manuseio de recursos e fontes informacionais com a finalidade de localizar e utilizar informações para uma tomada de decisão ou resolução de problemas de cunho social. (SANTOS, 2011, p. 23).

Na década de 1980, a competência em informação passou a ser conhecida como *Information Literacy Technology*, pois devido ao crescimento e a propagação

das tecnologias da informação os serviços referentes à produção, guarda, disseminação e acesso à informação foram modificados nas bibliotecas. Assim, habilidades e conhecimentos ligados à tecnologia da informação precisavam ser aprendidos e a CI passou a ser implantada nas escolas secundárias para a capacitação do ambiente escolar. Dudziak (2001, p. 26) explica que “[...] admitia-se a necessidade dessa capacitação, porém, não havia ainda programas educacionais estruturados”.

Em 1983, a *National Commission on Excellence in Education* (Comissão Nacional de Excelência em Educação) apresentou o relatório “*A Nation at Risk: the Imperative for Educational Reform*”, que evidenciava a situação decadente que o ensino público dos Estados Unidos se encontrava. Ainda, deve-se ressaltar que:

O documento, embora enfatizasse a aprendizagem de habilidades intelectuais superiores, não mencionou as bibliotecas [...]. Demonstrando seu desapontamento com a omissão, os bibliotecários reagiram energicamente, manifestando-se por meio de uma profusão de publicações, em que tentavam explicitar o papel que a biblioteca tinha a desempenhar no esforço de formar a comunidade de aprendizagem proposta em *A Nation at Risk*. (CAMPELLO, 2003, p. 31).

Esse relatório, intitulado “*Libraries and the Learning Society: Papers in Response to A Nation at Risk*”, divulgado em 1984 pela *National Commission on Excellence in Education*, fez com que a *American Library Association* (ALA) destacasse a importância da biblioteca escolar no desenvolvimento da CI:

[...] demonstravam a contribuição que a biblioteca escolar poderia oferecer para uma educação que ensinasse o aluno a aprender a aprender e desenvolvesse habilidades para buscar e usar informação, consideradas essenciais para viver em uma sociedade complexa e mutável. (CAMPELLO, 2003, p. 31).

Patricia S. Breivik, em 1985, então diretora da Biblioteca da *University of Colorado* em Denver, nos Estados Unidos, deu um passo qualitativo ao considerar que a CI devesse corresponder a um conjunto integrado de habilidades, conhecimentos e atitudes. O conceito de *Information Literacy* se expandiu da simples descrição de habilidades de localização, para a definição de habilidades intelectuais superiores que abrangem a compreensão e a avaliação da informação, demandando uma série de atitudes vinculadas à pesquisa como a relevância, a



eficácia e a eficiência, o pensamento crítico e o pensamento criativo, num contexto abrangente que extrapola a biblioteca, definindo dessa forma o trinômio conhecimentos, habilidades e atitudes (DUDZIAK, 2001).

Em 1987 a monografia de Carol C. Kuhlthau, intitulada *Information Skills for an Information Society: a review of research*, apresenta as bases para a CI voltada para a educação (a *Information Literacy Education*). O estudo de Kuhlthau centrava-se principalmente na integração da CI ao currículo, por meio da proficiência em investigação, além da apropriação e do uso das tecnologias de informação mais adequadas ao seu aprendizado (DUDZIAK, 2001):

O ponto importante é a integração da IL ao currículo, o que significa entendê-la não como uma disciplina isolada, autônoma e desprovida de contexto, mas sim em harmonia com o universo do aprendiz. Ao referir-se à proficiência investigativa como meta educacional e ao amplo acesso aos recursos informacionais, Kuhlthau amplia o conceito de IL, desfazendo a noção corrente na época de que as habilidades informacionais se restringiam à biblioteca e aos materiais científicos bibliográficos. O foco estava no aprendizado. A autora também se situa frente à realidade das tecnologias de informação, fornecendo-nos sua real dimensão: as tecnologias de informação são apenas ferramentas de aprendizado. (DUDZIAK, 2001, p. 29).

Por sua vez, em 1989, o relatório da ALA, intitulado de *Report of the Presidential Committee on information literacy: Final Report*, trouxe de forma contundente a importância da CI para os cidadãos, reforçando o papel da informação na solução de problemas e tomada de decisão. (DUDZIAK, 2001). Preparado por um grupo de bibliotecários, as recomendações se concentraram na implementação de um novo modelo de aprendizado, com a diminuição da lacuna existente entre a sala de aula e biblioteca. E esse novo modelo, implantado por meio de uma reestruturação curricular, induziria ao desenvolvimento do pensamento crítico e do aprendizado por toda a vida, o que acarretaria à formação de profissionais e cidadãos realmente integrados à sociedade (DUDZIAK, 2003).

Na década de 1990, após divulgação do relatório da ALA, os profissionais da informação, reconhecendo a necessidade de permitir o acesso rápido e simplificado ao novo universo informacional, destacam que os usuários da informação deveriam tornar-se aprendizes independentes. (DUDZIAK, 2003).

Em 1994, Cristina Doyle, publicou um trabalho advindo de suas experiências adquiridas com o grupo *National Forum on Information Literacy* (NFIL), que reunia

várias organizações empresariais, governamentais e educacionais americanas (DOYLE, 1994). O estudo buscava demonstrar e levar à compreensão do conceito da CI para todos os profissionais (DOYLE, 1994).

O estudo de Doyle (1992 apud DOYLE, 1994, p. 3), expõe um levantamento sobre os atributos necessários para uma pessoa ser competente para lidar com a informação. De acordo com a autora os atributos são:

- Reconhecimento de que a informação precisa e detalhada é a base para uma tomada de decisão inteligente.
- Reconhecimento da necessidade da informação.
- Formulação de perguntas baseadas na necessidade dessa informação.
- Identificação das fontes potenciais de informação.
- Desenvolvimento de estratégias de busca com êxito.
- Acesso às fontes de informação que incluem a informática e outras.
- Avaliação da informação.
- Organização da informação em relação a uma aplicação prática.
- Integração da informação nova a uma área de conhecimento existente.
- Utilização da informação na resolução de problemas e no pensamento crítico.

Christine Bruce, bibliotecária norte-americana, utilizando a fenomenografia, apresentou sua pesquisa em 1997, intitulada de *Information literacy: a phenomenography*. Nessa pesquisa, Bruce criou um modelo relacional, que observa a CI como um fenômeno experimentado por pessoas que interagem e vivenciam com o universo informacional, ou seja, que utilizam a informação de forma competente (CAMPELLO, 2009). Assim, por meio de um estudo de caso fundamentado nas experiências de educadores e profissionais de informação de duas universidades australianas, Bruce proporciona esse novo modelo de compreensão da CI (DUDZIAK, 2001). Em decorrência disso:

As concepções daí resultantes representam, não atributos individuais, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo precisa dominar para ser competente no uso da informação, mas as diferentes relações entre usuário e informação. Nessa perspectiva, os atributos assumem posição secundária e o mais importante são as diferentes maneiras de conceber o que significa ser competente em determinada situação, no caso, o modo como a pessoa interage com a informação. (CAMPELLO, 2009, p. 76).

Conforme Bruce (1997, apud DUDZIAK, 2001), as pessoas aprendem por meio de uma dada estrutura de ensino, que depende da circunstância e que varia de acordo com suas necessidades. Deste modo, o foco não deve ser nas habilidades, conhecimentos ou valores por si mesmos, mas sim na situação. Assim “[...] como resultado, a autora extraiu visões diferentes de como a *Information Literacy* é concebida” (HATSCHBACH, 2002, p. 22).

Em um trabalho denominado de *Seven faces of Information Literacy*, posterior à sua tese, Bruce (1997 apud DUDZIAK, 2001, p. 46-47) apresentou sete concepções para a CI:

1. Tecnologia da informação, em que o centro da experiência – a CI – está na importância dada à tecnologia da informação e às formas de acesso à informação;
2. Fontes de informação, na qual a CI é experimentada como o conhecimento das fontes de informação e sua estrutura;
3. Processo de informação, no qual a CI é vista como a execução de um processo de busca e uso da informação;
4. Controle da informação, no qual a CI é experimentada como a capacidade de controlar a informação, sua organização para recuperação posterior;
5. Construção do conhecimento, na qual a CI é experimentada como um processo de construção pessoal de conhecimento;
6. Extensão do conhecimento, na qual a CI é experimentada como um conhecimento ampliado, incorporando a criatividade e/ou intuição, com a criação de sentido;
7. Inteligência, na qual a CI é experimentada como o uso inteligente da informação produzida a partir do que se aprendeu, em benefício de outros; ou seja, incorporando a noção de ética, de valores pessoais e sociais no uso da informação.

Portanto, Bruce (1997) discorre que a CI é um fenômeno que vai além e somente do desenvolvimento de competências, pois considera as experiências vividas pelas pessoas (abordagem situacional).

Outra contribuição importante para a CI foi o desenvolvimento dos “Sete Pilares da Competência em Informação” pela *Society of College National and University Libraries* (SCONUL)<sup>2</sup>, apresentados e aprovados em 1999, na *Conference*

---

<sup>2</sup> Estes pilares foram atualizados no ano de 2011. Disponível em: <<http://www.sconul.ac.uk/sites/default/files/documents/coremodel.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

*of National and University Libraries*, em Londres. Por meio desse modelo são retratadas as competências em relação às habilidades na busca, recuperação e uso da informação. Para a constituição do modelo, partiu-se da hipótese que os usuários seriam alunos de graduação e pós-graduação de Bibliotecas Universitárias, que aprenderiam desde o nível básico até o nível mais avançada da CI (PONTES JUNIOR, 2009). Na visão de Pontes Junior (2009, p. 71), os Sete Pilares da Competência em Informação, admitem:

[...] uma interação através da qual o usuário progride na competência e capacidade de julgar com perícia a informação de que ele necessita; ao mesmo tempo, ele pratica suas habilidades, elevando-as de acordo com as competências adquiridas ao longo do processo.

A Figura 9 expõe os Sete Pilares da Competência em Informação e suas dimensões:

**Figura 9** – Sete Pilares da Competência em Informação



**Fonte:** Pontes Junior (2009, p. 74)

No alicerce do modelo dos Sete Pilares estão as bases fundamentais que são as habilidades básicas da biblioteca e as habilidades em tecnologia da informação. E à medida que o usuário vai se desenvolvendo ao longo do processo de capacitação, este vai alcançando uma nova competência na busca pela informação que necessita, até chegar ao último pilar, no qual a pessoa já possui habilidades para julgar e tomar decisão diante das informações que possui. Assim cada pilar pode ser descrito como:

- Pilar 1 – Reconhecer a necessidade informação: a pessoa deve ter a consciência de que tem uma necessidade de informação e que até possui conhecimento de algumas coisas, mas precisa aprender outras para solucionar determinada lacuna de informação.

- Pilar 2 – Distinguir maneiras de eliminar os ‘gap’s’: é a capacidade que a pessoa tem em identificar e selecionar, dentre os diferentes tipos de fontes e suportes informacionais, quais deles são potenciais para a satisfação da necessidade de informação.
- Pilar 3 – Construir estratégias de busca: trata-se da habilidade para desenvolver uma estratégia de busca a fim de obter e usar de forma mais eficiente as informações recuperadas.
- Pilar 4 – Localizar e acessar: o usuário precisa saber localizar e buscar em ferramentas e base de dados apropriadas as informações que necessita.
- Pilar 5 – Comparar e avaliar: a pessoa deve saber avaliar as informações recuperadas de acordo com a sua relevância. Dessa forma, o usuário precisa desenvolver o pensamento crítico e ter autonomia nas suas decisões.
- Pilar 6 – Organizar, comunicar e aplicar: é a habilidade de organizar a informação de uma maneira que seja acessível e compreensível, que possa ser aplicada para solucionar problemas e tomar decisões e que os resultados dessas decisões possam ser comunicados para outras pessoas.
- Pilar 7 – Sintetizar e criar: trata-se da capacidade dos usuários em assimilar as informações de uma variedade de fontes levando à construção de novas ideias, e consequentemente, de novos conhecimentos.

É possível inferir, que a busca pelo desenvolvimento de habilidades pode ser introduzida em qualquer grupo de usuários que almeje aprimorar sua competência sob a ótica de um processo de reflexão e pensamento crítico das informações que ele precisa e que lhe são repassadas.

A origem da CI retrata nitidamente a intenção de promover o desenvolvimento de competências e habilidades junto às pessoas, no que tange à sua capacitação para solucionar problemas de informação em qualquer contexto, seja ele acadêmico, social ou profissional. Portanto, destaca-se que:

*A Information Literacy trata das habilidades fundamentais para que a pessoa obtenha sucesso na Sociedade da Informação, permitindo-lhe realizar uma aprendizagem de maneira autônoma em diversos aspectos da vida. Estas habilidades não são apenas úteis em atividades acadêmicas e escolares, mas aplicáveis a todas as situações de resolução de um problema ligado à necessidade de informação. (HATSCHBACH, 2002 p. 13).*

Portanto, desde a década de 1990 e até os dias atuais, observa-se a existência de vários estudos buscando compreender a CI como um processo educativo informacional, por meio de ponderações e análises sobre o assunto, a definição clara do conceito, além da criação de diretrizes e parâmetros que contribuam para a competência das pessoas. Desse modo, destaca-se que:

Várias organizações se estabeleceram nos anos 90, e a *information literacy* ganhou dimensões universais, disseminando-se nos vários continentes, havendo uma busca constante pela elucidação do conceito, procurando torná-la acessível a um número cada vez maior de pessoas. (DUDZIAK, 2003, p. 28).

Em 2000, a UNESCO instituiu o programa intergovernamental *The Information for All Programme* (IFAP) com a intenção de criar novas oportunidades de acesso à informação em nível mundial. Nesse sentido, nos últimos anos, diversos encontros vêm sendo realizados para a divulgação e exposição de trabalhos que estão sendo desenvolvidos sobre a CI. Como resultado desses eventos, tem havido inúmeras reflexões e discussões entre os participantes que se concretizam em declarações e manifestos, tais como: Praga (2003), Alexandria (2005), Ljubjana (2006), Toledo (2006), Lima (2009), Paramillo (2010), Murcia (2010), Maceió (2011), Havana (2012), Fez (2011) e Florianópolis (2013). A UNESCO, para consolidar todo esse trabalho em prol da CI, criou um logotipo específico como padrão de propagação da CI, como se observa na Figura 10:

**Figura 10** – Logo da Competência em Informação (UNESCO, 2011)



**Fonte:** Disponível em: <<http://www.infolitglobal.info/logo/en/download>>

Assim, a partir de 2000, além das reflexões sobre a CI, começaram a ser publicados padrões que visavam contribuir na implementação e concretização de programas de desenvolvimento de habilidades informacionais, bem como na construção de diretrizes para a elaboração de programas (SANTOS, 2011).

Por sua vez, em meio às origens e evolução da CI, desde a década de 1970, quando surgiu a expressão em inglês *Information Literacy*, nos EUA, houve muitas discussões acerca da tradução adequada e unânime para o termo como, por exemplo, *Alfabetización Informacional*, na Espanha e América Latina; Literacia, em Portugal; Competência Informacional, Letramento Informacional ou Alfabetização Informacional, Competência em Informação, no Brasil (DUDZIAK, 2001; LECARDELLI; PRADO, 2006; CAMPELLO, 2009).

Entretanto no ano de 2013, a UNESCO, em conjunto com pesquisadores sobre o tema *Information Literacy* de todo o mundo, publicou sob a autoria de Horton Júnior (2013), um documento intitulado *Overview of Information Literacy Resources Worldwide*, no qual foi definido o termo mais adequado para cada um dos países. E, para o Brasil, o termo escolhido foi ‘Competência em Informação’.

Belluzzo e Feres (2013) corroboram com esse conceito, pois para essas autoras o termo Competência em Informação, oferece um significado mais abrangente, além de identificar de imediato a sua relação com a área da informação. Segundo as autoras, a expressão também é benquista e valorizada tanto na área de educação, como no meio profissional, uma vez que “[...] apresenta claramente a combinação e mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para o domínio do universo informacional” (BELLUZZO; FERES, 2013).

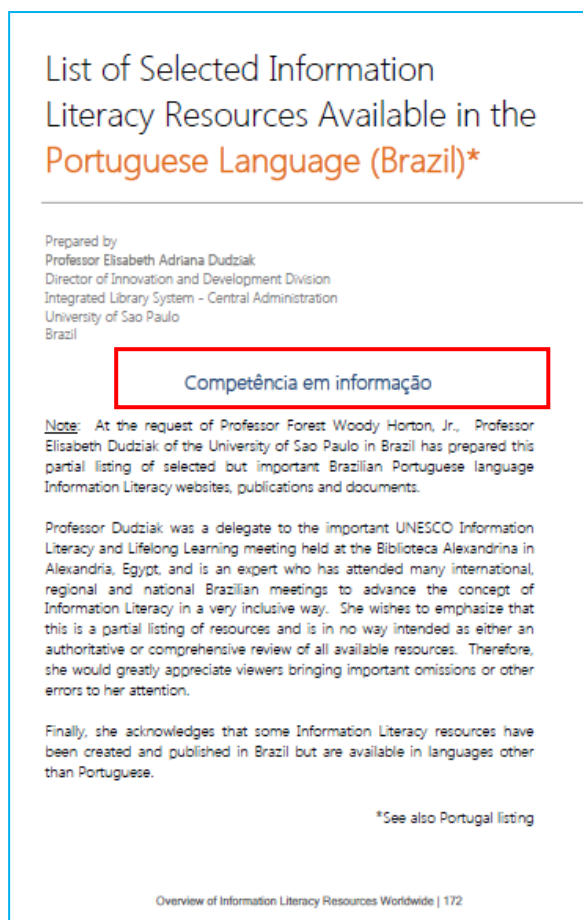
**Figura 11** – Logo Internacional da *Information Literacy* e seus termos utilizados no mundo



Fonte: Horton Júnior (2013)



**Figura 12** – Documento com a tradução do termo *Information Literacy* no Brasil: Competência em Informação



**Fonte:** Horton Júnior (2013)

De acordo com Lecardelli e Prado (2006), as recomendações teóricas da CI, trazem ideias inovadoras para que sejam congregadas ações integradoras que admitam o conhecimento e a consciência essencial da informação para todas as pessoas. “[...] Além disso, este termo tem uma conotação positiva, ou seja, adquirir competências está ligado à ideia de progredir, andar para frente, evoluir.” (HATSCHBACH, 2002, p. 49).

No que respeito às conceituações de CI, para as pessoas manterem-se atualizadas e em constante aprendizagem, a *American Library Association* (ALA, 1989, p. 1) atenta que:

Para ser competente em informação, uma pessoa deve ser capaz de reconhecer quando uma informação é necessária e deve ter a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação... Resumindo, as pessoas competentes em informação são aquelas que aprenderam a aprender. Elas sabem como aprender, pois sabem

como o conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usá-la de modo que outras pessoas aprendam a partir dela.

As autoras Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004, p. 87), conceituam a CI como sendo o “[...] conjunto de comportamentos, habilidades e ações que envolvem o acesso e uso da informação de forma inteligente, tendo em vista a necessidade da construção do conhecimento e a intervenção na realidade social”.

Dudziak (2003, p. 28) define a CI, como:

O processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida.

A autora ainda explica que existem seis elementos que constituem a CI como um processo de aprendizagem contínua (DUDZIAK, 2003):

- Processo investigativo.
- Aprendizado ativo.
- Aprendizado independente.
- Pensamento crítico.
- O aprender a aprender.
- Aprendizado ao longo da vida.

Segundo Bruce (2003), a CI é entendida

[...] normalmente se entende a competência em informação como um conjunto de atitudes para localizar, manipular e utilizar a informação de forma eficaz para uma grande variedade de finalidades. Como tal, se trata de uma “habilidade genérica” muito importante que permite a pessoas confrontar com eficácia a tomada de decisão, a solução de problemas ou a investigação. Também lhes permitem responsabilizar-se pela sua própria formação e aprendizagem ao longo da vida e nas áreas de seu interesse pessoal ou profissional. (BRUCE, 2003 p. 289).

Desta forma, pode-se considerar que CI é um processo que desenvolve competências e habilidades em informação que permitem que as pessoas utilizem a informação, seus suportes e o conhecimento para a solução de seus problemas de forma consciente, reflexiva e autônoma. “Além da capacitação no uso das

ferramentas para a recuperação da informação, ela preconiza o conhecimento de fontes, o pensamento crítico, a formulação de questões, a avaliação, a organização e a utilização da informação”. (HATSCHBACH, 2002, p. 48).

Hatschbach e Olinto (2008) explanam que a CI já possui corpo teórico e metodológico e pode ser considerada uma área independente, mas não isolada, pois possui interface com outras áreas do conhecimento como, por exemplo, a educação, o marketing, a administração, entre outras.

Neste aspecto, Beluzzo e Barros (2005) reafirmam essa interdisciplinaridade da CI ao relacionar várias disciplinas e áreas socioculturais com a destreza que a pessoa busca ao ser competente em informação: Fluência em Informação, Educação de usuários, Construção e Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Significativa e Mapas Conceituais, Aprendizado ao Longo da Vida, Pesquisa Científica, Tecnologias de Informação e Comunicação, Desenvolvimento de habilidades de informação e Comunicação.

A CI não “modela” as pessoas para a sociedade, já que ela pode colaborar para aprimorar as competências e habilidades já existentes, além de contribuir para o desenvolvimento das destrezas que ainda não tem. Observa-se, desse modo, que:

Formar o cidadão não significa “preparar o consumidor”. Significa capacitar as pessoas para a tomada de decisões e para a escolha informada acerca de todos os aspectos na vida em sociedade que as afetam, o que exige acesso à informação e ao conhecimento e capacidade de processá-los judiciosamente, sem se deixar levar cegamente pelo poder econômico ou político. (TAKAHASHI, 2000, p. 45).

Neste sentido, as contribuições de Benito Morales (2000 apud BELLUZZO, 2007) possibilitam melhor compreender a CI, ao explanar que esta traz consigo demais competências, como: a visual, a midiática, a informática e a de conhecimentos básicos ou instrumentais. Ainda segundo o autor, a CI envolve seis dimensões, de forma ideal, apresentadas de modo resumido, no Quadro 4:

**Quadro 4 – Dimensões da Competência em Informação**

<b>Dimensão</b>	<b>Competência</b>
<b>Instrumental</b>	Capacidade de compreender e usar as ferramentas conceituais e práticas das TIC, incluindo-se software, hardware e multimídia, que são relevantes à educação e às áreas pessoais e profissionais.
<b>Recursos</b>	Habilidades para compreender a forma, o formato, os métodos de localização e acesso aos recursos informacionais, especialmente aqueles de redes expandidos diariamente.
<b>Sócio-estrutural</b>	Conhecer como a informação é socialmente situada e produzida. Como ela se ajusta à vida dos grupos sociais: (instituições e redes sociais que criam e organizam informação e conhecimento) e os processos sociais através dos quais é gerada.
<b>Editorial</b>	Habilidade para dar forma e publicar eletronicamente pesquisas e ideias, em formatos impressos e multimídia.
<b>Tecnologias</b>	Habilidade para se adaptar continuamente às tecnologias emergentes, para compreender, avaliar e fazer uso das contínuas inovações das TIC, principalmente para tomar decisões inteligentes.
<b>Crítica</b>	Habilidade para avaliar criticamente as forças, fraquezas, intelectuais, humanas e sociais, os limites e as potencialidades, os benefícios e os custos das TIC. Para tanto, é preciso incluir diferentes perspectivas nessa dimensão: histórica, filosófica, sociopolítica e cultural.

**Fonte:** Benito Morales (2000, p. 38-39 apud Belluzzo, 2007)

Por conseguinte, Hatschbach (2002, p. 95) oferece também uma síntese sobre a CI:

A Competência em Informação é uma área de estudos e de práticas que trata das habilidades acerca do uso da informação em relação à sua busca, localização, avaliação e divulgação, integrando a utilização de novas tecnologias e a capacidade de resolução de problemas de informação.

No ano de 2006, a UNESCO realizou sua quarta sessão do Conselho Intergovernamental para o Programa Informação para Todos, e neste evento instituiu um Grupo de Trabalho para a “Avaliação do Conhecimento das Sociedades”, ressaltando três áreas prioritárias: Competência em Informação, Preservação da Informação e Ética da Informação.

Sob a abordagem dada pelo Programa Informação para Todos da UNESCO, a CI foi descrita em cinco principais capacidades humanas, quais sejam:

- Reconhecer a necessidade de informação;
- Localizar e avaliar a qualidade da informação;
- Armazenar e recuperar informações;
- Fazer o uso eficiente e ético da informação;
- Usar a informação para criar e compartilhar conhecimento.

Destarte, a pessoa competente em informação possui as habilidades e conhecimentos que a fazem ser capaz de buscar, localizar, acessar, avaliar, disseminar e comunicar as informações mais úteis a sua necessidade informacional disponíveis em variadas fontes, assim como aproveitar de forma mais adequada as informações que as considera confiável.

Kuhlthau (1993 apud VICTORELLI, 2011), observa que a CI manifesta nas pessoas uma nova visão de mundo, baseadas nas informações que já possuem, e quando novos conhecimentos e habilidades são adquiridos, estes são agrupados à estrutura cognitiva pré-existente, contribuindo para a construção do conhecimento.

Outra contribuição de importância para a educação envolve Delors (1998) que menciona ser uma pessoa competente aquela que apresenta quatro habilidades, sintetizadas como segue:

- Aprender a conhecer: habilidade de absorver as aceleradas mudanças geradas pelos avanços científicos e tecnológicos, sendo capaz de dominar um número reduzido de assuntos;
- Aprender a ser: capacidade de desenvolver uma conduta de autonomia e discernimento;
- Aprender a conviver: aptidão de aprender a conviver junto com outros, se desenvolvendo e ajudando no desenvolvimento dos outros;
- Aprender a fazer: capacidade de adquirir competência mais ampla, preparando-o para enfrentar variadas situações.

Sob esse enfoque, a CI pode ser empregada nas organizações, pois essas habilidades descritas por Delors (1998) vão ao encontro de interesses dessas instituições na sociedade contemporânea, no sentido de se poder contar cada vez mais com profissionais hábeis e competentes para lidarem com as incertezas e mudanças constantes no mercado.

## 4.2 A Competência em Informação nas organizações

A CI, mobilizada em situações de trabalho, pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, não importando o tipo de profissional ou de atividade, sendo desejável que fizesse parte do rol de competências dos mais variados profissionais, atividades e organizações<sup>3</sup> (BELLUZZO; FERES, 2013).

Dentro do ambiente empresarial, Belluzzo e Feres (2013)<sup>4</sup> destacam que as organizações podem trabalhar a CI nos profissionais em que nela atuam, como forma de compreensão e domínio nos contextos:

- Contexto ético: composto por normas e códigos de conduta profissionais.
- Ambiente legal: está presente a proteção de dados, direito à informação, direito à privacidade, direitos de autor, liberdade de informação, etc.
- Política de informação: Formas de disponibilização e regulamentos que determinam ou delimitam o acesso à informação, facilitam ou impedem a difusão da informação.
- Governança da informação: visa assegurar a efetivação de políticas, normas e estratégias para o uso da informação dentro de valores éticos e legais.
- Perspectiva da comunicação: acompanhamento da dinâmica do fluxo da informação dentro da organização e na sociedade.

E, para que a CI possa contribuir para a organização nessa busca pela competência de seus colaboradores, a instituição deve ter em mente que a missão da CI visa facilitar a formação de pessoas que saibam definir o caráter e o alcance da sua necessidade de informação, que conheçam o universo da informação e saibam identificar e usar as fontes potenciais de informação, além de conseguirem avaliar a informação de acordo com critérios de importância, objetividade,

---

<sup>3</sup> Material didático utilizado pelas professoras Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Dra. Glória Georges Feres para a disciplina “Competência em informação, redes de conhecimento e inovação” no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Marília, 2013.

<sup>4</sup> Idem.

pertinência, lógica, ética, incorporando as informações elegidas ao seu próprio sistema de valores e conhecimentos (BELLUZZO; FERES, 2013)<sup>5</sup>.

Neste sentido, para que a missão da competência possa ser alcançada, é importante que a organização faça um mapeamento das competências buscando descrever os conhecimentos necessários e os já existentes dentro da empresa, com o objetivo de criar um “mapa” de conhecimentos que demonstre uma parte importante das competências existentes e das que precisarão ser desenvolvidas. Esse mapeamento das competências é composto por uma lista de indicadores que exprime a conduta e o comportamento idealmente desejado e necessário para que a organização possa atuar alinhada a sua missão, visão, valores e estratégias<sup>6</sup>.

Para o levantamento e elaboração do mapeamento de competências na organização, são usadas três fases, a saber:

Fase I – Exploração das expectativas da situação atual

- Posicionamento da CI no contexto singular da vida e da organização.
- Reafirmação dos propósitos do mapeamento.
- Apresentação e reflexão sobre o exercício do mapeamento.

Fase II – Investigação ou autoavaliação

- Análise das práticas e inventário do capital de habilidades e comportamentos desejáveis em relação à CI.
- Análise das características pessoais, valores, interesses e motivações, capacidades e comportamentos potenciais de desenvolvimento da CI.
- Valorização das linhas de força de capacitação e potencialidades pessoais a desenvolver para a CI.

Fase III – Avaliação final

- Elaboração de documento-síntese contendo a identificação e o registro das habilidades de CI.

---

<sup>5</sup> Material didático utilizado pelas professoras Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Dra. Glória Georges Feres para a disciplina “Competência em informação, redes de conhecimento e inovação” no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Marília, 2013.

<sup>6</sup> Idem.

- Análise e reflexão sobre a necessidade de formação básica, intermediária ou avançada em CI. (BELLUZZO; FERES, 2013).<sup>7</sup>

Após a elaboração do mapeamento das competências que representam o seu ambiente, a empresa deve criar mecanismos para que seus colaboradores adquiram a consciência de seus saberes, o que envolve o “saber fazer”, o “saber ser” e o “saber”, proporcionando a concepção de um clima que permita colocar em prática a transferência de conhecimento, além de se buscar a aprender ao longo de sua vida.

Esse reconhecimento proporciona a obtenção de resultados de qualidade mostrando domínio de conhecimentos, habilidades e destrezas para alcançar o êxito mesmo que em condições extraordinárias, além do desempenho eficiente de uma atividade de informação em condições ótimas de eficiência, precisão, custo e oportunidade (BELLUZZO; FERES, 2013)<sup>8</sup>. Além disso, pode-se ressaltar que:

Relacionada à cidadania, a competência em informação vai muito além da busca, organização e uso das informações, pois significa saber o porquê do uso de determinada informação, considerando implicações ideológicas, políticas e ambientais. Observa-se uma ligação inerente ao desenvolvimento sustentável e suas dimensões de sustentabilidade social, cultural, ecológica e econômica. (DUDZIAK, 2008, p. 47).

A CI tem um papel estratégico no âmbito organizacional que não acontece pela própria informação, mas sim pelo seu conteúdo estratégico. Esse conteúdo não se manifesta diretamente porque é apenas o objeto de um processo que necessita da mediação humana, mas porque implica no uso de recursos intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio, organizados ao redor de metodologias que têm como objetivo a identificação dos conteúdos estratégicos. Daí é que se deriva a importância de se mapear a CI nas organizações e, a partir desse mapeamento, implantar programas de desenvolvimento nessa área para auxiliar na busca da vantagem competitiva pelas organizações.

---

<sup>7</sup> Material didático utilizado pelas professoras Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Dra. Glória Georges Feres para a disciplina “Competência em informação, redes de conhecimento e inovação” no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Marília, 2013.

<sup>8</sup> Idem.



Logo, ser competente em informação nas organizações constitui mais do que conhecer e saber utilizar conceitos e técnicas para se escolher as fontes mais adequadas, envolve também a habilidade de ser flexível e com isso adaptar-se às constantes e inesperadas mudanças pelas quais passam o mercado regularmente. E, para que a construção do conhecimento aconteça e possa contribuir de forma positiva nesse cenário, a CI busca abranger também a interpretação de significados, que possibilitam a elaboração de padrões, modelos e hierarquizações mentais, que contribuem pela busca dessa competência.

### 4.3 Padrões e modelos para o uso da Competência em Informação

Para que se pudesse avaliar o desempenho e o desenvolvimento de programas de CI, foram constituídos internacional e nacionalmente, os chamados Padrões e Indicadores de Competência em Informação. Padrões referem-se a um

[...] compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com uma determinada função. A regra básica da padronização de um processo é que a mesma deve ser feita participativamente, sempre. (MYRRHA, 2004, p. 1).

Já os indicadores, conforme descrevem Martinez e Albornoz (1998) pressupõe uma medida agregada e completa que possibilita à descrição ou avaliação de um fenômeno, sua natureza, a evolução deste e ainda permite a possibilidade de articulá-los ou correlacioná-los com outras variáveis.

Desse modo, em 2000, a *Association of College and Research Library* (ACRL) publicou o *Information Literacy Standards for Higher Education* (Padrões de Competência em Informação para a Educação de Nível Superior), instituindo diretrizes para a CI no ensino superior dos EUA.

Em 2001, A ACRL divulgou outro documento similar, mas que complementava o anterior, chamado de *Objectives for Information Literacy Instruction: a Model Statement for Academic Librarians*. Já em 2005, a ALA divulgou também novos padrões em documento que se nomeou como *Information Literacy Standards*.

No ano de 2008, Catts e Lau lançaram o documento *Towards in information literacy indicators* que foi publicado pela UNESCO, no qual eles também

descreveram a relevância do uso de indicadores para a avaliação da Competência em Informação, explicando que:

O desenvolvimento de indicadores de CI é uma prioridade em âmbito nacional e internacional. Com exceção de iniciativas relatadas neste documento, no setor da educação, a CI tem sido um aspecto esquecido na sociedade do conhecimento e, portanto, o desenvolvimento de indicadores é uma iniciativa importante (CATTs; LAU, 2008, p. 7).

No âmbito nacional e com base nos princípios internacionais, Belluzzo e Kerbauy (2004) desenvolveram os “Padrões básicos e/ou indicadores de performance propostos como parâmetros norteadores à utilização em programas de competência em informação e competência midiática, nos diferentes níveis”, e que no ano de 2007, foram revistos e atualizados por Belluzzo (2007). Estes parâmetros buscam verificar a competência em informação, no que tange à admissão, o desenvolvimento e avaliação de princípios e conceitos, dentro de cinco padrões básicos reproduzidos no Quadro 5:

**Quadro 5** – Padrões básicos ou indicadores de Competência em Informação

<b>PADRÃO 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação</b>	
<b>• Indicador de Desempenho</b>	
1.1 Define e reconhece a necessidade de informação	
<b>• Resultados Desejáveis</b>	
1.1.1	Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária
1.1.2	Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa
1.1.3	Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico
1.1.4	Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle.
1.1.5	Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.
<b>• Indicador de Desempenho</b>	
1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais	
<b>• Resultados Desejáveis</b>	
1.2.1	Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.)
1.2.2	Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes

**1.2.3 Diferencia fontes primárias de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica**

**• Indicador de Desempenho**

**1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária**

**• Resultados Desejáveis**

**1.3.1 Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual a mídia adequada ( por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos ou registros sonoros, etc.)**

**1.3.2 Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária.**

**PADRÃO 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.**

**• Indicador de Desempenho**

**2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.**

**• Resultados Desejáveis**

**2.1.1 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional e os tipos de fontes indexadas eletronicamente**

**2.1.2 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras.**

**2.1.3 Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas etc.)**

**• Indicador de Desempenho**

**2.2 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.**

**• Resultados Desejáveis**

**2.2.1 Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa.**

**2.2.2 Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária.**

**2.2.3 Seleciona vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocabulário controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocabulário selecionado.**

**2.2.4 Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado (por exemplo: a lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada, etc.)**

**2.2.5 Utiliza a autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios ( por exemplo: profissionais da**

informação) para melhorar os seus resultados.
<b>• Indicador de Desempenho</b>
2.3 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.

<b>• Resultados Desejáveis</b>
2.3.1 Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos)
2.3.2 Distingue pelas citações os vários tipos de documentos (por exemplo: livros, periódicos, teses, etc.)
2.3.3 Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação.
2.3.4 Utiliza serviços on-line ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária

<b>• Indicador de Desempenho</b>
2.4 A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário

<b>• Resultados Desejáveis</b>
2.4.1 Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser usados.
2.4.2 Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa
2.4.3 Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação.

<b>• Indicador de Desempenho</b>
2.5 A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes

<b>• Resultados Desejáveis</b>
2.5.1 Registra todas as informações com as citações pertinentes para futura referência bibliográfica
2.5.2 Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida
2.5.3 Diferencia entre os tipos de fontes citadas e compreende os elementos e a forma correta de citação para os vários tipos de fontes de acordo com as normas de documentação vigentes

<b>Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</b>
<b>• Indicador de Desempenho</b>
3.1 Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida

<b>• Resultados Desejáveis</b>
3.1.1 Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de

informação
3.1.2 Reformula conceitos com suas próprias palavras
3.1.3 Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Desempenho</b></li> </ul>
3.2 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados Desejáveis</b></li> </ul>
3.2.1 Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências
3.2.2 Analisa a lógica da argumentação da informação obtida
3.2.3 Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação
3.2.4 Demonstra a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e ou editores-produtores
3.2.5 Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida
3.2.6 Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Desempenho</b></li> </ul>
3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados Desejáveis</b></li> </ul>
3.3.1 Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação
3.3.2 Avalia se as fontes de informação são contraditórias
3.3.3 Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões
3.3.4 Seleciona a informação que traz evidências para o problema /tópico de pesquisa ou outra informação necessária

**Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Desempenho</b></li> </ul>
4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados Desejáveis</b></li> </ul>
--

4.1.1 Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas
4.1.2 Demonstra compreender como usar as citações ou paráfrases de um autor ou texto para apoiar as idéias e /ou argumentos (Ver também 3.1.2 e 3.1.3)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Desempenho</b></li> </ul>
4.2 Comunica os resultados do projeto com efetividade

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados Desejáveis</b></li> </ul>
4.2.1 Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto científico (Ver também 5.3.1)

<b>Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Desempenho</b></li> </ul>
5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados Desejáveis</b></li> </ul>
5.1.1 Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso <i>versus</i> o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação
5.1.2 Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional de propriedade intelectual e as leis de imprensa
5.1.3 Define e identifica exemplos de plágio
5.1.4 Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Desempenho</b></li> </ul>
5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados Desejáveis</b></li> </ul>
5.2.1 Utiliza adequadamente os <i>passwords</i> para acesso às fontes de informação
5.2.2 Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação
5.2.3 Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação
5.2.4 Demonstra conhecimento do que é o plágio e como não usá-lo em suas comunicações
5.2.5 Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Desempenho</b></li> </ul>
5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados

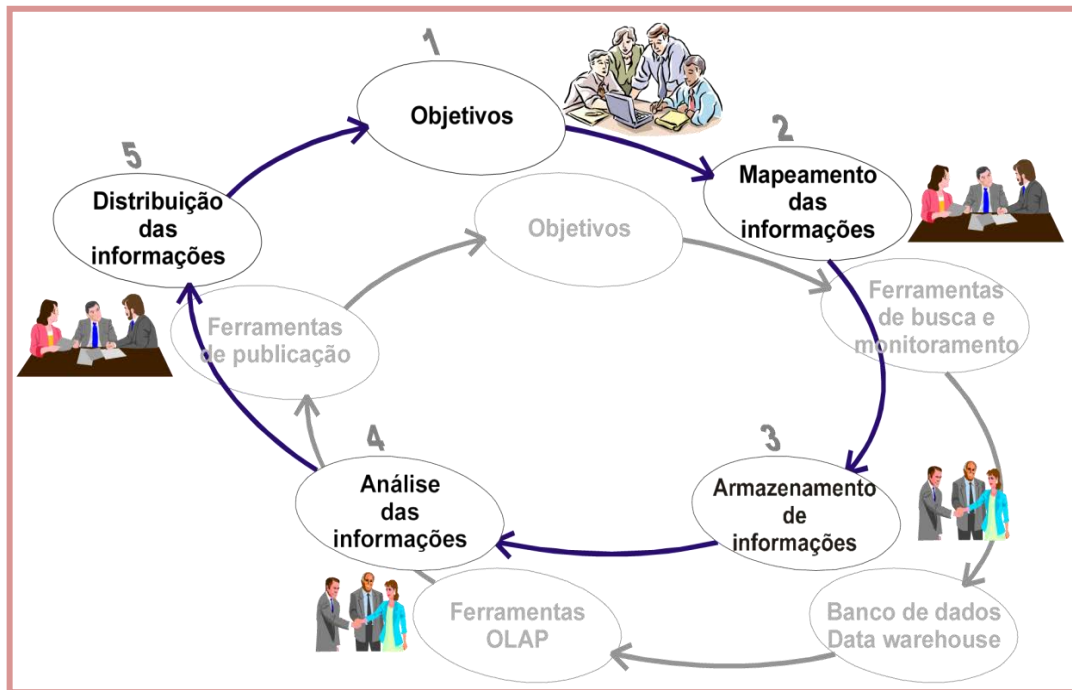
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados Desejáveis</b></li> </ul>
5.3.1 Utiliza estilo e forma de linguagem e de redação apropriados, com a indicação correta e consistente das fontes consultadas
5.3.2 Identifica elementos de citação para as fontes de informação consultadas em diferentes formatos
5.3.3 Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas para a sua área de pesquisa/estudo

**Fonte:** Belluzzo (2007, p. 95-103)

Dessa forma, os padrões apresentados, além da evolução e dos conceitos exibidos sobre a CI, demonstram um panorama em que a informação é essencial para as pessoas e principalmente para as organizações em mercado produtivo. Para tanto, a gestão e o uso das informações estão sujeitos ao ambiente e à estrutura organizacional, quando em conjunto com as ferramentas da inteligência competitiva, permitem o engajamento dos colaboradores de maneira que entendam quais são os procedimentos e caminhos que devem ser percorridos para o alcance de metas e de resultados individuais e organizacionais.

Assim, como resultado da análise dos conceitos da CI, despertou-se a necessidade de selecionar um modelo de inteligência competitiva que poderia ser utilizado em articulação e com base nos padrões e indicadores de Belluzzo (2007). Desse modo, foi escolhido o Modelo de Inteligência Competitiva, de Angeloni et al. (2001), que propõe cinco etapas na busca de informações (assemelhando-se muito com os padrões de competência em informação) relevantes para a organização, fechando um ciclo de descoberta e aprendizado que pode ser aprimorado com o desenvolvimento da CI na organização. A Figura 13 expõe as etapas a serem alcançadas para a sua utilização do modelo no contexto organizacional, conforme representado por Angeloni; Fiates (2006).

**Figura 13 – Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases**



Fonte: Angeloni e Fiates (2006, p. 5)

Desse modo, as fases do modelo de Angeloni et al. (2001) podem ser assim descritas:

1ª Fase – Objetivos: fase em que são estabelecidas quais informações devem ser buscadas observando o que acontece no mercado relacionado com a organização.

2ª Fase – Mapeamento das informações: visam a identificação das necessidades de informações da organização, as fontes de informação e o monitoramento dessas informações por meio de opções de busca eficazes, por isso a utilização de ferramentas de busca e monitoramento é essencial nesta fase.

3ª Fase – Armazenamento de informações: é preciso que as informações sejam arquivadas de forma segura e acessível. Isso deve acontecer a partir da utilização de tecnologias de banco de dados eficientes como o *data warehouse*, que possibilita a integração das informações.

4ª Fase – Análise das informações: permite avaliar as informações agregando valor àquelas de maior relevância, levando assim para uma análise que gere significado e transforme as informações obtidas em conhecimento, contribuindo dessa maneira nos processos de decisão da organização.



5ª Fase – Distribuição das informações: As informações analisadas constituem-se em um dos produtos de inteligência competitiva que, por meio de ferramentas de publicação, são distribuídas às pessoas certas (diretores, gerentes, supervisores etc.) para que possam agir estrategicamente dentro da organização.

Observa-se que o modelo de Angeloni et al. (2001) possui um fluxo contínuo que demonstra a realimentação constante de informações e que, dessa maneira, possibilita assegurar os resultados mediante a uma avaliação contínua das informações presentes neste processo.

Vale lembrar inclusive, que conforme mencionado anteriormente por Davenport e Prusak (1998), tais procedimentos, embora indicados de outra forma, já haviam sido adotados em 1993 pela empresa IBM, que preconizava algo sobre a inteligência competitiva ao utilizar alguns procedimentos tais como, conhecer os objetivos (necessidades) de informação, a classificação, análise e armazenamento da informação, a sua disseminação pela organização e que de certa forma podem ser considerados como uma modelagem conceitual de interesse para as questões que envolvem a CI e a inteligência competitiva nas organizações.

A partir disso, foi possível estabelecer uma inter-relação entre os padrões e indicadores de CI de Belluzzo (2007) com o modelo de inteligência competitiva de cinco fases de Angeloni et al. (2001), que se acha representada no Quadro 6:

**Quadro 6** – Inter-relação dos Padrões de Competência em Informação de Belluzzo (2007) com o Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases de Angeloni et al. (2001)

Fases/Dimensões do Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases de Angeloni et al. (2001)	Elementos que constituem o Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases de Angeloni et al. (2001)	Inter-relação do Modelo de Angeloni et al. (2001) com os Padrões de Competência em Informação de Belluzzo (2007)(*)
	<b>Informar sobre mudanças no ambiente.</b>	<p><b>1.1.3</b> Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico.</p> <p><b>3.3.4</b> Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.</p> <p><b>4.1.1</b> Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas.</p> <p><b>4.2</b> Comunica os resultados do projeto com efetividade.</p>

<p><b>Fase 1 - Objetivos:</b> Definição de informações que deverão ser buscadas, observando o que acontece no mercado relacionado com a organização.</p>	<p><b>Identificar oportunidades e ameaças de mercado, com vistas a alavancar o crescimento.</b></p>	<p><b>3.3.4</b> Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.</p>
	<p><b>Perceber os movimentos competitivos do mercado, possibilitando o planejamento de estratégias competitivas.</b></p>	<p><b>2.4.2</b> Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa. <b>2.4.3</b> Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação. <b>3.3.4</b> Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.</p>
	<p><b>Viabilizar o gerenciamento das organizações.</b></p>	<p><b>1.3.2</b> Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária.</p>
<p><b>Fase 2 - Mapeamento das informações:</b> Identificação das necessidades de informações da organização, as fontes de informação e o monitoramento dessas informações por meio de opções de busca eficazes.</p>	<p><b>Identificação das necessidades de informação das organizações.</b></p>	<p><b>1.1.2</b> Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa. <b>1.1.3</b> Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico. <b>1.1.4</b> Modifica a informação necessária ou tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle. <b>1.2.1</b> Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições etc.).</p>
	<p><b>Identificação das fontes de informação.</b></p>	<p><b>3.2.1</b> Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências. <b>3.2.2</b> Analisa a lógica da argumentação da informação obtida. <b>3.2.3</b> Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação. <b>3.2.6</b> Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completude de dados ou fontes. <b>3.3.2</b> Avalia se as fontes de informação são contraditórias.</p>
		<p><b>2.1.3</b> Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de</p>

	<p align="center"><b>Monitoramento das informações.</b></p>	<p>recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas, etc.).</p> <p><b>2.2.1</b> Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa.</p> <p><b>2.3.1</b> Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos).</p> <p><b>2.4.2</b> Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa.</p> <p><b>2.4.3</b> Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação.</p>
<p align="center"><b>Fase - 3</b> <b>Armazenamento de informações:</b> arquivamento das informações de forma segura e acessível a partir da utilização de tecnologias de banco de dados eficientes.</p>	<p align="center"><b>Armazenamento das informações de forma segura e acessível.</b></p>	<p><b>2.5.2</b> Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.</p>
<p align="center"><b>Fase 4 - Análise das informações:</b> Avaliação das informações com valor agregado àquelas de maior relevância, gerando significado e transformando-as em conhecimento a fim de contribuir para os processos de decisão da organização.</p>	<p align="center"><b>Agregar valor às informações identificadas como relevantes.</b></p>	<p><b>3.3.1</b> Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação.</p> <p><b>3.3.3</b> Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões.</p>
<p align="center"><b>Fase - 5</b> <b>Distribuição das informações:</b> Divulgação por meio de ferramentas de publicação às pessoas certas (diretores, gerentes, supervisores etc.) para que possam</p>	<p align="center"><b>Disseminação das informações.</b></p>	<p><b>2.5.2</b> Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.</p> <p><b>3.1.1</b> Reformula conceitos com suas próprias palavras.</p> <p><b>4.2</b> Comunica os resultados do projeto com efetividade.</p>
	<p align="center"><b>Avaliação do tipo das informações.</b></p>	<p><b>1.2.1</b> Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos, e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.).</p> <p><b>1.2.2</b> Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes.</p> <p><b>3.2.1</b> Examina e compara a informação</p>

agir estrategicamente dentro da organização.		de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências. <b>3.2.2</b> Analisa a lógica da argumentação da informação obtida.
	<b>O custo do meio.</b>	<b>5.1.1</b> Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso <i>versus</i> o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação.

(\*) Os números indicados na coluna correspondem àqueles dos padrões utilizados

**Fonte:** Desenvolvido pela autora

Diante do Quadro 6, que representa a inter-relação dos padrões e indicadores Belluzzo (2007) de CI e do modelo de inteligência competitiva (IC) de cinco fases de Angeloni et al. (2001), pode-se observar o que segue.

**A fase 1 do modelo de IC** compreende o objetivo da pesquisa que pode estar relacionado com a informação sobre mudanças, identificação de oportunidades e ameaças, ou ainda na movimentação do mercado a fim de criar estratégias competitivas (ANGELONI et al. 2001). Assim, se inferirmos essa com a utilização dos **parâmetros de CI de Belluzzo (2007)**, pode-se notar uma inter-relação com alguns **indicadores** como, por exemplo, o uso de fontes de informações gerais e específicas na busca do aumento do conhecimento sobre determinado assunto (indicador 1.1.3), ou até a seleção de informações que tragam evidência sobre o tema pesquisado ou outra informação necessária (indicador 3.3.4) para a conclusão do objetivo deste levantamento.

**A fase 2 do modelo de IC** de Angeloni et al. (2001), na qual é feita o mapeamento das informações, ao ser relacionada com os parâmetros de Belluzzo (2007), deduz-se que em relação ao elemento que compõe o modelo de IC, temos a identificação das necessidades de informações pela organização que se assemelha com os indicativos do parâmetro 1, tais como a formulação de questões apropriadas de acordo com a informação que é preciso pesquisar (indicador 1.1.2), ou ainda a identificação do valor e as diferenças de potencialidades das fontes de informação que foram encontradas para o uso (indicador 1.2.1). Já sobre o elemento da identificação das fontes de informação, este tem como indicadores inter-relacionados o exame e comparação da informação e sua confiabilidade e precisão (indicador 3.2.1) a demonstração da compreensão da necessidade de exatidão e

completeza das fontes (3.2.6) para que a informação tenha a relevância que precisa para a organização. E, sobre o elemento monitoramento das informações, em que a organização precisa acompanhar para se manter ativa no mercado, pode-se verificar a presença do desenvolvimento de plano apropriado para se recuperar a informação (indicador 2.2.1), por meio de uma variedade de formatos sejam eles impressos ou eletrônicos (indicador 2.3.1), monitora a identificação de lacunas na informação face aos resultados da pesquisa (indicador 2.4.2) e revisa a estratégia de busca se for preciso para obter mais informação (indicador 2.4.3).

**A fase 3 do modelo de IC** de Angeloni et al. (2001) que corresponde ao armazenamento de informações de maneira segura, está inter-relacionada com o indicador 2.5.2, que visa demonstrar a compreensão no arranjo e no tratamento das informações que foram conseguidas pelos membros da organização.

**A fase 4 do modelo** de Angeloni et al. (2001), que tem relação com a análise das informações em que se busca agregar valor às informações mais relevantes para a empresa, pode-se notar que há uma correlação com os indicadores 3.3.1 e 3.3.3, que dizem respeito à determinação da suficiência ou não das informações levantadas, além de compará-las com o conhecimento próprio da organização e as autoridades que dominam o assunto, gerando com isso conclusões importantes para a instituição.

**A fase 5 do modelo de IC** de Angeloni et al. (2001) retrata a distribuição das informações em que estão envolvidos os elementos da disseminação das informações, e, ao relacionar-se com os indicadores de Belluzzo (2007), é possível observar que se busca compreensão para organizar e tratar a informação obtida (indicador 2.5.2), além da comunicação dos resultados do projeto com efetividade (indicador 4.2). Sobre o elemento avaliação dos tipos das informações fazem-se presentes os indicadores que examinam o valor da informação em seus diferentes formatos, visando identificar qual o propósito e o tipo da informação, em suas variadas fontes e formas de acesso, dentro de uma lógica da informação obtida e suas argumentações envolvidas neste processo (indicadores 1.2.1; 1.2.2; 3.2.1 e 3.2.2). Já sobre o elemento custo do meio para a distribuição das informações para a organização, existe a inter-relação com o indicador 5.1.1 que demonstra a discussão sobre questões relacionadas ao livre acesso contra o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação.

Portanto, a partir dessa inter-relação que se descreveu entre os **parâmetros e indicadores de CI e o modelo de inteligência competitiva** pode-se dizer que foi possível evidenciar que o **padrão três (3)** foi o que mais se destacou nas etapas do modelo, já que este se baseia na **análise e avaliação crítica das informações obtidas e fontes encontradas**. Ressalta-se que, na perspectiva da Inteligência Competitiva, as competências e habilidades dos parâmetros e indicadores de CI inter-relacionadas com o modelo de IC são representativas e fundamentais para uma organização, pois é a partir de informações relevantes, precisas e advindas de fontes de informação confiáveis que se possibilita planejar e tomar decisões estratégicas competitivas para o alcance de resultados satisfatórios em mercado de negócios considerado altamente competitivo no cenário contemporâneo.

Diante do exposto, dada à inter-relação que foi desenvolvida, despertou-se a necessidade de estudar a empresa MIZUMO, organização do segmento do meio ambiente, localizada na cidade de Pompéia – SP, no que se refere à situação da CI dos profissionais atuantes desta organização e como a utilização das ferramentas de inteligência competitiva pode influenciar nos processos decisórios.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, de natureza qualitativa, foram utilizados conceitos e técnicas Gil (2002), Marconi e Lakatos (2003), Severino (2007), Yin (2010) e Bardin (2011), além da denominação de Vergara (2003), que distingue a pesquisa por meio de critérios denominados quanto aos fins e quanto aos meios.

Por conseguinte, baseado em Vergara (2003), quanto aos fins, o estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, possibilitando estabelecer hipóteses. É também uma pesquisa descritiva, pois “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Quanto aos meios, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, utilizando-se o método de estudo de caso (GIL, 2002; YIN, 2010).

Esta pesquisa também é documental, pois se utilizou de informações disponíveis do site e da imprensa institucionais da organização estudada. Na sequência, o presente estudo foi desenvolvido com o apoio do desenvolvimento de um *workshop*, elaborado mediante princípios da aprendizagem significativa de Ausubel (1982), da construção de mapas/Diagrama Belluzzo® em articulação com os padrões e indicadores de CI (BELLUZZO, 2007). Para a análise dos dados, foi empregada a metodologia da análise de conteúdo de Bardin (2011), a qual permitiu a categorizar os resultados e sua transformação em dados estatísticos.

Além disso, foi também utilizada a técnica de entrevista estruturada com roteiro pré-estabelecido para a coleta de informações junto dos gestores do universo pesquisado a fim de possibilitar uma análise discursiva descritiva, sob o enfoque dos princípios e conceitos que envolvem a CI no ambiente de trabalho e os critérios de inter-relação com o processo de inteligência competitiva estabelecidos no Quadro 6 (ver páginas 89 a 91).

Deste modo, os procedimentos metodológicos foram desenvolvidos e elencados da seguinte forma:

## 5.1 Pesquisa/Revisão bibliográfica

A pesquisa/revisão bibliográfica é entendida como “[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 158). “[...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2002, p. 45).

Partindo desses princípios, foi realizado o levantamento bibliográfico junto à literatura sobre o tema pesquisado em fontes nacionais e internacionais, selecionando documentos como livros específicos da área, bibliografias especializadas, teses, dissertações, revistas científicas, artigos, catálogos de bibliotecas e bases de dados (LISA e CAPES). A sistematização dos conteúdos dos documentos analisados contribuiu e permitiu construir o referencial teórico de apoio (seções 2, 3 e 4 desta dissertação) para a compreensão do tema CI e seus relacionamentos com a inteligência competitiva como instrumento de gestão nas organizações produtivas, além de apoiar a pesquisa de campo desenvolvida.

## 5.2 Pesquisa de campo

Para Gil (2002), a pesquisa de campo enfoca uma comunidade, que não necessariamente é somente geográfica, mas também uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Este tipo de pesquisa pode ser

[...] utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

A pesquisa de campo, para fins do presente estudo, compreendeu o emprego da técnica do estudo de caso, a qual permite estudar um fenômeno em profundidade e em seu contexto (YIN, 2010).



### 5.2.1 Definição do universo e caracterização

Para a elaboração e desenvolvimento do estudo de caso, foi selecionada a unidade de negócios Mizumo, situada no município de Pompéia – SP, organização que faz parte do Grupo Jacto, que é uma sociedade anônima de capital fechado, 100% nacional, atuante em diversos segmentos, tais como: agrícola, transformação de plástico, equipamentos para serviços de limpeza, transportes, médico-hospitalar, ferramentaria, fundição, veículos elétricos e o meio ambiente. Além disso, a pesquisadora obteve facilidades no acesso às informações necessárias para compor este estudo de caso por fazer parte do quadro de funcionários da empresa em questão.

A fim de possibilitar a caracterização dessa empresa, para efeito da pesquisa em foco, foi utilizada a pesquisa documental, que possui como fontes

[...] documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise. (SEVERINO, 2007, p.122-123).

Este passo metodológico envolveu a busca de informações disponibilizadas no *site* da empresa<sup>9</sup> e mediante documentos oficiais que foram acessados por meio da assessoria de imprensa<sup>10</sup>. As consultas e seleção dos documentos, relatórios e manuais de interesse para a presente pesquisa, possibilitaram a caracterização dos itens origens, histórico, estrutura organizacional, missão, valores, visão, área de atuação e abrangência dos negócios da empresa que foi selecionada para o estudo de caso – Máquinas Agrícolas Jacto S/A – Divisão Mizumo (Pompéia/SP). Essas informações têm importância porque permitiram sistematizar um *briefing* histórico-conceitual a respeito do universo de pesquisa e da população de interesse para a caracterização do estudo de caso e que é reportado a seguir para uma compreensão da ambiência organizacional em foco.

Desse modo, o Grupo Jacto foi fundado em 1948 e é reconhecido mundialmente pela sua solidez e por promover o desenvolvimento sustentável em

---

<sup>9</sup> Disponível em: <[www.mizumo.com.br](http://www.mizumo.com.br)>.

<sup>10</sup> Disponível em: <[www.viapublicacomunicacao.com.br](http://www.viapublicacomunicacao.com.br)>.

todos os seus setores de atuação. Os produtos do Grupo Jacto são exportados para mais de 100 países. Grande parte do seu parque industrial está instalada na cidade de Pompéia, interior do estado de São Paulo, mas o grupo também possui uma fábrica na Tailândia, além de unidades comerciais na Argentina e nos Estados Unidos (MIZUMO, 2013).

A unidade de negócios Mizumo nasceu de um projeto empreendedor com concepção verticalizada e que incorpora na sua estrutura organizacional, dentre outros, o *know-how* de processar itens confeccionados a partir de um compósito chamado plástico reforçado com fibra de vidro (PRFV).

Com o projeto de se criar sistemas compactos de tratamento de esgoto sanitário feitos com este termofixo – que garante alta resistência a ambientes corrosivos – profissionais partiram em expedições pelo mercado mundial para detectar a tecnologia mais avançada neste tipo de solução. Em 2000, uma empresa do Japão, com tradição de mais de 50 anos, provou ter o padrão de qualidade e eficácia exigido pelo Grupo Jacto. A partir do contrato de transferência de tecnologia, o sistema foi nacionalizado pelos engenheiros da empresa, seguindo as normas técnicas brasileiras e, em maio de 2001, o grupo lançou no Brasil a marca Mizumo – cujo nome emergiu do prefixo “Mizu”, que significa “água” no idioma japonês (MIZUMO, 2013).

A empresa foi criada com o propósito de melhorar o ambiente onde as pessoas vivem, por meio do provimento de serviços e equipamentos que integram soluções tecnológicas para a redução, tratamento, transformação ou aproveitamento de efluentes e resíduos.

Para iniciar a produção das estações pré-fabricadas que tratam o esgoto doméstico, a Mizumo se instalou em um parque fabril com terreno de 10 mil m<sup>2</sup>, sendo 5 mil m<sup>2</sup> de área construída. As operações iniciais e os anos subsequentes exigiram investimentos da ordem de US\$ 5 milhões, direcionados ao desenvolvimento de fornecedores, processos de modelação de peças, aquisição de equipamentos, além de uma área de estocagem com mais de duas mil peças prontas para serem utilizadas nos seus produtos.

A Mizumo conta com 100 funcionários diretos, além dos departamentos de apoio corporativos e uma estrutura comercial que atua em todos os estados brasileiros e, portanto, mais próxima dos clientes. Atualmente, possui mais de 1.500 equipamentos instalados em todo o país, que buscam oferecer tranquilidade aos

clientes, principalmente nos aspectos técnicos e ambientais, o que reforça sua competência, garantia da qualidade e eficiência, pois as soluções atendem a todos os parâmetros vigentes na legislação brasileira.

As estações de tratamento de esgoto (ETE) da Mizumo são projetadas de acordo com as necessidades dos clientes e possuem, portanto, diferentes configurações, dimensões e capacidades de tratamento. Todas as linhas de produtos atendem aos padrões estabelecidos pelas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), quais sejam: NBR 12.209:2011<sup>11</sup>, NBR 7.229:93<sup>12</sup> (versão corrigida 1997) e NBR 13.969:97<sup>13</sup>. Cumprem com as recomendações do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), órgão ligado ao Ministério do Meio Ambiente (Resolução CONAMA 357/05), já com as modificações implementadas pelas Resoluções CONAMA 397/08 (dispõe sobre a classificação dos corpos de água e diretrizes ambientais para o seu enquadramento, bem como estabelece as condições e padrões de lançamento de efluentes) e Resolução CONAMA 430/11 (dispõe sobre condições, parâmetros, padrões e diretrizes para gestão do lançamento de efluentes em corpos de água receptores). Atendem às exigências da Certificação *International Organization for Standardization* (ISO) 14.000, pré-requisito para empresas exportadoras, podendo se adequar às diretrizes de estados e municípios.

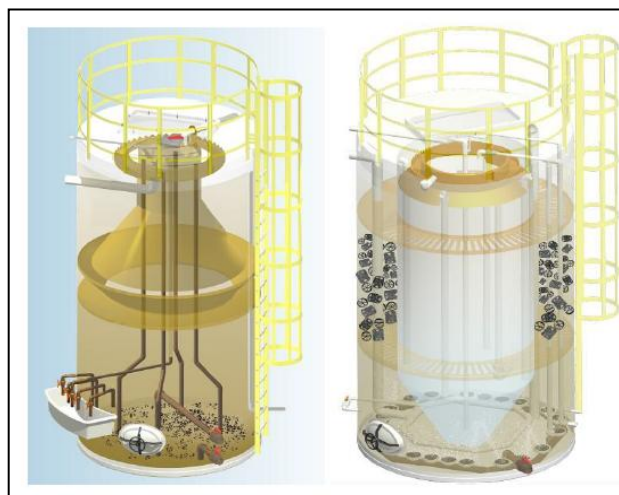
Sua linha de produtos é composta pelos itens: Mizumo *Business*, Mizumo *Plus*, Mizumo *Tower* e Mizumo *Customer* e, quando há necessidade, a empresa complementa a ETE com equipamentos periféricos, dentre eles, estações elevatórias de esgoto, filtros e queimadores de biogás, sistema de desinfecção, caixa de gordura, entre outros. Vale lembrar que, a Mizumo foi a primeira empresa no país a ter em linha de produção um sistema de tratamento de esgoto no formato vertical: o Mizumo *Tower*.

---

<sup>11</sup> Elaboração de projetos hidráulico-sanitários de estações de tratamento de esgotos sanitários.

<sup>12</sup> Projeto, construção e operação de sistemas de tanques sépticos.

<sup>13</sup> Tanques sépticos - Unidades de tratamento complementar e disposição final dos efluentes líquidos - Projeto, construção e operação.

**Figura 14 – Mizumo Tower em 3D**

Fonte: Disponível em: <[www.mizumo.com.br](http://www.mizumo.com.br)>

**Figura 15 – Mizumo Tower**

Fonte: Mizumo (2014)

O tanque que compõe o sistema pré-fabricado de tratamento de esgoto sanitário Mizumo, possui 10 anos de garantia, pois é produzido de plástico reforçado com fibra de vidro (PRFV), com resinas apropriadas que conferem alta resistência e alta proteção química. Para os equipamentos eletromecânicos a garantia é de um ano. E, numa atitude de respeito ao cliente, além da garantia tradicional dos equipamentos fornecidos, a Mizumo oferece também a garantia de *performance*, ou seja, as soluções têm eficiência assegurada acima de 90% (sendo que a norma vigente especifica ao menos 60%) na remoção de Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO) - quantidade de oxigênio consumido para estabilizar bioquimicamente o

material orgânico biodegradável contido no esgoto. Em outras palavras: água desinfetada com redução de nitrogênio e fósforo, e com índice de pureza que possibilita sua reutilização ou retorno sem riscos ao meio ambiente.

A Mizumo possui flexibilidade industrial e, com isso, seus sistemas pré-fabricados para tratamento de esgoto doméstico são dedicados e completos, especificados exatamente de acordo com as necessidades dos clientes, considerando as características de cada local, do efluente (esgoto) de entrada, do corpo receptor (rio) e da destinação que se pretende dar à água tratada.

Os produtos são aplicáveis nas mais diversas situações e podem atender desde dez moradores de uma residência até milhares de usuários por módulo. Justamente por isto, os sistemas são customizados. Para atingir resultados cada vez mais expressivos no mercado, a Mizumo dá garantias de que toda água proveniente das ETEs possa ser devolvida sem riscos ao meio ambiente ou reutilizada para fins não potáveis – opção que proporciona rápido retorno do investimento.

Os produtos da Mizumo são comercializados em todo o Brasil e negociados através de administradores de vendas, representantes comerciais credenciados ou revendas técnicas autorizadas. Engenheiros e técnicos capacitados fazem um atendimento personalizado e exclusivo a cada cliente, propondo um estudo para implantação, *layout* e orçamento do sistema. A instalação dos equipamentos é simples e rápida, podendo ser feita num curto prazo, o que favorece obras já em andamento. Os sistemas são automatizados fazendo com que os custos operacionais dos produtos Mizumo sejam menores se comparados a outras tecnologias de tratamento de esgoto disponíveis no mercado. Além disso, possibilita a implantação modular, ou seja, permite a ampliação e a integração de outras soluções após o início de seu funcionamento ou a remoção para outro local, atendendo às necessidades dos clientes.

Atualmente, esses equipamentos têm contribuído com o setor de saneamento básico do Brasil, além de beneficiarem o meio ambiente, pois devolvem à natureza um efluente tratado com alta eficiência, evitando a poluição e trazendo ainda, como opção, o seu reuso. Entre os empreendimentos que utilizam os sistemas pré-fabricados de tratamento de esgoto doméstico da Mizumo estão residências, chácaras, pousadas, hotéis, resorts, condomínios, conjuntos habitacionais, construtoras, *shopping centers*, usinas, aeroportos, hospitais, prédios de escritórios, escolas, comércios e indústrias. A Mizumo também realiza projetos específicos para

bairros, vilas, distritos e municípios, incluindo sistemas isolados destinados a locais de difícil acesso, atendendo concessionárias e empresas de serviços municipais de saneamento ambiental e unidades habitacionais do programa Minha Casa Minha Vida.

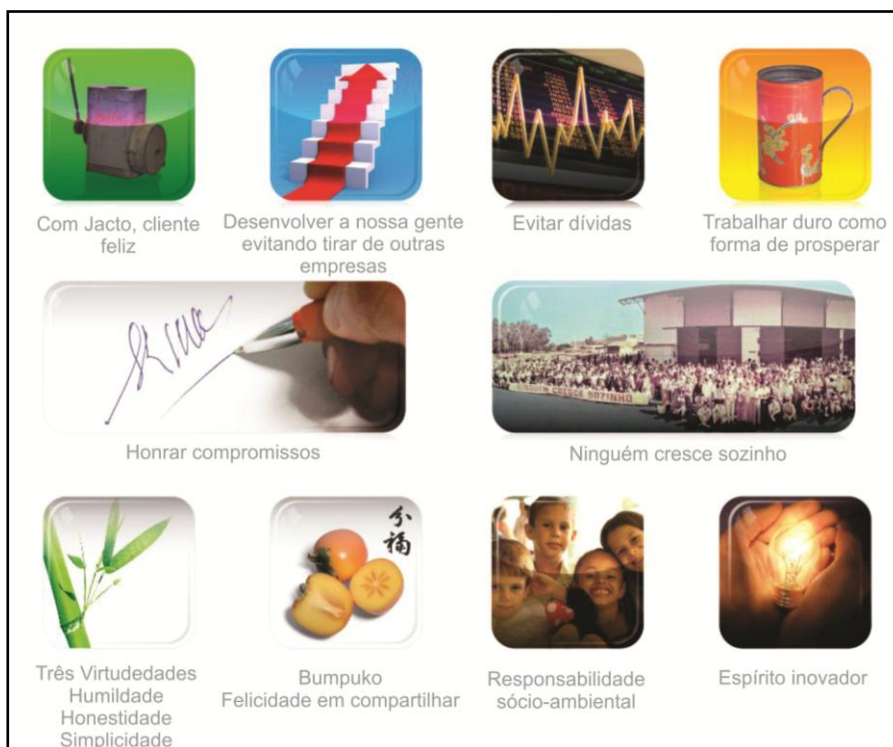
Por contribuírem com a conservação dos recursos hídricos e por serem capazes de tratar ou reaproveitar efluentes, as soluções Mizumo tornaram-se referência nesse segmento de mercado. Seus produtos se diferenciam por contribuir para a preservação da saúde e melhoria da qualidade de vida das pessoas e do ambiente no qual elas estão inseridas.

Por isso, a Mizumo tem como missão valorizar e preservar o meio ambiente, cultivar a excelência nas relações com clientes e comunidade, inovar continuamente na fabricação de produtos com alta tecnologia e qualidade, visando satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e proporcionar-lhes benefício e retorno.

Os valores nos quais a Mizumo preza (Figura 16) e que norteiam toda a sua prática organizacional advém do Grupo Jacto. Esses valores são únicos e compartilhados também por todas as outras organizações que compõem o grupo, sendo eles:

- Com Jacto, cliente feliz.
- Ninguém cresce sozinho.
- Três “virtudes”: Humildade, Honestidade e Simplicidade.
- Honrar compromissos.
- Desenvolver a nossa gente, evitando tirar de outras empresas.
- Felicidade em compartilhar.
- Responsabilidade socioambiental.
- Trabalhar duro como forma de prosperar.
- Evitar dívidas.
- Espírito inovador.

**Figura 16 – Valores Grupo Jacto**



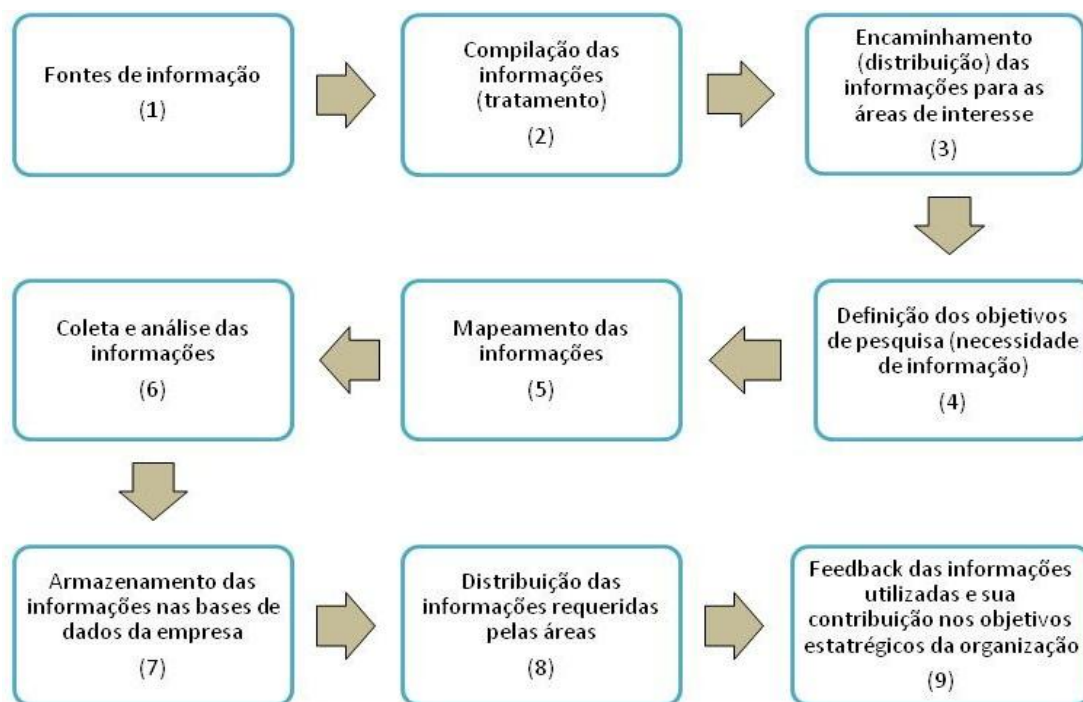
**Fonte:** Arquivos cedidos pela empresa Mizumo (2014)

A empresa faz uso das ferramentas de inteligência competitiva (Figura 17) para trabalhar como diferencial, utilizando-se do levantamento de informações recebidas diariamente de fontes, tais como: informativos setoriais, sites especializados revistas, jornais, além de informações enviadas por uma empresa que presta serviços de assessoria de imprensa à Mizumo. Também são recebidas informações dos órgãos de classe que a organização faz parte como o Sindicato Nacional das Indústrias de Equipamentos para Saneamento Básico e Ambiental (SINDESAM), bem como do Instituto Trata Brasil, que é uma organização não governamental (ONG) muito ativa na luta contra os baixos índices de saneamento em nosso país.

Essas informações são recebidas, compiladas e enviadas às áreas de interesse como Vendas, Marketing, Administração de Vendas, Engenharia de Produto, Engenharia de Pesquisa e Desenvolvimento e Diretoria Geral para que possam apontar, devido ao grande volume de informações, quais assuntos merecem um trabalho aprofundado, ou seja, quais informações poderão agregar valor à organização e proporcionar oportunidades para que a instituição possa traçar planos

estratégicos e com isso conseguir vantagens competitivas em seu mercado (segmento) de atuação.

**Figura 17** – Processo de Inteligência Competitiva da Mizumo



Fonte: Elaborado pela autora

Para garantir o atendimento proposto aos seus clientes, a Mizumo está estruturalmente organizada de acordo como o seu organograma que é evidenciado na Figura 18. E cada área da empresa pode ser assim descrita:

- **Diretoria:** é a área da organização responsável pelo gerenciamento total do negócio e pela comunicação da empresa com o mercado.
- **Engenharia de Produto e Pesquisa e Desenvolvimento:** é responsável pela área de produtos atuais, que cuida do desenvolvimento e melhorias nos sistemas de tratamento e seus processos. Já a área de produtos novos, trabalha na busca de novas tecnologias e métodos produtivos mais eficientes buscando o atendimento das normas e padrões mais exigentes no que tange ao tratamento de esgoto sanitário.
- **Negócios:** essa área tem como objetivo atender às necessidades efetivas do cliente na busca pela melhor solução em tratamento de esgoto sanitário. Assim, a área de administração de venda procura estruturar o relacionamento do primeiro contato, que ocorre por meio do pessoal interno de administração de vendas, que



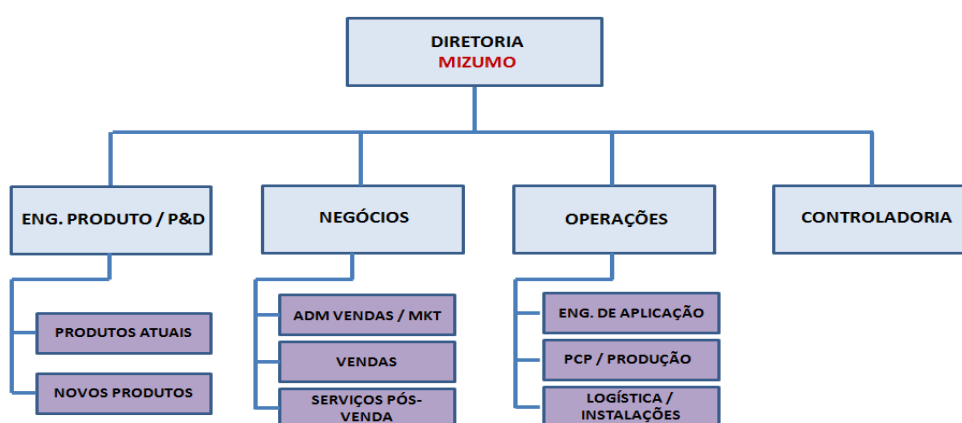
repassa as necessidades dos clientes à equipe de vendas para que possam prosseguir com o atendimento. A área de marketing da empresa trabalha com a “imagem” da empresa para o mercado, por meio de participações em palestras, congressos e feiras, além de ter um profissional trabalhando com as ferramentas de inteligência competitiva, contribuindo na busca e monitoramento por meio de informações relevantes sobre os principais clientes da organização e sobre os segmentos que a empresa atua, tais como construtoras, indústrias, condomínios, shoppings, supermercados, concessionárias, autarquias, entre outros. Já a área de serviços pós-venda age provendo medidas preventivas e manutenções corretivas nas ETE para que o sistema possa garantir a eficiência de tratamento oferecido que é superior a 90%. A área de serviços ainda realiza treinamentos em seus clientes para que eles aprendam e compreendam o equipamento e possam realizar testes simples, mas essenciais no dia-a-dia para o bom funcionamento da ETE.

- **Operações:** a área de operações tem a incumbência de cuidar de toda a operacionalização interna para que o projeto do sistema se transforme em um produto. Assim, a área de engenharia de aplicação tem como responsabilidade (escopo) entender a demanda dos clientes e projetar, de acordo com o portfólio da empresa, um produto que atenda as necessidades do cliente em seu empreendimento. Por isso é muito importante o recebimento de informações por parte do cliente sobre o seu projeto e/ou sobre a disposição do sistema de tratamento em sua obra, para que dessa forma a engenharia possa conceber um projeto de implantação da ETE que seja totalmente adaptável a ele. Outras áreas que compõe o setor de operações são a de planejamento e controle de produção (PCP) e a área de produção que trabalham em conjunto para planejar e programar a produção dos produtos que foram vendidos, conforme informações repassadas pela área de administração de vendas. Já a área de logística, opera com a compra e recebimento de materiais e matérias-primas que irão ser utilizados no processo de fabricação dos equipamentos, além disso, após o produto ser manufaturado, fica a cargo da logística a programação e a expedição da ETE até o cliente. No âmbito das operações, tem-se também a área de instalações que tem como responsabilidade a instalação e *start up* (inicialização) da estação de tratamento de esgoto, fazendo a conferência de todos os componentes, para que ao ser ligada, a ETE possa iniciar o seu processo de

estabilização das colônias de bactérias e alcance após três meses a eficiência no tratamento de esgoto acima dos 90%.

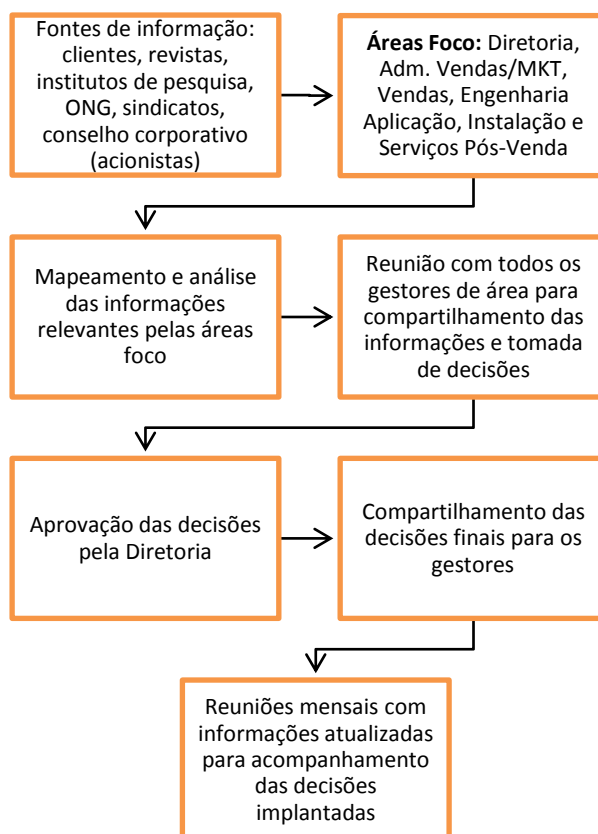
- **Controladoria:** esta área é responsável pelo gerenciamento dos custos, fluxos de caixa, pela elaboração de demonstrativos contábeis e fiscais, entrada e saída de recursos financeiros, pagamentos a fornecedores, ou seja, tem o compromisso de cuidar das informações financeiras da empresa e reportá-las para a direção da organização.

**Figura 18** – Estrutura Organizacional da Mizumo



**Fonte:** Mizumo (2014)

Desse modo, para desenvolver a dinâmica de funcionalidade da estrutura organizacional da Mizumo existem os tomadores de decisão que participam do fluxo informacional da empresa como pode ser observado na Figura 19:

**Figura 19 – Fluxo Informacional Decisório da Mizumo**

**Fonte:** Elaborado pela autora

A Figura 19 descreve o fluxo informacional da Mizumo e as áreas foco, ou seja, aquelas que mais recebem informações para tomada de decisão, as outras áreas também recebem informações e participam do fluxo informacional, mas as áreas foco são as que mais impactam nos resultados da organização.

Com base no universo descrito, foram considerados como população ou sujeitos de interesse, para o presente estudo, os tomadores de decisão da empresa, que são os gestores das áreas descritas no organograma, ocupantes de cargos como diretor, gerente, supervisor, coordenador e encarregado, perfazendo um total de 10 pessoas. Doravante, para facilidade de compreensão deste estudo, serão denominados “gestores” (Quadro 7).

**Quadro 7 – Nomenclatura e descrição de cargos das áreas da estrutura organizacional Mizumo**

<b>Função Ocupacional</b>	<b>Descrição do Cargo</b>	<b>Áreas que atua (tem responsabilidade)</b>
Diretor de Unidade de Negócios	Assegura o cumprimento da missão na organização; atua na definição do planejamento estratégico da empresa; define a execução do plano de marketing e vendas e implementa o orçamento empresarial. Viabiliza a execução de metas operacionais nas áreas de armazenamento e transportes, atua como representante legal da empresa; participa das definições estratégicas para investimento e venda de ativo imobilizado; representa e preserva a imagem da empresa. Comunica-se por meio de reuniões com os demais gestores e participa de negociações.	Todas as áreas da empresa
Gerente Operacional	Gerencia equipes de trabalhadores que atuam nas áreas de produção, instalação e em processos de compra, armazenagem e movimentação de matérias-primas, materiais indiretos, equipamentos, insumos e serviços.	Produção / PCP/ Logística / Instalação e Eng. Aplicação
Coordenadora de Adm. de Vendas e MKT	Elabora planos estratégicos das áreas administração de vendas e marketing; implementa atividades e coordenam sua execução; assessora a diretoria e setores da empresa com relatórios, estudos e informações que servem de subsídios para tomada de decisão atuais e futuras da organização.	Administração de Vendas / Marketing
Coordenador de Serviços	Gerencia as atividades de manutenção, reparação e reformas de instalações e equipamentos em empresas industriais, comerciais e de serviços, assegurando que as estações de tratamento de esgoto estejam funcionando e dando a eficiência contratada. Assessora a aquisição e implantação de novas tecnologias, podendo executar intervenções técnicas em equipamentos. Define e otimiza os meios e os métodos de manutenção e aperfeiçoam o desempenho das instalações produtivas e/ou de serviços em termos de custos e taxas de utilização dos equipamentos. Coordena equipes de técnicos, tecnólogos e engenheiros.	Serviços Pós-Vendas
Coordenador de Controladoria	Administra os tributos da empresa; registra atos e fatos contábeis; controla o ativo permanente; gerencia custos; prepara obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgãos apropriados; elabora demonstrações contábeis; presta consultoria e informações gerenciais; realizam auditoria interna e externa; atendem solicitações de órgãos fiscalizadores e realizam perícia. Planeja, dirige e controla os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.	Controladoria

Encarregada de Assistência Técnica	Supervisiona a manutenção preventiva e preditiva, corretiva e emergencial dos equipamentos de tratamento de esgoto; estabelece indicadores de qualidade da manutenção; elabora documentação técnica; administra recursos humanos e financeiros, e trabalha de acordo com normas de segurança exigida em cada tipo de cliente.	Serviços Pós-Vendas
Encarregado de Engenharia	Elabora e implanta projetos ambientais; controla perdas de processos e produtos ao identificar, determinar e analisar causas de perdas, estabelecendo plano de ações preventivas e corretivas. Projeta sistemas e equipamentos técnicos, além de desenvolver, testar e supervisionar sistemas, processos e métodos produtivos. Prepara documentação técnica de projetos, processos, sistemas e equipamentos desenvolvidos. Coordena equipes, treinamentos e atividades de trabalho.	Engenharia de Produtos e Pesquisa e Desenvolvimento
Encarregado de Produção	Apona a produção e controla a frequência de mão de obra. Acompanha atividades de produção, preenche relatórios, guias, boletins, plano de carga e recibos. Controla movimentação de estoque de peças na produção. Lidera equipes de trabalho.	Produção
Encarregado de Instalação	Exerce a chefia das atividades de instalação das estações de tratamento de esgoto. Assessora o cliente na elaboração e finalização da obra civil para a instalação do equipamento. Busca a implantação de novas tecnologias, podendo executar intervenções técnicas em equipamentos. Otimiza os meios e os métodos de instalação além buscar o melhor desempenho destes em termos de custos. Coordena equipes de técnicos, tecnólogos e engenheiros.	Instalações
Administrador de Vendas	Planeja e executa atividades de vendas; promove assessoria, esclarece dúvidas dos clientes na aquisição de um equipamento para tratamento de esgoto. Projeta e discute metas e estratégias de venda. Contata e visita clientes; demonstra os produtos, avalia o perfil dos clientes e fecham contratos de vendas. Orienta, informa e visita clientes no pós-venda; acompanham entrega de produtos, requisitam manutenção de produtos. Contata áreas internas da empresa, sugere políticas de vendas e de promoção de produtos e participam de eventos.	Vendas

**Fonte:** Mizumo (2014)

Essa organização atua com princípios de gestão por competências, por meio da introdução desse processo que é evidenciado com por um manual (Figura 20) elaborado para tornar mais claro e compreensível o papel de cada colaborador dentro da organização, ou seja, como o desenvolvimento de cada funcionário deve ser alinhado aos valores e objetivos da empresa. Esse programa não é atrelado à avaliação de desempenho que vise proporcionar alguma promoção ou aumento de salário, mas sim tem como foco o desenvolvimento eficiente a médio/longo prazo de todos os funcionários dos mais variados setores da organização. Dessa forma, possibilitando a revitalização das equipes de colaboradores e que tem influencia natural na vantagem competitiva da cadeia produtiva da Mizumo, perante o mercado de negócios que ela atua.

**Figura 20** – Manual do Programa de Gestão por Competências

**Fonte:** Arquivo cedido pela empresa Mizumo (2014)

Diante disso, pode-se verificar no Quadro 8 que para atuar em qualquer função, é importante que as pessoas tenham habilidades que constituem a CI, necessárias para que o gestor possa desenvolver seu trabalho e também possa tomar decisões de maneira mais coerente e compreensível, no sentido de que as informações que cheguem até eles, por meio das ferramentas de IC, possam contribuir para um processo decisório mais ágil. Isto permite que as áreas que têm contato direto com o cliente agreguem valor à organização, como também aos clientes, que se sentem valorizados por terem uma resposta rápida, resultando em vantagens competitivas no negócio.

**Quadro 8** – Indicadores de Competência em Informação (CI)\* do cargo e uso das ferramentas de inteligência competitiva para atuar com o cliente externo.

Função Ocupacional	Indicadores de Competência em Informação do cargo	Utiliza Ferramentas de Inteligência Competitiva em seu cargo	Contato Direto com o cliente externo
Diretor de Unidade de Negócios	1.1 / 1.1.1 / 1.3 / 1.3.2 / 2.3 / 2.4.1 / 3.1.1 / 3.2.6 / 3.3 / 3.3.1 / 4.1 / 4.1.1 / 4.2	SIM	NÃO
Gerente Operacional	1.1 / 1.1.1 / 1.3 / 1.3.2 / 2.3 / 2.4.1 / 3.1.1 / 3.2.6 / 3.3 / 3.3.1 / 4.1 / 4.1.1 / 4.2	NÃO	NÃO
Coordenadora de Adm. de Vendas e MKT	1.1 / 1.1.2 / 1.1.5 / 1.2 / 2.1.2 / 2.2 / 2.2.2 / 2.3 / 2.4.1 / 2.5.1 / 2.5.2 / 3.1.1 / 3.2.1 / 3.2.6 / 3.3 / 3.3.1 / 4.1 / 4.2 / 5.1 / 5.2.5 / 5.3	SIM	SIM
Coordenador de Serviços	1.1 / 1.3 / 2.2 / 2.5 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 4.2 / 5.1 / 5.3	SIM	SIM
Coordenador de Controladoria	1.1 / 1.3 / 2.3 / 2.5 / 3.1 / 3.2 / 4.2 / 5.1 / 5.2 / 5.3	NÃO	NÃO
Encarregada de Assistência Técnica	1.1 / 1.2 / 2.1 / 2.2 / 2.3 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 4.2 / 5.1	SIM	SIM
Encarregado de Engenharia	1.1 / 1.2 / 1.3 / 2.2 / 2.3 / 2.5 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 4.2 / 5.1	SIM	NÃO
Encarregado de Produção	1.1 / 1.3 / 2.1 / 2.3 / 3.1 / 3.3 / 4.2 / 5.2	NÃO	NÃO
Encarregado de Instalação	1.1 / 1.2 / 1.3 / 2.1 / 2.3 / 2.4 / 2.5 / 3.1 / 3.3 / 4.2 / 5.2	NÃO	SIM
Administrador de Vendas	1.1 / 1.3 / 2.3 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 4.2 / 5.1 / 5.2	SIM	SIM

(\*) A descrição desses indicadores de CI, pode ser verificada no quadro 5 (p. 88 a 93).

**Fonte:** Elaborado pela autora

Ainda, no Quadro 8, é possível observar que, para cada função, é necessário um grupo de indicadores de CI, entretanto alguns desses indicadores são essenciais para todos os cargos, como por exemplo: define e reconhece a necessidade de informação (indicador 1.1); demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida (indicador 3.1). Com isso, pode-se inferir que os indicadores de CI

devem fazer parte da descrição do cargo da organização como sendo elementos essenciais para o gestor tomador de decisão ser competente nessas áreas.

### **5.2.2 Dados, Resultados e Interpretação**

No que condiz à coleta de dados, foram aplicadas duas técnicas de pesquisa: primeiramente, um *workshop* com os gestores e, em um segundo momento, uma entrevista estruturada com os mesmos. Uma descrição dos procedimentos utilizados, os resultados obtidos e as interpretações são apresentados na sequência.

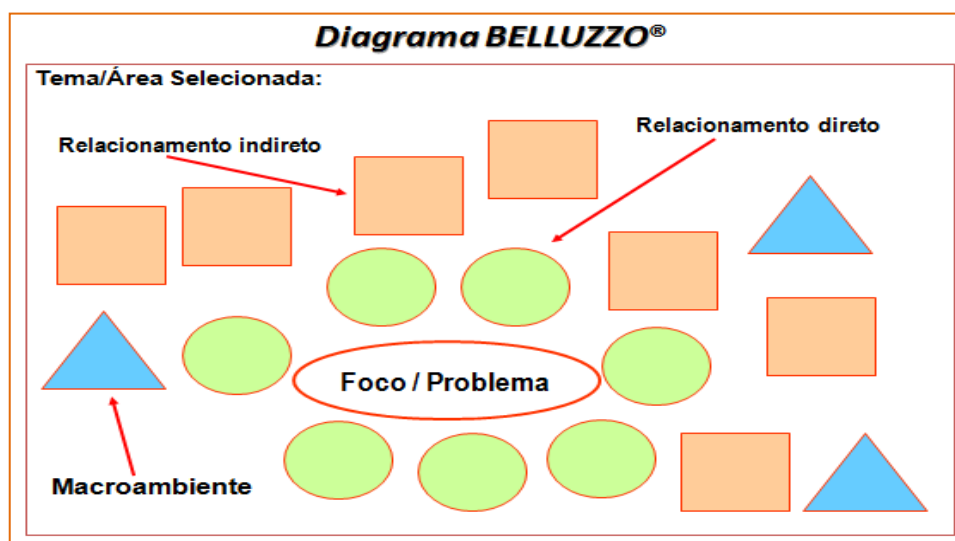
### **5.2.3 *Workshop* com os gestores**

A coleta de dados foi iniciada junto à população de interesse mediante a realização de um *workshop* que envolveu a utilização do Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>, (Figura 21) instrumento construído por Belluzzo (2007) com fundamento nas abordagens da Aprendizagem Significativa (AUSUBEL, 1982). Este diagrama compreende, em síntese, as condições que auxiliam as pessoas a pensar e a manter conexões entre conceitos e sua estrutura, permitindo também proceder às inter-relações em diferentes campos do conhecimento e nos princípios teóricos de Mapas Conceituais, compreendidos como:

[...] as representações de relações entre conceitos, ou entre palavras que substituem os conceitos, através de diagramas, nos quais o autor pode utilizar sua própria representação, organizando hierarquicamente as ligações entre os conceitos que ligam problemas a serem resolvidos ou pesquisas a serem realizadas (BELLUZZO, 2007, p.75).



Figura 21 – Diagrama Belluzzo®



Fonte: Adaptado de Belluzzo (2007, p. 81)

O *workshop* foi desenvolvido no dia 14 de novembro de 2013, das 13h30min às 14h30min, na sala de reunião da Mizumo, com a participação de 10 pessoas (gestores e tomadores de decisão) que foram selecionadas como amostra e população de interesse junto ao universo pesquisado, conforme descrito anteriormente. Os seguintes procedimentos metodológicos foram desenvolvidos:

1) Apresentação do tema e das estratégias de ação:

Foi apresentada uma visão sistêmica do objetivo, do conceito de mapas e suas aplicações, descrição do diagrama e suas formas de utilização e construção.

2) Distribuição do diagrama de forma individual e impressa aos participantes (ver apêndice A):

Foi oferecida uma orientação para a elaboração do diagrama, ressaltando que ele é composto de uma elipse central, círculos, quadrados e triângulos. Nesse sentido, na elipse central foi colocado o tema ou problema de pesquisa que constituiu na seguinte questão central: "Qual a contribuição do acesso e uso da informação para a geração do conhecimento e na construção da inteligência competitiva na Mizumo?". Além disso, foi explicado também que os círculos abrangem assuntos diretamente relacionados ao objeto de pesquisa, os quadrados correspondem àqueles assuntos indiretamente relacionados e os triângulos

correspondem aos assuntos mais gerais e importantes à compreensão do objeto ou problema.

Foi explicado aos participantes, que não haveria a necessidade de se identificarem e que deveriam preencher com conceitos ou palavras-chave as figuras geométricas utilizadas, sem haver a preocupação de estar ocorrendo erros ou acertos. Esse procedimento correspondeu ao uso da técnica de *brainstorm*<sup>14</sup> modificada (onde nenhuma ideia pensada é descartada) e da hierarquização das ideias decorrentes (ver apêndice B).

### 3) Organização e consolidação dos diagramas elaborados pelos gestores pesquisados

Esse passo consistiu na utilização do método de análise de conteúdo de Bardin (2011), realizando o que segue: *pré-análise* (reunião, exploração e transcrição dos diagramas para o editor de texto *word*); *codificação* (transformação dos dados brutos obtidos por recorte e agregação, permitindo atingir a representação do conteúdo em unidades); *categorização* (classificação de elementos constitutivos de um elemento por conjunto por diferenciação ou reagrupamento mediante confronto com os critérios previamente definidos como sendo parâmetros e indicadores de CI apresentados por Belluzzo, 2007); e *inferência* (tratamento dos resultados obtidos com as estratégias de ação anteriores e interpretações). Finalizando, procedeu-se à consolidação dos diagramas, gerando a Figura 21 e nos comentários a respeito que constituem o procedimento sequente.

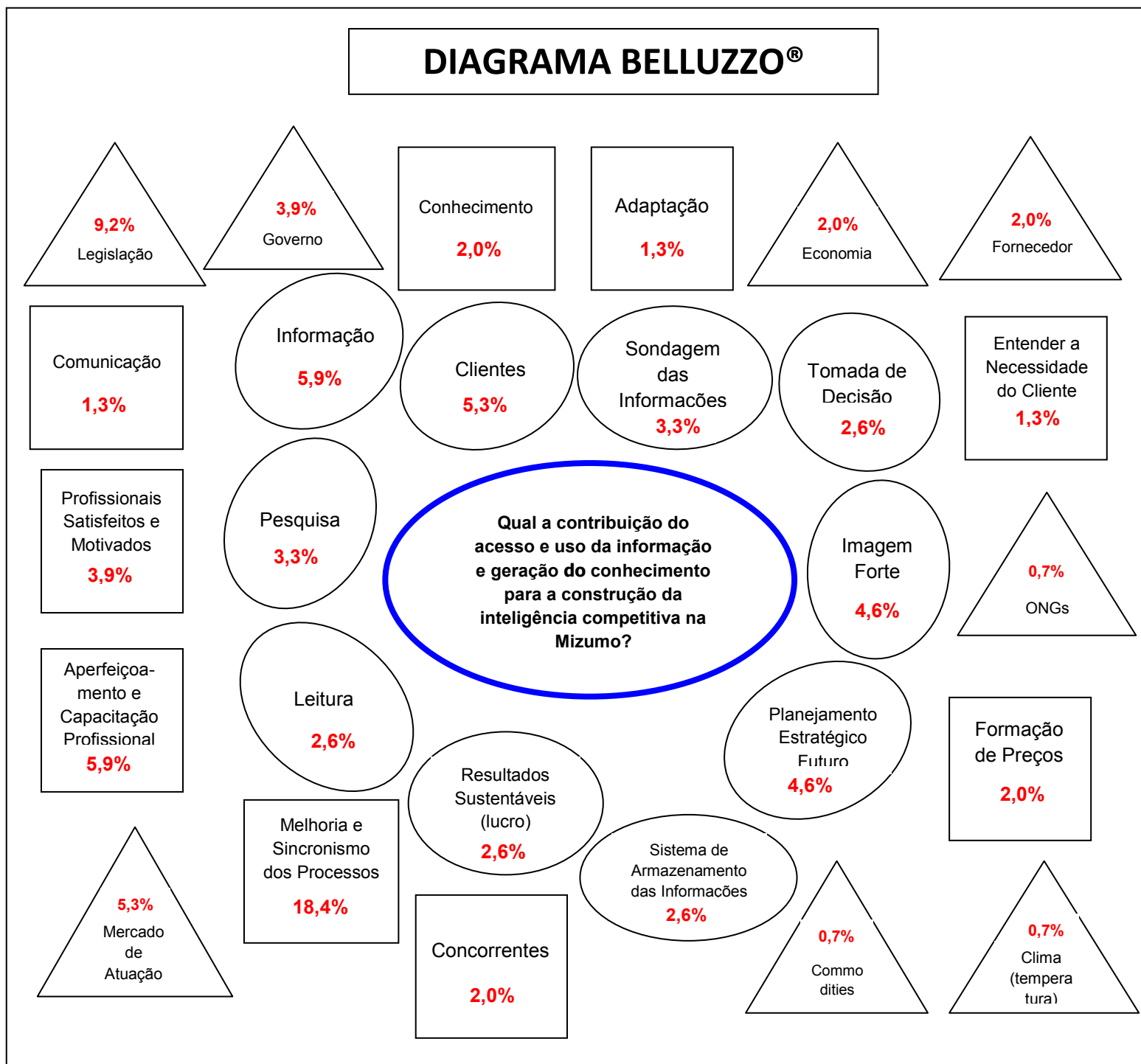
### 4) Interpretação dos resultados consolidados no Diagrama Belluzzo®

Para análise, a categorização foi determinada por meio da utilização dos termos que demonstram relação com o acesso, uso da informação e que refletiam os parâmetros de CI propostos por Belluzzo (2007), além do modelo de inteligência competitiva de autoria de Angeloni et al. (2001). Diante disso, elaborou-se um diagrama único, a partir das respostas dos diagramas dos gestores pesquisados, buscando trazer como resultado a agregação de valor à informação para a tomada de decisão na organização pesquisada.

---

<sup>14</sup> *Brainstorm* é um termo em inglês que significa tempestade de ideias e é uma técnica de dinâmica de grupo, desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de cada indivíduo.

Figura 22 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos gestores



Fonte: Elaboração da autora

Desse modo, pode-se inferir, a partir das interpretações obtidas pelas respostas, que os gestores da Mizumo utilizam mesmo que não conscientemente, os parâmetros 1, 3 e 5, de Belluzzo (2007), por meio de seus indicadores 1.1 e 1.3; 3.1 e 3.2; 5.1, 5.2 e 5.3. Já em relação ao modelo de inteligência competitiva de

Angeloni et al. (2001), todos os elementos das cinco fases do modelo estão presentes, mesmo que não explicitamente, nas respostas dos gestores pesquisados.

Assim, analisando o Diagrama Belluzzo<sup>®</sup> consolidado (Figura 22) e avaliando cada grupo de respostas obtidas por meio dele (as respostas diretamente relacionadas, as indiretamente relacionadas e o macroambiente) pode-se inferir que, nas respostas diretamente relacionadas a palavra “informação” (5,9%) foi a mais citada, a partir das respostas que a continham surgiram frases como “histórico das informações, *check list* com qualidade de informações, cliente bem atendido com a informação certa”, ou seja, respostas que condizem com o Padrão 1, pois descreveram que para a construção da inteligência e do conhecimento da organização é necessário reconhecer a necessidade de informação, seja dos clientes, do segmento de atuação ou do produto e, que a identificação das fontes de pesquisa (3,3%) e a leitura (2,6%) podem contribuir para alcançar o propósito da busca pela informação.

Na medida em que os gestores indicaram também reconhecer a necessidade de uma sondagem inicial das informações para tomar suas decisões de forma mais assertiva, os Padrões 1 e 3, além do quesito “objetivos” do modelo de Inteligência podem ser observados, pois, nota-se que há uma análise em busca de uma relação custo *versus* benefício equilibrada, porque reflete uma preocupação com as informações captadas, tanto pelo lado da organização como do cliente, seja ele interno ou externo.

Os gestores pesquisados também indicaram um fator relevante para o bom andamento do seu trabalho: a criação de um sistema de armazenamento das informações obtidas (2,6%), sendo este um dos elos que formam o esquema de inteligência competitiva de Angeloni et al. (2001). Os gestores demonstraram a importância de se ter um banco de dados na organização, pois por meio dele se possibilita a distribuição das informações e contribui para um fluxo informacional sem entraves, uma vez que todos terão acesso a todas as informações necessárias para a construção ou até incremento do conhecimento individual e coletivo e, dessa forma, poderão planejar estratégias futuras (4,6%) mais embasadas, consistentes e confiáveis, levando assim para os clientes (5,3%) a imagem de uma organização forte (4,6%), que, por conseguinte, poderá contribuir para o alcance de resultados sustentáveis (lucro – 2,6%) ao negócio.

Verificando as respostas consolidadas e descritas nos quadrados do diagrama em análise e que estabelecem uma relação indireta (porém, com a mesma importância) para o alcance do objetivo/foco da elipse central, os gestores forneceram informações referentes às competências e habilidades que as pessoas precisam desenvolver. Entretanto, o que chama a atenção, foi o grande número de respostas voltadas à melhoria e o sincronismo dos processos (18,4%), o que pode indicar que a organização necessita melhorar rapidamente o seu fluxo operacional, no qual pessoas, informação e processos possam ser alinhados para responder tanto aos clientes internos, quanto àqueles externos à organização.

Para tanto, ressalta-se que a organização em foco, está desenvolvendo um trabalho interno com o apoio de consultores externos que foram contratados para identificar os gargalos nos processos, a fim de corrigir as etapas em que a informação não chega ou não chega a tempo de ser utilizada. A figura que retrata o Fluxo Operacional da Mizumo (ver apêndice H) demonstra os principais processos que estão sendo analisados e a melhoria dos mesmos e que contribuirão para a construção da inteligência competitiva da Mizumo.

Em vista disso, os gestores também indicaram a necessidade da busca por aperfeiçoamento profissional (5,9%), ou seja, a necessidade de adquirir ou desenvolver novas competências e habilidades, o que pode significar o desenvolvimento de atitudes e posicionamentos pessoais, autonomia na execução das tarefas e decisões (BELLUZZO, 2007), bem como o pensamento crítico e a busca por conhecimento (2,0%) principalmente por se tratar de gestores, pois são estes que exercem poder de decisão na empresa, além de estimular todos os demais para se voltarem ao aprendizado ao longo da vida, por meio de um aprender a aprender constante. Esses aspectos também poderão auxiliar para que a organização possa ter profissionais mais satisfeitos (3,9%) trabalhando em prol dos objetivos da empresa.

Destarte, é possível notar no diagrama consolidado (Figura 22) que os demais quesitos abordados como indiretamente relacionados, tiveram percentuais semelhantes (entre 1,3 e 2%). Estes são assuntos muito associados para alcançar o objetivo/foco central, como por exemplo, entender a necessidade do cliente (1,3%), que por meio das informações coletadas, poderão ser analisadas e avaliadas como descrito no Padrão 3, comparando o novo conhecimento, com o que já se é conhecido do cliente e depois distribuído aos gestores de interesse, assim como é

evidenciado no modelo de inteligência competitiva de Angeloni et al. (2001). E a partir disso, é admissível buscar a formação de preços (2%) dos produtos de acordo com que é possível para ser repassado ao cliente fazendo adaptações (1,3%) se necessário, devido às estratégias diferenciadas a determinados nichos de clientes.

Enfim, os gestores apontaram ainda que, para se alcançar o objetivo/foco que se encontra no diagrama, é necessário um monitoramento da concorrência (2%). Entretanto, esse acompanhamento deve ser feito de forma ética, e sempre dentro dos parâmetros da busca de informações que não infrinjam nenhuma questão legal, assim como abordado no Padrão 5, proposto por Belluzzo (2007).

Analisando a última etapa do Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>, o macroambiente, os gestores pesquisados apontaram que não têm poder de influenciar, resultado visto no elemento legislação (9,2%). Esse termo chegou até a aparecer nas respostas dos outros elementos (círculos e quadrados), mas foi mais preponderante no macroambiente, o que mostra que os gestores pesquisados compreendem as questões legais, éticas e socioeconômicas (conforme o Padrão 5) que envolvem a informação contida nas legislações. Em razão disso, pode-se inferir que a legislação pode ajudar e, em algumas vezes, até prejudicar, principalmente, no segmento de atuação da organização estudada que é do mercado de Meio Ambiente, em que o Governo tem uma legislação específica. Entretanto, cada estado e até mesmo cada cidade, podem ter uma legislação específica, sendo que a prevalência é sempre para a mais restritiva, independente da esfera que ela esteja, o que torna muito complicado e requer esforço para conseguir acompanhar as legislações de todo o território nacional.

Existem outros fatores que podem influenciar no macroambiente, segundo os pesquisados, que são as ONGs como o “Instituto Trata Brasil”<sup>15</sup> que é uma organização não governamental e que possui representatividade muito forte no Governo e nos meios de comunicação, pois suas pesquisas e debates têm influenciado sobremaneira as questões ligadas principalmente à coleta e tratamento de esgoto no país, divulgando que esse direito do ser humano não pode ser tratado como *commodities*, pois até o clima (a temperatura) pode influenciar as informações sobre o tratamento do esgoto.

---

<sup>15</sup> Disponível em: <[www.tratabrasil.org.br](http://www.tratabrasil.org.br)>.

E, como retorno do que foi obtido e consolidado no diagrama (Figura 22), esses resultados foram socializados e validados com os gestores pesquisados.

#### **5.2.4 Entrevista estruturada com os gestores**

A entrevista estruturada é “[...] guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2002, p. 117).

A escolha dessa técnica ocorreu pela facilidade de contato da pesquisadora com a população de interesse e também por permitir maior flexibilização, podendo o entrevistador repetir, esclarecer ou formular de forma diferente as perguntas, especificar algum significado a mais, obtendo informações mais precisas e podendo obter dados que não se encontram em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 2003).

As entrevistas foram aplicadas com os 10 gestores previamente selecionados, considerando sua posição de tomadores de decisão, tendo sido apoiadas em roteiro pré-estabelecido (ver apêndice C). O zoneamento desse roteiro fundamentou-se em Bassetto (2012), que foi adaptado à realidade da organização estudada e dos objetivos estabelecidos para o presente estudo. Além disso, foi também considerado o fluxo operacional da empresa, o qual foi dividido em três fases principais: Sondagem, Proposta e Contrato (ver apêndice H). Desse modo, o referido roteiro foi dividido conforme segue: dados de identificação, áreas de necessidade para acesso e uso da informação para a tomada de decisão que tem influência na inteligência competitiva da organização em foco, habilidades desenvolvidas com o apoio da organização e que eles podem utilizar profissionalmente na mesma e também ao longo da vida.

No período de 10 a 23 de dezembro de 2013, foram realizadas as entrevistas com os gestores selecionados, de forma individual e por meio dos procedimentos indicados por Marconi e Lakatos (2003), a saber:

- Contato inicial – efetuado para o estabelecimento de diálogo e para oferecer a explicação da finalidade da pesquisa, seu objeto e destacar a necessidade da colaboração dos gestores selecionados.
- Formulação de perguntas – quando foram efetuadas as perguntas aos gestores, de forma individual e com o apoio do roteiro pré-estabelecido.

- Registro das respostas – as respostas foram anotadas no momento da entrevista com os gestores, de forma individual, utilizando-se as mesmas palavras dos entrevistados.
- Término da entrevista – ao se encerrar a entrevista, foram apresentados os resultados a cada gestor e solicitado que conferissem as informações anotadas pela pesquisadora para se proceder à sua validação, lembrando que seria mantido o sigilo das respostas de forma ética.

Os resultados obtidos com as entrevistas junto aos gestores/tomadores de decisão da Mizumo são apresentados a seguir.

### 5.2.5 Análise do perfil do tomador de decisão (Categoria 1)

Para a composição da análise e interpretação do perfil dos tomadores de decisão da organização, representadas nas questões de número um a seis, foi utilizado o roteiro de apoio (ver apêndice C). Esta análise, referentes a estas questões, não teve apoio estatístico por considerar que os dados envolvidos são de natureza qualitativa e a distribuição estatística poderia deixar de oferecer uma visão mais apropriada às interpretações da pesquisa.

**Quadro 9** – Função ocupacional dos entrevistados

<b>Função Ocupada</b>	<b>Quantidade</b>
Administrador	1
Coordenador	3
Diretor	1
Encarregado	4
Gerente	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora

Observando os resultados do Quadro 9, constatou-se que a maioria dos 10 entrevistados exerce função de encarregado e coordenador. Este resultado indica que as decisões não são centralizadas somente nos cargos de gerência e diretoria, dando a autonomia para que essas pessoas possam tomar decisões em suas áreas e demonstrar competências para assumir outros cargos de liderança na organização.

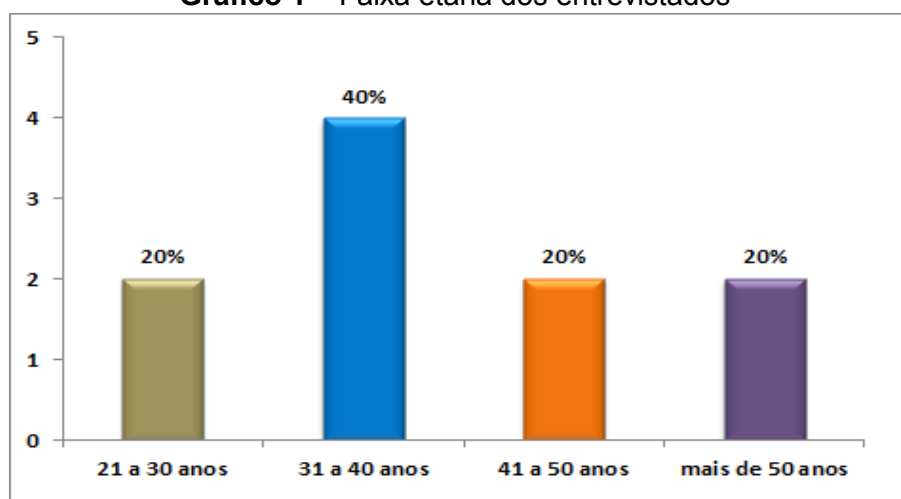


**Quadro 10 – Áreas de atuação dos entrevistados**

ÁREAS	QUANTIDADE
Adm. De Vendas de MKT	1
Comercial	1
Controladoria	1
Diretoria	1
Engenharia Instalação	1
Engenharia Produto	1
Produção /Logística/Eng. Apl. e Eng. Instalação	1
Produção	1
Serviços (Pós-Vendas)	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 10 traz um panorama das áreas em que os tomadores de decisões atuam. Pode-se observar que, na área de Serviços, há dois tomadores de decisão, o que sugere que existe a possibilidade de que em uma área mais desenvolvida estruturalmente pode-se ter mais de um responsável para a tomada de decisões nela.

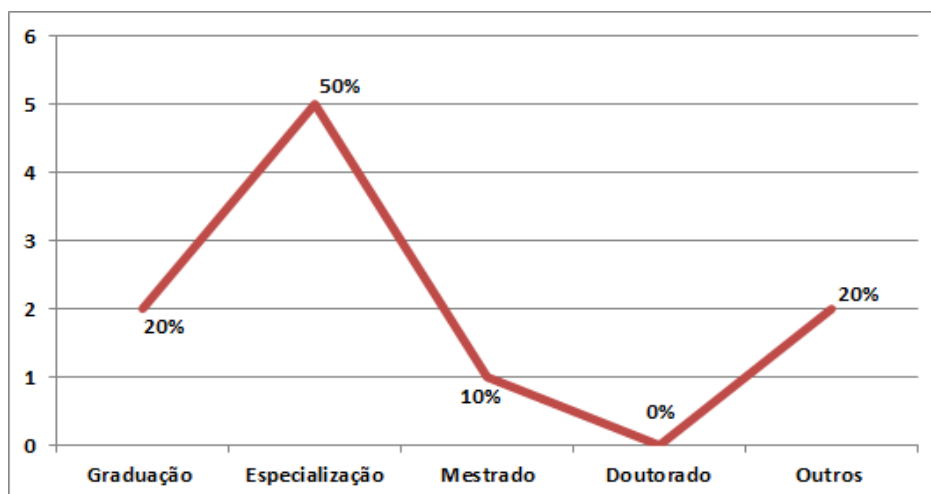
**Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pela autora

No Gráfico 1, verifica-se que do total de entrevistados quase a metade tem entre 31 a 40 anos. Este resultado denota que a empresa tem uma equipe de tomadores de decisão de natureza jovem e que podem estar focando mais suas

decisões em informações do que na experiência profissional, visto que o conhecimento adquirido ao longo da vida ainda está se consolidando.

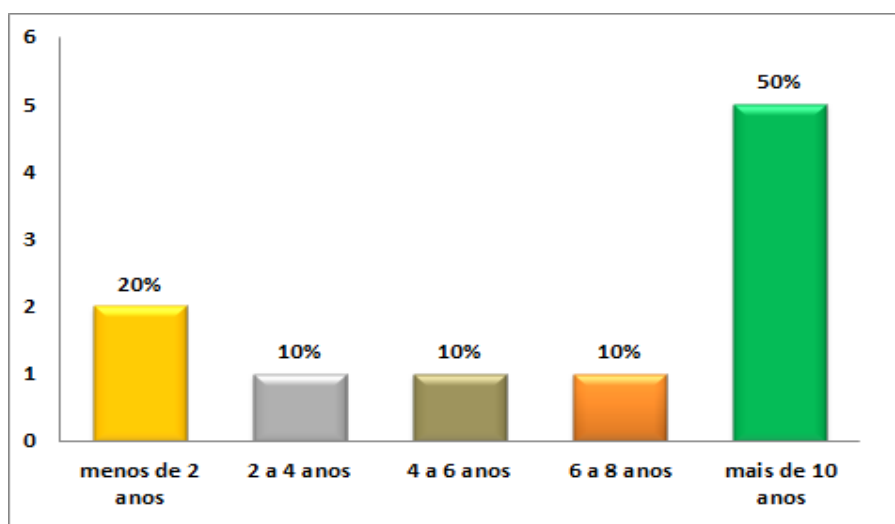
**Gráfico 2 – Nível de formação escolar dos entrevistados**



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao nível de formação escolar dos entrevistados, nota-se no Gráfico 2, que a metade dos 10 entrevistados possui além da graduação, cursos de especialização, o que evidencia a busca pela melhoria do conhecimento e das habilidades do cargo que exerce, além da busca de seu aprendizado ao longo da vida. Além disso, a empresa possui um programa de bolsas de estudo que financia até 50% da mensalidade do curso que o profissional quer se especializar, desde que esse curso tenha relação com a atividade que exerce na organização.

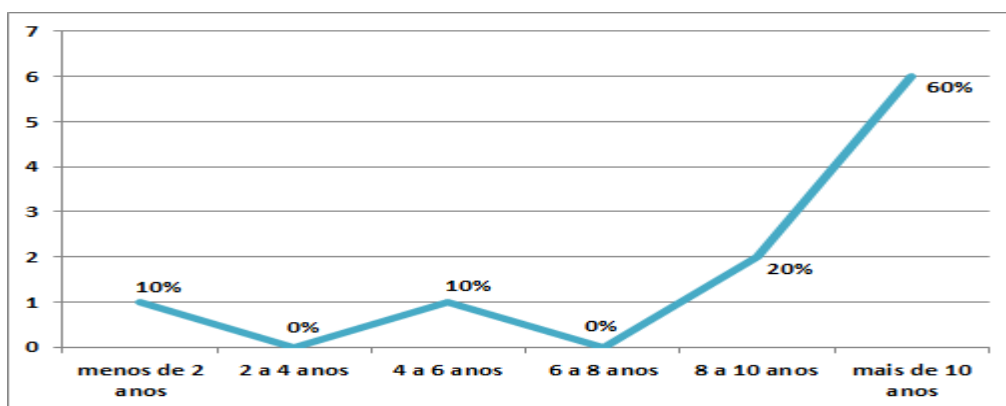
**Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa**



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, verifica-se por meio do Gráfico 3, que cinco dos dez entrevistados tem mais de dez anos na empresa, ou seja, estão na organização desde a sua fundação, o que pode mostrar uma identificação com os valores da empresa, além da ascensão profissional dentro da mesma.

**Gráfico 4 – Experiência anterior na mesma função**



**Fonte:** Elaborado pela autora

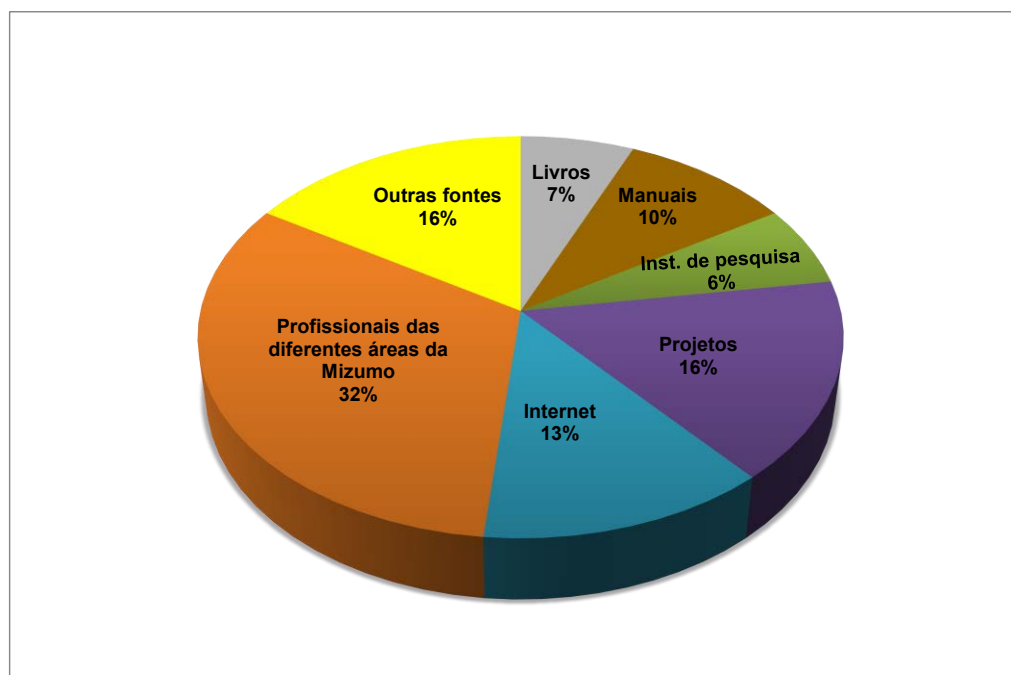
O Gráfico 4 apresenta o tempo de experiência na mesma função que os entrevistados tiveram em outras organizações, sendo que seis deles têm mais de 10 anos de experiência, o que pode indicar um bom nível de segurança para as tomadas de decisão desses gestores. Por conseguinte, pode-se inferir que se compararmos com os resultados do Gráfico 3 (tempo na empresa) mesmo que alguns dos gestores não tenham muito tempo de trabalho na empresa, a sua experiência profissional, o seu conhecimento, além do seu aprendizado ao longo da vida podem haver contribuído para o desenvolvimento de competências e habilidades que são de extrema importância para a organização pesquisada.

Abrangendo os resultados, nota-se que a organização tem uma equipe de gestores jovens e com formação acadêmica em nível de especialização, o que demonstra a procura por um maior conhecimento na área em que atua de forma a lhes proporcionar mais informações que contribuam para suas atividades do dia-a-dia na organização. Além disso, também possui gestores com mais de 10 anos de experiência profissional na função que exercem, possibilitando dessa forma a construção de conhecimento coletivo mais consistente. Portanto, trata-se de uma equipe de gestores com competências e habilidades referentes ao acesso e uso da informação de forma inteligente na busca para tomada de decisões mais assertivas,

trazendo resultados para o negócio e até vantagem competitiva diante da concorrência.

A partir das questões de número sete, optou-se por efetuar a análise das ocorrências das respostas com o auxílio de dados quantitativos e estatísticos para a elaboração dos gráficos, a fim de permitir uma melhor compreensão das ocorrências.

**Gráfico 5** – Fontes que contribuem para a busca da informação na tomada de decisão dos gestores pesquisados

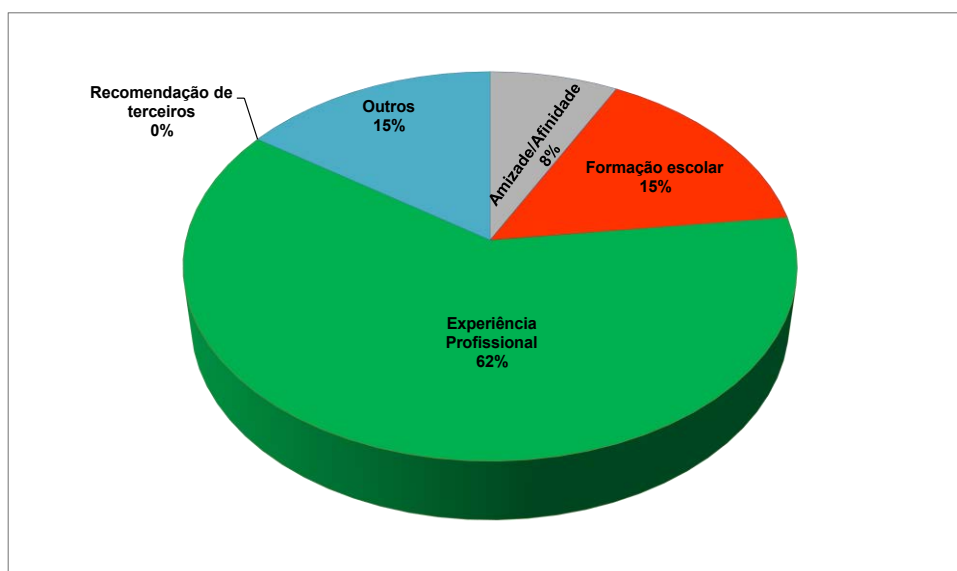


**Fonte:** Elaborado pela autora

Analisando o Gráfico 5, é possível verificar que os profissionais das diferentes áreas da Mizumo (32%) são a fonte mais pesquisada pelos gestores na organização na busca por informações que auxiliam nas tomadas de decisão. Os resultados também demonstram que outras fontes são consultadas, como os “projetos dos equipamentos de esgoto” com 16%, o que denota que as informações armazenadas na organização são recuperadas e utilizadas em tomadas de decisão futuras, levando à criação de um significado e de conhecimento coletivo. Ainda, na busca pela informação, obteve-se como resultados: “outras fontes” com porcentagem de 16%; mecanismos de busca como a internet (13%); manuais (10%); livros (7%); e institutos de pesquisa (6%). Frente o exposto, pode-se inferir que os gestores da organização pesquisada não se satisfazem com apenas uma fonte, o que comprova

que a informação nessa ambiência é valorizada fortemente, levando a tomadas de decisões com maior grau de assertividade.

**Gráfico 6** – Critérios para a escolha de pessoas na busca de informação para a tomada de decisão dos gestores pesquisados



**Fonte:** Elaborado pela autora

Dentre os critérios utilizados pelos entrevistados, ao indicarem pessoas como recurso de apoio em sua busca de informação para que pudessem tomar melhor suas decisões, está o da experiência profissional com 62%, conforme pode ser visualizado no Gráfico 6. Este resultado demonstra que o conhecimento das pessoas, além de seu aprendizado ao longo da vida, são fatores que podem colaborar para a experiência profissional, uma vez que possuem destaque quando se utiliza a fonte “pessoas” como facilitador de acesso à informação. O critério formação escolar é utilizado por 15% dos entrevistados e o critério “outros” também foi mencionado em 15% das respostas. Nesse quesito, as respostas envolveram a área de inteligência de mercado, além de pessoas que detinham a informação que era necessária em determinado momento, podendo esta ser qualquer uma. Dos entrevistados, apenas 8% relataram utilizar a amizade ou afinidade como critério de escolha de pessoas como fonte de informação. E, o critério “recomendação de terceiros” não obteve percentual.

Assim, observando esses resultados, percebe-se que os gestores buscam as pessoas pela experiência profissional, pois como Nakasone, Muniz Junior e Aquino (2010) elucidam, há uma grande relação de proximidade entre o conhecimento, a

experiência e a tomada de decisão e este aspecto pode ser evidenciado nas respostas dos gestores pesquisados, o que denota que essa experiência traduz confiança e informação realmente relevante para as suas decisões.

#### **5.2.6 Análise das respostas com base nos parâmetros e indicadores Belluzzo (Categoria 2)**

Apresenta-se nesta subseção, a análise correspondente às questões de número 10 a 16 (ver apêndice C), que foram criadas, analisadas, interpretadas e comparadas com os parâmetros e indicadores Belluzzo (2007), dos quais se utilizou o 1, 2, 3 e 5 (ver apêndices D, E, F e G) por considerar que podem ser identificados na organização.

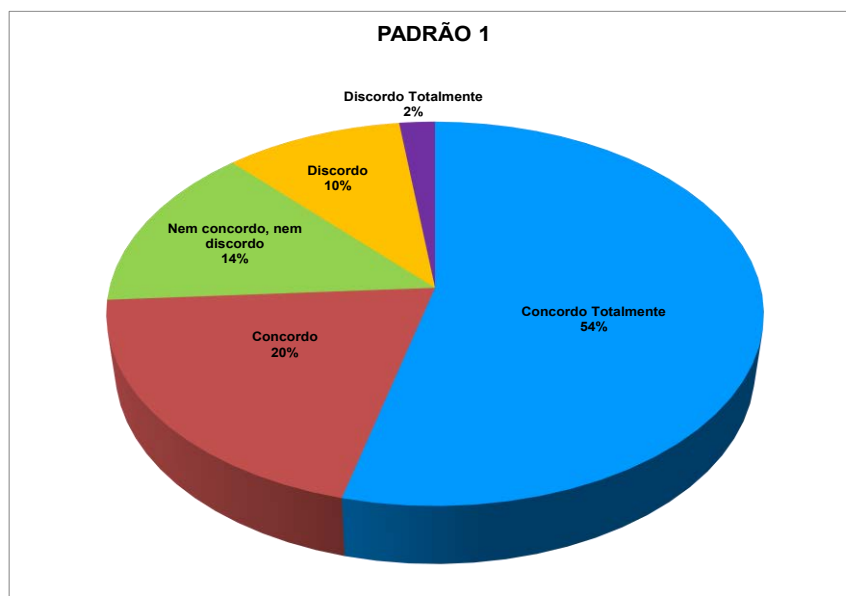
Os gestores pesquisados conferiram um conceito a cada questão que lhes fora perguntada com base na escala de concordância de Likert<sup>16</sup> (MARCONI; LAKATOS, 2010), representada por cinco níveis de resposta: 5 – Concordo totalmente; 4 – Concordo; 3 – Nem concordo, nem discordo; 2 – Discordo; e 1 – Discordo totalmente.

---

<sup>16</sup> A Escala Likert mede atitudes e comportamentos utilizando opções de resposta que variam de um extremo a outro (por exemplo, de nada provável para extremamente provável). Uma Escala Likert permite descobrir níveis de opinião. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>>. Acesso em: 04 jul. 2014.

**Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação**

**Gráfico 7 – Média das respostas em relação ao Padrão 1**



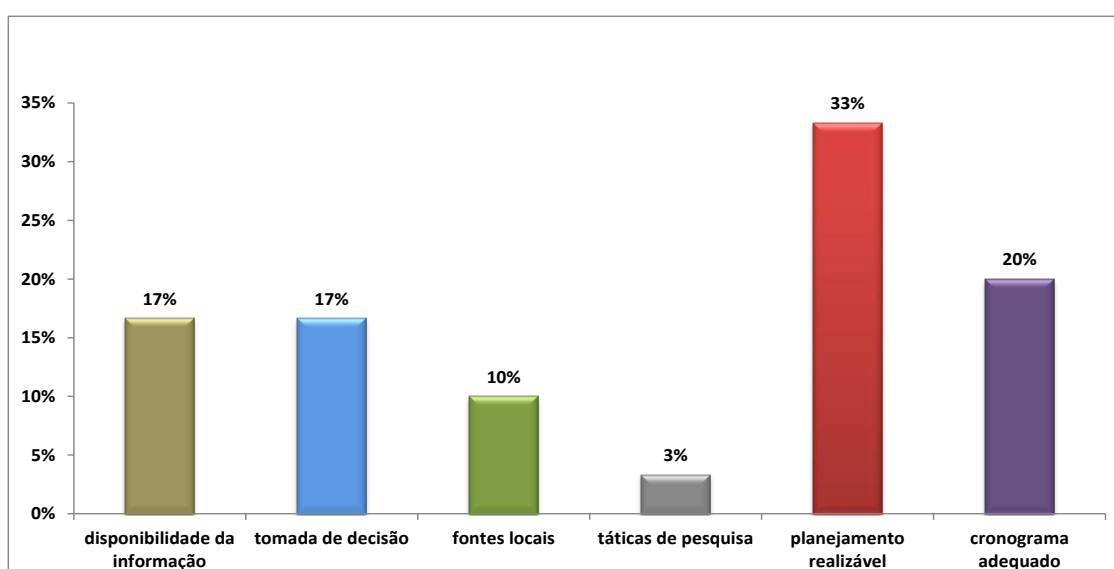
Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados apresentados no Gráfico 7 foram alcançados por meio da relação e análise do Parâmetro 1 e do indicador 1.1, no qual os gestores pesquisados obtiveram uma média de 54% de concordância total aos quesitos apresentados neste padrão.

Esse resultado permite compreender que os gestores, para sua tomada de decisão, identificam na conversa um assunto, um tópico de pesquisa ou outra informação que se faz necessária para afinar seu julgamento, por isso buscam formular questões adequadas baseando-se na informação necessária; usam fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o assunto, elaborando conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária. E, por esse motivo, pode-se inferir que possuem habilidade para modificar a informação necessária a fim de concluir o foco de sua investigação. De acordo com o resultado, é possível perceber que uma parcela dos gestores reconhecem a necessidade de informação ao terem a ciência da importância de conhecer a natureza, a extensão e a disponibilidade para o alcance e satisfação desta.

Pode-se observar também que 20% da média das respostas do Parâmetro 1, relataram “concordar”, o que leva a inferir que alguns dos gestores pesquisados sabem da importância de reconhecer qual a sua necessidade de informação, mas, ainda não possuem a compreensão total e adequada em relação ao padrão e indicadores mencionados. Além disso, nota-se que há uma média de 14% que ficaram indecisos ao serem questionados à pergunta e seus desdobramentos. E, ainda, obteve-se uma média relativamente alta de 10% dos que discordam das características e habilidades descritas nos indicadores, além de uma média de 2% que indicaram discordar totalmente da pergunta, o que pode demonstrar que estes gestores não compreendem as particularidades descritas no parâmetro 1.

**Gráfico 8** – Aspectos de maior importância para o alcance da informação necessária



Fonte: Elaborado pela autora

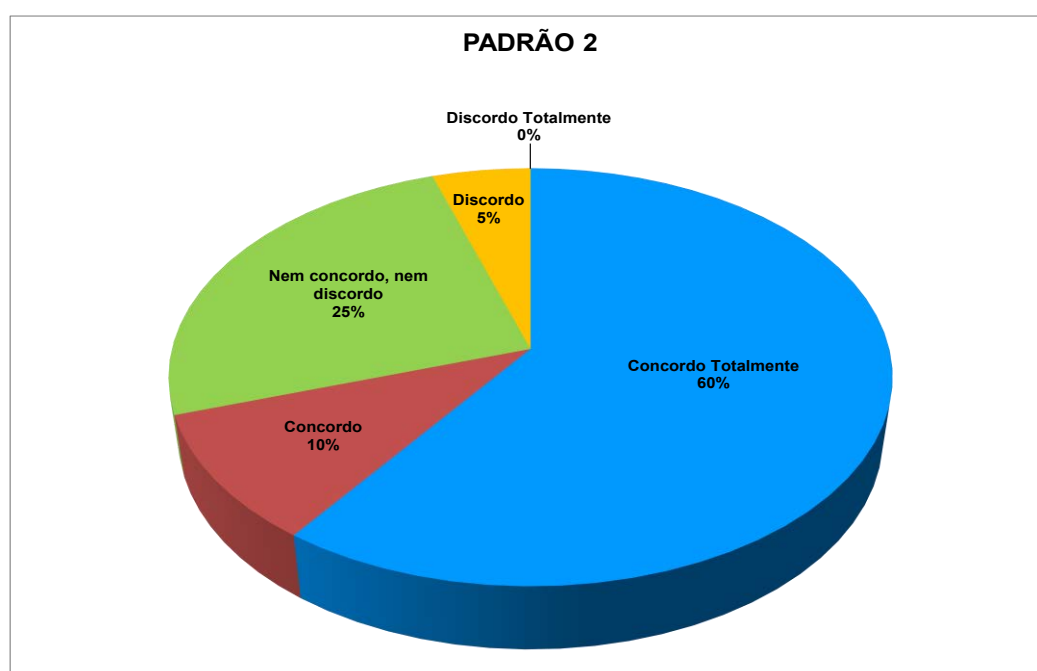
Percebe-se que, mesmo o resultado do Gráfico 7 relatar um índice significativo de respostas “discordo”, no Gráfico 8, os gestores identificaram que um dos aspectos mais importantes para o alcance da sua necessidade de informação é ter um planejamento realizável (33%), o que ressalta a relevância de existir a CI condizente para se reconhecer a necessidade e as ferramentas para se alcançar a informação necessária, seja para construir conhecimento ou para tomar uma decisão. Outros fatores também foram considerados: cronograma adequado com 20%; disponibilidade da informação e tomada de decisão com 17%, o que está muito alinhado com o perfil dos indicadores e do Parâmetro 1. Ainda, foram citadas as



fontes locais com 10% e táticas de pesquisa com 3%, levando a crer que de alguma maneira os gestores pesquisados utilizam alguns parâmetros de desempenho constante no padrão avaliado.

**Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**

**Gráfico 9 – Média das respostas em relação ao Padrão 2**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Analisando a média encontrada no Gráfico 9, observa-se que dos gestores investigados houve uma média de 60% de concordância total aos indicadores 2.1 e 2.3 do Padrão 2.

Pode-se afirmar com este resultado, que os gestores da Mizumo possuem um desempenho desejável de CI, pois relataram que conseguem selecionar os métodos mais adequados de busca e recuperação da informação necessária, contidos em sistemas tradicionais ou em outras fontes indexadas eletronicamente, como por exemplo, o sistema via *internet* utilizado para elaboração de estimativas de preço e propostas de vendas aos clientes (SOW) e o sistema interno de gestão (SAP). Também demonstraram ter capacidade de investigar a abrangência, o conteúdo e a

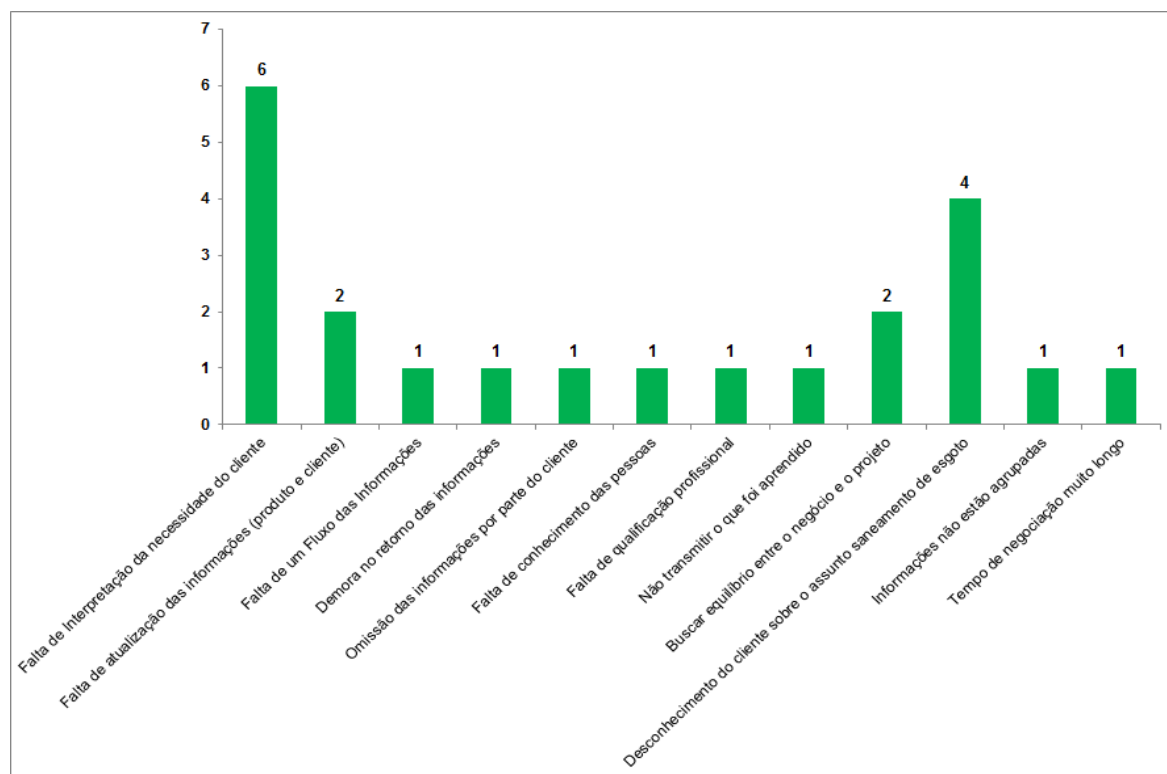
forma de realizar sua pesquisa nos sistemas de recuperação de informação e em diferentes ferramentas como as bases de dados, fontes de referência, entre outras.

Os gestores têm consciência de solicitar ajuda para obter a informação necessária por meio de outros métodos de pesquisa, que não os dos sistemas de recuperação tradicionais e eletrônicos, como por exemplo, necessidade de fazer entrevistas com especialistas, conversar com fornecedores, etc. Destacaram também que buscam a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de formatos impressos e eletrônicos, além da utilização de serviços *on-line* ou pessoas especializadas disponíveis na empresa e que possam recuperar a informação necessária.

Foi possível observar, também que somente 10% da média relataram concordar com o Parâmetro 2 e seus indicadores, levando a considerar que pode ter havido a falta de interpretação em relação a algum indicador avaliado, por isso não foi dada a avaliação de total concordância.

Outro elemento a ser destacado foi a média de 25% de “nem concordo, nem discordo” conferida pelo padrão, o que sugere indicar que alguns dos gestores tinham várias dúvidas acerca dos parâmetros sugeridos no Padrão 2. Houve, ainda, uma média geral de 5% de discordância sobre o padrão avaliado, embora no quesito “discordo totalmente” não houve percentual computado, o que parece mostrar que no Padrão 2 e seus indicadores, seria necessário uma explicação mais detalhada e minuciosa do que cada indicador procura desenvolver para melhorar a CI do gestor.

**Gráfico 10** – Principais dificuldades encontradas na etapa de Sondagem para a tomada de decisão



**Fonte:** Elaborado pela autora

Ao verificar o Gráfico 10, que retrata as dificuldades encontradas na etapa de sondagem e que na Mizumo consiste em identificar as informações necessárias sobre o cliente para elaboração de uma proposta de venda de um sistema de tratamento de esgoto, pode-se inferir que é uma etapa que tem muita relação com os Parâmetros 1 e 2 e seus respectivos indicadores, pois as respostas fornecidas pelos gestores pesquisados apresentam dificuldades encontradas quando se reconhece a necessidade de se buscar e recuperar informações e quais as ferramentas e métodos que poderão ser utilizados para se alcançar esse objetivo.

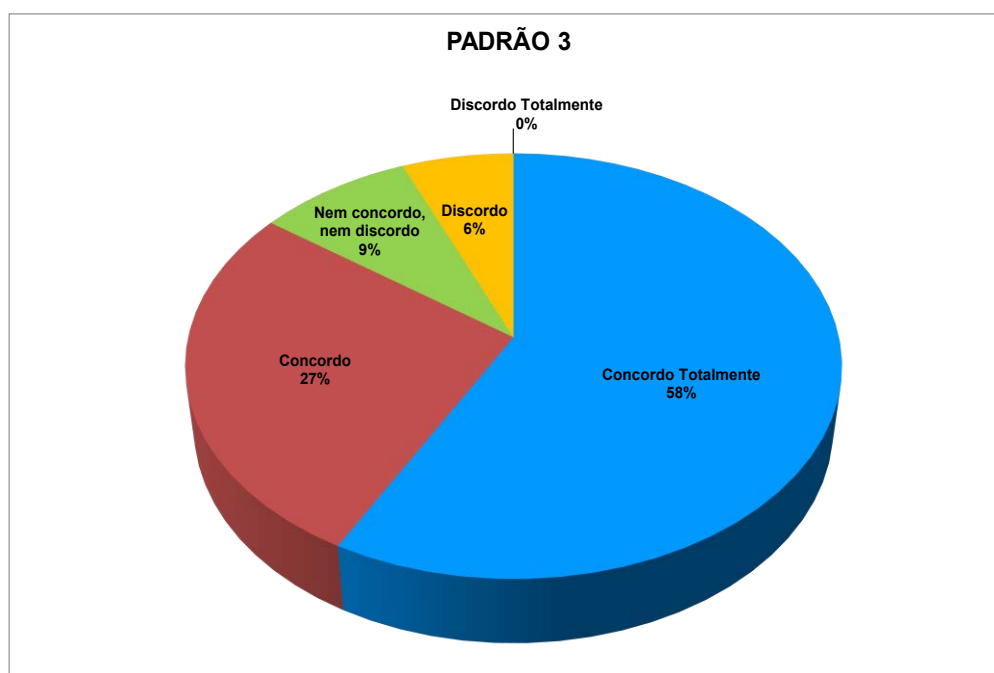
Diante disso, foram identificadas algumas dificuldades relacionadas aos assuntos abordados nas perguntas, quais sejam: 1) a falta de interpretação das necessidades do cliente, com seis respostas; 2) o desconhecimento do cliente sobre o assunto saneamento de esgoto, com quatro respostas; 3) a falta de atualização das informações relacionadas ao produto e ao cliente e buscar um equilíbrio entre o negócio e o projeto para o cliente, ambas com duas respostas. Vários outros pontos foram levantados quase que individualmente pelos gestores (todos com uma resposta cada), sendo eles: a falta de um fluxo das informações; a demora no

retorno das informações; a omissão das informações por parte do cliente; a falta de conhecimento das pessoas; a falta de qualificação profissional; a não transmissão o que foi aprendido; as informações não estão agrupadas e o longo tempo de negociação.

Desses elementos pontuados como as principais dificuldades, é possível compreender que há informações que vão além da CI, como a compreensão do assunto “desconhecimento do saneamento de esgoto”, pois este perpassa desde a tomada de decisão até a busca da mudança da mentalidade do cliente. Porém, pode-se inferir que existindo a CI entre os gestores, outros elementos como o pensamento crítico e a busca pelo aprender a aprender ao longo da vida poderão contribuir na minimização dessas dificuldades levantadas, isto porque terão mais condições de buscar soluções para os problemas enfrentados.

**Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes**

**Gráfico 11 – Média das respostas relacionadas ao Padrão 3**



**Fonte:** Elaborado pela autora

O Gráfico 11 traz a média dos resultados do Parâmetro 3 e seus indicadores 3.2 e 3.3, dos quais em relação às respostas dos gestores pesquisados, obteve-se a média total de 58% de concordância. Assim, pode-se levar a entender que os gestores sabem articular e aplicar critérios de avaliação e comparação das informações e das fontes que estão sendo consultadas, para aferir a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade, ponto de vista ou tendências, por meio de uma análise lógica da argumentação da informação obtida. Os gestores disseram conseguir distinguir e descrever os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de elaboração da proposta de Valor Mizumo, além de identificar tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem econômica, social, cultural, geográfica da fonte de informação e que podem impactar no negócio da empresa.

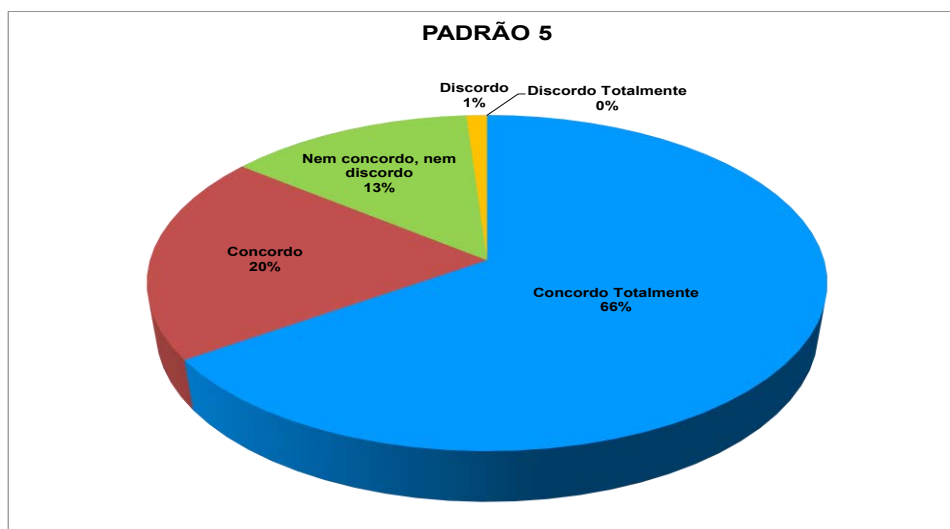
Os pesquisados também indicaram possuir a habilidade de encontrar informações referentes à autoridade e qualificação de autores de determinados assuntos, além de serem capazes de interpretar referências bibliográficas. Mostraram também que compreendem a necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos encontrados.

Diante disso, e se somados aos 27% que disseram “concordar” com o Parâmetro 3, temos 85% de avaliação positiva em relação a esse padrão e seus indicadores, o que denota que os gestores pesquisados podem possuir uma média de CI bastante desejável quando o assunto é a avaliação crítica no que tange às fontes de informação disponíveis e consultadas. Esse fato se dá pelo fato de que, se o gestor utilizar uma informação equivocada, este pode levar a um dimensionamento incorreto do projeto do sistema de tratamento de esgoto, podendo acarretar problemas futuros em relação ao funcionamento e eficiência do equipamento, além da não contribuição da elevação dos índices de tratamento de esgoto.

Identificou-se, também, uma média de 9% das respostas “nem concordo e nem discordo”, e ainda 6% que discordam da importância das avaliações contidas no Padrão 3, demonstrando que alguns gestores precisam ainda perceber a relevância de questionar qual a origem e qual o grau de confiança das informações que está pesquisando.

**Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente**

**Gráfico 12 – Média das respostas relacionadas ao Padrão 5**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Analisando os resultados apresentados no Gráfico 12, verifica-se que existe uma média de total 66% de concordância em relação ao Parâmetro 5 e aos seus indicadores 5.1, 5.2 e 5.3. Com isso, pode-se inferir que os gestores pesquisados possuem um desempenho aceitável de CI, pois compreendem as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação e a restrição ou liberação ao acesso dentro e fora da organização.

Além disso, na busca de informações que contribuem para sua tomada de decisão, os gestores mostraram ser hábeis no cumprimento e obediência das leis, regulamentos, políticas institucionais e normas de acesso e uso das fontes de informação; preservando a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados, obtendo a permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final. Indicaram também saber utilizar estilo e forma de linguagem e redação adequados, além da compreensão das normas de documentação da área em que atuam, fazendo menção das corretas fontes consultadas nas comunicações ou resultados apresentados.

Ressalta-se que, assim como observado na interpretação do Padrão 3 por meio do Gráfico 11, houve também um alto percentual de concordância em relação

ao Padrão 5 e seus indicadores, chegando a 86% (se considerado a média de 20% de respostas com “concordo”), o que pode levar a deduzir que esse também é um padrão em que os gestores revelaram indicar possuir habilidades relacionadas à CI, devido principalmente às informações que a empresa capta e recebe dos clientes (dados financeiros, informações fiscais e até plantas completas do empreendimento do cliente) e que têm acesso restrito aos gestores e alguns subordinados. A Mizumo também trabalha com informações sobre legislações e normas, as quais em todas as suas propostas de venda, em todos os seus projetos e documentações são citadas as fontes, pois são por meio delas também que muitos negócios são fechados, como por exemplo, as normas da ABNT, do CONAMA, as normas da ISO 9.000 e 14.000, dentre outras.

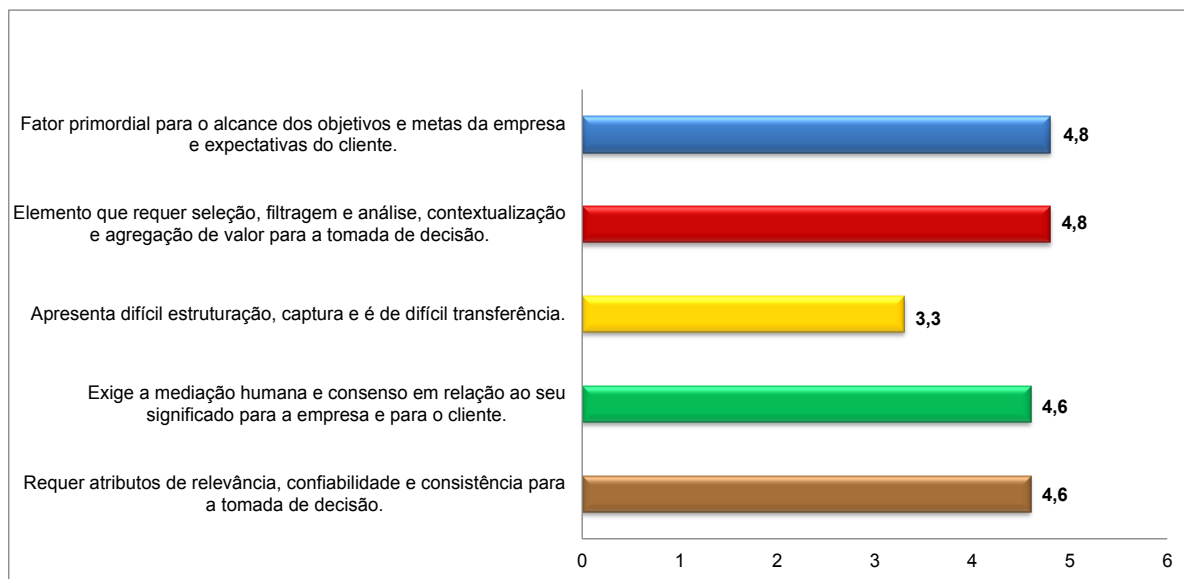
Destaca-se ainda, que 13% da média das respostas foram “nem concordo e nem discordo”, e apenas a média de 1% de “discordo”, sendo o “discordo totalmente”, nem pontuado, levando a crer que alguns pesquisados não compreenderam os parâmetros norteadores referentes ao Padrão 5 e seus indicadores de desempenho.

### **5.2.7 Análise das respostas com base na construção do conhecimento (Categoria 3)**

Para a realização desta análise, as interpretações estão de acordo com as informações coletadas, a partir das respostas obtidas das questões de números 17 e 18, retiradas do roteiro de entrevista (ver apêndice C).

Verifica-se que, a partir do Gráfico 13, a média de respostas dos gestores pesquisados relaciona-se à informação obtida do cliente para a conclusão da fase de reconhecimento da necessidade e das especificidades deste em seu projeto de aquisição de um sistema de tratamento de esgoto, que posteriormente irá gerar a construção ou agregação de conhecimento individual e/ou coletivo.

**Gráfico 13** – Média das respostas sobre a informação obtida para construção do conhecimento



**Fonte:** Elaborado pela autora

Neste sentido, houve um empate entre dois fatores avaliados, ambos com média de 4,8. O primeiro deles, de acordo com os pesquisados, menciona que a aquisição de conhecimento na organização é um “fator primordial para o alcance dos objetivos e metas da empresa e bem como das expectativas do cliente” e o outro fator diz que o conhecimento é um “elemento que requer seleção, filtragem e análise, contextualização e agregação de valor para a tomada de decisão”.

Muito próximo da dupla de fatores mais votados, aparecem outros dois aspectos sobre a construção do conhecimento que tiveram médias também iguais de 4,6, sendo eles “exige a mediação humana e consenso em relação ao seu significado para a empresa e para o cliente”, e “requer atributos de relevância, confiabilidade e consistência para a tomada de decisão”.

E, por último, no *ranking* das respostas com média de 3,3 existe a indicação de que o alcance do conhecimento “apresenta difícil estruturação, captura e é de difícil transferência”.

Desse modo, pode-se inferir que os gestores da Mizumo reconhecem, conforme verificados nos gráficos de números 7, 9, 11 e 12 relacionados ao estudo dos padrões e indicadores de CI, a real importância da obtenção de informações nas etapas do seu processo de negócio para alcançar a construção do conhecimento, a fim de que possam sustentar as tomadas de decisão mais assertivas e garantir um comprometimento maior para o alcance das expectativas do cliente.

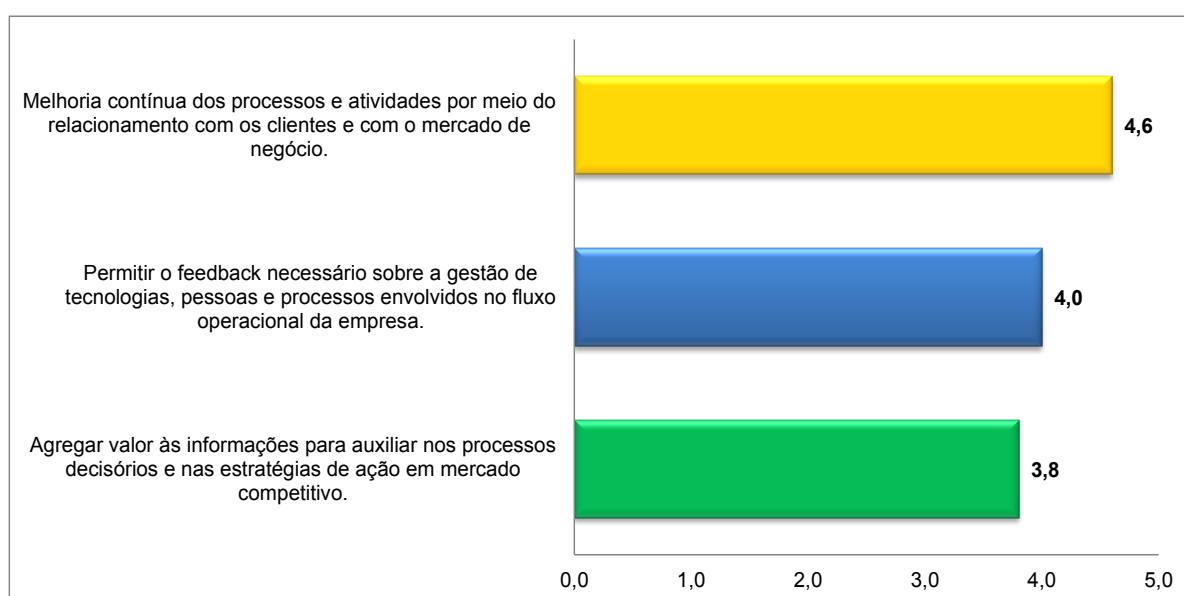


Por meio das respostas obtidas é possível também deduzir que os gestores precisam da mediação humana para concluir a construção do conhecimento, o que poderia ocorrer com o auxílio de um profissional da informação, pois o mesmo poderia trazer informações de relevância, qualidade e confiabilidade agregando valor à tomada de decisão, visto que os próprios gestores pontuaram que para eles a transferência de conhecimento não é algo de difícil estruturação, presumindo uma postura proativa para a construção de uma rede de conhecimento interna na organização.

Esse resultado pode ter sido assim apontado, considerando que o segmento de atuação da Mizumo é muito complexo e, ainda não há um vasto conhecimento disponível dentro do seu próprio mercado de negócios.

Destaca-se, no Gráfico 14, a importância do acesso e uso da informação e do conhecimento no processo de pós-vendas da empresa, processo esse que mesmo ocorrendo no final do fluxo operacional, envolve todos os gestores, uma vez que o equipamento é muito complexo e em quase todos os casos cada sistema de tratamento de esgoto é um projeto único, qualquer problema que apareça, envolve informação e conhecimento de diferentes áreas e, em decorrência, de todos os gestores.

**Gráfico 14** – Média das respostas sobre a relevância do acesso e uso da informação e do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, com uma média de 4,6 os gestores pesquisados elegeram que o acesso e uso da informação e do conhecimento construído por meio deles traz a “melhoria contínua dos processos e atividades por meio do relacionamento com os clientes e com o mercado de negócio”. Com média 4,0 a informação e o conhecimento adquirido, “permitem o *feedback* necessário sobre a gestão de tecnologias, pessoas e processos envolvidos no fluxo operacional da empresa”. E com média de 3,8 a informação e o conhecimento podem “agregar valor às informações para auxiliar nos processos decisórios e nas estratégias de ação em mercado competitivo”.

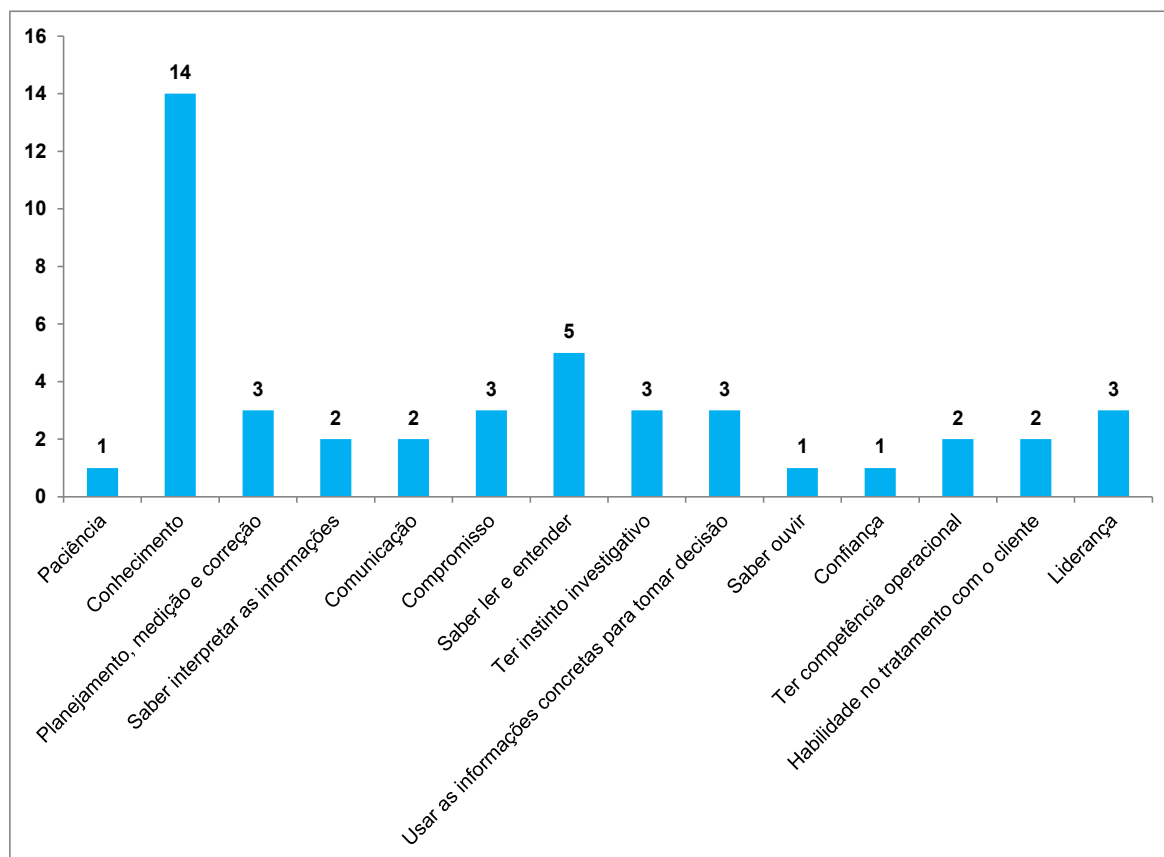
Dessa forma, pode-se inferir que, para os gestores da Mizumo, o acesso e uso da informação e do conhecimento feito por eles é um fator de sobrevivência da organização, já que estão envolvidos em todas as etapas do negócio e, além disso, traduz-se em um forte elo para a busca da fidelização dos clientes junto à organização.

#### **5.2.8 Análise das respostas com base nas habilidades de acesso e uso da informação mais importantes para a tomada de decisão (Categoria 4)**

Foram consideradas para esta categoria as informações coletadas por meio das respostas das questões de números 19, 20 e 20.1, do roteiro utilizado de pesquisa (ver apêndice C).

Assim, os resultados foram examinados e interpretados de acordo com parte do referencial teórico construído e exibidos a seguir.

**Gráfico 15** – Habilidades mais importantes para tomada de decisão no ponto de vista dos entrevistados



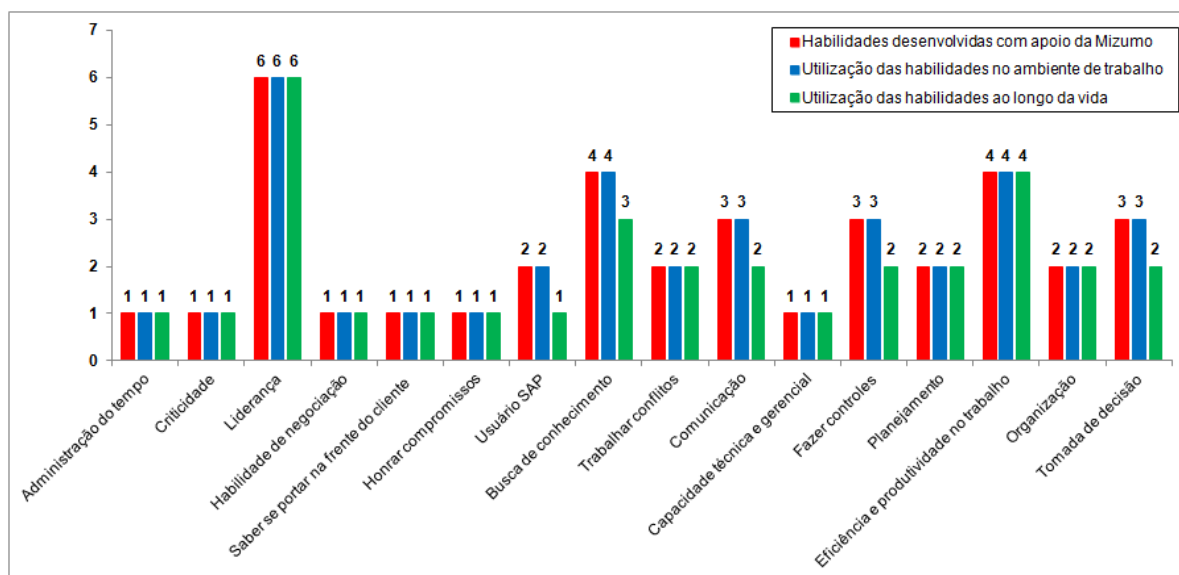
Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 15 relata as habilidades mais relevantes para a tomada de decisão, de acordo com os gestores pesquisados, os quais citaram a palavra “conhecimento” 14 vezes, demonstrando que sem a habilidade de buscá-lo, não conseguem efetuar suas decisões de forma a gerar bons resultados para seu trabalho e para a organização. Outro ponto com maior número de citações foi o elemento “ler e entender o que está solicitado”, o que se pode inferir que decisões tomadas sem o devido cuidado na empresa podem acarretar prejuízos nos seus negócios, por isso somente observando essas duas habilidades descritas pelos entrevistados já é possível deduzir como a CI dentro da organização é de extrema importância, pois nessa ambiência, a informação e a busca pela construção do conhecimento de forma constante são vitais para a sobrevivência da organização.

Ressalta-se que outras habilidades foram citadas, sendo que elas têm uma relação muito próxima com o conhecimento e o saber ler e entender, mostrando que os outros elementos, igualmente, são importantes para a sustentação e desenvolvimento de ambos. Assim, foram indicadas com três repostas as

habilidades de planejamento, medição e correção; de ter compromisso; ter instinto investigativo; usar as informações concretas para tomar decisão e liderança. Também foram sugeridas, com duas respostas cada, as habilidades de saber interpretar as informações; comunicação; ter competência operacional e habilidade no tratamento com o cliente. E, ainda, com uma resposta cada, surgiram as habilidades de ter paciência; saber ouvir e confiança.

**Gráfico 16** – Habilidades que a Mizumo possibilitou condições para o desenvolvimento e sua utilização no ambiente de trabalho e ao longo da vida



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o Gráfico 16 é possível verificar as habilidades indicadas pelos gestores em relação à oferta de condições que a Mizumo contribui para o desenvolvimento e que hoje influenciam em sua tomada de decisão. E, dentre as habilidades citadas, com seis repostas foi indicada a capacidade de liderança, o que demonstra que o papel do líder é fundamental para que as decisões ocorram neste contexto. Em seguida surgiram ambas com quatro respostas a competência em buscar conhecimento, além da habilidade de trabalhar buscando a eficiência e a produtividade nas atividades que exerce ou até mesmo gerencia. Os gestores responderam também (três respostas de cada uma delas) que a empresa proporcionou condições para desenvolver a comunicação, a saber fazer controles e a conseguirem tomar decisões de natureza vária.

Os pesquisados relataram ainda, com duas respostas cada, que a Mizumo deu-lhes a possibilidade de capacitação para se tornarem usuários do sistema (que

no caso da empresa trabalha com o SAP), habilidade para trabalhar conflitos, aptidão para fazer planejamento e organização. E, com uma resposta de cada, outras habilidades também foram citadas, tais como administração do tempo, criticidade, habilidade de negociação, saber se portar na frente do cliente, honrar compromissos e capacidade técnica e gerencial.

Assim, observando a diversificação de habilidades descritas, é possível inferir que a Mizumo tem proporcionado condições de desenvolvimento em diferentes aspectos como o comportamental, psicológico, tecnológico e até a CI. Isso pode estar acontecendo, pois a empresa trabalha na produção de sistemas de tratamento de esgoto, mas que para concebê-lo é necessário, desde o primeiro contato com o cliente até o atendimento ao pós-vendas, de muita informação e conhecimento, o que leva a exigir dos gestores um alto grau de competência, pensamento crítico e estratégico, além de serem capazes de adaptarem-se às mudanças (BORGES, 1995).

Foi questionado também aos gestores quais das habilidades proporcionadas pela Mizumo tinham pretensão de fazer uso no ambiente de trabalho. O resultado foi que os pesquisados indicaram que todas as habilidades (mencionadas na análise anterior) que a organização lhes deu oportunidade de desenvolver serão ou já são utilizadas, o que denota que os gestores da empresa têm total consciência da importância do uso das habilidades e que a empresa oferece subsídios para o desenvolvimento de suas atividades profissionais. Além disso, pode ter sido também um caminho que permitiu que os pesquisados conseguissem chegar aos cargos de gestores.

Ressalta-se que esse resultado pode também representar este desfecho, pois a organização Mizumo, que faz parte do Grupo Jacto, tem por um de seus princípios o desenvolvimento de seus colaboradores internos, buscando primeiro desenvolver o que é chamado de “nossa gente”, antes de ir ao mercado à procura de um novo colaborador, e isso vem ao encontro das afirmações de Schien (2009) em relação à influência da cultura organizacional sobre as pessoas e suas ações na organização.

Na sequência, conforme observado no Gráfico 16, foi perguntado também quais das habilidades adquiridas no ambiente da organização os gestores poderiam utilizar ao longo da vida. Com seis respostas, foi descrito por eles a liderança, e, em seguida, com quatro respostas a busca pela eficiência e produtividade nos trabalhos que executam e, ainda, com três respostas a busca pelo conhecimento. Então, com

duas respostas cada, foram mencionadas as habilidades de trabalhar conflitos, comunicação, fazer controles, planejamento, organização e saber tomar decisões. E, ainda como uma resposta cada, os pesquisados informaram as competências de administração do tempo; criticidade; habilidade de negociação; saber se portar na frente do cliente; honrar compromissos; usuário SAP e capacidade técnica e gerencial.

Desse modo, pode-se inferir por meio das respostas dos sujeitos pesquisados que os gestores têm a noção necessária de que as habilidades desenvolvidas no espaço de trabalho podem extrapolar o campo organizacional e serem utilizadas como um meio de melhorar seus comportamentos diários, de permitir acesso e chances de novos aprendizados, de cultivar relacionamento com pessoal, além de possibilitar o exercício da cidadania.

### **5.3 Síntese dos resultados e interpretações**

Os resultados obtidos na entrevista permitiram demonstrar que os gestores pesquisados da Mizumo ocupam cargos como diretor, gerente, coordenador, encarregado e administrador. A maioria destes gestores possui mais de dez anos na empresa e também de experiência naquela função. Para tomar suas decisões, os gestores buscam informações de variadas fontes, sendo o contato com os profissionais que atuam na organização pesquisada o principal deles. Isto se justifica, pois as pessoas da organização possuem experiência profissional e conhecimento construído ao longo da vida.

Em relação aos resultados referentes aos padrões e indicadores de CI de Belluzzo (2007), foi possível observar que mesmo sem um conhecimento ideal sobre os padrões há uma compreensão por parte dos gestores da importância de seguir esses norteadores na busca por sua necessidade de informação em seu trabalho e, principalmente, como auxílio para o processo de tomada de decisão. Os padrões escolhidos, (por estarem mais próximos da realidade da organização) e que fizeram parte das questões da entrevista foram os 1, 2, 3 e 5, sendo que todos eles tiveram médias de concordância total acima dos 55%, destaque para o padrão 5, em que a concordância total aos requisitos desse padrão chegou a 66%, demonstrando um bom desempenho de CI no que tange à compreensão das questões éticas e legais

que envolvem o acesso e uso da informação para a obtenção das informações que contribuam para as tomadas de decisão dos gestores.

Os gestores também foram questionados sobre a obtenção de informações para a construção do conhecimento, tendo como resposta o fato da informação ser um elemento imprescindível para alcançar os objetivos e metas da organização e da satisfação do cliente, além dela (a informação) ser um fator que precisa ser selecionado, filtrado e analisado para agregar valor à tomada de decisão. Já o acesso e uso da informação e do conhecimento construído, foram avaliados tendo sua importância na melhoria contínua dos processos e atividades, permitindo melhor trato com o cliente e com o mercado de negócio.

Analisando o ponto de vista dos entrevistados sobre quais seriam as habilidades importantes para a tomada de decisão deles, obteve-se como item mais citado o conhecimento, o que se pode inferir que ao ter a CI, as pessoas podem construir novos conhecimentos ou agregar mais conteúdo a partir dos já existentes com mais facilidade. Isso também pode ser confirmado quando os gestores foram perguntados sobre as habilidades que a organização Mizumo lhes ofereceu sobre o desenvolvimento pessoal e se eles poderiam utilizar essas habilidades tanto no âmbito organizacional como ao longo da vida, sendo a resposta 'busca pelo conhecimento', o segundo item mais citado entre os entrevistados, corroborando com a ideia inicial de que a CI pode influenciar a forma de trabalhar as informações recebidas e, principalmente, a maneira como os gestores as usam para tomar suas decisões.

Desse modo, a partir do que foi abordado e identificado na revisão de literatura e das respostas indicadas pelos gestores pesquisados, foi possível observar e inferir como a CI deve fazer parte das organizações, visto que a partir dela os colaboradores se tornam capazes de reconhecer quando uma informação é necessária, como encontrá-la, avaliá-la e como usá-la de forma ética e legal. E, com a implantação de um sistema de inteligência competitiva o processo poderá determinar informações com alto valor agregado que possibilitarão a criação de vantagens competitivas para as organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar e mapear a CI de profissionais que atuam no contexto organizacional da empresa Mizumo, localizada em Pompéia – SP, além de verificar como a utilização das ferramentas de inteligência competitiva podem influenciar em seus processos decisórios.

Focando esse objetivo, em um primeiro momento metodológico, foi desenvolvida uma pesquisa/revisão bibliográfica, sobre temáticas envolvendo as organizações na Era da Informação, a inteligência competitiva e a gestão das competências no âmbito empresarial, além da CI, possibilitando a construção de um referencial teórico de apoio ao estudo de caso. Por meio da literatura analisada, buscou-se oferecer subsídios à compreensão de conceitos e princípios teóricos que foram propostos para serem discutidos na pesquisa e que permitiu perceber a relevância de se estabelecer uma relação entre essas temáticas, possibilitando para responder à questão problema que motivou o desenvolvimento desta dissertação: “como a competência em informação pode contribuir para a construção da inteligência competitiva e a melhoria nas tomadas de decisões”?

Para responder a essa questão e efetuar a operacionalização dos objetivos específicos propostos foi desenvolvido um estudo de caso apoiado em *workshop* com a aplicação do Diagrama Belluzzo® em consonância com os padrões e indicadores de CI propostos por Belluzzo (2007), além do modelo de inteligência competitiva de autoria de Angeloni et al. (2001). Assim, neste *workshop* que se consolidou em um único diagrama dos gestores pesquisados pode-se verificar a existência da presença dos padrões e indicadores da CI, bem como das ferramentas do modelo de inteligência competitiva nas respostas indicadas pelos gestores.

Sobre a CI, os parâmetros norteadores dos padrões de CI (1, 3 e 5), foram os que mais puderam ser notados, demonstrando que na organização estudada existe um interesse real em ter habilidades e competências para determinar a natureza e a extensão da necessidade de informação (padrão 1), ou seja, definir e reconhecer qual a sua necessidade de informação, permitindo fazer uma análise crítica em relação aos custos *versus* benefícios das informações obtidas, e dessa forma, avaliar as informações levantadas comparando o novo conhecimento, com o que já é conhecido para determinar qual o valor que se pode agregar à informação (padrão 3). Além disso, os aspectos voltados para as questões legais e éticas da informação



(padrão 5) também foram considerados pelos gestores no que tange ao acesso e uso dessas informações possibilitando-os tomar decisões com mais confiança e efetividade.

Com relação à inteligência competitiva, foi possível inferir por meio do Diagrama Belluzzo<sup>®</sup> que ao observar o modelo de IC de Angeloni et al. (2001), as fases que compõem o modelo como os objetivos pela busca da informação, a sua análise, o armazenamento e a distribuição das informações aos gestores de interesse, também puderam ser identificados, levando a concluir que na organização pesquisada, a informação é compreendida como um dos seus principais objetivos estratégicos.

Observou-se, ainda, por meio da aplicação da técnica de entrevista apoiada em roteiro estruturado que a organização está buscando implementar um novo fluxo operacional e que, de certa maneira, está permitindo aos gestores pesquisados, mesmo sem conhecer, trabalharem alguns princípios vinculados aos parâmetros e indicadores da CI em suas necessidades de informação para subsidiar as suas tomadas de decisão. Isso trouxe um clima de curiosidade entre os gestores, ao perceberem que as perguntas baseadas nos padrões e indicadores Belluzzo (2007), configuravam procedimentos e métodos (localizar, acessar, verificar as questões legais e éticas, entre outros) utilizados por eles no dia-a-dia e que até então não tinham sido tão valorizados.

Nesse sentido, os resultados da entrevista puderam evidenciar que os parâmetros de CI (1, 2, 3 e 5) estão presentes no dia-a-dia dos gestores em suas necessidades de informação para as tomadas de decisão na área em que são responsáveis. E, esse resultado, também corrobora com os padrões mencionados no Diagrama Belluzzo<sup>®</sup> consolidado, revelando assim, ainda mais a importância da CI no âmbito organizacional.

De acordo com os resultados apresentados nas interpretações das entrevistas pode-se verificar em relação à análise do parâmetro 1, que os gestores pesquisados obtiveram uma média de 54% de concordância total aos quesitos desse padrão, levando a crer que para suas tomadas de decisão, os gestores têm habilidades para reconhecer a necessidade de informação, sua natureza e extensão.

Já na análise do padrão 2, observou-se que dos gestores investigados houve uma média de 60% de concordância total, inferindo que na organização pesquisada os gestores tem um alto nível de CI necessário para acessar a informação que

precisa em variados tipos de fontes com efetividade. Esse resultado corrobora com aquele que traz a média de 58% de total concordância do padrão 3, que considera que a pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando que os gestores são minuciosos ao analisarem as fontes das informações recuperadas, já que isso pode prejudicar a sua decisão e o futuro do negócio.

A média do padrão 5 obteve uma concordância de 66% do total de respostas. Portanto, pode-se inferir que os gestores pesquisados têm um perfil aceitável de CI, no que tange à compreensão das questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação em relação ao seu uso e acesso, principalmente pelo fato de que na organização, os gestores lidam não só com informações estratégicas, mas também com informações de clientes, de normas e legislação.

Desse modo, é possível concluir que os gestores da Mizumo entrevistados reconhecem, mesmo sem o conhecimento adequado dos padrões e indicadores de CI, que a relevância da aquisição de informações nas etapas do seu processo decisório contribui para a construção do conhecimento, tanto individual quanto coletivo, permitindo a criação de vantagens competitivas além de garantir a sustentabilidade do negócio.

Assim, as análises dos resultados permitiram demonstrar e acentuar a necessidade que a organização tem, na fase de mudança no fluxo organizacional, de implementar ações junto aos gestores no desenvolvimento e capacitação em competência em informação, a fim de buscar melhorias nas competências e habilidades para o acesso e uso da informação com ferramentas de inteligência competitiva. Estas competências e habilidades contribuem para suas tomadas de decisão e lhes permite aprender a aprender e se tornarem profissionais autônomos no desenvolvimento de outras habilidades e conhecimentos, visto que, atualmente e devido à competitividade em que as organizações atuam, novas competências são exigidas dos trabalhadores, e com a CI, eles podem crescer não somente como profissionais, mas também como cidadãos, ao adquirem uma visão mais crítica da realidade que os rodeia.

Assim, embora não seja possível efetuar generalizações, uma vez que a pesquisa envolveu uma única realidade organizacional, entretanto, pode-se inferir que a questão da CI no âmbito organizacional pode ser considerada uma área ainda emergente no Brasil, recomendando-se que novos estudos sejam feitos a fim de

colaborarem para um aprofundamento e para a valorização necessária à melhor compreensão e aplicação da CI nesse ambiente.

Nesse aspecto, pode-se concluir que esse estudo proporcionou possibilidades de referenciais teóricos e práticos que permitirão aos interessados nessa temática, observar que a CI além de ser necessária para capacitar o indivíduo no reconhecimento e uso da informação de maneira autônoma e com responsabilidade, pode perfeitamente inter-relacionar-se com outras ferramentas de busca pela informação, como as da inteligência competitiva, que nesse estudo em questão, serviram como norteadores para uma tomada de decisão mais assertiva no ambiente organizacional. Com isso, espera-se que, tanto os resultados alcançados como as observações oferecidas, possam servir de subsídios para outros estudos nessa área.

Como proposta para futuros estudos, sugere-se desenvolver uma cartilha de boas práticas envolvendo os padrões e indicadores de desempenho de Competência em Informação, demonstrando que para cada cargo ou função que o indivíduo venha a assumir nas organizações contemporâneas ele tenha ou desenvolva habilidades no trato com a informação a fim de que possa tomar decisões mais embasadas de maneira autônoma e consciente de seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **ALA Presidential Committee on Information Literacy**: final Report. 1989. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential> >. Acesso em: 05 out. 2013.

ALVARENGA NETO, R. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMARAL, R. M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2013.

ANGELONI, M. T. et al. A tecnologia como suporte à inteligência competitiva. In: II WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2.; SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2001, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** 2001. SGC: Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/LenaVania/ATecnologiaComoSuporteInteligenciaCompetitiva.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2013.

ANGELONI, T. M. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, p. 17-22, 2003.

ANGELONI, M. T.; FIATES, G. G. S. **Gestão do conhecimento**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

ASSAD, N. **Inteligência empresarial inovadora**. 2011. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/inteligencia-empresarial-inovadora>>. Acesso em: 03 maio 2013.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Information literacy competency for higher education**. Chicago: ALA, 2000. Disponível em: Disponível em: <<http://literacyindicatorsala.htm>>. Acesso em: 05 out. 2013.

ASSOCIATION FOR COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Objectives for information literacy instruction**: a model statement for academic librarians. 2001. Disponível em: <[www.ala.org/ala/.../objectivesinformation.cfm](http://www.ala.org/ala/.../objectivesinformation.cfm)>. Acesso em: 05 out. 2013.

AUSUBEL, D. P. **A aprendizagem significativa**: a teoria de David Ausubel. São Paulo: Moraes, 1982.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSETTO, C. L. **A inter-relação entre competência em informação e a construção de conhecimento corporativo em ambiência de redes**

**organizacionais**: um estudo do SEBRAE-SP / Escritório Regional de Bauru. 206f. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2012.

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

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Gestão, inovação e competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.p. 166-187.

BELLUZZO, R. C. R.; FERES, G. G. A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. In: X SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB/UNESP, 2003, v.10.. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=10](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=10)>. Acesso em: 05 maio 2013. p.1-15, v. 10.

BELLUZZO, R. C. B.; KERBAUY, M. T. M. Proposta de padrões e indicadores de performance construídos para o desenvolvimento de competência em informação ou *information literacy* aplicáveis aos programas de formação de professores em contexto brasileiro. **Educação Temática**, Campinas, v. 5, n. 2, p.129-139, 2004.

BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M. C.; FERES, G. G. *Information literacy*: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 6, n. 1, p. 81-99, 2004.

BELLUZZO, R. C. B.; BARROS, D. M. V. Pesquisas virtuais: metodologias e usos. In: JESUS, A.C. (Org.). **Gestão da informação**. São Paulo: UNESP, 2005.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru: Cá entre nós, 2007.

BENITO MORALES, F. Nuevas necesidades, nuevas habilidades. Fundamentos de la alfabetización en información. In: GOMÉZ HERNÁNDEZ, J. A. (Org.). **Estrategias y modelos para enseñar a usar información**. Murcia: KR, 2000. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/6717/2/EMPEUIcap1.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2013.

BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. A evolução do processo decisório. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais eletrônicos...** ENEGEP: Niterói, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART094.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART094.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 319f. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. 319p.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, C. et al. (Orgs.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.175-195.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 1 -15, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/551/500>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

BORGES, M. A. G. A informação e o conhecimento como insumo ao processo de desenvolvimento. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação (RICI)**, Brasília, v. 1 n. 1, p. 175-196, 2008.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, 1987.

BRUCE, C. S. **Seven faces of information literacy**. 1997. Disponível em: < <http://www.christinebruce.com.au/informed-learning/seven-faces-of-information-literacy-in-higher-education/>>. Acesso em: 05 out. 2013.

BRUCE, C.S. Las siete caras de la alfabetización en información en la enseñanza superior. **Anales de Documentación**, n. 6, p. 289-294, 2003.

CAMPELLO, B. S. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, 2003.

CAMPELLO, B. S. **Letramento informacional no Brasil**: práticas educativas de bibliotecários em escolas de ensino básico. 208f. Belo Horizonte. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm)>. Acesso em: 09 fev. 2013.

CAPANO, G.; STEFFEN, I. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. **B. Téc. Senac**: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, p.41-54, maio/agosto 2012. Disponível em: <<http://www.senac.br/media/20987/artigo4.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**. Tubarão: Ed. Unisul, 2005. 176p.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 152p.

CATTS, R.; LAU, J. **Towards in information literacy indicators**. Paris: UNESCO, 2008.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 236-254.

CAVALCANTI, E. P. Inteligência empresarial: um imperativo do novo milênio. **Revista Estudos Avançados em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB**, Paraíba, v. 8, n. 1, p. 1349-1371, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília, MEC: UNESCO, 1998. 288p.

DOYLE, C. S. **Information literacy in an information society**: a concept for the information age. New York: ERIC, 1994.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

DUDZIAK, E. A. **A Information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 173f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, p. 23-35, 2003.

DUDZIAK, E. A. Os Faróis da Sociedade de Informação: uma análise crítica sobre a situação da competência em informação no Brasil. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 18, n. 2, p. 41-53, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

EVANGELISTA, J. Gestão do conhecimento: estudo de caso. **Revista Teias**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 25, p. 107-128, 2011.

FIDELIS, J. R. F.; BARBOSA, R. R. Competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, p. 27-39, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, J. G.; SOUZA, J. C. P. A educação corporativa como diferencial competitivo para a escola de administração fazendária – ESAF. In: Antônio Raimundo dos Santos. (Org.) **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 233-264.

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HATSCHBACH, M. H. L. **Information literacy**: aspectos conceituais e iniciativas em ambiente digital para o estudante de nível superior. 2002. 108f. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pós-Graduação em Ciência da Informação do MCT/IBICT – UFRJ/ECO, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

HATSCBACH; M. H. L.; OLINTO, G. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20-34, 2008. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/issue/view/6>>. Acesso em: 06 out. 2013.

HERRERA, W. **Inteligência empresarial**. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Inteligencia\\_Empresarial.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Inteligencia_Empresarial.htm)>. Acesso em: 03 maio 2013.



HORTON JUNIOR, F. W. **Overview of information literacy resources**. UNESCO: Paris, 2013. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview\\_info\\_lit\\_resources.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview_info_lit_resources.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2013.

LECARDELLI, J.; PRADO, N. S. Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 21-46, 2006. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-1.1/index.php/rbbd/issue/view/2>>. Acesso em: 06 out. 2013.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, 1994.

LIRA, W. S et al. A busca e o uso das informações nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 13, n. 1, p.166-183, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000004913&dd1=27768>>. Acesso em: 02 fev. 2013.

LOPES, E. C. de; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 277-299.

MAGNANI M.; HEBERLÊ, A. L. O. **Introdução à gestão do conhecimento**: organizações como sistemas sociais complexos. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2003.

MARTÍNEZ, E.; ALBORNOZ, M. **Indicadores de ciencia y tecnología**: estado del arte y perspectivas. Caracas: Unesco, 1998.

MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L.P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282 p. 123-156.

MOREIRA, M. A. La escuela y la sociedad de la información. In: MOREIRA, M. A. (Org.). **Nuevas tecnologías, globalización y migraciones**. Barcelona: Editorial OCTAEDRO, Barcelona, 2005. p. 13-54. Disponível em: <<http://webpages.ull.es/users/manarea/Documentos/escsocinf2005.pdf>>. Acesso em 09 out. 2011.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MYRRHA, R. **O que é padrão**. 2004. Disponível em: <<http://www.cadklein.com/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=209&postdays=0&postorder=asc&start=60>>. Acesso em: 05 out. 2013.

NAKASONE, H. H.; MUNIZ JUNIOR, J.; AQUINO, S. S. A importância da experiência profissional na ótica dos operários: survey em sistemas produtivos do setor vidreiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais eletrônicos...** São Carlos: ENEGEP, 2010. p.1-9.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2013.

OLIVEIRA JUNIOR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008 p. 121-156.

ORSI, A. et al. **Implantação do modelo de gestão por competências**: análise dos benefícios e desafios do processo. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9., 2006, São Paulo. São Paulo: SEMEAD, 2006. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9/semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/175.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9/semead/resultado_semead/trabalhosPDF/175.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2013.

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Trea, 2008.

PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R.; SARAIVA, L. A. S. Gestão e competências em organizações do Terceiro Setor. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 123-142, 2006. Disponível em: <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/132/98>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

PONTES JUNIOR, J. **Alfabetização digital**: proposição de parâmetros metodológicos para capacitação em competência informacional. 168p. Campinas. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2009.

PORÉM; M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, n. 27, p. 183-199, 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>>. Acesso em: 05 fev. 2013.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTO, G. S. Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade, **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 29-52, 2004.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-97.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/GRT/GRT2292.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/GRT2292.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2013.

RUSSO, M. **Fundamentos em biblioteconomia e ciência da informação**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2010.

SANTOS, C. A. **Análise de instrumentos de avaliação da competência informacional voltados para a educação superior**. 180f. Marília. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2011. .

SANTOS, E. C. M. et al. Análise da estratégia competitiva tendo como base a rivalidade entre os concorrentes: um estudo de caso das pequenas e médias empresas do segmento industrial vestuário. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE, 5., 2010, Maceió. **Anais eletrônicos...** Seprone: Maceió, 2010. Disponível em: <[http://pettufpb.sw-br.com/t/adm/arquivos/analise\\_data\\_caep\\_speedwebdesigner.pdf](http://pettufpb.sw-br.com/t/adm/arquivos/analise_data_caep_speedwebdesigner.pdf)>. Acesso em: 08 maio 2013.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOCIETY OF COLLEGE NATIONAL AND UNIVERSITY LIBRARIES. **Seven pillars of information literacy**. 2011. Disponível em: <<http://www.sconul.ac.uk/sites/default/files/documents/coremodel.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SORDI, J. O. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUSA, A. J. F. P. **Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes**

**organizações**. 246f. 2011. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, 2011.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da Informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2000. 153p.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p. 33-49.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, 2002. Disponível em: <[www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 16 jun. 2013.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, 2003. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm). Acesso em: 16 jun. 2013.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: Fundepe, 2006. 282p. p. 9-24.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: Fundepe, 2006. 282 p. 115-131.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

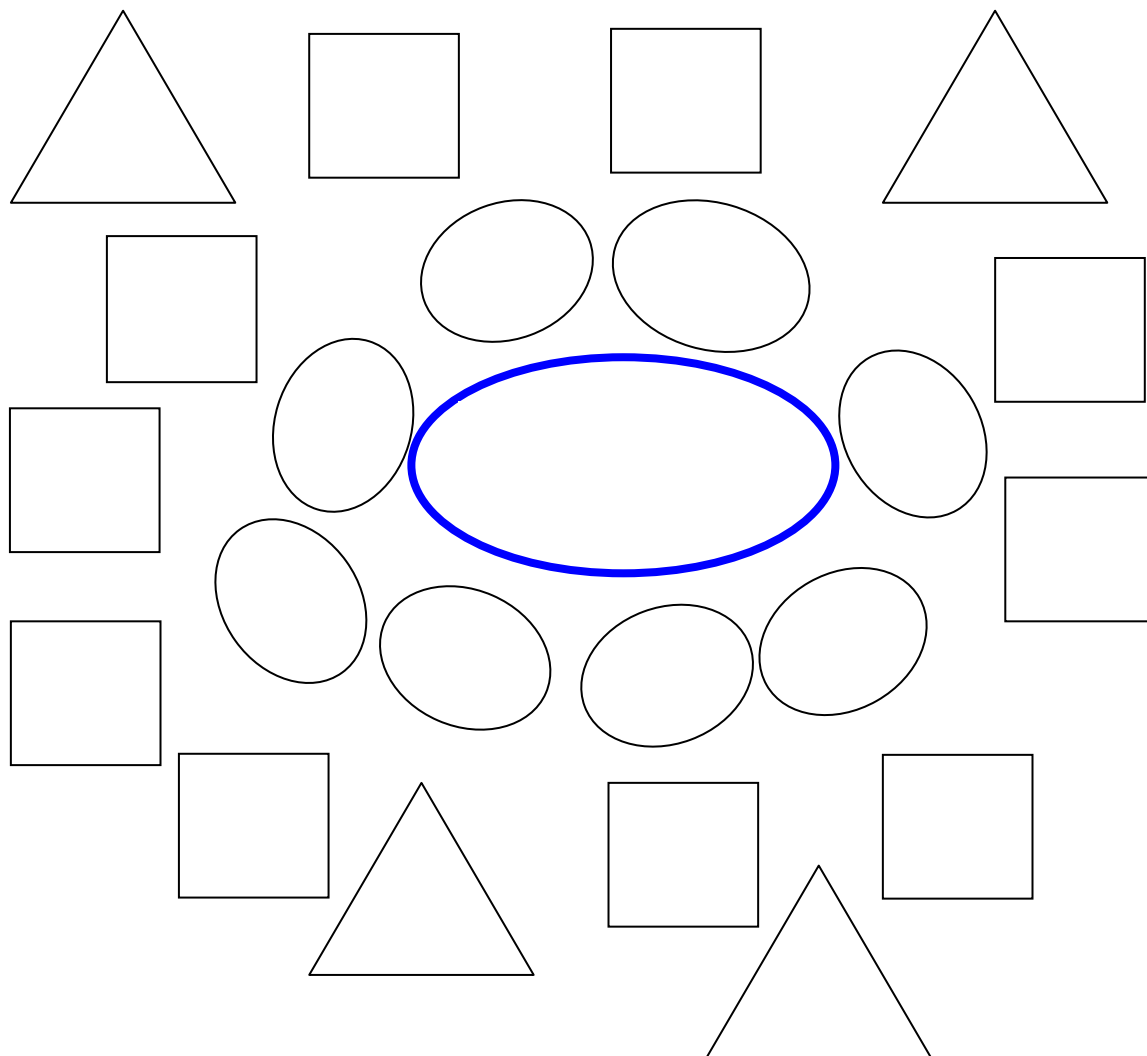
VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282 p. 13-22.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VICTORELLI, D. S. S. **Percepção e perspectivas dos adolescentes sobre a TV digital**. 276f. 2011. Dissertação (Mestrado em Informação e Educação em Televisão Digital) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE A – Diagrama Belluzzo®**

Número do Gestor:

## APÊNDICE B – Orientações sobre o uso do Diagrama Belluzzo®

### Elaborando o Diagrama Belluzzo®: passo a passo

**#1: Identifique o tema/problema que seu Diagrama/MC responderá** Todo Diagrama/MC tenta responder uma pergunta por meio de proposições que relacionam conceitos. Faça um *brainstorm* e pense: **qual o tema/problema (foco central) que seu Diagrama/MC pretende observar e responder?** Você pode pensar em várias perguntas, mas selecione aquela que é melhor respondida pelo seu Diagrama/MC. *Obs: Ao definir a pergunta, coloque-a em destaque na elipse do diagrama. Isso permitirá ao leitor do seu Diagrama/MC saber qual pergunta você responde por meio dos conceitos e das proposições propostas!*

**#2: Identifique os conceitos pertinentes** Quais são os conceitos mais importantes sobre o **tema/problema** a ser considerado como foco central do seu trabalho e que deve se encontrar na **elipse** do seu Diagrama/MC? Esses conceitos devem ser compostos, preferencialmente, por uma única palavra (use, no máximo 2 ou 3 palavras para designar um conceito).

**#3: Ordene e organize os conceitos selecionados** Organize os conceitos à medida que os identifica, colocando-os na seguinte hierarquia: **círculos** - os conceitos mais específicos e que estão diretamente relacionados ao seu tema ou problema a ser considerado; **quadrados**- aqueles que estão indiretamente relacionados (conceitos intermediários); e, **triângulos** os conceitos mais gerais e amplos (macroambiente). *Obs: Essa etapa é fundamental para organizar um Diagrama/MC de forma clara.*

**#4: Incorpore outros conceitos** Agora, selecione outros 2, 3 ou 4 sub-conceitos para adicionar embaixo dos conceitos específicos (direta e indiretamente relacionados) e os mais gerais. Quando existirem 5 ou mais conceitos relacionados com um conceito mais amplo, você pode adicionar um conceito intermediário entre eles, criando outro nível de hierarquia no seu mapa. Inclua mais conceitos se você achar necessário. *Obs: Se der vontade de relacionar um conceito geral com mais do que 4 conceitos da sua lista, pense num conceito intermediário( será sempre o conceito indiretamente relacionado ao tema ou problema de pesquisa). Esse exercício fará você refletir profundamente sobre as ideias dos textos! Além disso, se for pertinente, inclua mais conceitos no seu Diagrama/ MC: durante a montagem, você pode ter novas boas ideias... mas não exagere!*

**#5: Revise e altere seu Diagrama/ mapa** Dificilmente fazemos um bom Diagrama/MC na primeira tentativa. Por outro lado, você não precisa jogá-lo fora e começar tudo novamente. Revise e altere a primeira versão do seu Diagrama/MC. Você pode incluir, retirar ou alterar os conceitos gerais e específicos. Esse momento é muito valioso, pois vai acelerar seu aprendizado: quanto mais você tentar melhorar seu mapa, mais você aprenderá sobre o assunto em questão. *Obs: Revisar um Diagrama/MC é muito mais valioso do que fazer um Diagrama/ MC. Nessa revisão, você fortalecerá seu aprendizado e encontrará forma de deixar a relação entre os conceitos ainda mais clara. Você aprenderá para valer... e não esquecerá de nada tão cedo!*

**#6: Verifique possíveis ligações cruzadas** Após refletir sobre seu Diagrama/ MC você pode achar importante ligar conceitos que estão em diferentes partes do mapa. Adicione novas associações/ligações entre os conceitos: as associações/ligações cruzadas podem ajudar você a observar novas maneiras de relacionar os conceitos, ajudando no seu aprendizado. *Obs: Essas relações entre conceitos distantes no nosso Diagrama/MC são identificadas quando a gente faz a revisão do mapa. Nesse ponto, ele vai além de um mero "resumo de texto", que apresenta uma sequência linear de conceitos e ideias. Por isso, acredite no MC!*

**#7 Incorpore exemplos específicos a alguns conceitos** Adicione exemplos específicos a alguns conceitos do seu diagrama/mapa para que você consiga relacioná-lo com partes específicas do seu tema de interesse.

**#8: Entenda seu Diagrama/ MC** É possível elaborar diferentes mapas para o mesmo conjunto de conceitos. Por isso, não se preocupe em buscar a “**resposta certa**”, pois ela não existe. O Diagrama/MC é pessoal e ele certamente vai mudando na medida em que você vai adquirindo mais conhecimentos. Assim, é natural que você mude seu mapa de conceitos ao longo do desenvolvimento do seu projeto de pesquisa. Como as fotos, os Diagramas/ MCs também mudam com o tempo...

**APÊNDICE C** – Roteiro base para entrevista estruturada a ser aplicada aos  
participantes da Pesquisa

Nome: \_\_\_\_\_

**1. Função ocupacional:**

**2. Área de atuação na empresa:**

**3. Idade:**

- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

**4- Formação escolar** (Informar área e ano de formação. Caso tenha mais de uma formação, mencionar o título, área e ano de formação na opção outros):

- Graduação – Área: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_
- Especialização – Área: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_
- Mestrado – Área: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_
- Doutorado – Área: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_
- Outros \_\_\_\_\_

**5. Tempo de trabalho na empresa:**

- menos de 2 anos
- 2 a 4 anos
- 4 a 6 anos
- 6 a 8 anos
- 8 a 10 anos
- mais de 10 anos

**6. Tempo de experiência anterior na mesma atividade:**

- menos de 2 anos
- 2 a 4 anos
- 4 a 6 anos
- 6 a 8 anos
- 8 a 10 anos
- mais de 10 anos

**7. No exercício da sua atividade nesta organização, enquanto tomador de decisão quando necessita de informações relativas à sua área de conhecimento, como faz suas buscas e elabora respostas, considerando o fluxo operacional de negócio da organização? Descreva de forma sucinta (passo a passo), desde a sondagem inicial, a proposta, fechamento do contrato, incluindo a validação da infraestrutura do cliente, e o pós-venda.**



**1-Sondagem Inicial:**

---

---

**2- Elaboração da Proposta:**

---

---

**3- Fechamento do Contrato:**

---

---

**4 – Validação da Infraestrutura do cliente**

---

---

**5 – Pós-Venda**

---

---

8. Quando necessita de auxílio, por qualquer motivo, como faz para encontrar a informação que é necessária para tomar decisões relativas à atividade na sua área?

- ( ) Livros  
( ) Manuais  
( ) Institutos de pesquisa  
( ) Projetos  
( ) Internet  
( ) Pessoas  
( ) Outras fontes em que você procura a informação. Indicar: \_\_\_\_\_

9. Caso tenha indicado o item “pessoas” na questão 8, quais são os critérios de escolha que utiliza: (indicar com um X até duas alternativas que mais definem a escolha)

- ( ) Amizade/Afinidade  
( ) Formação escolar  
( ) Experiência profissional  
( ) Recomendação de terceiros  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

Para as perguntas que seguem, responda enumerando, por meio da escala abaixo, o grau de concordância das frases:

- (5) Concordo totalmente**  
**(4) Concordo**  
**(3) Nem concordo, nem discordo**  
**(2) Discordo**  
**(1) Discordo totalmente**

**10. No contato inicial com o cliente** (seja ele interno ou externo), como define e reconhece a necessidade de buscar informações para que o processo de sondagem se realize?

- )10.1 Identifica na conversa um assunto de pesquisa ou outra informação necessária
- )10.2 Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa
- )10.3 Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico
- )10.4 Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle.
- )10.5 Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.

**11. Quando levantadas as estratégias para a obtenção das informações da Sondagem** quais dos aspectos abaixo são considerados como custo benefício de maior importância para o alcance da informação necessária: (Podem ser indicadas com X até 3 alternativas)

- ) disponibilidade da informação
- ) tomada de decisão
- ) fontes locais
- ) táticas de pesquisa
- ) planejamento realizável
- ) cronograma adequado

**12. Para finalizar o processo de Sondagem** julga proceder de modo correto quando:

- )12.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.
- )12.2 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional (por exemplo o SOW e o SAP) e os tipos de fontes indexadas eletronicamente (por exemplo CRM)
- )12.3 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras.
- )12.4 Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas, conversar com fornecedores etc.).
- )12.5 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.
- )12.6 Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos).
- )12.7 Utiliza serviços on-line ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária.

**13.** Considerando a realização de **Sondagem** para a busca de informações indique abaixo quais as principais dificuldades enfrentadas:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_

**14.** Com base nas informações encontradas, a etapa de **construção da proposta** pode ser realizada, pois levou em consideração para a obtenção das informações:

- ( )14.1 Examinar e comparar a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências.
- ( )14.2 Analisar a lógica da argumentação da informação obtida.
- ( )14.3 Distinguir e descrever os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de elaboração da proposta de Valor Mizumo.
- ( )14.4 Identificar tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem econômica, social cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação.
- ( )14.5 Apresentar a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e/ou editores-produtores.
- ( )14.6 Demonstrar compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida.
- ( )14.7 Demonstrar compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos.

**15.** Para a **conclusão da Proposta Mizumo** e para que se possa determinar o valor agregado da mesma, na sua tomada de decisão foi conferido se:

- ( )15.1 A informação obtida é suficiente e adequada ou é necessário obter mais informação.
- ( )15.2 Foi avaliado se as fontes de informação eram contraditórias.
- ( )15.3 Foi comparado se a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto trouxeram conclusões satisfatórias.
- ( )15.4 Foi selecionada a informação que traz evidências para a elaboração da Proposta Mizumo ou outra informação necessária.

**16.** Para o fechamento do contrato, quanto à abrangência das questões legais e éticas que envolvem a informação, considera importante observar:

- ( )16.1 Identificação e discussão de questões relacionadas ao livre acesso e acesso restrito de informações na organização.
- ( )16.2 Compreensão das questões legais acerca do direito de propriedade intelectual.
- ( )16.3 Utilização e obediência adequada das políticas institucionais de acesso e uso das fontes de informação.
- ( )16.4 A preservação e a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados.

- ( ) 16.5 A obtenção da permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final.
- ( ) 16.6 A utilização de estilo e forma de linguagem e redação apropriados, com indicação correta de fontes consultadas.
- ( ) 16.7 A demonstração da compreensão das normas de documentação recomendadas.

**17.** Quanto à **validação da infraestrutura** ou serviço contratado, considera que a informação obtida para a construção de conhecimento é:

- ( ) 17.1 Fator primordial para o alcance dos objetivos e metas da empresa e expectativas do cliente.
- ( ) 17.2 Elemento que requer seleção, filtragem e análise, contextualização e agregação de valor para a tomada de decisão.
- ( ) 17.3 Apresenta difícil estruturação, captura e é de difícil transferência.
- ( ) 17.4 Exige a mediação humana e consenso em relação ao seu significado para a empresa e para o cliente.
- ( ) 17.5 Requer atributos de relevância, confiabilidade e consistência para a tomada de decisão.

**18.** No tocante ao **pós-venda** da empresa, o acesso e uso de informação e o conhecimento decorrente tem importância para:

- ( ) 18.1 Melhoria contínua dos processos e atividades por meio do relacionamento com os clientes e com o mercado de negócio.
- ( ) 18.2 Permitir o *feedback* necessário sobre a gestão de tecnologias, pessoas e processos envolvidos no fluxo operacional da empresa.
- ( ) 18.3 Agregar valor às informações para auxiliar nos processos decisórios e nas estratégias de ação em mercado competitivo.

**19.** Indique **até 5 habilidades** no acesso e uso da informação que considera as mais importantes para a tomada de decisão na atividade que exerce na organização como forma de realizar o pleno atendimento ao cliente (interno e externo), de desenvolver o seu próprio potencial de participar efetivamente da sociedade:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**20.** Indique **até 5 habilidades** para tomada de decisão que a Mizumo ofereceu as condições necessárias ao seu desenvolvimento:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**20.1** Dessas habilidades indicadas na questão anterior, como pretende fazer uso:

<b>No trabalho</b>	<b>Ao longo de sua vida</b>
--------------------	-----------------------------

1)	1)
2)	2)
3)	3)
4)	4)
5)	5)

**21. Observações pessoais sobre a pesquisa que deseja acrescentar:**

---

---

---

---

**Data:** \_\_\_\_\_

**Nome e Assinatura do Participante:**

---

## APÊNDICE D – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 1

PADRÃO 1 - A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.	Escala de Likert				
	5 Concordo Totalmente	4 Concordo	3 Nem concordo, nem discordo	2 Discordo	1 Discordo Totalmente
<b>1.1 Define e reconhece a necessidade de informação - média do indicador</b>	<b>54%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>
1.1.1 Identifica na conversa um assunto de pesquisa ou outra informação necessária	60%	20%	10%	10%	0%
1.1.2 Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa	50%	40%	10%	0%	0%
1.1.3 Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico	70%	10%	10%	10%	0%
1.1.4 Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle.	30%	20%	20%	20%	10%
1.1.5 Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.	60%	10%	20%	10%	0%
<b>MÉDIA GERAL DO PADRÃO 1</b>	<b>54%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>

## APÊNDICE E – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 2

PADRÃO 2 - A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.	Escala de Likert				
	5 Concordo Totalmente	4 Concordo	3 Nem concordo, nem discordo	2 Discordo	1 Discordo Totalmente
<b>2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária - média do indicador</b>	<b>60%</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
2.1.1 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional (por exemplo o SOW e o SAP) e os tipos de fontes indexadas eletronicamente (por exemplo CRM).	50%	20%	10%	20%	0%
2.1.2 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras.	60%	20%	0%	20%	0%
2.1.3 Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas, conversar com fornecedores etc).	70%	20%	0%	10%	0%
<b>2.3 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos - média do indicador</b>	<b>60%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>
2.3.1 Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos).	70%	20%	10%	0%	0%
2.3.4 Utiliza serviços on-line ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária.	60%	10%	10%	20%	0%
<b>MÉDIA GERAL DO PADRÃO 2</b>	<b>60%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>

## APÊNDICE F – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 3

PADRÃO 3 - A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes.	Escala de Likert				
	5 Concordo Totalmente	4 Concordo	3 Nem concordo, nem discordo	2 Discordo	1 Discordo Totalmente
<b>3.2 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes - média do indicador</b>	<b>51%</b>	<b>24%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>
3.1.1 Examinar e comparar a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências.	60%	20%	10%	10%	0%
3.2.2 Analisar a lógica da argumentação da informação obtida.	60%	30%	0%	10%	0%
3.2.3 Distinguir e descrever os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de elaboração da proposta de Valor Mizumo.	50%	20%	20%	10%	0%
3.2.3 Identificar tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem econômica, social cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação.	50%	20%	0%	30%	0%
3.2.4 Apresentar a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e/ou editores-produtores.	15%	31%	46%	8%	0%
3.2.5 Demonstrar compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida.	50%	30%	10%	10%	0%
3.2.6 Demonstrar compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos.	70%	20%	0%	10%	0%
<b>3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação - média do indicador</b>	<b>65%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
3.3.1 A informação obtida é suficiente e adequada ou é necessário obter mais informação.	70%	30%	0%	0%	0%
3.3.2 Foi avaliado se as fontes de informação eram contraditórias.	70%	30%	0%	0%	0%
3.3.3 Foi comparado se a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto trouxeram conclusões satisfatórias.	60%	30%	10%	0%	0%
3.3.4 Foi selecionada a informação que traz evidências para a elaboração da Proposta Mizumo ou outra informação necessária.	60%	30%	10%	0%	0%
<b>MÉDIA GERAL DO PADRÃO 3</b>	<b>58%</b>	<b>27%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>



## APÊNDICE G – Consolidação das respostas da entrevista para o Padrão 5

	Escala de Likert				
	5 Concordo Totalmente	4 Concordo	3 Nem concordo, nem discordo	2 Discordo	1 Discordo Totalmente
<b>PADRÃO 5 - A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.</b>					
<b>5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia - média do indicador</b>	<b>70%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
5.1.1 Identificação e discussão de questões relacionadas ao livre acesso e acesso restrito de informações na organização.	80%	10%	10%	0%	0%
5.1.2 Compreensão das questões legais acerca do direito de propriedade intelectual.	60%	30%	10%	0%	0%
<b>5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação - média do indicador</b>	<b>57%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>
5.2.2 Utilização e obediência adequada das políticas institucionais de acesso e uso das fontes de informação.	60%	30%	10%	0%	0%
5.2.3 A preservação e a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados.	60%	20%	20%	0%	0%
5.2.5 A obtenção da permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final.	50%	10%	30%	10%	0%
<b>5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados - média do indicador</b>	<b>70%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
5.3.1 A utilização de estilo e forma de linguagem e redação apropriados, com indicação correta de fontes consultadas.	70%	20%	10%	0%	0%
5.3.3 A demonstração da compreensão das normas de documentação recomendadas.	70%	20%	10%	0%	0%
<b>MÉDIA GERAL DO PADRÃO 5</b>	<b>66%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>

**APÊNDICE H – Fluxo Operacional da Mizumo**