



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS  
PPGCI - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO**

**Clemilton Luís Bassetto**

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO INOVADOR  
NO APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA MODELAGEM  
TEÓRICO-PRÁTICA APLICÁVEL AOS PROGRAMAS DE  
CAPACITAÇÃO DO SEBRAE/SP**

**Marília  
2018**

**Clemilton Luís Bassetto**

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO INOVADOR  
NO APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA MODELAGEM  
TEÓRICO-PRÁTICA APLICÁVEL AOS PROGRAMAS DE  
CAPACITAÇÃO DO SEBRAE/SP**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciência (FFC), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

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

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

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

**Marília  
2018**

Bassetto, Clemilton Luís.  
B319c A competência em informação como elemento inovador no apoio às micro e pequenas empresas: uma modelagem teórico-prática aplicável aos programas de capacitação do SEBRAE/SP / Clemilton Luís Bassetto. – Marília, 2018.  
260 f. ; 30 cm.

Orientadora: Regina Célia Baptista Belluzzo.  
Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, 2018.  
Bibliografia: f. 213-227

1. Competência em informação. 2. Inovações tecnológicas. 3. Concorrência. 4. Pequenas e médias empresas. I. Título.

CDD 028.7

Ficha catalográfica elaborada por  
André Sávio Craveiro Bueno  
CRB 8/8211  
Unesp – Faculdade de Filosofia e Ciências

**Clemilton Luís Bassetto**

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO INOVADOR  
NO APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA MODELAGEM  
TEÓRICO-PRÁTICA APLICÁVEL AOS PROGRAMAS DE  
CAPACITAÇÃO DO SEBRAE/SP**

**Banca Examinadora:**

**Presidente e Orientadora**

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo  
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

**Membro Titular**

Profa. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim  
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

**Membro Titular**

Profa. Dra. Cassia Regina Bassan de Moraes  
Faculdade de Tecnologia de Garça - Fatec

**Membro Titular**

Profa. Dra. Elmira Luzia Melo Soares Simeão  
Universidade de Brasília (UnB)

**Membro Titular**

Profa. Dra. Sônia Aparecida Cabestré  
Universidade do Sagrado Coração (USC)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Luiz (*in memorian*) e Alice: exemplos de amor, dedicação e sabedoria.

À minha esposa Chiara pelo apoio incondicional e às minhas filhas Alice e Franccesca que tiveram que suportar minha ausência em diversos momentos para que este trabalho pudesse ser realizado.

Aos professores e colegas da PPGCI pelo aprendizado e troca de experiências.

À amiga Selma Ottonicar pela disponibilidade, parceria e compartilhamento de experiências.

Às professoras Dra. Marta Valentim e Dra. Cássia Bassan pelas importantes sugestões e contribuições no exame de qualificação e pela gentileza em compor a banca avaliadora desta pesquisa com as professoras Dra. Elmira Simeão e Dra. Sônia Cabestré. As quais também agradeço pela disponibilidade, tempo e leitura dedicada.

Ao Sebrae por acreditar no meu potencial e permitir me ausentar para realizar esse sonho.

À direção da FIB pelo incentivo e apoio nessa jornada.

Aos ALI pela experiência profissional e pessoal compartilhada nesses últimos 30 meses.

À minha orientadora professora Dra. Regina Belluzzo, pelo seu incansável e permanente encorajamento, pela disponibilidade dispensada em todas as situações e por suas sugestões que foram preciosas para a concretização deste trabalho. Sobretudo, uma pessoa muito querida e grande amiga.

**BASSETTO, C. L. A competência em informação como elemento inovador no apoio às micro e pequenas empresas:** uma modelagem teórico-prática aplicável aos programas de capacitação do SEBRAE/SP. 2018. 261f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2018.

## RESUMO

O contexto empresarial é constantemente influenciado pelo movimento da informação no sentido de que seus reflexos influenciam a economia, o mercado, os clientes e, em decorrência, seu modelo de atuação. A percepção da necessidade de modelos de gestão eficientes surge à medida que a competitividade de mercado demanda novas práticas e perfis profissionais adequados aos desafios no cenário que se apresenta. A Competência em Informação pode oferecer mecanismos sólidos às empresas e à sociedade tendo em vista a necessidade cada vez maior em saber lidar com a informação de maneira efetiva para a construção de conhecimento, geração de melhores resultados e sua sustentabilidade no mercado. Surge, portanto, a questão central desse estudo que busca compreender como o empresário/empreendedor de Micro e Pequenas Empresas, sob a mediação de programa de capacitação voltado à inovação, percebe a importância do acesso e uso da informação e a relação com a sustentabilidade em mercado competitivo? Desse modo, o objetivo principal desta tese foi avaliar se a percepção dos empresários/empreendedores sobre o acesso e uso da informação, sob a mediação de programa de capacitação em inovação, exercem influência nas decisões e na sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas, contribuindo com subsídios à compreensão e ao desenvolvimento de competência nessa área. Para tanto, estruturou-se a pesquisa em três etapas: Etapa 1 – pesquisa Revisão Sistemática da Literatura envolvendo os temas em estudo - referencial teórico de apoio ao desenvolvimento da Etapa 2. Etapa 2 - Estudo de caso - Caracterização do universo e do público de interesse SEBRAE/SP - Programa Agentes Locais de Inovação (Análise Documental e Discurso do Sujeito Coletivo, Questionário aplicado com Agentes, *Workshop* com aplicação de Diagrama Belluzzo® com os Agentes, Análise dos Artigos dos Agentes e Questionário aplicado com Empresários). Etapa 3 – Análise e interpretação dos resultados. Com base nas análises dos resultados obtidos, foi possível identificar a existência de princípios da Competência em Informação nos documentos e capacitações dos Agentes e verificou-se, ainda, que eles reconhecem que as suas ações contribuem para o desenvolvimento das empresas. Essa percepção também foi verificada na análise dos artigos finais elaborados pelos Agentes Locais de Inovação. Com relação à análise dos dados aferidos com a aplicação dos questionários junto aos empresários, percebeu-se que os mesmos reconhecem a importância dos princípios da Competência em Informação em suas ações empresariais e que essas promovem a sua produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial em seu mercado de atuação. Ao final, apresenta-se uma modelagem Teórico-Prática aplicável aos processos de capacitação do SEBRAE representada pelo instrumento de gestão – Caixa Negra – onde se demonstra toda a trajetória metodológica desenvolvida como contribuição às futuras aplicações em outros contextos de negócios.

**Palavras-Chave:** Competência em Informação. Inovação. Competitividade. Sustentabilidade Empresarial. Micro e Pequenas Empresas.

BASSETTO, C. L. **Information literacy as an innovation element to support micro and small businesses**: a theoretical-practical model to the training programs of SEBRAE-SP. 2018. 261f. These (Ph.D.) – Graduate Program in Information Science, Faculty of Philosophy and Sciences, Sao Paulo State University (UNESP), Marilia, 2018.

## ABSTRACT

The business context is frequently influenced by the movement of information because its results influence on economy, market, clients and the way companies work. The competitiveness demands new practices and skilled professionals to face the challenges of the context. Because of that, a necessity of new management models emerges. Information literacy can offer mechanisms to both companies and society, since people need to know how to deal with information effectively to construct knowledge, generate better results and become sustainable. The central question of the paper is to understand how the businessman/entrepreneur realizes the importance of information access and use for micro and small business. Furthermore, it aims to investigate the importance of information access and use to sustainability through a training program in innovation. The purpose is to evaluate whether the perception of businessman/entrepreneur about information access and use influence on decisions and sustainability. That perception focus on training programs of innovation and information literacy development. The research was structured in three steps: 1- systematic literature review about the themes studied. 2- Case study, characterization of the research universe and Innovation Local Agents Program [Programa Agentes Locais de Inovação] (documental analysis, discourse of the collective subject, questionnaire applied with professionals, workshop through the use of Belluzzo's diagram, Agents' articles analysis and questionnaire applied with businessman). 3- Analysis and results interpretation. The principles of information literacy were identified in the documents and professional training. These individuals recognize that their actions contribute to the development of the company. That perception was also identified in the analysis of final articles, which were created by innovation local agent. The data analysis showed that the businessmen recognize the relevance of information literacy in their activities, and it promotes productivity, competitiveness, innovation and sustainability. As final considerations, this research introduces a theoretical-practical model which can be applied in the training processes at SEBRAE. That model is represented by the management tool – Black Box - which demonstrates the methods used. Therefore, this tool can be applied in the future in other business contexts.

**Keywords:** Information Literacy. Innovation. Competitiveness. Sustainability. Micro and Small Businesses.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percepção, análise e uso da informação .....	24
Figura 2 - Ciclo de serviço.....	31
Figura 3 - Triângulo do serviço.....	33
Figura 4 - Tipos de atendente .....	38
Figura 5 - Ciência e inovação no Brasil.....	38
Figura 6 - Inter-relação existente no Ambiente das Micro e Pequenas Empresas- MPE.....	91
Figura 7 - Perfil do empresário/empreendedor sob o enfoque da Inter-relação entre os atributos CHAVE, os Padrões e Indicadores Belluzzo (ColInfo) e os fatores que incorporam o ambiente das MPE.....	96
Figura 8 - Síntese da Metodologia do Trabalho .....	101
Figura 9 – Fases de execução da RSL .....	102
Figura 10 - Instituições responsáveis pela operacionalização do Programa ALI.....	111
Figura 11 - Unidades temáticas da capacitação presencial do ALI .....	114
Figura 12 - Fluxo de acompanhamento das empresas atendidas no Programa ALI.....	119
Figura 13 – Exemplo de utilização do Diagrama Belluzzo® na perspectiva dos Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um Agente Local de Inovação .....	134
Figura 14 - Ficha de Avaliação do Produto final (Artigos) dos ALI .....	136
Figura 15 - Plataforma do Diagrama Belluzzo® disponibilizada aos 18 ALI.....	171
Figura 16 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Grupo 1.....	174
Figura 17 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Grupo 2.....	175
Figura 18 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Grupo 3.....	176
Figura 19 - Diagrama Consensual Consolidado à luz das dimensões de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica dos ALI. ....	177
Figura 20 - Distribuição e municípios das empresas respondentes .....	189
Figura 21 - Modelagem Teórico-Prática aplicável aos processos de capacitação do SEBRAE .....	205



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Correlação: Participação Empregos versus Participação PIB .....	43
Gráfico 2 - Desempenho do Brasil comparando com países da América Latina e Caribe.....	47
Gráfico 3 - Fatores que restringem o desenvolvimento das empresas .....	48
Gráfico 4 - Investimentos em P&D / PIB – 2008 (%) .....	55
Gráfico 5 - Percepção dos ALI com relação aos Conhecimentos críticos e relevantes para se obter êxito profissional .....	156
Gráfico 6 - Percepção dos ALI com relação às Habilidades críticos e relevantes para se obter êxito profissional.....	159
Gráfico 7 - Percepção dos ALI com relação às Atitudes críticas e relevantes para se obter êxito profissional.....	162
Gráfico 8 - Percepção dos ALI com relação aos Valores críticos e relevantes para se obter êxito profissional.....	165
Gráfico 9 - Percepção dos ALI com relação ao fatores do Entorno considerados críticos e relevantes para se obter êxito profissional.....	168
Gráfico 10 - Perfil dos respondentes .....	191
Gráfico 11 - Fontes e critérios de pesquisa dos respondentes.....	194
Gráfico 12 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 1 (ColInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE .....	196
Gráfico 13 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 2 (ColInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE .....	198
Gráfico 14 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 3 (ColInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE .....	199
Gráfico 15 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 4 (ColInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE .....	201
Gráfico 16 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 5 (ColInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE .....	202
Gráfico 17 - Performance geral aferida com a média dos resultados dos Padrões e Indicadores Belluzzo (2007) .....	203

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais causas da mortalidade das empresas paulistas .....	21
Quadro 2 - Aspectos que influem na satisfação dos indivíduos e desafios para os serviços de atendimento .....	37
Quadro 3 - Ranking global de competitividade de países selecionados .....	46
Quadro 4 - <i>Ranking</i> da Competitividade .....	53
Quadro 5 - Caminhos iniciais da ColInfo .....	76
Quadro 6 - Síntese com definições da ColInfo no ambiente de trabalho no contexto internacional (tradução nossa) .....	80
Quadro 7 - Síntese com definições da ColInfo no ambiente de trabalho no contexto nacional .....	83
Quadro 8 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários para o bibliotecário universitário atuante como pesquisador nas iniciativas formadoras de ColInfo .....	89
Quadro 9 - Padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação .....	95
Quadro 10 - Quadro conceitual dos atributos CHAVE, os Padrões e Indicadores Belluzzo e os fatores que incorporam o ambiente das MPE .....	95
Quadro 11 – Etapas da Revisão Sistemática de Literatura .....	124
Quadro 12 – Unidades temáticas da capacitação continuada do ALI .....	124
Quadro 13 – Relação dos documentos analisados .....	124
Quadro 14 - Roteiro de temas que nortearam a análise dos documentos .....	124
Quadro 15 - Identificação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) considerados como sujeitos de pesquisa .....	126
Quadro 16 - Artigos finais elaborados pelos ALI .....	137
Quadro 17 - Análise DSC sobre a existência e/ou nível de aplicação da ColInfo .....	143
Quadro 18 - Análise DSC sobre a gestão e inovação nas MPE .....	1436
Quadro 19 - Análise DSC sobre o Programa ALI/SEBRAE em relação aos atributos CHAVE .....	148
Quadro 20 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica dos 3 relatores .....	14379
Quadro 21 - Pontos fortes e fracos da dimensão de Conhecimentos sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo .....	143
Quadro 22 - Pontos fortes e fracos da dimensão de Habilidades sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo .....	14381
Quadro 23 - Pontos fortes e fracos da dimensão de Atitudes sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo. ....	181
Quadro 24 - Pontos fortes e fracos da dimensão dos Valores sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo. ....	182
Quadro 25 - Pontos fortes e fracos da dimensão dos Entorno sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo. ....	182
Quadro 26 - Atributos CHAVE necessários para o ALI atuante como profissional pesquisador baseado nos Padrões e Indicadores da ColInfo. ....	184

## TABELAS

Tabela 1 - Comportamento de consumo .....	32
Tabela 2 - Participação das MPE na economia.....	42
Tabela 3 - Performance do Brasil com relação aos Pilares que compõem o Índice Global de Competitividade .....	46
Tabela 4 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão de Conhecimentos no contexto da Competência em Informação (CoInfo) .....	153
Tabela 5 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão de Habilidades no contexto da Competência em Informação (CoInfo)....	157
Tabela 6 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão de Atitudes no contexto da Competência em Informação (CoInfo) .....	160
Tabela 7 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão dos Valores no contexto da Competência em Informação (CoInfo) .....	163
Tabela 8 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão do Entorno no contexto da Competência em Informação (CoInfo).....	166
Tabela 9 - Resultados da avaliação dos artigos.....	186

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AD	Análise Documental
ALI	Agentes Locais de Inovação
APLTI	Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CHAVE	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno
CI	Ciência da Informação
CIEM	Centro Incubador de Empresas de Marília
CITec	Centro de Inovação Tecnológica
CNI	Conselho Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ColInfo	Competência em Informação
DSC	Discurso Sujeito Coletivo
ENCTI	Estratégia Nacional para Ciência, Inovação e Tecnologia
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FOFA	Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
ICT	Institutos de Ciência e Tecnologia
MPE	Micro e Pequena Empresa
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&D&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PIB	Produto Interno Bruto
RPITec	Rede Paulista de Centro de Inovação Tecnológica
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/PR	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná
SEBRAE/SP	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo
SPAI	Sistema Paulista de Ambientes de Inovação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
ZMOT	<i>Zero Moment of Truth</i> ou Zero Momento da Verdade

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS</b> .....	<b>17</b>
2.1	Cenários e desafios.....	17
2.1	Micro e pequenas empresas brasileiras.....	19
2.2	Organizações de serviços com foco no cliente.....	25
<b>3</b>	<b>PRODUTIVIDADE, COMPETIVIDADE, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA INTER-RELAÇÃO</b> .....	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (COINFO) NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	<b>64</b>
4.1	Competência em informação (CoInfo) nas MPE .....	75
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>100</b>
5.1	Pesquisa/Revisão Sistemática da Literatura (RSL) .....	101
5.2	Estudo de caso .....	106
5.2.1	<i>Caracterização do universo de pesquisa e da população alvo</i> .....	107
5.2.1.1	<i>Análise documental (AD) e Método do Discurso Sujeito Coletivo (DSC)</i> ....	122
5.2.2	<i>Workshop com os Agentes Locais de Inovação (ALI)</i> .....	125
5.2.2.1	<i>Questionário 1 – Agentes</i> .....	127
5.2.2.2	<i>Aplicação do Diagrama Belluzzo®</i> .....	129
5.2.2.3	<i>Elaboração da Matriz SWOT</i> .....	135
5.2.3	<i>Análise e avaliação do produto final (artigos)</i> .....	135
5.2.4	<i>Questionário 2 - empresários</i> .....	137
<b>6</b>	<b>RESULTADOS OBTIDOS E PROPOSTA DE MODELAGEM TEÓRICO-PRÁTICA DECORRENTE</b> .....	<b>139</b>
6.1	Análise Documental (DC) e Método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) .....	139
6.1.1	<i>Discurso da CoInfo na formação dos ALI</i> .....	150
6.2	<b>Workshop com os Agentes Locais de Inovação (ALI)</b> .....	<b>152</b>
6.2.1	<i>Do questionário 1 (Agentes)</i> .....	152
6.2.2	<i>Do Diagrama Belluzzo®</i> .....	168
6.2.3	<i>Elaboração da Matriz SWOT</i> .....	179
6.3	<b>Dos artigos elaborados pelos ALI</b> .....	<b>186</b>
6.4	<b>Questionário 2 - Empresários</b> .....	<b>187</b>
6.5	<b>Modelagem teórico-prática: uma proposta</b> .....	<b>204</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>208</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>228</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>228</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>241</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem evidenciado uma sucessão de transformações acarretadas pelas inovações tecnológicas advindas, principalmente após os Anos 90, com o advento da Internet e o consequente aumento do fluxo de informações. Essas mudanças provocaram impactos na forma de gestão das organizações e as obriga a gerenciar não somente os seus bens tangíveis, mas também bens intangíveis, como o conhecimento.

Com a mesma intensidade, as relações entre clientes, fornecedores e colaboradores estão cada vez mais exigentes e agressivas e forçam as organizações a intensificar a atenção constante na busca e definição de técnicas e métodos eficientes de gestão para se manterem competitivas no mercado em que atuam.

Chiavenato (1999) relata as principais características da sociedade na Era da Informação como uma estrutura organizacional predominantemente fluída, ágil e flexível, em que a cultura organizacional possui ênfase na mudança e na inovação, valorização do conhecimento e da criatividade, com o ambiente organizacional considerado imprevisível, turbulento e com grandes e intensas mudanças.

Tais características provocam uma nova lógica para sustentabilidade em decorrência dessas mudanças e sugerem ações empreendedoras com foco à competitividade e sobrevivência das empresas no mercado de atuação. Em decorrência, o cenário da sociedade contemporânea está sendo caracterizado por uma economia informacional que, segundo Castells (2007), é constituída por um novo modelo econômico: o qual integra a produtividade, competitividade e a economia. Assim explica essa situação:

É informacional por que a produtividade e competitividade das unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos (CASTELLS, 2007, p.119).

Essa nova ordem econômica requer que as empresas acessem e usem a informação como fator estratégico de competitividade e sustentabilidade no

mercado de negócios. Além disso, a busca e uso da informação pelos empresários/empreendedores visando à construção de conhecimento para a tomada de decisão de forma assertiva estão relacionados à redução da taxa de mortalidade das MPE.

Nesse cenário, a problemática de pesquisa se insere, considerando que o aprendizado e a competência no acesso e uso da informação são estratégias de implementação e manutenção dos empreendimentos em mercado competitivo.

Como hipótese de pesquisa busca-se comprovar se a percepção do cliente em relação ao potencial do negócio é diretamente proporcional à Competência em Informação (CoInfo), uma vez que esta influi na produtividade, competitividade, na geração de inovação e na sustentabilidade das MPE.

Surge, portanto, a questão central desse estudo que envolve compreender como o empresário/empreendedor de Micro e Pequenas Empresas (MPE), sob a mediação de programa de capacitação voltado à inovação, percebe a importância do acesso e uso da informação e a relação com a produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade em mercado competitivo?

Considerando a velocidade das mudanças e o aumento constante do volume de informações que permeiam o contexto empresarial, aliado à alta competitividade do mercado, emerge a necessidade do desenvolvimento de competências e habilidades específicas no ambiente de trabalho. Em decorrência desse cenário, pode-se destacar que vivenciamos uma economia onde a informação e o conhecimento são de vital importância para as organizações, uma vez que se acham presentes em todas as atividades e processos organizacionais.

Além disso, efetuando-se um recorte geográfico no contexto brasileiro, deve-se considerar que, segundo o Sebrae (2017), as MPE representam um total de 98% das organizações produtivas no estado de São Paulo, empregando 49% da força trabalhadora e sendo responsáveis por 37% da folha de salários. Entretanto, esse mesmo organismo também identificou que existe situação preocupante envolvendo a taxa de mortalidade (fechamento) das MPE com 23,7% até o segundo ano de atividade, ou, seja, 1 em cada 5 empresas fecham antes de completarem 2 anos de mercado. Essa taxa de mortalidade chega a 58% no 5º ano no mercado. Acredita-se que isso possa estar ocorrendo devido a um aumento considerável de empresas de pequeno e médio porte que se veem obrigadas a “trabalhar” a informação com foco no desempenho de suas atividades no processo

de tomada de decisão, objetivando o engajamento nas dinâmicas das transformações mundiais (FADEL e MORAES, 2007), o que requer uma competência específica e que precisa ser desenvolvida – a competência em informação (CoInfo).

Vale lembrar que para Rezende (2002, p. 75) “[...] gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conseqüente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser diferencial estratégico”.

Com foco a essa realidade socioeconômica e também devido à escassez de contribuições que possam elucidar melhor como a CoInfo pode ajudar as MPE de maneira mais direta e efetiva considerando suas realidades e peculiaridades, justifica-se a necessidade de se desenvolver estudos direcionados às MPE para a inovação e sustentabilidade dos pequenos negócios.

De modo geral, objetiva-se com esta tese analisar a percepção do empresário/empreendedor sobre o acesso e uso da informação e sua relação com o alcance da produtividade, competitividade, geração de inovação e a sustentabilidade do negócio apoiada em programas de capacitação do SEBRAE-SP-Bauru.

Como objetivos específicos, pretendeu-se alcançar os que seguem:

- Identificar e selecionar junto à literatura nacional e internacional os princípios teóricos, abordagens e modelos sobre produtividade, competitividade, inovação, sustentabilidade e competência em informação que se inter-relacionam no ambiente empresarial.
- Caracterizar os elementos essenciais convergentes identificados e sua inter-relação com produtividade, competitividade, inovação, sustentabilidade e competência em informação no ambiente das micro e pequenas empresas (MPE).
- Verificar a influência dos elementos essenciais convergentes caracterizados e sua aplicação em trajetória metodológica voltada ao contexto de capacitação para MPE do SEBRAE/SP-Bauru.
- Propor uma modelagem teórico-prática baseada nos elementos essenciais convergentes que foram selecionados e aplicados em trajetória metodológica desenvolvida e utilizada junto a programa de capacitação do SEBRAE/SP - Bauru para empresários/



empreendedores como subsídio à inovação e sustentabilidade de MPE.

Para a melhor compreensão, optou-se por apresentar esta tese nas seguintes seções:

SEÇÃO 1 – Caracterização do Trabalho, onde se inclui esta parte introdutória compreendendo a apresentação do tema, sua delimitação, problemática da pesquisa, hipótese, questão central de pesquisa, justificativa e objetivos.

SEÇÃO 2 – Descreve-se o contexto atual em que se inserem as Micro e Pequenas Empresas, enquanto organizações de serviço com foco no cliente, com as abordagens sobre o cenário e os desafios das empresas na sociedade da informação, perpassando pela emergência do desenvolvimento de competência em informação perante a ambiência das empresas considerando seus desafios em ambientes de mercado competitivo e inovador, levando à discussão da formação das competências necessárias à formação do profissional atuante nesse ambiente.

SEÇÃO 3 – Apresentam-se os fatores que inter-relacionados influenciam a ambiência das MPE, compostos pela necessidade de produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial no mercado e evidenciando a inter-relação entre os mesmos.

SEÇÃO 4 – Descreve a competência no contexto das MPE e a emergência do desenvolvimento de competência em informação perante a ambiência das empresas considerando seus desafios em ambientes de mercado competitivo e inovador, levando à discussão da formação das competências necessárias à formação do profissional atuante nesse ambiente.

SEÇÃO 5 – Procedimentos Metodológicos, apresentando-se a descrição da trajetória metodológica da tese mediante o recorte envolvendo desde uma Pesquisa/Revisão Sistemática de Literatura(RSL) como referencial de apoio, até a transposição de princípios de natureza teórica apresentados nesse referencial em relação a uma realidade brasileira – SEBRAE-SP (Escritório Regional de Bauru) e do Programa “Agentes Locais de inovação”, o que se constituiu em estudo de caso, iniciado por uma caracterização do universo e da população de interesse para a pesquisa, utilizando-se da Análise documental (AD) e Método do Discurso Sujeito Coletivo (DSC), *Workshop* com os Agentes Locais de Inovação (ALI), Questionário 1 – Agentes, seguida da Aplicação do Diagrama Belluzzo® e Elaboração da Matriz

SWOT, além da Análise e avaliação do produto final (artigos) e da utilização do Questionário 2 – empresários.

SEÇÃO 6 - Apresentação e Interpretação dos Resultados, onde se inclui as tabulações dos dados, análises dos resultados e suas interpretações e se apresenta como decorrência a “Proposta de Modelagem Teórico-Prática”, subsídio considerado como sendo uma trajetória metodológica aplicável aos programas de capacitação do SEBRAE/SP e a outros contextos similares, efetuados os ajustes necessários.

SEÇÃO 7 – Considerações Finais e Recomendações, constituída de observações a partir do referencial teórico abordado e dos resultados obtidos com a trajetória metodológica desenvolvida junto ao SEBRAE/SP-Bauru, o que decorreu em subsídios aplicáveis aos empresários/empreendedores que se situam na busca da inovação e sustentabilidade das MPE no contexto brasileiro.

## 2 SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

### 2.1 Cenários e desafios

Diante do esforço em compreender todo o cenário que se apresenta em decorrência das mudanças impostas ao ambiente empresarial, emergem novas necessidades de reação e/ou adaptação com foco à competitividade e sobrevivência das empresas participantes desse espectro.

Surgem, então, diferentes abordagens que buscam facilitar esse processo, destacando-se dentre elas o que Dornelas (2005) denomina como sendo o empreendedorismo, considerado como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades no ambiente de negócios. Para o termo “empreendedor” existem muitas definições, mas, uma das mais reconhecidas e que parece refletir melhor esse espírito é a de Joseph Schumpeter (1949) que afirma ser “[...] aquele que destrói a origem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (apud DORNELAS, 2005, p.39).

Para tanto, tem grande importância o acesso e uso da informação para negócio e na opinião de Rezende (2002, p. 75) “[...] gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o consequente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser diferencial estratégico”.

Essa mesma autora ainda destaca que:

Vive-se em uma sociedade cuja única certeza é a mudança. E onde tudo muda a toda hora é impossível existir uma receita de sucesso. Os paradoxos que se apresentam aos profissionais desses novos tempos são vários: pensar a longo prazo, mas mostrando resultados imediatos; inovar sem perder eficiência; colaborar, mas também competir; trabalhar em equipe, sendo cobrado individualmente; ser flexível, sem romper padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais conectado e em rede; estar focado, sem perder noção do que o cerca; buscar a perfeição em meio à rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção; agir rápido e por impulso, mas com consciência; estabelecer-se, mas mudando e inovando sempre; dividir para poder multiplicar (REZENDE, 2002, p.79).

As autoras Fadel e Moraes (2007) destacam um aumento considerável de empresas de pequeno e médio porte, as quais se veem obrigadas a “trabalhar”

a informação, porém, com foco no desempenho de suas atividades e decisões, objetivando o engajamento nas dinâmicas das transformações mundiais.

Ressalta-se que é importante mencionar as diferenças que existem entre a informação, o dado e o conhecimento, muito embora sejam elementos interligados na maioria das vezes. Para tanto, reporta-se a Davenport e Prusak (1998, p.18), que afirmaram serem os “[...] dados simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas e frequentemente quantificados e facilmente transferidos”. Já a “[...] informação requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e, necessariamente, também exige a mediação humana”. Para o conhecimento, consideram que “[...] é a informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto”.

Para Choo (2006, p.27):

[...] a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. 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.

Peter Drucker, em 1994, quando esteve no Brasil, mencionou que todo executivo, para sobreviver e se sustentar no ambiente das empresas baseadas em informação, “[...] precisa aprender a aceitar a responsabilidade pela informação, dar à informação o formato de uma ferramenta de compreensão, contrabalançar as informações externas com as internas e definir precisamente o que são informações” (apud ALVIM, 1998).

Deve-se entender por essa informação, conforme Cohen (2002, p.27):

[...] qualquer coisa que possa ser digitalizada, transformada em um fluxo de *bits*; sendo dados estruturados cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso em particular, possuindo significado contextual, de utilidade, proporcionando incremento ao conhecimento estabelecido.

Para esse mesmo autor:

O referencial que estrutura o uso da informação por parte das organizações. De modo genérico, entende-se que tal uso, visando a alcançar melhor posicionamento competitivo no mercado, é direcionado para seis estratégias genéricas [...] redução de custos, criação de valor, inovação, redução do risco, virtualização e diferenciação de produto (COHEN, 2002, p.34).

O termo “informação para negócio”, por sua vez, tem sido utilizado nos países desenvolvidos como prática de fornecimento de informações para negócios.

Segundo Borges e Campelo (1997) esse termo tem sido pouco utilizado no Brasil e a terminologia se apresenta de forma diferente. Januzzi e Montalli (1999) realizam um amplo levantamento de definições acerca dos termos ‘Informação para negócios’, ‘Informação tecnológica’, ‘Informação para indústria’, entre outros; objetivando uma maior clareza em relação à conceituação. A *priori* julga-se que se configura como uma definição abrangente, tentando ‘dar conta’ de todos os aspectos gerenciais de uma organização conforme estabelece Montalli (1994, p.167) que diz que informação para negócios “[...] é aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatística, legislação e mercado”.

Nesse contexto apresentado, inserem-se o objeto de atenção desta tese – as micro e pequenas empresas (MPE) - que, no Brasil, apresentam-se como organizações de grande relevância para a economia.

## **2.1 Micro e pequenas empresas brasileiras**

Pode-se evidenciar no cenário apresentado que, de acordo com pesquisas realizadas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), as micro e pequenas empresas (MPE) representam um universo de 98% das organizações existentes no estado de São Paulo, as quais empregam 49% da força trabalhadora e são responsáveis por 37% da folha de salários.

Ainda, segundo o Sebrae (2017), em comparação com outros países, o Brasil possui uma MPE para cada 21 habitantes, sendo o detentor da maior marca de habitantes por MPE no mundo. Ficando à frente de países como Alemanha, Reino Unido, França, Japão, Dinamarca e Áustria.

Pelos resultados apresentados na pesquisa do Sebrae (2017), pode-se perceber o alto nível de importância desses empreendimentos na economia do País e seu impacto na sociedade brasileira, daí o objeto do estudo ora proposto estar focado nesse tipo de organização.

De acordo com a Lei 123/2006, considera-se como microempresa a pessoa jurídica que, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e como pequena empresa a pessoa jurídica que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$

3.600.000,00. Sendo que, a partir de 01/01/2018, esse limite aumentou para R\$ 4.800.000,00, de acordo com a Lei Complementar 155/2016.

Por outro lado, uma característica marcante do universo das MPE, segundo Schell (1995) é que possuem pequeno número de funcionários e:

a) Estrutura organizacional simplificada, com pouco ou nenhum nível hierárquico e alta concentração de autoridade;

b) Ocupa espaço bem definido no mercado em que atua;

c) Possui maior intensidade de trabalho;

d) A gestão geralmente não distingue assuntos particulares e profissionais, misturando, em muitos casos, a conta bancária pessoal com a conta bancária da sua empresa.

Ainda, segundo Schell (1995), a grande vantagem da MPE é que, por produzir em pequenas séries, tem maior possibilidade de responder às oportunidades em menor tempo atendendo mercados específicos e especializados.

Rodrigues (2000 *apud* MOREIRA; SOUZA, 2004) destaca outras características que podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

a) A empresa, em geral, é de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;

b) É administrada pelo(s) proprietário(s) de forma autônoma e, mesmo quando profissionalizada, caracterizam-se como centro de decisões;

c) O capital é financiado, em sua grande maioria, pelo proprietário;

d) Possui área de operação limitada à sua localização ou, no máximo, vinculada à sua região geográfica;

e) Sua atividade produtiva não ocupa posição de destaque ou predominância em relação ao mercado.

Gonçalves e Koprowski (1995) também ressaltam características das pequenas empresas: usam trabalho próprio ou de funcionários; não possuem administração especializada fora da empresa; não pertencem a grupos financeiros e econômicos e não possuem produção em escala; têm organização rudimentar; são receptoras de mão de obra liberada do setor rural; possuem estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; têm dificuldade em obter créditos; falta-lhes poder de barganha nas negociações de compra e venda e apresentam integração bastante estrita com a comunidade local; sua direção é pouco especializada; têm falta de acesso ao capital por meio do

capital organizado; têm dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos; e mostram baixa relação de investimento/mão de obra empregada.

No entanto, vale lembrar que a pesquisa do Sebrae (2017)<sup>1</sup> aferiu situação preocupante envolvendo a taxa de mortalidade (fechamento) das MPE com 23,7% até segundo ano de atividade, ou, seja, 1 em cada 5 empresas fecham antes de completarem 2 anos de mercado. Essa taxa de mortalidade chega a 58% no 5º ano no mercado. Desse modo, a partir da análise das entrevistas realizadas com os proprietários das empresas que permaneceram em atividade e ex-proprietários (para empresas que fecharam), a pesquisa do Sebrae (2015)<sup>2</sup> concluiu que os três principais fatores que contribuem para esses índices de mortalidade são aqueles demonstrados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Principais causas da mortalidade das empresas paulistas**

Itens causais	Principais recomendações
1) Comportamento empreendedor aquém do desejável	Aprimoramento de características empreendedoras: busca de informações, planejamento e monitoramento, antecipação aos fatos, estabelecimento de objetivos e metas e contato com clientes e parceiros.
2) Planejamento prévio deficiente	O planejamento apresenta algumas deficiências, por exemplo, quanto aos itens relacionados à sua ação de mercado: identificar o número de clientes e seus hábitos, número de concorrentes e fornecedores e suas práticas.
3) Gestão empresarial ineficiente	Diversos itens de gestão empresarial podem ser aperfeiçoados: investimento na capacitação dos sócios e mão de obra, atualização quanto à tecnologia do setor, inovação de processos e procedimentos, acompanhamento da evolução de receitas e despesas e busca de informações para acesso a novos mercados (por exemplo: vendas para o governo, acesso ao crédito e aperfeiçoamento de produtos).

**Fonte:** Adaptado de Sebrae (2015)

Uma análise *a priori* dessas causas pode demonstrar a necessidade premente de disponibilização de mecanismos envolvendo o negócio das organizações, a saber: gestão, mediação, acesso e uso da informação e conhecimento de maneira que proporcione ao empreendedor maior proximidade da disponibilização de acordo com a nova realidade e necessidades que se apresentam na contemporaneidade.

<sup>1</sup> Pesquisa realizada em 2017 com nova proposta: Taxa de sobrevivência.

<sup>2</sup> Pesquisa realizada em 2015 com foco na Taxa de Mortalidade e detalhamento de suas causas.

Isso ocorre, considerando-se que, de acordo com a pesquisa elaborada pelo Sebrae (2015), conforme se demonstrou no Quadro 1, as principais causas de mortalidade evidenciam também a falta ou dificuldade na busca ou utilização de informações relacionadas ao negócio para a elaboração de planejamento e consequente possibilidade de antecipação aos fatores que podem significar vantagens competitivas no segmento em que atua.

Alia-se a esse fato a ausência de planejamento prévio acarretada por não serem capazes de reunir informações sobre os clientes, concorrentes e fornecedores para análise prévia de cenários futuros.

Outro ponto destacado nessa pesquisa, também se refere ao nível de informação do empresário com relação ao próprio negócio. O que interfere diretamente na sua capacidade de gestão. Pois necessita de capacitação e atualização para os sócios, mão de obra e tecnologias do setor para inovação de processos e procedimentos.

O próprio Sebrae (2015) indica um breve roteiro para auxiliar o empresário na busca de informações para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários ao entendimento do mercado em que pretende atuar, o público que se deseja atingir para que, em decorrência, possa planejar bem o seu negócio.

Segundo essa entidade, o primeiro passo para o empreendedor alcançar o sucesso é descobrir se já possui as características do empreendedor e que deve buscar conteúdo para ajudar a desenvolver as habilidades necessárias para gerir uma empresa; depois, precisa coletar informações para dar subsídio consistente à criação da empresa e sugere treinamentos específicos para que possa entender quais dados pesquisar e como deve fazer o levantamento. Por fim, deve desenvolver a capacidade de organizar as informações coletadas e, para tanto, oferece treinamentos específicos para auxiliar o empreendedor a construir o plano de negócios e a definir estratégias para posicionar corretamente a empreitada no mercado (SEBRAE, 2015).

Como se pode perceber, a informação e o conhecimento são de vital importância no contexto organizacional, pois perpassam em todas as atividades e processos organizacionais, fato que permite avaliar e entender como o empreendedor percebe, busca, desenvolve e aplica a utilização da informação para a construção de conhecimento e competitividade do seu negócio.



Para os autores Lopes, Valentim e Almeida Júnior (2011, p.81) “[...] a informação é sem dúvida o insumo fundamental para os participantes do mercado, já que é através da avaliação de um conjunto de informações que esses participantes constroem o conhecimento fundamental para suas decisões de investimentos”.

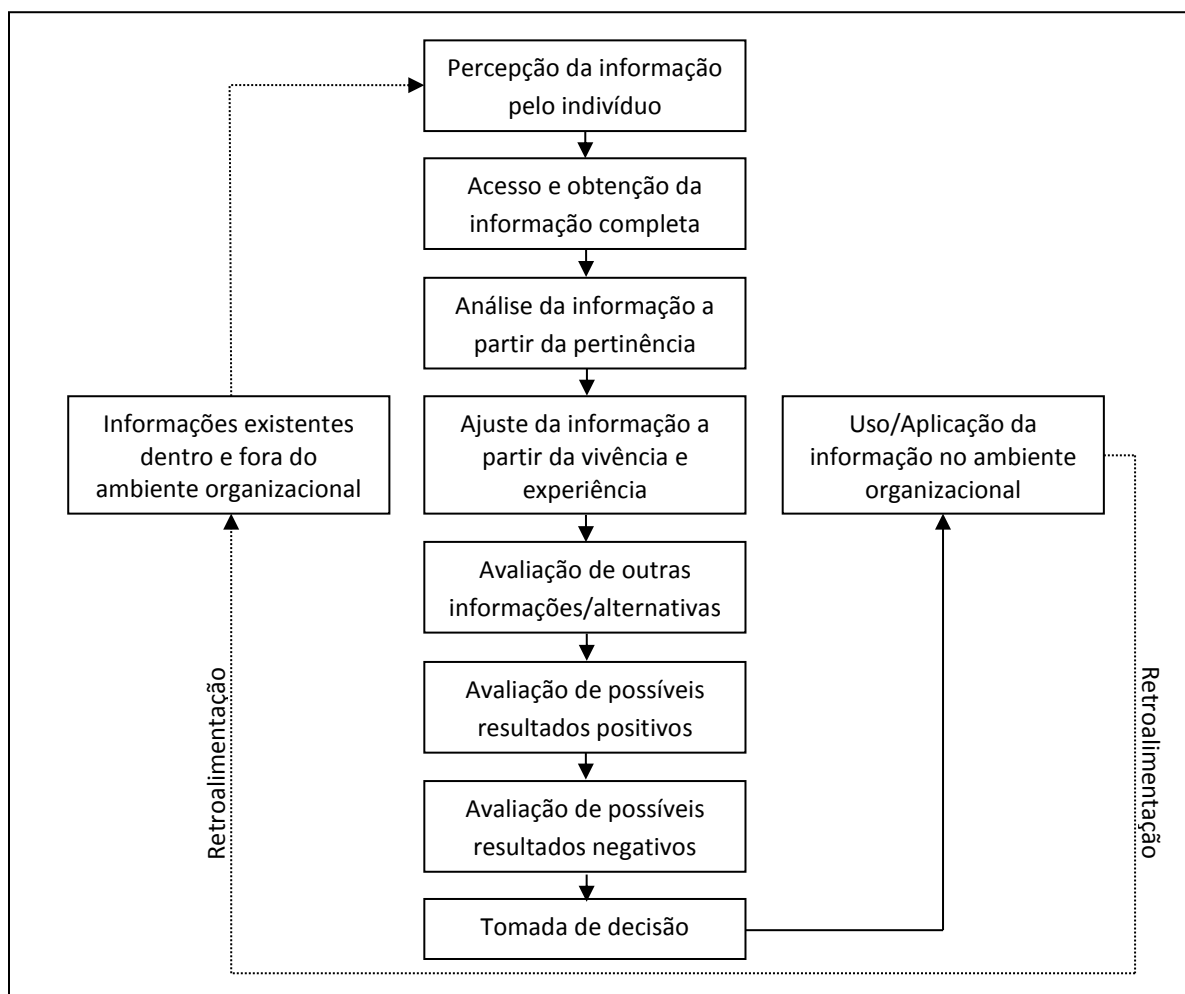
McGee e Prusak (1994, p.45) consideram que a informação afeta a definição da estratégia da empresa, ao afirmarem que a “[...] informação e a tecnologia de informação tem sido utilizadas com significativa vantagem competitiva na execução de processos vitais de negócios”, visto que as instabilidades oriundas da competitividade permeiam as organizações.

A informação pode reduzir incertezas, portanto, uma vez que a informação e o conhecimento passam a ser compreendidos como recursos estratégicos, e que possibilitam vantagem competitiva, a organização precisa gerenciá-los da mesma forma que gerencia os recursos humanos e materiais (CIANCONI, 1999, p.33).

Em meio a essa ambiência, certamente a informação é um elemento natural nas organizações contemporâneas. Segundo Valentim (2010, p.13) “[...] 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”. Para esta autora, “[...] os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa” (p.13).

Ressalta-se, portanto, a complexidade do controle e gestão da informação que trafega nos ambientes organizacionais que pode ser evidenciado na Figura 1.

**Figura 1 - Percepção, análise e uso da informação**



**Fonte:** Valentim (2010, p.18)

A partir da visualização da Figura 1, é possível destacar a relevância da compreensão desse contexto na síntese de Valentim (2010, p. 21):

Os fluxos de informação são responsáveis pelas interações realizadas no ambiente organizacional, por meio da dinâmica organizacional propiciam a sociedade das pessoas e setores no que tange aos insumos essenciais para uso e aplicação em questões organizacionais diversas.

Entende-se, portanto, que os fluxos de informação que perpassam por todo o ambiente organizacional, operam significativas alterações na forma de gerenciar o modelo que se apresenta na Figura 1 e ainda provocam a necessidade de buscar compreender melhor a dinâmica desses cenários e as conseqüentes mudanças nas organizações contemporâneas.

Com base nesse contexto, autores como Lopes, Valentim e Almeida Júnior (2011, p.81), destacam que:

As competências cognitivas do receptor são fundamentais para que possa se apropriar da informação e utilizá-la da melhor maneira. Essa condição deve ser considerada de forma especial no contexto do mercado de capitais, já que os participantes desse ambiente, muito embora tenham objetivos semelhantes, possuem diversidade cultural, social e financeira (LOPES; VALENTIM; ALMEIDA JÚNIOR, 2011, p.81).

Outro fator relevante, no que se refere ao acesso e uso da informação, é a questão da sua mediação. Como destaca Almeida Júnior (2009, p. 97), quando reforça que:

A mediação da informação permite e exige concepção de informação que desloque o usuário da categoria de mero receptor, colocando-o como ator central do processo de apropriação. Dessa forma, defendemos que o usuário é quem determina a existência ou não da informação. A informação existe apenas no intervalo entre o contato da pessoa com o suporte e a apropriação da informação. Como premissa, entendemos a informação a partir da modificação, da mudança, da reorganização, da reestruturação, enfim, da transformação do conhecimento (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p. 97).

Nesse sentido, o pleno e efetivo entendimento do contexto apresentado na sociedade contemporânea, dos desafios e oportunidades inerentes ao universo das MPE, aliados aos mecanismos existentes de acesso e uso da informação, pretendeu-se, com esse trabalho, dar continuidade à experiência realizada na dissertação de Mestrado, em que foram analisadas as relações entre os colaboradores, o uso da informação e a construção de conhecimento com foco nos clientes internos e, como tese de doutorado, focou-se nas análises e avaliações para construção de referencial teórico de apoio, baseado em estudo de caso e desenvolvimento de modelos de percepção de necessidade sobre o acesso e uso de informação de negócios pelos empresários/empreendedores na busca de melhores práticas em mercado competitivo para redução das taxas de mortalidade empresarial, com olhar para a organização que tem seu foco de trabalho a prestação de serviços a esses empreendedores.

## **2.2 Organizações de serviços com foco no cliente**

Com o objetivo de ilustrar e dimensionar a magnitude e relevância do contexto atual em que a informação permeia e afeta toda e qualquer atividade empresarial, recorre-se a um artigo de Peter Drucker, publicado no *Wall Street*

*Journal*, em 1985, em que analisou a economia mundial, abrangendo produtos industrializados, *commodities*<sup>3</sup> e serviços, concluindo que:

É possível que em breve tenhamos que repensar a maneira como encaramos a ciência econômica, assim como as economias nacionais e regionais, e de forma bastante radical. Hoje, a “informação” está classificada como “serviço”, termo do Século XIX que significava “diversos”. Na verdade, a informação não tem mais características de serviço do que a energia elétrica (também classificada como serviço). A informação é matéria prima básica de uma economia baseada na informação. E numa economia desse tipo, as escolas são produtores primários tanto quanto as fazendas – e sua produtividade talvez seja ainda mais crucial. O mesmo ocorre no laboratório de engenharia, nos jornais e nos escritórios em geral (DRUCKER, 1985, p. 24)

Talvez esse artigo, publicado há mais de 30 anos, tenha sinalizado o que estava por vir, considerando a “nova economia” com o que podemos chamar de economia de serviços, tendo em vista que fortalece a ideia da informação como produto primário que, em decorrência, pode-se classificar os serviços como *commodities*, assim como os produtos que sustentam a economia mundial e, por conseguinte, necessitam de estudos e pesquisas para que sejam aprimorados os conceitos práticos de sua utilização no contexto atual em que a informação transpõe os limites físicos e lógicos da economia mundial.

Nesse sentido, Castells (2007) retrata a informação como matéria prima para o novo paradigma da sociedade da informação, o qual afirma que para haver a revolução, as tecnologias devem agir sobre a informação, assim como coloca a informação como parte integral de toda atividade humana. Conceitos que ampliam a importância do contexto da informação, serviços e suas correlações.

Evidencia-se ainda mais a importância do setor de serviço, quando ao considerar sua participação entre os quatro setores produtivos da economia, tem-se a distribuição atual dos setores econômicos, sendo: indústria 12%, comércio 37%, serviços 41%, construção 7% e agronegócios 3%. O monitoramento da economia é acompanhado desde 2006 e, a partir desse trabalho, é efetuada uma média de crescimento por setor, no período de 2006 a 2014 e, mantendo-se as tendências e as taxas anuais de crescimento, o segmento de serviços se destaca e acaba por representar a maior quantidade de empreendimentos no país com forte tendência à evolução e consolidação, conforme indica a projeção realizada pela

---

<sup>3</sup> Produtos de qualidade e características uniformes, que não são diferenciados de acordo com quem os produziu ou de sua origem, sendo seu preço uniformemente determinado pela oferta e procura internacional.

entidade para o ano de 2022: indústria 8,8%, construção 8,1%, comércio 32,2%, serviço 47,6% e agronegócios 8,6% (SEBRAE, 2017).

Téboul (1999) já destacava a evolução do setor de serviços ao defender que até o final do Século XX ele representaria 70% das contratações nos Estados Unidos. Fato que fortalece as projeções realizadas pelo Sebrae (2017) e evidenciam a necessidade de atenção e adaptação das organizações em resposta às demandas apresentadas pela economia informacional que requer e exige atendimento customizado para agregação de valor ao cliente.

Para tanto, inicia-se por apresentar conceitos e estudos com foco ao serviço de atendimento ao cliente interno e externo nas organizações e avaliar os melhores e mais difundidos mecanismos de apoio e ferramentas que auxiliem a minimizar os desafios e *gaps* nessas organizações de serviço.

Nesse sentido, Grönroos (1995 *apud* TÉBOUL, 1999, p.20) define serviço como “[...] uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”.

Pilares (1989) entende que essas organizações de serviço são representadas por funcionários de um lado e por destinatários de produtos, ideias ou serviços dessa organização. Situações que podem ocorrer de forma única, de momento para momento, de pessoa para pessoa. Fato que exige diferenciação e adaptação a cada situação, tendo em vista a evolução das relações entre clientes e fornecedores.

Ao se pensar em atendimento ao cliente, Fader (2012) recomenda identificar os clientes mais valiosos para a organização, ou seja, os responsáveis pela lucratividade de longo prazo com a finalidade de estabelecer com esses, a relação com foco no cliente.

A organização deve “[...] fazer tudo que estiver ao seu alcance para obter o máximo de lucro desses clientes, além de procurar atingir mais clientes” (FADER, 2012, p.188). Para esse autor, tais clientes dão vantagem estratégica em relação à concorrência. Situação que, no caso de muitas organizações, pode ser a melhor maneira de se diferenciar e progredir no mercado de atuação.

Em uma definição de foco no cliente, Fader (2012, p.481) estabelece que:

É uma estratégia que alinha o desenvolvimento e a entrega de produtos e serviços de uma empresa com as atuais e futuras necessidades de um seleto grupo de clientes, a fim de maximizar seu valor financeiro de longo prazo para a companhia (FADER, 2012, p.481).

Para esse autor, essa definição implica em compreender que nem todos os clientes são iguais e a organização deve identificar os clientes mais importantes para decidir a proporção adequada de recursos para, além de descobrir o que os clientes desejam, entregar de fato, o que realmente precisam, objetivando futuro estável e lucrativo em seu mercado de atuação.

Ainda, segundo Fader (2012, p.490), ao atuar com foco no cliente, “[...] exige que as companhias estejam preparadas e dispostas a alterar sua estrutura organizacional, seus indicadores de desempenho e seus sistemas funcionais, passando a se concentrar nesse processo de criação e entrega de longo prazo”.

A proposta apresentada por esse autor entende haver a priorização de alguns clientes em detrimento de outros, mas o principal argumento é que há uma grande diferença entre o antigo e consagrado modelo de foco no produto, tendo em vista que, no modelo com foco no cliente, os esforços organizacionais são direcionados para compreender as reais necessidades e expectativas dos clientes e promover a excelência no atendimento realizando a entrega de forma única, com foco na lucratividade<sup>4</sup> e sustentabilidade econômica<sup>5</sup> no longo prazo.

Corroborando com esse conceito apresentado por Fader (2012), pode-se evidenciar o surgimento de novos modelos de negócio, como por exemplo os serviços de *streaming*<sup>6</sup> utilizados por empresas como *Netflix* (com exibição de filmes, documentários e séries) ou *Spotify* (disponibilização de músicas) com o conceito sob demanda, ou seja, o cliente passa a decidir o que consome e em que momento. Tais modelos provocam a obsolescência e a gradativa substituição dos modelos de negócios tradicionais e consolidados como a TV aberta e/ou a TV a cabo e os produtos como CD's e DVD's de músicas e shows.

Assim, ao observar o contexto atual com relação aos avanços tecnológicos e facilidades disponíveis aos clientes, os autores Albrecht e Zemke

---

<sup>4</sup> Indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual e que indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

<sup>5</sup> Conjunto de práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento econômico de uma empresa.

<sup>6</sup> Forma de distribuição de dados, geralmente de multimídia em uma rede (internet) através de pacotes de dados.

(2002) destacam que a cada nova tecnologia incorporada pela sociedade, sempre existirá uma resposta social compensatória. Ou seja, ao disponibilizar infinidade de serviços automatizados em caixas eletrônicos, os bancos perceberam o aumento de interesse por atendimento bancário personalizado. Nesses casos, a agregação de valor é mais do que desejada pelos clientes e acaba como sendo obrigação.

Nesse sentido, segundo Sandroni (2000), agregação de valor, pode-se dividir em valor de uso - que indicam as características do bem ou serviço que os qualifica para o uso do cliente, tendo em vista a satisfação de qualquer ordem que pode lhe acarretar; e valor de troca - que indica a simples troca de bens ou serviços, direta ou indiretamente, por intermédio do dinheiro.

Ao relacionar a agregação de valor no sentido econômico, segundo Tavares Júnior (1997), pode-se distribuir em quatro fatores principais, sendo:

- Valor de estima: relacionado ao status, realização pessoal, autoestima, etc.;
- Valor de troca: relacionado a equivalência ou intercâmbio de mercado;
- Valor de custo: relacionado ao desempenho/aplicação do bem/serviço considerando as suas atribuições; e
- Valor de uso: relacionado ao desempenho do bem/serviço nas funções a que são atribuídas.

Portanto, tem-se que a agregação de valor pode ser definida como um conjunto de características percebidas pelo cliente, que podem significar desde a diferenciação de bens e serviços sob a sua ótica, podendo ser interno ou externo à organização, intermediário ou final. Ou seja, trata-se de uma percepção que o cliente destaca como critério para avaliar o custo/benefício, em comparação com a concorrência ou na similaridade de aplicação. Tal avaliação tem conotação subjetiva mas justifica a decisão de um bem ou serviço dentre os disponíveis no mercado.

Desse modo, a organização deve se esforçar e focar atenção especial em qualquer contato promovido com o cliente durante a experiência de consumo. Mesmo que esses contatos sejam mínimos ou escassos. Pois, segundo Albrecht e Zemke (2002, p.37), “[...] quanto menor a quantidade de contatos face a face com o pessoal de uma organização, mais importante se torna a qualidade de cada contato”. Destacam, assim, que todos os contatos de uma empresa são fatores críticos e sujeitos a percepções e julgamentos sobre a organização. Por outro lado,

segundo esse autor, as impressões causadas nos contatos pessoais tendem a causar; impressões marcantes e duradouras.

Téboul (1999) ressalta a interação existente entre o cliente e o prestador do serviço, pois participa igualmente na realização do serviço ao fornecer informações ou matérias primas para a efetivação do sistema de entrega.

Esse relacionamento, que ocorre no processo de atendimento, segundo Téboúl (1999), pode ser ilustrado por uma caixa preta: entendendo que o cliente entra com uma necessidade ou problema e, após essa interação, sai transformado, com ou sem uma solução. Para esse autor, por exemplo, ao entrar em um restaurante, o cliente possivelmente sairá satisfeito. Assim como um cliente em um hospital que entra doente e pode sair curado. Essa interface pode ser bastante elevada ou densa ou pode ser breve e esporádica.

Costa (2004) retrata esse relacionamento com o cliente como uma forma de estruturar o atendimento em bases individuais e o seu foco de atenção estar centrado na agregação de valor ao longo do ciclo de relacionamento cliente-organização.

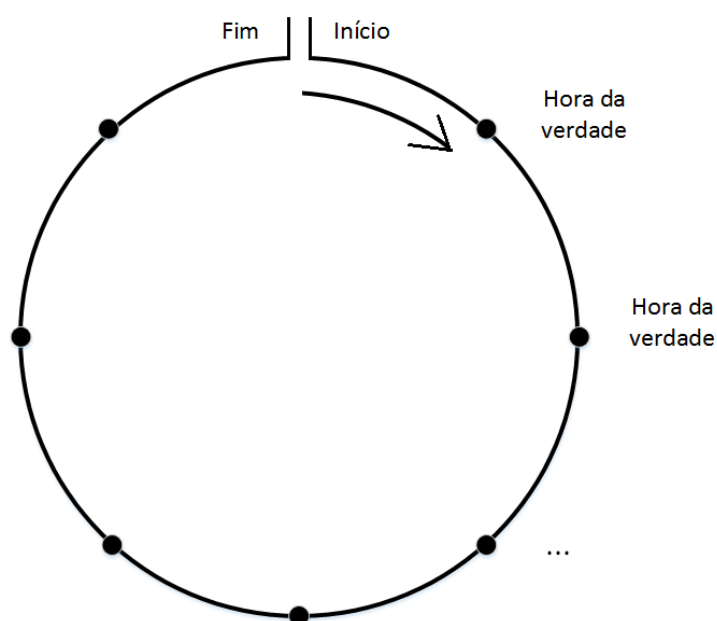
Nesse momento, porém, segundo Carlzon e Langerström (2005), durante essa interface, ocorre a hora da verdade. O colaborador, ao deparar-se com o cliente, dirige e orienta todos os seus esforços tratando-o como único e verdadeiro patrimônio da organização. Entendendo-o como indivíduo, fortalecendo a experiência na qualidade do contato e na solução de problemas.

Albrecht (2003, p.26) defende que a hora da verdade ocorre em diversos momentos do atendimento e, desse modo, “[...] a qualidade está nos detalhes. Ou seja, a relação entre o fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados do contato”.

Para ilustrar, Albrecht (2003) propõe um ciclo do serviço (Figura 2) que retrata a representação de como o atendimento é experimentado pelo cliente.



**Figura 2 - Ciclo de serviço**



**Fonte:** Albrecht (2003)

Cada uma das etapas indicadas na Figura 2 representa uma hora da verdade para o cliente. Cada um dos pontos representa um episódio no qual o cliente tem contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do serviço. “[...] As diversas horas da verdade formam uma cadeia de eventos contínua para o cliente. Muito embora esse cliente tenha que tratar com 10 ou 15 departamentos diferentes da organização para resolver um único processo” (ALBRECHT, 2003, p.36).

Mais recentemente, Lecinski (2011), com o advento da internet, instituiu a expressão *Zero Moment of Truth* ou Momento Zero da Verdade (ZMOT) para classificar o novo paradigma no processo de escolha dos consumidores que se baseiam em uma grande variedade de mídias para pesquisar, aprender, colher opiniões e compartilhar informações antes de tomar decisões de compra.

O novo modelo de consumo tem sido objeto de estudos em função da velocidade das mudanças e pelas oportunidades oferecidas devido a variedade de plataformas, aplicativos e recursos digitais, aliadas às facilidades e novas tecnologias.

Os consumidores de hoje sabem muitíssimo mais antes de chegarem até as prateleiras. Eles encontram detalhes incríveis na Internet, de cada fonte possível, sobre as marcas e produtos que interessam a eles. Eles procuram, cavam, exploram, sonham e dominam e depois estarão prontos

para comprar com confiança. E o que eles aprendem, compartilham com os outros (LECINSKI, 2011, p. 7).

Os desafios para os meios tradicionais de atendimento são ainda maiores, considerando o volume de informações e o nível de exigência e preparo desse perfil de cliente. De acordo com Lecinski (2011), 70% dos americanos dizem ler análises antes de fazer sua compra; 79% dos consumidores dizem que usam *smartphone* para ajuda-los nas compras; e 83% das mães dizem que fazem pesquisa *on-line* depois de verem comerciais na TV de produtos que interessam a elas.

Segundo Lecinski (2011), o modelo de tratamento dos clientes deve ser alterado, pois está ainda baseado no modelo antigo. O ZMOT retrata outra realidade. Pois, ao analisar o nível de amparo que a internet oferece à decisão dos consumidores, deve-se refletir sobre esse processo tendo em vista que:

[...] esses números são incríveis e não devem nos surpreender mais. É assim que os consumidores vivem, aprendem e tomam decisões hoje: desde sites de classificações e análises, de amigos em mídias sociais, em casa ou em trânsito e (mais do que nunca) através de vídeos. Eles aprendem através dos resultados das pesquisas, análises de outros usuários, classificações de quatro estrelas, textos de anúncios, imagens de anúncios, manchetes, vídeos e até o bom e velho site oficial da marca. Eles se informam e decidem, em resumo, no Momento Zero da Verdade (LECINSKI, p. 11).

Para ilustrar, a Tabela 1 apresenta o resultado de pesquisa elaborada pelo *Google* para identificar o comportamento do consumidor de acordo com cada categoria.

**Tabela 1 - Comportamento de consumo**

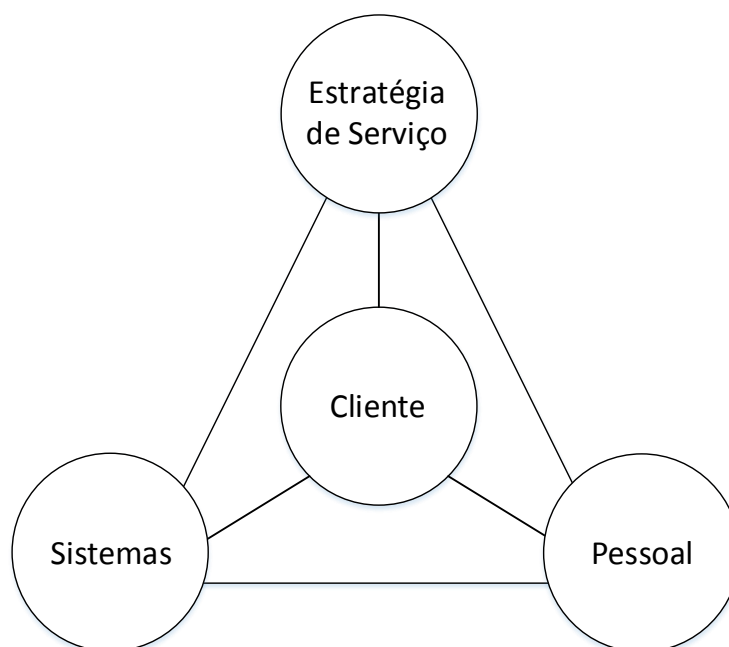
<b>Categoria consumida</b>	<b>Número de fontes utilizadas pelo consumidor</b>	<b>Tamanho da amostra dos consumidores</b>	<b>% de consumidores influenciados no ZMOT</b>
Automotivo	18,2	500	97%
Tecnologia (produtos eletrônicos)	14,8	500	92%
Eleitores	14,7	503	95%
Viagem	10,2	500	99%
Produtos de saúde sem receita médica	9,8	500	78%
Bens embalados voltados ao consumidor final: produtos alimentícios	7,3	500	61%
Bens embalados voltados ao consumidor final: Saúde/Beleza/Cuidados pessoais	7	500	63%
Restaurantes <i>self-service</i>	5,8	500	72%
Bancos	10,8	250	91%
Seguros	11,7	250	94%
Cartão de crédito	8,6	250	81%
Investimentos	8,9	250	89%

**Fonte:** Adaptado de Lecinski (2011, p.39)

Segundo Lecinski (2011), a pesquisa demonstrada na Tabela 1 utilizou como base pessoas com idade entre 18 e 70 anos que eram os principais ou que compartilhavam as tomadas de decisão de consumo. Pode-se inferir, pelo percentual de consumidores influenciados pelo ZMOT a relevância de tal conceito no comportamento dos consumidores tendo em vista o contexto atual em que a utilização da internet permeia quase que todas as ações que uma empresa realiza em suas atividades.

Nesse contexto, deve-se considerar com atenção as tendências que se apresentam e avaliar as alternativas para que os consumidores tenham condições de exercerem suas opções baseados nas suas necessidades e demandas e, por outro lado, as empresas, estarem atentas ao atendimento dessas condições de mercado para serem competitivas e atraentes aos olhos dos consumidores. Pois, quando o serviço ocorre, Albrecht (2003), apresenta uma maneira de descrever as operações de empresas de prestação de serviços bem-sucedidas, que pode ser representada pelo triângulo do serviço (Figura 3).

**Figura 3 - Triângulo do serviço**



Fonte: Albrecht (2003)

Segundo Albrecht (2003), existem três fatores chaves que formam os vértices do triângulo do serviço:

- Uma visão, ou estratégia do “produto” serviço;
- Pessoal de linha de frente orientado para o cliente; e
- Sistemas voltados para o cliente.

Para um atendimento nota 10, conforme *Performance Research Associates* (2008, p.11) “[...] o primeiro fundamento é compreender o que é um bom atendimento – do ponto de vista do cliente”, ou seja, apesar dos manuais elaborados e escritos pelas organizações, deve-se focar nas expectativas reais do cliente, fazendo com que tenha uma experiência positiva e inesquecível, de modo único e inesperado. Assim, pode-se dizer que:

Cada interação entre um cliente e um profissional de atendimento é um momento na cadeia de experiências do primeiro. Se, ao atendê-lo, você cometer um erro em seu elo da corrente, provavelmente estará apagando da mente dele todas as lembranças de bom tratamento que ele possa ter recebido até aquele momento. Caso faça a coisa certa, terá a chance de corrigir as falhas que possam ter acontecido antes que o cliente chegasse até você (PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES, 2008, p.12).

Por outro lado, segundo Vergara, Rodrigues e Tonet (2015), devido ao nível atual de exigência, informação e preparo dos clientes, há grande expectativa em realizarem uma escolha assertiva. Ocorre que muitas vezes se deparam com funcionários que não demonstram competência no atendimento.

Para essas autoras, o desenvolvimento dessa competência é importante, pois:

A capacidade de lidar com as outras pessoas de forma adequada às suas necessidades e às exigências da situação, requer um conhecimento dos processos mentais do indivíduo, isto é, como ele pensa, planeja e tira conclusões da situação. As questões subjetivas que ocorrem na interação precisam ser levadas em consideração se quisermos conquistar nossos clientes (VERGARA; RODRIGUES; TONET, 2015, p.50).

Além disso, Rizzi e Sita (2012, p.37), defendem que muitas organizações priorizam seus processos e no atendimento a demandas internas e deixam de centrar o foco no cliente. Ou seja, estruturam processos para facilitar rotinas internas da organização não a vida de seus clientes. Para tanto, as autoras apresentam, em síntese, uma série de competências organizacionais impactantes para encantar e fidelizar os clientes:

- Estabelecer (criar) e utilizar adequadamente canais de comunicação de acordo com o perfil do seu cliente: utilizar-se de pesquisas de opinião junto a

uma amostra de cliente que tenham utilizado um dos seus canais e acompanhar o desempenho de indicadores previamente criados para tal.

- Utilizar intensivamente as redes sociais: devem ser utilizadas não somente como excelentes canais de venda direta, mas, principalmente, de informação e contato imediato, sem a burocracia usual. Aproveitar do potencial da sua rede de clientes para captar as reais necessidades, impressões e melhorias do ponto de vista do cliente, tendo em vista que é para ele, afinal, que tal produto ou serviço se destina.

- Criar programas de incentivo e remuneração vinculados às estratégias e às metas de excelência no atendimento da organização: o estabelecimento de premiações, de formas de reconhecimento pelo trabalho diferenciado no atendimento ao cliente reforçarão no imaginário dos colaboradores a real preocupação da organização tanto para com os clientes externos quanto para os clientes internos.

- Utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>7</sup> na íntegra: geralmente as organizações priorizam a gestão financeira e os processos internos e não dão a devida atenção às dimensões cliente e aprendizagem do método BSC. No entanto, o que garantirá vantagem competitiva e sustentabilidade no longo prazo são justamente essas dimensões, especialmente a aprendizagem organizacional, tendo em vista que ela é a base para a inovação.

- Prover o suporte necessário: no que se refere à infraestrutura e condições de trabalho (físicas, materiais, sociais e psicológicas) e, principalmente, apoio gerencial para o desenvolvimento de novas competências, incentivo e reconhecimento para ousar.

- “Empoderar” os colaboradores que estão na linha de frente: estimular a criatividade e a adoção de iniciativas proativas dos colaboradores para surpreender os clientes.

Ainda, segundo Rizzi e Sita (2012, p.39), há de se desenvolver entre os colaboradores as competências profissionais tidas como infalíveis e imprescindíveis que, em síntese, são:

- Conhecimento: 1) das reais necessidades dos clientes. Ou seja, se tornarem atendentes-consultores, especialistas naquilo que estão vendendo ou

---

<sup>7</sup> É uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Este é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas.

estão prestando, no caso de um serviço/informação; 2) aprofundamento sobre produtos e serviços da organização. Estudar e conhecer bem o seu produto, de modo a transmitir segurança sobre aquilo que fala.

- Habilidade: 1) de ouvir com atenção o que o cliente fala. Diminuir a ansiedade em falar e vender e desenvolver a habilidade de ouvir e considerar sobre a real necessidade do cliente. 2) de comunicação empática. Ou seja, posicionar-se no lugar do cliente e vê-lo como um ser humano.

- Atitude: 1) de querer fazer de fato. Realizar o atendimento além dos padrões estabelecidos pela organização. O cliente bem atendido será fiel ao vendedor e à organização. 2) de tratar com respeito, cordialidade, profissionalismo e simpatia, virtudes que se conquistam ao longo do tempo e costumam gerar bons resultados para todo mundo.

Tais competências organizacionais e profissionais, traduzem, segundo Rizzi e Sita (2012), a pesquisa que indica que 80% dos clientes avaliam seus atendimentos baseando-se no contato pessoal e apenas 20% atem-se ao produto/serviço.

Um bom exemplo de como potencializar essa percepção da forma com que o cliente considera o valor do atendimento baseia-se na experiência do “jeito *Disney* de encantar os clientes”. Segundo o *Disney Institute* (2011) uma forma de encantar os clientes, significa encontrar o “uau”, ou seja, não apenas satisfazer as noções preconcebidas de como deveriam ser as férias na *Disney* como também superá-las. Não de forma esporádica, mas explorar esse efeito encantador como um dever, de maneira permanente e em todas as atividades e detalhes para provocar uma experiência especial e única.

Prieto (2007 *apud* LAS CASAS, 2012, p.24) entende que excelência no atendimento tem foco nos serviços ao cliente. Portanto, define que:

Excelência nos serviços ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender suas expectativas, criando ou aumentando o seu nível de satisfação.

Ainda, Las Casas (2012, p.25) reforça que para um bom atendimento, existem alguns pré-requisitos e a linha de frente tem o desafio de proporcionar um bom serviço técnico, além de transmitir atenção e simpatia. Para esse autor, o atendimento atencioso, sem consideração dos requisitos técnicos necessários,

certamente vai gerar insatisfação. Por isso, sugere que se deve “[...] considerar alguns aspectos que influem na alacridade dos indivíduos e que se constituem um desafio para os profissionais de marketing”.

Segundo Prieto (2007 *apud* LAS CASAS, 2012, p.25), os maiores desafios são identificados no Quadro 2.

**Quadro 2 - Aspectos que influem na satisfação dos indivíduos e desafios para os serviços de atendimento**

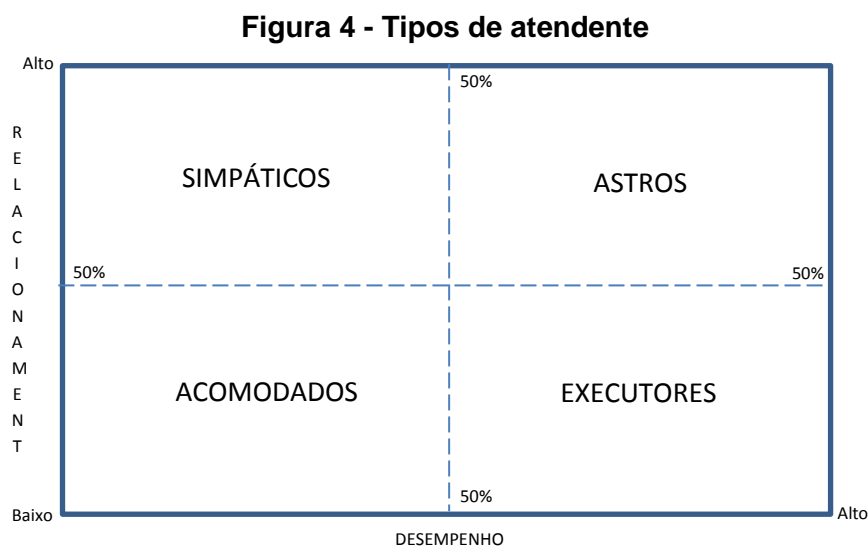
Satisfação dos clientes é subjetiva.	Pessoas ficam satisfeitas com diferentes estímulos.
Satisfação dos clientes é difícil de ser medida.	Dados de pesquisas não revelam os aspectos psíquicos que possam ter interferido no processo.
A satisfação do cliente não é facilmente mudada.	Os clientes somente irão mudar de ideia depois de determinado tempo ao receber serviços de melhor qualidade de forma permanente.
Os clientes não se satisfazem apenas com a relação qualidade/preço.	Devem-se procurar desenvolver serviços que tenham maior valor agregado para tornar as ofertas mais aceitáveis e vendáveis.
Deve-se segmentar o mercado o máximo possível para atingir os consumidores.	No marketing de serviços é possível adaptar as ofertas a clientes individualizados.
A satisfação dos clientes não é exclusivamente determinada por fatores humanos.	Para o cliente, não importam os recursos que são usados, mas sim o resultado de sua utilização.

Fonte: Las Casas (2012, p.27)

De acordo com Las Casas (2012), esses fatores apontados como desafios para o atendimento aos clientes, devem ser considerados e, uma das primeiras e mais importantes recomendações é que os serviços devem ser adaptados às necessidades específicas de cada cliente. Assim, a competência no relacionamento com o cliente, exercida de forma plena e efetiva pelos colaboradores, é uma das características mais importantes porque permite conhecer suas expectativas e níveis de satisfação.

No entanto, ainda segundo esse autor, deve-se monitorar frequentemente o nível de satisfação dos clientes, tendo em vista que há heterogeneidade comportamental dos mesmos e, nesse ponto, existe grande importância em compreender o perfil de cada um dos componentes da equipe de atendimento com o intuito de se trabalhar as deficiências e potencializar as qualidades individuais de cada colaborador.

Desse modo, Berg (2013) identifica quatro tipos de atendentes (Figura 4).



Fonte: Berg (2013, p.45)

Para esse autor, os atendentes podem ser classificados em quatro tipos, de acordo com dois eixos: horizontal que indica o desempenho do colaborador e quanto mais à esquerda, menor o desempenho e quanto mais à direita, maior a capacidade de execução; e vertical, que se refere ao relacionamento e, considerando esse eixo, quanto mais na base se localiza esse atendente, menor a sua capacidade de relacionamento, e quanto mais no topo, maior a habilidade de relacionar-se com pessoas. Assim, originam-se os quatro tipos de atendentes, decorrentes do cruzamento dos dois eixos.

Berg (2013, p.46), discorre sobre as características de cada tipo de atendente apresentadas na Figura 4:

- Acomodados: (possuem baixo relacionamento e baixo desempenho) são classificados dessa forma os colaboradores que estão no emprego somente para executar as atividades básicas de suas funções e garantir o salário no final do mês. Não se importam com a imagem da organização e, menos ainda, com os clientes;

- Executores: (apresentam baixo relacionamento e alto desempenho) são os atendentes que realizam bem o seu trabalho, perseguem os objetivos e chegam a apresentar alguns resultados positivos. Porém, na ânsia de querer dar conta do serviço, acabam, frequentemente, atropelando os clientes esquecendo-se de que o relacionamento é tão importante quanto a tarefa;



- Simpáticos: (alto relacionamento e baixo desempenho) são profissionais simpaticíssimos, excelentes relações humanas e ótimos para um bom bate-papo. Fazem amigos com facilidade e, às vezes, tratam os clientes com alguma intimidade, o que pode ser muito prejudicial. Consideram que um bom relacionamento é tudo que o cliente precisa, esquecendo-se que a organização não sobrevive só de relacionamento, mas também de soluções, de problemas resolvidos e de metas atingidas. Precisam aprender a ser mais produtivos; e

- Astros: (alto relacionamento e alto desempenho) são os colaboradores que, além de valorizarem um excelente relacionamento com o cliente, encontram soluções práticas, resolvem problemas e atingem metas. Os astros sugerem melhorias de processos, dão muito valor ao trabalho em equipe e consideram-se os verdadeiros representantes da organização perante o cliente. Estão sempre estudando e reciclando seus conhecimentos e fazem do aprendizado um processo contínuo.

Por outro lado, Berg (2013) apresenta as situações negativas e fatais em relação ao atendimento ao cliente, sintetizadas a seguir:

- 1) Má vontade, demonstrada no desinteresse em atender, displicência e falta de comprometimento, consideradas como atitudes que ficam muito claras para o cliente;

- 2) O despreparo sobre as condições e/ou características do produto/serviço;

Demonstrar a falta de importância do cliente, como por exemplo, quanto o cliente tem que aguardar o atendente terminar a conversa com um colega;

- 3) Não procurar resolver a situação sob a ótica do cliente e não propor alternativas para solução de problemas;

- 4) Frieza, indiferença. Atitudes distantes e afastadas;

- 5) Se colocar em posição de superioridade em relação ao cliente;

- 6) Discutir com um cliente por um argumento subjetivo. O cliente nem sempre tem razão, mas nem por isso precisa impor-se e dizer que ele está errado;

- 7) Saber ouvir. Aguardar o cliente terminar de falar para dar respostas. Não responder perguntas que não foram feitas, obrigando o cliente a ouvir soluções que não lhe interessam;

- 8) Mal humor. Antipatia.

9) Cercar o cliente e tentar lhe empurrar todos os tipos de produtos/serviços sem se importar com a real necessidade do cliente.

10) Decorar frases e repetir textos e argumentos pessoalmente ou por telefone. Se o cliente perguntar algo fora do *script* o atendente não sabe o que fazer;

11) Mascar chiclete, balas ou comer enquanto atende o cliente.

12) A estratégia do assédio. Abordagem agressiva que geralmente afasta o cliente para sempre.

Por sua vez, convém ressaltar, ainda, que uma das principais formas de satisfazer um cliente é atender suas solicitações com qualidade, sendo primordial também investir em inovação, que pode estar em formas simples, mas, se bem executadas podem trazer consigo retornos surpreendentes no sentido da produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade das organizações em seu mercado de negócios.

### **3 PRODUTIVIDADE, COMPETIVIDADE, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA INTER-RELAÇÃO**

Cada vez mais e com maior frequência as organizações empresariais tem sido alvo de estudos, principalmente após a retração de seu mercado na última década.

Inicia-se pela compreensão da amplitude do termo produtividade e seus reflexos nas empresas e na sociedade e, para tanto, recorre-se a autores nacionais e internacionais para melhor entendimento.

Gronroos e Ojasal (2004) definem produtividade como um padrão de como os recursos empresariais integrados (matéria prima, mão de obra e departamentos) são utilizados e transformados em valor para os clientes. Na mesma direção, Lentz e Mortensen (2005) entendem que a produtividade tem direta relação com a geração de valor agregado aos clientes. Ampliando esse entendimento Spithoven (2003) defende que a produtividade estabelece a melhoria no padrão ou qualidade de vida de uma sociedade dependendo do nível de articulação e envolvimento dos atores envolvidos no processo.

Para Slack (2002), a produtividade de uma empresa significa a correta aplicação de recursos empresariais na elaboração e entrega dos produtos e serviços aos clientes. Nesse mesmo entendimento, Campos (1992, p. 2) entende que produtividade significa “[...] produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos”. Segundo esse autor, quanto maior a produtividade de uma empresa, mais útil ela será para a sociedade que, cada vez mais, exige produtos e serviços com qualidade e baixo custo.

O nível de produtividade de uma empresa reflete diretamente na sua sustentabilidade no mercado. Pois, segundo Gil (2001), a eficiência produtiva empresarial traduz o seu nível de competitividade perante os concorrentes. Para esse autor, quanto maior a sua produtividade, maior será o seu nível de competitividade.

Após essas definições sobre produtividade, pode-se compreender que, no contexto nacional, a baixa produtividade das MPE brasileiras impacta diretamente no desempenho produtivo e, em decorrência, nos resultados refletidos na economia nacional. As pequenas empresas geram muitos empregos que não se

refletem em produtividade. Na Tabela 2 e Gráfico 1, pode-se observar com mais facilidade essa diferença entre o Brasil e os outros Países ao relacionarmos o impacto dos empregos gerados e a produtividade.

Ao comparar os índices de participação das MPE brasileiras com outros países, percebe-se na Tabela 2 que a maioria dos países mantém uma grande concentração de MPE. Em alguns casos, são mais representativas em comparação com o Brasil.

**Tabela 2 - Participação das MPE na economia**

<b>Países</b>	<b>Participação MPE (%)</b>	<b>Participação Emprego (%)</b>	<b>Participação PIB (%)</b>
Bélgica	99,1	54,5	44,8
Dinamarca	98,0	44,2	42,0
Espanha	99,3	59,8	43,9
França	99,2	48,2	42,6
Grécia	99,6	76,0	56,2
Holanda	99,0	46,9	38,8
Itália	99,4	66,8	50,9
Portugal	99,3	61,9	46,5
Reino Unido	98,2	37,4	35,7
Suécia	99,0	47,5	42,8
<b>Brasil</b>	<b>98,0</b>	<b>49,0</b>	<b>27,0</b>

**Fonte:** SBA Fact Sheet 2017–European Commission Enterprise and Industry e Sebrae (2017)

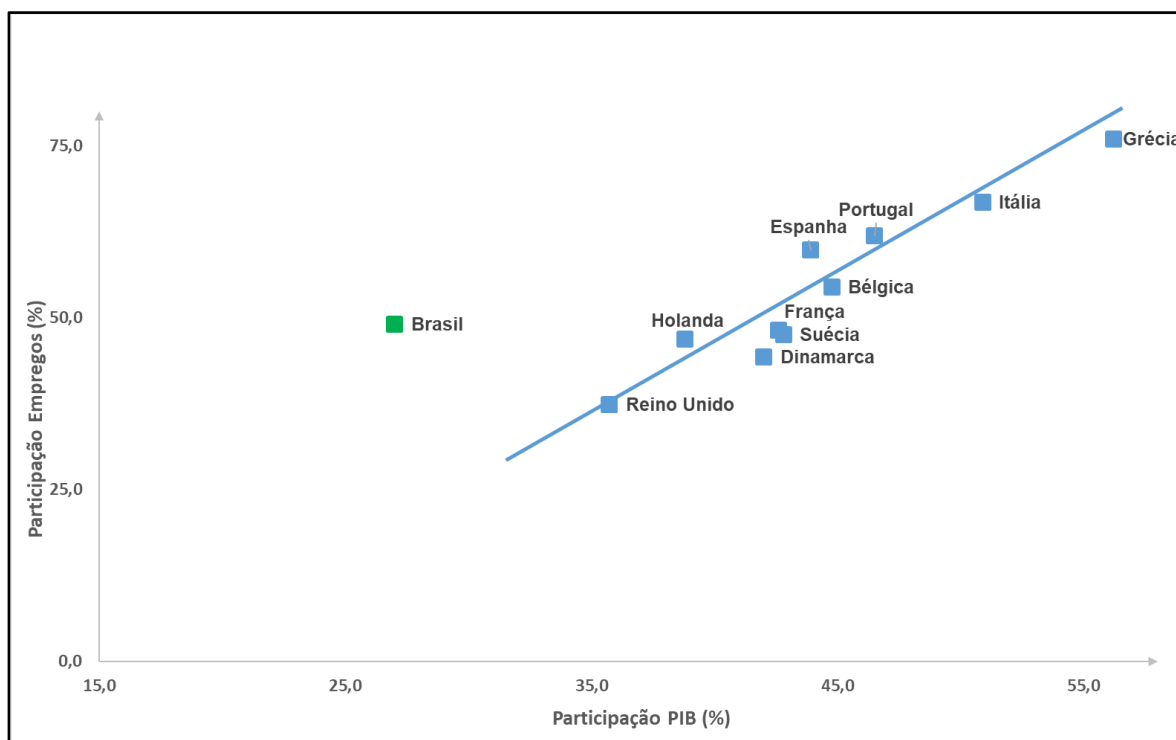
No entanto, a Tabela 2 demonstra que o impacto dessas MPE no Produto Interno Bruto (PIB) é um dos mais baixos se comparado com países da Europa. Na Itália, os pequenos negócios representam 99,4% dos estabelecimentos formais e produzem um impacto de 55,6% no PIB. Em Portugal, eles alcançam 99,3% e 46,5%, respectivamente. Na Dinamarca, que possui participação igual ao Brasil, com 98% de pequenos negócios, porém, a participação chega a 42% no PIB.

Pode-se perceber ainda, ao analisar a Tabela 2, que existe uma clara correlação entre a geração de empregos e a participação no PIB. Quanto maior o número de empregos, maior o impacto no PIB e, em consequência, maior produtividade.

Por sua vez, o Gráfico 1, de modo didático, consegue evidenciar a distância produtiva percebida nas MPE brasileiras quando essa posição se destaca totalmente afastada da curva de produtividade dos demais países comparados. Ou

seja, mesmo com representatividade equivalente na participação com relação ao número de MPE e com os empregos gerados por essas empresas, há um grande *gap* na produtividade das empresas brasileiras ao analisarmos o valor adicionado considerando o resultado no PIB *versus* o percentual de empregos gerados por essas empresas.

**Gráfico 1 - Correlação: Participação Empregos versus Participação PIB**



**Fonte:** SBA Fact Sheet 2017 – European Commission Enterprise and Industry e Sebrae (2017)

Observa-se ainda que, ao inverter a comparação e olhar para as médias e grandes empresas, elas empregam 51% da força trabalhadora e impactam em 73% do PIB. Fator que evidencia a necessidade de reversão do quadro de eficiência e competitividade das pequenas empresas do Brasil.

Novos desafios são impostos, principalmente aos empresários de micro e pequenas empresas tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo.

Diante desse cenário, para se destacar, as MPE devem desenvolver vantagens competitivas, que segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) ocorre quando uma empresa apresenta níveis de desempenho econômico superiores à média de seu setor.

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue criar uma competência ou valor superior, que a distingue das demais, para seus compradores. Desse modo, para o autor, essa empresa conseguirá vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Nas discussões que permeiam a competitividade empresarial, a inovação tem ocupado um lugar central, porque é base para a formulação de políticas de desenvolvimento regional. Em estudos realizados em países desenvolvidos, estima-se que a inovação é responsável por até 90% do crescimento da produtividade (QUANDT, 2005).

Os empresários modernos têm a preocupação constante em oferecer sempre produtos e serviços com altos percentuais de qualidade; ser competitivo e ter qualidade nos produtos e/ou serviços, e garantir bons preços. As empresas similares dão o parâmetro para saber qual delas é competitiva ou não. Com a globalização, é importante para as empresas terem qualidade total e estarem preparadas para a competição global (SEBRAE/PR, 2015).

Soto (2005) destaca que o termo competitividade apareceu no meio empresarial principalmente com o advento da internet, o qual estabelece uma condição de sobrevivência. Tal qual a maneira que as organizações enfrentam sua trajetória para aprender e crescer e para poder enfrentar as condições de mercado com êxito, o ambiente e os desafios de sua existência com vitalidade, dentro de um ambiente em contínua e constante de evolução, mudança, desenvolvimento e melhoria contínua.

Ainda segundo Soto (2005, p. 237), competitividade significa:

[...] uma medida de satisfação do consumidor em um mercado globalizado, sendo os principais parâmetros de medição a qualidade, o serviço, o preço, o desenho e a capacidade e oportunidade de satisfazer novas necessidades de clientes e mercados. [...] é uma estratégia de sobrevivência empresarial para o médio e longo prazos, que se fundamenta em dez princípios e condições: 1) espírito inovador e operação de mudança; 2) fortalecimento interno da organização e trabalho em equipe; 3) conhecimento do ambiente, do mercado e das necessidades dos clientes; 4) qualidade, serviço e valor agregado; 5) novos compromissos exigência com indicadores de nível mundial e enfoque do negócio; 6) promoção do capital intelectual e emocional das organizações; 7) conhecimento e valorização dos sinais vitais da organização; 8) processo de melhoria contínua; 9) definição clara da filosofia da empresa: visão, missão e valores; 10) sabedoria dos dirigentes.

Oliveira (2005) defende que as empresas, ao adotarem estratégias competitivas, na verdade estão fazendo aquele algo mais que identifica os produtos

e serviços e o ambiente de mercado no qual consegue atuar de maneira diferenciada. Para esse autor, é a razão pela qual os clientes optam por adquirirem seus produtos e serviços em detrimento aos de seus concorrentes.

De maneira mais simples e direta, Porter (2004) conceitua o termo competitividade como a capacidade das empresas de se relacionar com o seu meio ambiente, abrangendo tanto as forças sociais como econômicas, de tal sorte que consiga compreender e traduzir em produtos e serviços adequados ao seu mercado de atuação. Essa atuação com os seus clientes, podem ocorrer, ainda de acordo com Porter (2004, p.36), em três diferentes abordagens estratégicas:

- Liderança no custo total – consiste em atingir a liderança através do custo mais baixo, traduzido por instalações em escala eficiente, vigorosa perseguição de redução de custos, controles rígidos dos custos e despesas gerais, não permissão de contas marginais de clientes e minimização de custos nas áreas meio;
- Diferenciação – oferecer produtos e serviços considerados únicos no âmbito do seu mercado de atuação;
- Enfoque – direcionar as ofertas de produtos e serviços a um determinado grupo comprador.

A título de ilustração, segundo o *Global Competitiveness Report* (2016) ou Relatório Global de Competitividade, organizado pelo Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupava a 48ª posição em 2012, caiu para a 76ª colocação em 2015, chegando, em 2016, a ocupar o 81º lugar (Quadro 3). Ou seja, no intervalo de quatro anos (2012-2016) o país perdeu 33 posições, ficando atrás, por exemplo, dos demais países que, ao lado do Brasil, formam os BRICS (Rússia, Índia, China e África do Sul). Segundo esse mesmo relatório, atualizado em 2017, o Brasil apresentou uma leve evolução, ocupando a 80ª posição no referido *ranking*. Por outro lado, considerando-se que no relatório de 2016 a comparação foi realizada com 138 países e em 2017, a comparação foi realizada com 137 países, pode-se evidenciar que o Brasil conseguiu se manter na mesma posição do *ranking* de competitividade.

**Quadro 3 - Ranking global de competitividade de países selecionados**

Primeiros colocados			BRICs		
	2016	2017		2016	2017
Suíça	1º	1º	China	28º	27º
Estados Unidos	3º	2º	Índia	39º	40º
Singapura	2º	3º	Rússia	43º	38º
Países Baixos	4º	4º	África do Sul	47º	61º
Alemanha	5º	5º	Brasil	81º	80º

Fonte: *Global Competitiveness Report* (2016, 2017)

O Relatório que apresenta o *Global Competitiveness Index* ou Índice Global de Competitividade (2017) é elaborado considerando a performance dos 137 países em 12 pilares conforme pode ser observado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Performance do Brasil com relação aos Pilares que compõem o Índice Global de Competitividade**

Pilares de avaliação do Índice Global de Competitividade	Posição do Brasil no Ranking com 137 países	Pontuação (1 a 7)
1º Instituições	109	3,4
2º Infraestrutura	73	4,1
3º Ambiente macroeconômico	124	3,4
4º Saúde e educação primária	96	5,4
5º Ensino Superior	79	4,2
6º Eficiência do mercado de capitais	122	3,8
7º Eficiência do mercado de trabalho	114	3,7
8º Desempenho do mercado financeiro	92	3,7
9º Evolução tecnológica	55	4,6
10º Tamanho do mercado	10	5,7
11º Sofisticação dos negócios	56	4,1
12º Inovação	85	3,2

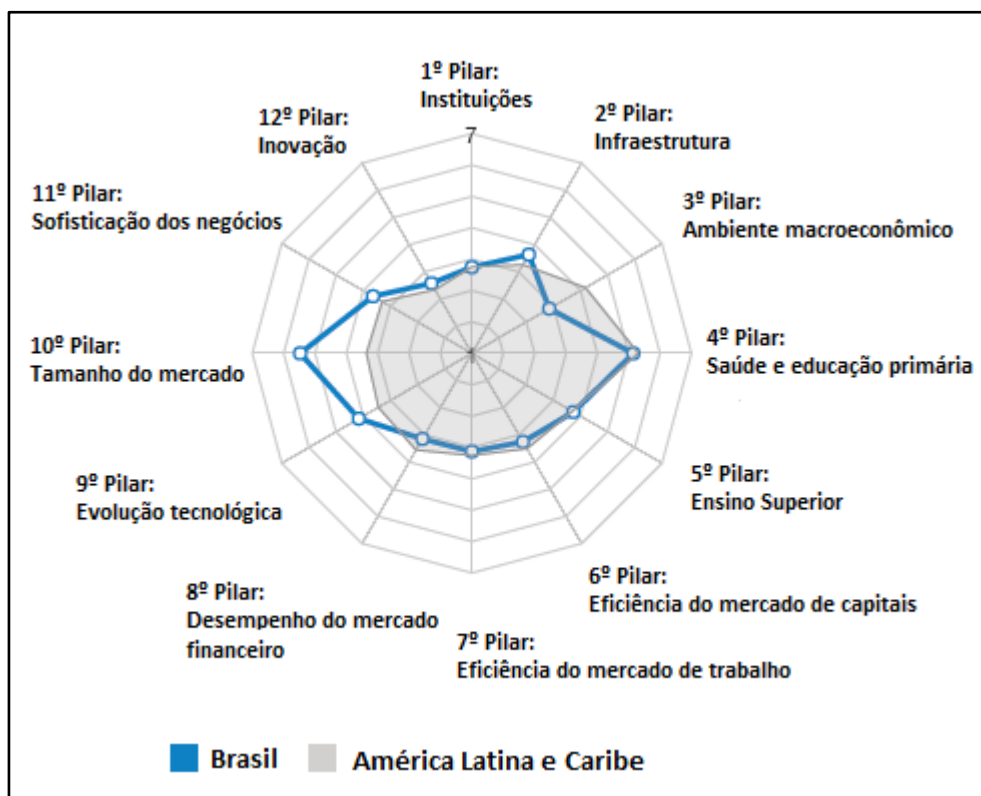
Fonte: Adaptado de *Global Competitiveness Report* (2017)

Quando o desempenho do Brasil nesse *ranking* é comparado com o desempenho dos países integrantes da América Latina e Caribe (Gráfico 2), percebe-se certa semelhança. No entanto, o Brasil consegue se destacar no 10º pilar (tamanho do mercado), no qual ocupa o 10º lugar no índice global e no 9º pilar (evolução tecnológica), no qual ocupa a 55ª posição no referido *ranking*. O desempenho do Brasil, considerando esses mesmos países, só é mais baixo no 3º pilar (ambiente macroeconômico), o qual ocupa a 124ª posição entre os 137 países avaliados. Nos demais pilares, o Brasil acompanha o desempenho desses países que compõem a América Latina e Caribe. Vale ressaltar que essa relativa e mínima



vantagem do Brasil com relação a esses países comparados, ainda é muito baixa em vários pilares, considerando o seu desempenho quando comparado aos demais países avaliados pelo Índice Global de Competitividade (2017).

**Gráfico 2 - Desempenho do Brasil comparando com países da América Latina e Caribe**



**Fonte:** Adaptado de *Global Competitiveness Report* (2017)

Ainda, segundo o relatório do Índice Global de Competitividade (2017) O Brasil conseguiu evoluir para a 80ª posição, nivelando-se após vários anos perdendo posições no *ranking*. Após ser abalado por escândalos de corrupção e instabilidade política, o Pilar das instituições recupera 11 posições, expondo os efeitos das investigações que demonstra haver mais transparência e a uma percepção de procedimentos bem-sucedidos para prevenir a corrupção dentro dos limites institucionais da constituição do Brasil.

Contudo, após dois anos de queda no crescimento do PIB e piora das condições macroeconômicas, segundo esse mesmo relatório, o Brasil melhora ligeiramente, trazendo a inflação e os déficits do governo de volta ao controle. Os potencializadores da eficiência também avançam este ano, com melhorias na

eficiência do mercado de capitais. O maior progresso do Brasil é obtido no Pilar da inovação, com evolução em muitos dos indicadores, evidenciando uma maior capacidade de inovação, com mais produção nas universidades e com colaboração comercial, melhor qualidade de pesquisa e cientistas e engenheiros melhor capacitados.

Reforçando esse entendimento, de acordo com o CNI (2016, p.16) essa perda progressiva de competitividade nacional ao longo dos anos ocorre devido:

[...] a inúmeros outros fatores, como instabilidade macroeconômica, elevadas taxas de juros, aumento inflacionário, precariedade da infraestrutura, carga tributária complexa e onerosa, entre outros. Mas, no conjunto de ações exigidas para mudar esse cenário, tanto o setor público como o privado devem tratar a inovação como ponto central, para que o Brasil seja capaz de ganhar posições no mapa global (CNI, 2016, p.16).

Outros indicadores, apresentados pelo relatório que contemplam o Índice Global de Competitividade (2017), ampliam essas questões e evidenciam os problemas enfrentados pelas empresas brasileiras. Demonstrando, com mais detalhes, os fatores que influenciam negativamente para a significativa perda de competitividade do país (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Fatores que restringem o desenvolvimento das empresas**



**Fonte:** Adaptado de *Global Competitiveness Report (2017)*

O Gráfico 3 apresenta o resultado de pesquisa realizada pelo Fórum Econômico Mundial, sintetizados no Índice Global de Competitividade (2017), com

executivos e empresários. Os quais deveriam indicar, a partir de uma lista de fatores, os cinco mais problemáticos para a realidade de uma empresa brasileira.

Os dados apresentados por esse relatório evidenciam a complexidade das questões que envolvem os parâmetros que medem a competitividade do país e ressaltam a responsabilidade dos governantes em oferecer condições adequadas à melhoria do ambiente para as empresas brasileiras.

Tem-se, portanto, a contribuição desses autores para a compreensão do conceito de competitividade, que na mais fiel tradução do termo se concretiza na reunião de requisitos compostos pela ótima competência em si e da experiência ante os outros, para que as empresas possam lograr êxito nos seus mercados de atuação. Há ainda que se evidenciar que existe uma inter-relação entre a competitividade e a inovação no ambiente empresarial.

Atualmente, a palavra inovação faz parte de qualquer contexto na sociedade contemporânea. No entanto, é necessário contextualizar o real sentido e aplicação do termo no contexto empresarial e, nesse sentido, recorre-se a LEI 10.973/2004, conhecida como a 'Lei da Inovação' que define inovação como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

A Lei 11.196/2005, chamada Lei do Bem, classifica inovação a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Para o Sebrae/PR (2015), nas organizações empresariais, a inovação tem três propósitos: criar diferencial, neutralizar a concorrência e aumentar a produtividade. Um produto, processo ou método de gestão pode ser considerado inovador se é novo para a empresa, ainda que seja lugar comum no setor de negócio, na concorrência ou em outros negócios.

Segundo o Manual de Oslo (2004), estes são os tipos de inovação:

- Inovação de produto: bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;
- Inovação de processo: método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;

- Inovação de marketing: novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou da embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços; e

- Inovação organizacional: novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Drucker (2002) estabelece uma relação de princípios e atitudes que favorecem, comportamentos empresariais que prejudicam e ações que considera que não devem ser executadas quando a intenção é inovar. Esse autor destaca cinco atitudes que favorecem o ambiente inovador, sintetizadas como segue:

- A inovação deliberada e sistemática começa com a análise das oportunidades – em que o empreendedor deve analisar diferentes fontes de oportunidades de inovação de maneira sistemática. Não bastando estar alerta. A busca tem que ser organizada.

- A inovação é tanto conceitual como perceptual – deve-se sair da empresa para olhar; perguntar e escutar. “Os inovadores bem-sucedidos usam tanto o lado direito como o lado esquerdo de seu cérebro” (DRUCKER, 2002, p.190). Deve-se considerar analiticamente o que a inovação precisa ser para satisfazer uma oportunidade.

- Uma inovação para ser eficaz precisa ser simples e tem que ser concentrada. Ou seja, deve ter um único propósito. Se não for simples, ela não funciona.

- As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Segundo esse mesmo autor, é melhor que as inovações comecem pequenas, exigindo inicialmente pouco dinheiro, pouca gente e somente um mercado pequeno e limitado.

- Uma inovação bem-sucedida visa à liderança. Para Drucker (2002, p.191), “[...] se uma inovação não visar à liderança desde o início, dificilmente ela será suficientemente inovadora e, portanto, dificilmente terá condições de se estabelecer”. Para esse autor, todas as energias devem ser direcionadas para explorar a inovação e conseguir a liderança dentro de um dado meio. Caso contrário, a inovação mal planejada, pode oferecer oportunidades para a concorrência.

Considerando os comportamentos empresariais que prejudicam as ações inovadoras na organização, Drucker (2002) cita três atitudes:

- A inovação não pode ser algo engenhoso demais. As inovações devem ser manipuladas por pessoas normais e algo muito complexo pode causar a falha da inovação.

- A inovação não deve ser algo diversificado, disperso ou que propõe fazer muitas coisas ao mesmo tempo logo no início. Para esse autor, “[...] é preciso haver um núcleo unitário para os esforços inovadores ou eles provavelmente irão se dispersar por todos os lados” (DRUCKER, 2002, p.192).

- A inovação deve ser para a situação presente. Não deve ser pensada para o futuro. Mesmo que sua aplicação provoque impacto de longo prazo a inovação deve ter aplicação imediata.

Finalmente, Drucker (2002) indica três condições que, frequentemente, são negligenciadas ao se pensar em inovação:

- Inovação é trabalho. Requer conhecimento e, com frequência, engenhosidade.

- Para alcançar êxito, os inovadores precisam valer-se de seus pontos fortes. Os inovadores bem-sucedidos veem as oportunidades com larga amplitude. Segundo o autor, em inovação pode ser mais importante construir a partir de nossos pontos fortes por causa dos riscos de inovação e o prêmio que resulta em conhecimento e capacidade de desempenho.

- A inovação é um efeito na economia e na sociedade, ela pode provocar mudança no comportamento de clientes, de professores, de fazendeiros, de oftalmologistas, enfim, das pessoas em geral. Ou, segundo esse autor, significa mudança em um processo, isto é, na maneira como as pessoas trabalham e produzem algo. “[...] Portanto, a inovação sempre precisa estar junto ao mercado, concentrada no mercado, e, deveras, guiada pelo mercado” (DRUCKER, 2002, p. 195).

Dessa forma, reforçando e ampliando os conceitos apresentados, de acordo com Quandt (2005) a inovação é essencial para ampliar as oportunidades de ganhos econômicos e sociais das cidades, regiões e países.

Em complemento aos conceitos apresentados por renomados autores que classificam e conceituam inovação, existem entidades de fomento que além de se apoiarem em tais definições, aplicam modelos de análise e validação de

projetos de inovação que identificam e determinam o nível de inovação e seus impactos nos negócios e na sociedade ao disponibilizar editais para apoio e incentivo à pesquisa da inovação.

Nesse sentido, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2016), entende ser importante identificar os seis elementos sintetizados a seguir, em suas análises de projetos de inovação:

- Risco – considera o estágio do desenvolvimento e a distância em relação à comercialização; a complexidade da tecnologia empregada; a estrutura gerencial para o desenvolvimento do projeto; e a diferença entre a cultura de empresa inovadora considerando o projeto de inovação;

- Abrangência e intensidade – considera o alcance da inovação. Verifica se a inovação é considerada só para a empresa, para uma região, o país ou para o mundo e se a inovação tem característica incremental ou radical;

- Conhecimento envolvido – verifica se o conhecimento empregado na inovação é técnico ou de mercado; identifica quantas e quais pessoas detêm esse conhecimento e quais capacidades podem ser diferenciadas; considera se o conhecimento apropriado é suficiente para gerar uma barreira de entrada; e se a inovação merece ser protegida;

- Barreiras – verifica a existência de barreiras de entrada para outras organizações realizarem a mesma inovação. Além de identificar as características que configuram essa barreira. Tais como: uso de patente; conhecimento não dominado pela concorrência; tempo necessário para a concorrência atingir o mesmo patamar; e pela necessidade de alto volume de recursos financeiros para atingir o mesmo patamar.

- Impactos e aderência ao negócio – verifica a aderência da inovação à estratégia de negócios; identifica se a inovação resultará no crescimento da empresa; avalia se a inovação causará o aumento da produtividade na mesma; se o crescimento (baseado na inovação) se dará por aumento no faturamento ou pelo aumento no rendimento, ou seja, ganho na margem de lucro ou maior lucro agregando valor ao produto;

- Externalidades – verifica quais os principais benefícios sociais, econômicos e ambientais decorrentes do projeto. Avaliando o desenvolvimento regional, fortalecimento da cadeia produtiva, exportação, parcerias com

Universidades e Institutos de Ciência e Tecnologia (ICT), geração de emprego e sustentabilidade.

As definições e classificações apresentadas ilustram a abrangência e complexidade do tema, além de fortalecer e evidenciar a dificuldade de incorporação dos mesmos, pelos empresários e, ao confrontar a teoria com a prática, considerando a realidade brasileira, pesquisa realizada pelo *World Economic Forum* ou Fórum Econômico Mundial, publicada no *The Global Competitiveness Report* ou Relatório Global de Competitividade, em janeiro de 2015, o Brasil continua sendo um país empreendedor, mas quando se trata de inovação em produtos e serviços aparece em último no *ranking* – Quadro 4.

**Quadro 4 - Ranking da Competitividade**

Na lanterna da inovação		Ambição em baixa		Brasileiro continua empreendedor	
Brasil ocupa a última posição no quesito que mede o percentual de empresários que oferecem produtos ou serviços inovadores		Percentual de empresários que pretendem expandir seus negócios para criar ao menos 20 postos de trabalho nos próximos anos também é baixa no país		Segundo o levantamento, apesar da pouca inovação, novas ações empreendedoras são vistas em 16% do empresariado brasileiro	
1º Chile	54,6%	34º Suíça	5%	1º Uganda	31%
2º Dinamarca	46%	35º Peru	4%	2º Equador	25%
3º África do Sul	40%	36º Espanha	4%	3º Peru	23%
4º Colômbia	38,2%	<b>37º Brasil</b>	<b>4%</b>	4º Colômbia	21,7%
5º França	37%	38º Grécia	3%	5º Chile	20,4%
...		39º Malásia	3%	6º Trinidad e Tobago	18%
40º Jamaica	15%	40º Equador	3%	7º Argentina	17%
41º Malásia	13%	41º Panamá	3%	8º China	17%
42º Uganda	12%	42º México	2%	9º Guatemala	17%
43º Trinidad e Tobago	11%	43º Uganda	2%	<b>10º Brasil</b>	<b>16%</b>
<b>44º Brasil</b>	<b>6%</b>	44º Guatemala	1%		

**Fonte:** Adaptado de *Global Competitiveness Report* (2015)

A pesquisa sobre o *ranking* da competitividade (Quadro 4) reforça as principais causas identificadas com a taxa de mortalidade em pesquisa realizada pelo Sebrae (2015) em que evidenciam as características e comportamentos que provocaram o encerramento das atividades nos empreendimentos paulistas, influenciando a questão da sustentabilidade. Ou seja, apesar de o Brasil ser considerado um país empreendedor, ao relacionar esses resultados, pode-se inferir, que o empreendedor não consegue planejar e avaliar seu negócio de maneira adequada e os motivos que indicam essa situação tendem a comprovar que esses empresários empreendem mais por necessidade do que por identificarem uma real oportunidade de negócio no mercado em que atuam.

Corroborando com este cenário, a FINEP (2016) retrata o funcionamento do sistema brasileiro de inovação ao afirmar que no país:

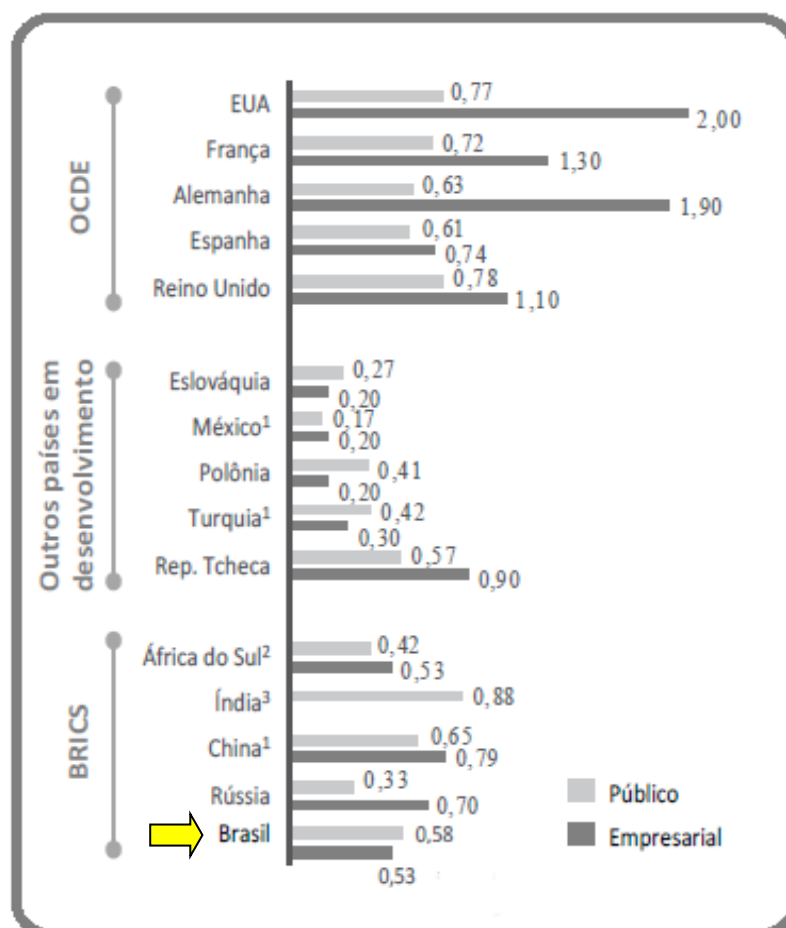
- O investimento em Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (P, D&I) é baixo. Especialmente considerando os investimentos realizados pelo setor privado;
- A produção científica contribui com apenas 1,7% do total de artigos publicados no mundo e o país forma aproximadamente 12 mil doutores (média/ano);
- Enquanto que 70% dos pesquisadores estão em Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológicas (ICT), apenas 30% dos pesquisadores atuam nas empresas;
- A cultura empreendedora e a política de propriedade intelectual ainda são incipientes;
- Os sistemas estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação são pouco estruturados; e
- Restrição e/ou problemas de acesso a investimento em instituições de financiamento e/ou adequação aos instrumentos existentes.

Para a FINEP (2016), o aumento do investimento privado em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), fortalece a capacidade de inovação das empresas brasileiras e possibilita o aumento das atividades de P&D empresariais e pode contribuir para o surgimento de novos modelos de negócio, parcerias estratégicas e a instituição da gestão da inovação nas empresas, além de intensificar a contratação de pesquisadores e ampliar as atividades conjuntas entre universidades e empresas. Situações que podem garantir o aumento das inovações, da competitividade empresarial e do número de patentes.



O Gráfico 4 ilustra o investimento empresarial em inovação de cada país, destacando os valores aplicados pelo setor público e pelo setor privado em comparação ao Produto Interno Bruto (PIB).

**Gráfico 4 - Investimentos em P&D / PIB – 2008 (%)**



**Fonte:** FINEP (2016)

Em comparação com o bloco de países de “primeiro mundo”, percebe-se que o valor do investimento empresarial em P&D no Brasil, além de ser muito incipiente, fica abaixo dos valores investidos pelo setor público. Considerando esse cenário, o aumento do investimento em inovação pode provocar a diminuição da distância entre o Brasil e os países que atuam na fronteira tecnológica, tendo em vista que, segundo pesquisa da FINEP (2016), as empresas inovadoras crescem 16% a mais, que as empresas não inovadoras; são 31% mais produtivas que as empresas não inovadoras; os trabalhadores tem salário 28,3% acima dos valores

pagos para os trabalhadores das não inovadoras; e exportam 12% a mais em valor, que as empresas não inovadoras.

O relatório elaborado em 2016, pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, p.16) ou Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento para a Reunião dos Ministros de Ciência, Tecnologia e Inovação do G-20<sup>8</sup>, retrata algumas condicionantes para o desenvolvimento da inovação que reforçam as informações apresentadas anteriormente e mostram alguns direcionamentos:

Os sistemas educacionais desempenham um papel importante no apoio à inovação, uma vez que as sociedades baseadas no conhecimento dependem de uma força de trabalho qualificada e flexível em todos os setores da economia e da sociedade. A inovação requer a capacidade de aprendizado contínuo e a habilidade de atualização constante. Embora as competências básicas sejam geralmente consideradas importantes para a absorção de novas tecnologias de alto nível, as competências são fundamentais para a criação de novos conhecimentos e tecnologias. A ênfase é cada vez mais colocada sobre capacidades para adaptar e combinar conhecimentos multidisciplinares para resolver questões complexas.

Ainda, segundo esse mesmo relatório da OECD (2016, p.19), as políticas governamentais de apoio à inovação também exercem papel estratégico para o desenvolvimento das empresas e do país ao afirmarem que:

O apoio governamental para a pesquisa e desenvolvimento empresarial busca incentivar as empresas a investir em conhecimento que pode resultar em inovações que transformam mercados e indústrias e resultam em benefícios para a sociedade. O apoio público para a pesquisa e desenvolvimento dos negócios normalmente é justificado como meio de superação a uma série de falhas institucionais e de mercado.

A promoção do empreendedorismo por meio do ambiente político, de acordo com a OECD (2016, p.20) reflete o entusiasmo dos empresários em investir em novos negócios considerando as características impostas ao funcionamento do mercado no país quando evidenciam que:

O ambiente político desempenha um papel importante no incentivo à criação de novas empresas e na promoção de concorrência saudável na economia. Menos burocracia facilita a criação de empresas, enquanto os regimes de insolvência são bons para reduzir o estigma da falência para empresas e indivíduos, incentivando os empresários a assumirem riscos e inovar. As novas empresas inovadoras são particularmente cruciais para o crescimento econômico e para a criação de emprego. No entanto, eles encontram obstáculos ao buscar financiamento, pois, geralmente, não possuem apoio ou um histórico de negócios. Enquanto nem todas as *startups* exigem, ou necessitam, de capital externo, muitas vezes

---

<sup>8</sup> Abreviatura para Grupo dos 20 – Trata-se de um grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia.

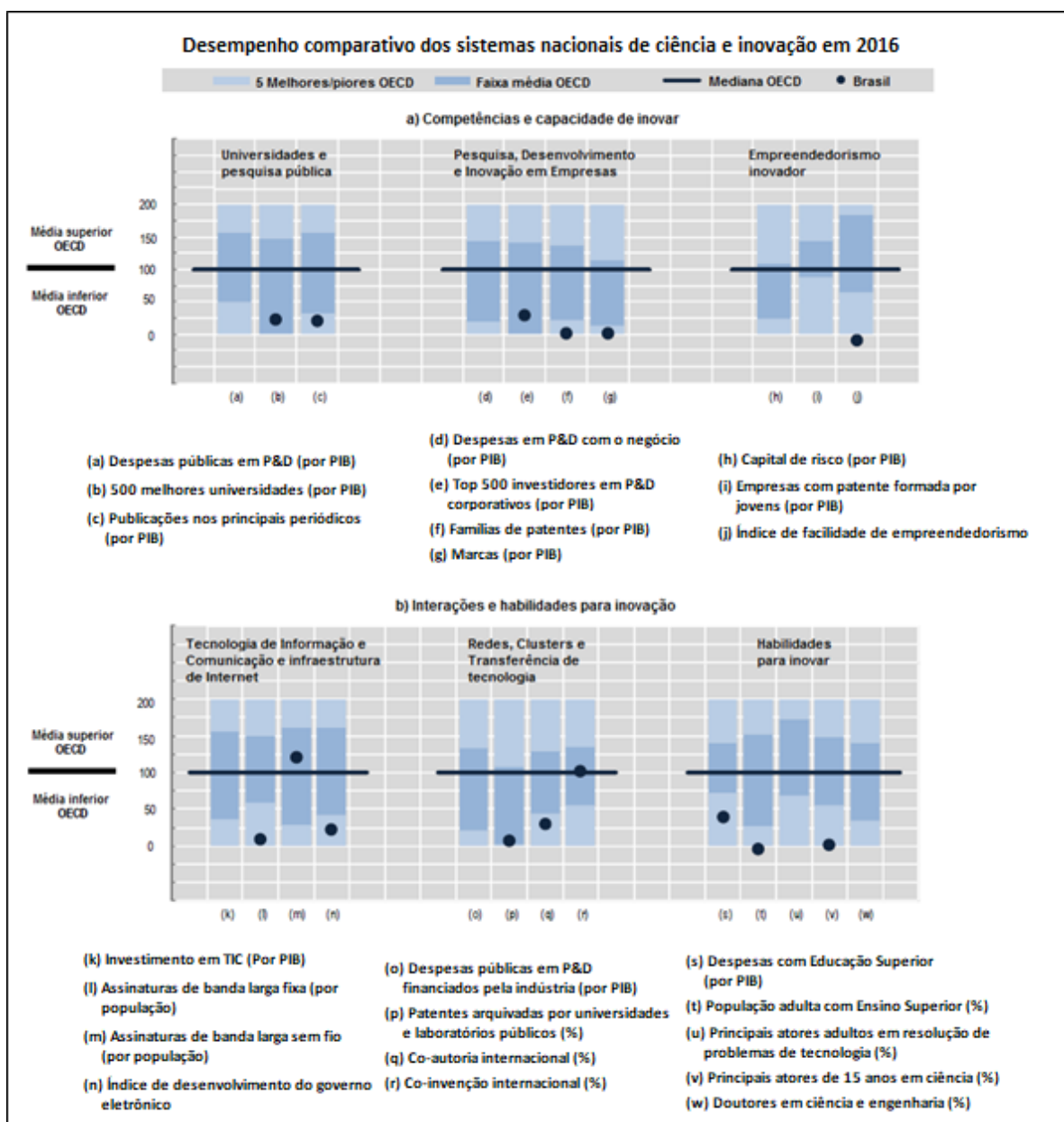
encontram dificuldades na obtenção de investimento semente e financiamento em fase inicial devido a expectativas de lucro incertas e perspectivas de crescimento mais arriscadas. Um quadro regulatório de alta qualidade facilita a entrada e o crescimento do mercado para as empresas. Durante a última década, as barreiras ao empreendedorismo foram reduzidas na maioria das economias do G20. No entanto, Índia, China e Brasil ainda apresentam barreiras relativamente elevadas à entrada, em particular no que diz respeito a altos encargos administrativos e complexidade regulatória. A decisão de iniciar uma empresa também é afetada por impostos e políticas fiscais, em particular, impostos gerais (rendimento pessoal, taxas de imposto sobre capital próprio e capital social e contribuições para a segurança social) e políticas fiscais específicas (incentivos fiscais para empresas em fase inicial, empresas jovens e MPE) (OECD, 2016, p.20).

Os apontamentos registrados no relatório da OECD (2016) evidenciam as projeções ilustradas anteriormente com relação ao desempenho do Brasil considerando os outros países quando comparados os desempenhos da atividade empresarial, especialmente as MPE e seus reflexos na geração de emprego e renda.

Por outro lado, o relatório apresentado pela OECD (2014, p.280) referente à Perspectiva de Ciência, Tecnologia e Indústria 2014, destaca os esforços do Brasil em direção à disponibilização de políticas governamentais de incentivo à inovação como a Lei de Inovação de 2004, Lei do Bem de 2005 e uma alteração de 2007, das regras de isenção de impostos para permitir o financiamento direto e oferecer mais incentivos para que as empresas se envolvam em inovação. Em 2013, o governo federal criou o Plano Inova Empresa para elevar o nível de pesquisa e desenvolvimento em empresas; incentivar projetos com maior risco tecnológico; combinar financiamento (crédito) com subsídios não reembolsáveis e financiamento de capital próprio; maximizar o uso do poder de compra do Estado; descentralizar a implementação de políticas para atingir as microempresas e reduzir a burocracia administrativa. Além de projetar o aumento da despesa bruta anual em pesquisa e desenvolvimento para atingir 2,0% do PIB em 2019.

No entanto, apesar desses esforços, a própria OECD (2016, p.28) demonstra o desempenho do Brasil em alguns segmentos estratégicos no âmbito da inovação, ciência e tecnologia como pode ser observado na Figura 5:

**Figura 5 - Ciência e inovação no Brasil**



**Fonte:** OECD (2016, p.29, tradução nossa)

A Figura 5 contém uma imagem dupla que mostra os pontos fortes e fracos do desempenho da Ciência, Tecnologia e Inovação, segundo o relatório da OECD (2016) no Brasil. Utiliza indicadores sobre o sistema nacional de inovação e o desempenho do país em relação a: universidades e pesquisas públicas, pesquisa, desenvolvimento e inovação empresarial, tecnologia de informação e comunicação (TIC) e infraestrutura, redes, *clusters* e transferências via internet e habilidades para inovação. O ponto para cada indicador posiciona o país em relação à mediana da OECD e aos cinco países da OECD com média superior e

inferior. Os países não pertencentes à OECD também são comparados aos *benchmarks* da OECD e podem sair do intervalo indicado na Figura 5 (por exemplo, abaixo do país mais baixo da OECD). Todos os indicadores são normalizados (por PIB e cortes da população) para ter em conta o tamanho da economia e os cortes da população relevantes e são apresentados como índices (média da OECD = 100) para fins de avaliação comparativa.

Ao analisar a Figura 5 é possível verificar alguns pontos que merecem atenção conforme relatório da OECD (2016) que o Brasil sedia algumas das maiores empresas de investimento em pesquisa e desenvolvimento do mundo (e), está também na vanguarda dos campos de alta tecnologia, como a extração de petróleo em águas profundas. Está na liderança em inovação, no entanto, não se espalhou para a economia brasileira; o desempenho em inovação não-tecnológica como o registro de marca registrada é muito fraco (g). Para enfrentar este desafio, a Estratégia Nacional para Ciência, Inovação e Tecnologia (ENCTI) 2016-19, programa do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação, pretende aumentar as despesas brutas de pesquisa e desenvolvimento de 0,56% do PIB em 2010 para 2,0% em 2019. As condições que se apresentam são responsáveis pelo desempenho da Inovação, Ciência e Tecnologia fraca, embora as barreiras ao empreendedorismo sejam também um grande obstáculo aos empresários (j).

Segundo a OECD (2016) e que pode ser observado na Figura 5, outro fator que torna o país mais lento no aspecto inovação tem relação com sua relevância no meio universitário global. O Brasil tem relativamente poucas Universidades entre as 500 maiores do mundo (b). Além disso, segundo o mesmo relatório, o desempenho, medido por publicações científicas e de engenharia em revistas científicas de topo do quartil (c) é fraco pelos padrões da OECD, embora os artigos brasileiros tenham aumentado em média de 6,4% ao ano entre 2001 e 2011, de acordo com a *US National Science Foundation*.

Outro ponto de observação, segundo o relatório da OECD (2016) tem relação com as habilidades para a inovação. Para essa organização, o capital humano causa grande estrangulamento no sistema de inovação no Brasil. A parcela da população adulta com o ensino superior é muito pequena (t); o sistema educacional precisa de melhorias e o desempenho dos jovens de 15 anos na ciência são muito baixos (v), embora já foram detectadas melhorias considerando os relatórios anteriores.

De acordo com relatório elaborado pelo Conselho Nacional da Indústria (CNI, 2016), Apesar do aumento de escolaridade da população, inclusive com maior acesso dos jovens ao ensino superior, a taxa de produtividade do trabalho pouco avançou; os maiores ganhos obtidos ocorreram no segmento financeiro e na agricultura, devido à maior absorção de tecnologias e processos inovadores. Por isso mesmo, na comparação com outros países, é enorme o *gap* que separa a produtividade brasileira das nações mais avançadas. Esse dado é alarmante, pois sinaliza o quão frágil o país está para competir com produtos estrangeiros.

Experiências de outros países evidenciam que investimentos em inovação, além de constituir fator de competitividade, têm relação direta com o aumento da produtividade e motor do crescimento econômico dos países. Nesse sentido, para enfrentar a crescente competição global por mercados, as nações têm dado grande relevância aos fatores relacionados ao desenvolvimento científico, tecnológico e à inovação, tanto que, mesmo em período de crise, muitos países continuaram ampliando o volume de recursos direcionado a atividades de pesquisa e desenvolvimento (OECD, 2016).

Desse modo, percebe-se um movimento dos diferentes níveis de governo no sentido de adequarem suas leis e normas com o objetivo de promover o estímulo à inovação em diferentes frentes. O Decreto Presidencial Nº 9.283 de 07/02/2018 regulamenta a Lei 13.243/2016, que complementou e atualizou a Lei 10.973/2004, estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País. No âmbito do Estado de São Paulo, o Governador instituiu e regulamentou, através dos Decretos 60.286/2014 e 62.817/2017, o Sistema Paulista de Ambientes de Inovação (SPAI) com o objetivo garantir mais segurança jurídica e, conseqüentemente, incentivar as parcerias entre instituições estaduais e privadas de pesquisa e inovação. Esses decretos permitem que pesquisadores tenham participação nos ganhos econômicos dos licenciamentos de tecnologias e que tenham a possibilidade de se licenciar para constituir empresas ou prestar consultoria técnico-científica, por exemplo. Nesse novo modelo de legislação, está prevista a dispensa de licitação para compra de insumos para projetos de pesquisa científica e tecnológica e a possibilidade de as universidades

e instituições de pesquisa compartilharem o uso de laboratórios, equipamentos e demais instalações com empresas para a realização de pesquisa.

No interior do estado, mais especificamente na região de Bauru e Marília, essas Leis e Decretos favoreceram a instituição do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia de Informação de Marília e região (APLTI-Marília), em 2016. Assim como o credenciamento do Centro de Inovação Tecnológica de Marília (CITec-Marília) na rede Paulista de Centros de Inovação Tecnológica (RPCITec) e a inclusão do Centro Incubador de Empresas de Marília (CIEM) à Rede Paulista de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (RPITec). A Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, em parceria com a Prefeitura Municipal de Bauru, criou o Centro de Inovação Tecnológica de Bauru (CITeB), em julho/2017, com o objetivo de: Articular, consolidar e ampliar o Sistema Local de Inovação.

Tratam-se de iniciativas importantes no sentido de proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento das ações de inovação integrando os diferentes atores regionais (entidades que representam instituições de ensino e pesquisa, centros e grupos de pesquisa, órgãos de classe, órgãos públicos e empresas produtivas locais de iniciativa pública e privada) com o objetivo de estimular novos empreendimentos e promover a integração entre a universidade, governo, órgãos de fomento ao empreendedorismo e à inovação e novos negócios que possam surgir com o apoio desses agentes.

Dessa forma, o panorama desenhado envolvendo a competitividade e inovação, acha-se relacionado também com a questão da sustentabilidade das MPE. Conforme Leite (2012) ao refletir que os empresários estão cada vez mais adotando esse princípio em seus negócios considerando as pressões internas e externas. No entanto, observa-se que o tema sustentabilidade ainda é bastante estudado e debatido, porém, com conceitos ainda redundantes e subjetivos.

O guia elaborado por *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) ou Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, intitulado Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2017), apresenta uma agenda com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Desse modo, a questão da sustentabilidade tem foco central, tendo em vista os reflexos da ação do homem na utilização e exploração dos recursos naturais e o direcionamento de práticas transformadoras

para garantir uma vida sustentável, pacífica, próspera e equitativa para todos, agora e no futuro.

Dentre os 17 objetivos propostos pela UNESCO (2017) relacionam-se a seguir para efeito dessa tese, os principais desafios da agenda considerando a relação direta da sustentabilidade com o tema estudado:

- Trabalho decente e crescimento econômico – promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, moderno, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos;
- Indústria, inovação e infraestrutura – construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Consumo e produção responsáveis – assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

O tema sustentabilidade, segundo a UNESCO (2017) imprime o desafio das empresas em se manterem no mercado com a prerrogativa de que suas atenções também estejam direcionadas para a proteção dos princípios justos e éticos e que o seu desenvolvimento econômico ocorra de maneira responsável.

O Instituto Ethos (2016) define que a questão sustentabilidade está diretamente associada aos processos e ações empresariais que podem se manter e melhorar ao longo do tempo e que estabeleçam maior longevidade considerando o mercado de atuação.

O mesmo entendimento é apresentado por Almeida (2003) o qual defende que a sustentabilidade é perenidade dos empreendimentos humanos. Além disso, segundo esse autor, implica em planejar e executar ações levando em consideração, simultaneamente, as dimensões econômica, ambiental e social.

Tachizawa (2005) ressalta que a busca da sustentabilidade empresarial converge em ações gerenciais à captação e a criação de condições de competitividade, aumentando a longevidade e sobrevivência da organização no mercado.

De um modo mais amplo, Novaes (2003, p. 330) reforça que ao buscar a sustentabilidade, as empresas “[...] não poderão basear-se em ganhos de produtividade apenas, e sim na capacidade de atender às necessidades das pessoas, como o menor custo ecológico e humano”.



Schwartz e Carroll (2007) enfatizam que as empresas necessitam encontrar o equilíbrio entre os seus próprios interesses e as necessidades dos clientes, fornecedores e a sociedade da melhor maneira possível, ou seja, as empresas devem corresponder com as expectativas dos seus sócios, empregados e demais *stakeholders*<sup>9</sup>. Portanto, a empresa deve ser rentável e justa.

Considerando o aspecto econômico, de acordo com Barbieri et al. (2010, p. 150), sustentabilidade “[...] é a capacidade de gerar recursos para remunerar os fatores de produção, repor os ativos usados e investir para continuar competindo”. Na mesma direção, Fernandes (2011) estabelece que é a capacidade de uma empresa em gerenciar com eficiência os recursos financeiros, arcar com todas as despesas e custos relativos à sua operação conseguindo manter-se no mercado no longo prazo.

As informações apresentadas reforçam a necessidade do desenvolvimento de competência nas MPE para adquirirem habilidades específicas a fim de que o Brasil consiga atingir melhores níveis de desempenho com relação à produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade, e, em decorrência, haja diminuição das taxas de mortalidade nessas empresas, que têm forte reflexo na geração de emprego e renda.

---

<sup>9</sup> É uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização.

#### **4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (COINFO) NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Uma abordagem à Competência em Informação (CoInfo) requer a compreensão sobre o termo competência, que é utilizado no contexto organizacional desde o início do Século XX, porém segundo Carbone et al. (2009) a partir dos anos 70 o tema ganhou interesse no meio acadêmico e corporativo tornando-se fonte de pesquisa para estudos de definições para aplicação correta do termo.

Ocorre que na linguagem jurídica, competência remete ao significado de poder ou de autoridade para se realizar ações. Já, no âmbito tributário, competência é a atribuição dada pela Constituição Federal aos entes políticos do Estado da prerrogativa de instituir os tributos. Em contabilidade, tem-se por definição que competência é o que apropria (ou seja, considera ocorrido o fato gerador) receitas e despesas ao período de sua realização, independentemente do efetivo recebimento das receitas ou do pagamento das despesas (MICHAELIS, 2015).

Soto (2005) caracteriza competência como o grau de preparação teórica, técnica e moral que constitui o perfil profissional de uma pessoa.

Nota-se, portanto, que, independente da área de interesse e/ou aplicação, o entendimento natural trata competência como a capacidade para realizar algo, esperando-se alcançar um objetivo. Como não se pretende esgotar esse tema, buscar-se-á apresentar as principais abordagens e conceituações devidamente consolidadas como um referencial de caráter seletivo.

No contexto desse estudo e para direcionamento dos entendimentos para a proposta elaborada, recorre-se a Zarifian (2003, p. 137), para melhor compreensão do termo competência, que a define por:

Tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta. Competência é uma inteligência de prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p.137).

Dessa forma, de forma complementar, Zarifian (2001) utiliza três abordagens distintas e simultâneas para conceituar competência, sintetizadas como:

1) sociológica, em que o autor apresenta competência como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” diante de respostas que são esperadas do colaborador em atividades profissionais;

2) dinâmica da aprendizagem, na qual o colaborador aplica o seu entendimento prático aliado ao conhecimento adquirido, adaptando-se para as situações apresentadas;

3) psicologia cognitiva, em que o autor descreve a capacidade de mobilizar redes de atores em prol dos mesmos objetivos ou fazer com que os mesmos se sintam envolvidos com a ação, fazendo-os assumir áreas de corresponsabilidade.

Assim, entende-se que competência é a condição de responsabilidade assumida por um indivíduo ou grupo em determinada situação profissional e que atinge resultados esperados, acatando postura de responsabilidade e autonomia pela ação, avaliando situações, calculando e assumindo riscos.

No contexto empresarial, segundo Zarifian (2003), existem cinco competências necessárias para o desempenho profissional:

- Competências sobre processos (conhecer processo do trabalho);
- Competências técnicas (conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado);
- Competências sobre a empresa (saber organizar os fluxos da atividade relativa à rotina de trabalho);
- Competências de serviço (identificar e compreender sobre a influência do serviço sobre o consumidor final);
- Competências sociais (incluem atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas).

Atualizando-se o conceito dessas competências para o momento atual Zarifian (2011) salientou que o profissional deve assumir uma nova atitude com mais iniciativa e responsabilidade individual com foco no resultado da empresa, sozinho ou mobilizando pessoas, para gerir com sucesso. Fazem parte desse novo atributo de desempenho, a capacidade de lidar com a complexidade, mediação de

conflitos, o trabalho em rede, capacidade de resposta, criatividade, apoio à decisão e a qualidade dos serviços prestados.

Ainda, segundo Zarifian (2011), esse novo perfil de competência profissional, retrata um envolvimento mais profundo no trabalho em que a capacidade de tomar iniciativa alia-se à capacidade de assumir riscos que podem implicar em erros e acertos para as atividades que realiza. Situação que demanda reciprocidade de compreensão dessa nova realidade pela gestão da empresa para com esse “novo perfil” de competência profissional e, nesse sentido, deve prover condição de sustentação que contemple a delegação de confiança, recursos de suporte e apoio para a organização e gestão da atividade, autonomia para que o profissional consiga exercer liberdade de ação considerando as diretrizes da empresa e o direito implícito de que o funcionário tem o direito de tentar.

Diante do cenário empresarial contemporâneo, destaca-se que a preocupação em poder contar com indivíduos capacitados e com competência para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Desde os anos setenta que já havia o alerta para a necessidade de as empresas contarem com trabalhadores eficientes, ressaltando-se que a procura pelos competentes excedia a oferta (TAYLOR, 1970). Naquela época, com base nos princípios tayloristas as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as empresas passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus colaboradores, não somente questões técnicas, mas, também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao ambiente de trabalho.

O modelo de gestão por competências tem sido adotado por empresas em suas estratégias de gestão tendo em vista os desafios impostos no cenário competitivo e o perfil de gestão informal e/ou pouco estruturado desse tipo de empresa. Destaca-se o ambiente das MPE nesse contexto e, nesse sentido, os autores Munck e Munck (2008) realizaram estudo em pequenas empresas para avaliar o modelo de gestão e estruturar uma sistemática de implantação do modelo de gestão por competências nesse perfil de empresas, considerando a alta taxa de mortalidade (falência). Segundo esses autores o estudo demonstrou que a definição de competências para uma pequena empresa, em conjunto com atributos

que lhes dão dinamismo e coerência, proporciona organização, direcionamento e coerência. Fatores que diminuem a incerteza e o acaso na tomada de decisão e que, em decorrência, oferecem melhores chances de sucesso nos resultados empresariais.

De modo geral, a literatura especializada tem destacado os componentes múltiplos de competências formadoras do perfil profissional adequado à nova realidade das empresas vinculadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes para atuação em mercado competitivo.

Nesse sentido, o conceito de competência incorpora múltiplas habilidades humanas, sendo definido por Fleury e Fleury (2001), como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que demonstram um desempenho superior, acreditando que os melhores desempenhos estão baseados na inteligência e personalidade das pessoas, ou seja, a competência é entendida como acúmulo de recursos que cada indivíduo possui.

Nisembaum (2001) apresenta a competência como sendo a associação dos conhecimentos, habilidades e atitudes para conquistar um resultado diferenciado.

Os autores Rabaglio (2004) e Gramigna (2002), oferecem uma visão bem próxima sobre o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais que cada profissional possui, que influenciam e determinam o seu desempenho.

Na mesma direção, Xavier (2002, p. 18) entende que competência é “[...] a capacidade de um indivíduo ou grupo de atingir resultados pretendidos, considerados adequados, por meio de esforço dirigido e racional”.

No tocante à tomada de decisões e resolução de problemas, Santos (2010) defende que a realidade empresarial exige a mobilização das capacidades, habilidades, saberes e atitudes para a ação concreta. O que decorre da amplitude da competência a serviço de qualquer realização humana, com infinitas possibilidades e aplicações.

Segundo Ruas (2005) competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar objetivos estabelecidos na missão da empresa.

Miranda (2006) identificou as seguintes abrangências do conceito de competência: cognitiva (conhecimentos); social (habilidades) e psicológica (atitudes). Compreendendo que a competência é capacidade do profissional em transformar o aprendizado adquirido em ação, analisando o contexto e a interferência no ambiente em que está inserido.

Os autores Fernandes e Comini (2008) defendem que as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um contexto, sujeito a mudanças e restrições, de forma a gerar valor econômico ao negócio e valor social a si próprio.

Nessa mesma linha de pensamento, Dutra (2004), entende que o conceito de competência possui duas vertentes: as capacidades ou *inputs*, que se constitui nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, como uma reserva do indivíduo, e sua efetiva entrega à organização de maneira a agregar real valor.

Vale lembrar que *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) ou Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, através da Declaração Mundial sobre Educação para Todos (2017), com base na concepção do que se denomina como “CHA” (DURAND, 1998) e que apresenta o conjunto de competências individuais consolidadas como as qualificações com maior significado, sendo elas: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Valores.

Por outro lado, partindo-se do termo cunhado por Durand (1998) para definir as competências individuais: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes formadoras do CHA, que se baseou na pesquisa sobre educação de Pestalozzi (1797)<sup>10</sup> e que se refere à "cabeça, mão e coração", as autoras Macarenco e Damião (2008) estabeleceram uma nova concepção para o tradicional CHA, denominando-o como sendo: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Vontade e Expressão (CHAVE), aplicando-a na área de recursos humanos.

Os termos estabelecidos fazem parte do cotidiano empresarial e refletem a necessidade da plena compreensão para melhor situar as atividades profissionais. Para tanto, inicia-se por conceituar as competências individuais

---

<sup>10</sup> Henri Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand e heart*), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo.

apresentadas no termo CHAVE e, nesse sentido, a competência Conhecimento, para os autores Davenport e Prusak (2003, p.6):

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos colaboradores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.6).

Segundo esses autores, em síntese, deve-se refletir sobre quatro componentes básicos do conhecimento:

- Experiência – refere-se ao conteúdo que se absorve ao longo do tempo através da experiência na participação de cursos, palestras, eventos e aprendizados informais.

- Verdade fundamental – a experiência transforma as ideias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece.

- Discernimento – refere-se à capacidade de julgar novas situações e informações considerando aquilo que já é conhecido. Julgar a si mesmo e buscar aprimoramento em resposta a novas situações e informações.

- Valores e crenças – refere-se aos valores e crenças individuais que interferem e influenciam pensamentos e atos e que compõem o conhecimento. “O poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.14).

Para os autores Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29), “[...] conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”. Conceito que fortalece a noção de que a demanda por conhecimento ocorre à medida da necessidade de novos conhecimentos ou para solução de problemas específicos.

Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que o conhecimento só pode ser constituído pelos indivíduos, uma vez que uma empresa não consegue criar o conhecimento por si própria sem a participação dos mesmos. Na mesma direção, Carvalho (2012) ratifica esse pensamento quando afirma que o conhecimento sempre começa com um indivíduo e as relações estabelecidas com outros indivíduos proporcionam a troca de alguma forma de conhecimento.

Corroborando com esses conceitos, Valentim (2008, p. 19), observa que “[...] o conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o ‘novo’ conhecimento”. Fator este que contribui para a construção de conhecimento em ambientes coletivos ou corporativos.

Portanto, pode-se contextualizar que Conhecimento é o saber do agente, adquirido na formação e nos estudos realizados em sua trajetória, bem como nas experiências vivenciadas. Para tanto, torna-se imprescindível o desenvolvimento da capacidade de transformar as informações apreendidas em conhecimentos. O desafio desse profissional consiste em compartilhar o aprendizado com os demais membros integrantes da rede colaborativa entre as empresas e agentes, visto que os conhecimentos tendem a ficar rapidamente obsoletos no contexto da sociedade da informação.

Por sua vez, de acordo com Durand (1998, p.8) as Habilidades relacionam-se com:

[...] a capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos predefinidos. O saber-fazer não exclui o conhecimento, mas não requer uma compreensão completa de por que as habilidades e capacidades, quando colocadas em operação, realmente funcionam. O saber-fazer, portanto, em parte se relaciona com o empirismo e a tácito.

Sveiby (1998) entende que Habilidade é arte de saber fazer, que envolve uma habilidade prática, física e mental e é adquirida principalmente por treinamento e prática. Assim, depende do indivíduo a aplicação prática do conhecimento adquirido, aliando-o à prática para a resolução de problemas no seu cotidiano.

Zago (2000, p. 86) defende que habilidades “[...] relacionam-se com o grau de utilização, destreza ou a facilidade com que se realiza uma capacidade”. De acordo com essa autora, referem-se ao saber fazer ou fazer com maestria.

De acordo com Robbins (2002), habilidade é a capacidade de um indivíduo em desempenhar diversas tarefas dentro de uma função. Esse autor defende que as habilidades podem ser constituídas em habilidades físicas (tarefas que exijam resistências, agilidade, força ou características semelhantes) e intelectuais (aquela necessária para o desempenho de atividades mentais).

Considerando o contexto de grupo, Schien (2009, p.12) define o conjunto de habilidades natas como “[...] competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer



certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito”.

Segundo Katz (1986), pode-se compreender a eficiência de um administrador ao avaliar três dimensões básicas que não são inatas e devem ser aprimoradas para o melhor desempenho em qualquer profissão:

- Habilidade técnica que “[...] subentende compreensão e proficiência em determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas” (KATZ, 1986, p. 62). Esta habilidade representa o nível de conhecimento especializado para a profissão e indica a necessidade do estudo teórico para o trabalho a ser realizado, aliando a aquisição de suporte adequado em princípios e processos da especialidade, fortalecido pela prática.

- Habilidade humana que identifica “[...] a qualidade de o executivo trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige” (KATZ, 1986, p. 62). Esta habilidade reflete a necessidade de aprimoramento na habilidade de relações humanas em cargos de chefia, que carecem de capacidades específicas para dirimir conflitos e para motivar a participação dos componentes da equipe num clima organizacional adequado.

- Habilidade conceitual que é “[...] a habilidade de considerar a empresa como um todo, inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afeta as demais” (KATZ, 1986, p. 62).

Diante dos conceitos apresentados, pode-se inferir que Habilidade é capacidade de o agente executar as atividades profissionais em conformidade com as peculiaridades do ambiente de trabalho. Trata-se de aplicar o conhecimento adquirido para formar clientes competentes em informação, além de realizar as pesquisas e o seu planejamento, tendo como base a inovação e o desenvolvimento do negócio.

Para Durand (1998) o atributo Atitude está vinculado a um comportamento e, por isso, é ainda mais importante, de modo que a identidade e a vontade (determinação) são parte essencial da capacidade de um indivíduo ou uma organização para conseguir qualquer coisa.

Zago (2000, p. 33) defende que “[...] atitude implica em uma predisposição interior do indivíduo para reagir face a tais situações. São tendências às reações e delineiam os ‘como’, os ‘o quê’ e os ‘porquês’ do comportamento; são as causas da regularidade da forma de se comportar”.

De acordo com Robbins (2002) as atitudes representam afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Pode-se perceber essa afirmação ao examinar os três componentes de uma atitude (cognição, afeto e comportamento):

A convicção de que ‘discriminar é errado’ é uma afirmação avaliadora. Essa opinião é o **componente cognitivo** de uma atitude. Ele estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude - seu **componente afetivo**. O afeto é o sentimento da atitude que se refere aos sentimentos e às emoções e traduz-se na afirmação ‘não gosto do João porque ele discrimina as minorias’. Finalmente, o sentimento pode levar a resultados no comportamento. O **componente comportamental** de uma atitude refere-se à intenção de comportar-se de uma determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para continuar em nosso exemplo, ‘posso decidir evitar a presença de John por causa dos meus sentimentos em relação a ele’ (ROBBINS, 2002, p.66).

Segundo Bloom et al. (1973), atitude é a propensão do indivíduo tendo em vista a execução de determinado curso de ação, referindo-se à alçada referente a sentimentos, crenças e valores.

Neste atributo, pode-se estabelecer que Atitude, representa o querer e a ação do agente diante das práticas profissionais voltadas para a inserção e a consolidação do Movimento de Competência em Informação e nas fontes de pesquisa. Nesse sentido, envolvem os traços de personalidade dos profissionais da informação.

Quanto ao atributo “Valores” Segundo Oliveira (2005), são considerados como o conjunto dos princípios e crenças intrínsecas à organização que oferecem suporte à tomada de decisões. Podem ainda, contemplar forte integração com as questões éticas e morais. Outro fator relevante é que potencializam as ações em direção ao fortalecimento da empresa deixando-a mais competitiva.

Rodrigues et al. (2009) também inferem que os valores devem ser compreendidos como itens estratégicos a serem perseguidos, sendo os líderes os principais agentes da promoção e defensores desses valores, tendo em vista que tais princípios e valores devem ser transformados em atitudes por todos os envolvidos.

Costa (2007, p.38), propõe que os valores são "[...] características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas".

Considerando um contexto mais amplo, Zago (2000, p. 83) estabelece que:

[...] valores podem ser tidos como padrões de referência ou axiomas que fundamentam os juízos do que é certo ou errado, bem ou mal, bom ou mal, bonito ou feio; e atuam como condicionantes para a seleção de preferências e comportamentos dos indivíduos em uma determinada situação social, sendo que, as escolhas entre ações e metas alternativas são orientadas pelas hierarquias ou prioridades de valores (ZAGO, 2000, p. 83).

De acordo com Enz (1986) existem os valores morais ou virtuosos sociais – relacionados às virtudes dos seres humanos, como caráter, ética, estética e moral, tidos como valores mais arraigados e, assim, mais difíceis de serem mudados; expressam não como coisas que se desejam ou que sejam valiosas, mas como regras sociais para orientação dos indivíduos, ou seja, são critérios nos quais as pessoas se baseiam para decidir o que devem desejar; e valores utilitários – nessa classificação, os valores passam a ter um sentido mais utilitário, de valoração, ou de importância para um determinado indivíduo, contexto ou realidade, ou seja, estão voltados para a realização de objetivos operacionais e são mais provisórios; quando os objetivos e necessidades são alteradas, pode-se mudar os valores que os impulsionam para a operacionalização.

Tamayo e Gondim (1996, p. 63) os valores podem ser definidos como “[...] princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Ainda, segundo esses autores (p, 63), os valores têm como função “[...] orientar a vida da empresa, guiar o comportamento de seus membros”.

Para Rokeach (1973 *apud* TAMAYO; GONDIM, 1996) existem os valores terminais ou organizacionais – que expressam as metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade) e os valores instrumentais – que se referem às metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito e assiduidade).

Os autores Fleury e Fleury (1997) estabelecem que os valores fundamentam a cultura, expressos em elementos simbólicos e em práticas

organizacionais para ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, agem como elementos de comunicação e consenso, mas também expressam e instrumentalizam as relações de subordinação.

No contexto desse estudo, pode-se inferir que os Valores representam posturas e atitudes dos agentes, focos de orientação; coisas importantes que valorizamos ou priorizamos com base em nossa cultura, linguagem e história pessoal; a forma como buscamos ser vistos pela sociedade e que são aplicados no contexto do trabalho junto aos empresários.

Ressalta-se, ainda, que originalmente, Macarenco e Damião (2008) entenderam ser o termo “expressão” uma dimensão de maior subjetividade, envolvendo a necessidade de socialização e de compartilhamento principalmente em interação com a ambiência exterior. Além disso, desde a contribuição de Castells (2007), o cenário contemporâneo pode ser caracterizado pela excepcional capacidade da economia de ajustar, em escala planetária, a interdependência entre as condições de tempo e espaço no processo global de produção de mercadorias, sendo importante identificar e analisar o que denomina também como “entorno”.

Para outros autores, essa terminologia utilizada como sendo “expressão” poderá ser adaptada aos diferentes contextos a que se aplica, como Kroetz (2000) que destaca que a organização deve executar um papel de agente social com participação e influência sobre o que denominou de entorno. Destaca-se, ainda que segundo Chiavenato trata-se de preocupação com (2004, p. 112) “[...] o grau de obrigações de uma organização em assumir ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade na medida em que ela procura atingir seus próprios interesses”.

Diante dos conceitos apresentados, para efeito deste estudo, o entorno é outro atributo que representa os reflexos acarretados com a atuação, as intervenções e as parcerias, além das preocupações dos agentes com os atores e desdobramentos acarretados com as ações do programa. Tem-se, portanto, a adaptação do termo “expressão” de Macarenco e Damião (2008), para “entorno” com os respectivos entendimentos dos demais atributos referentes à CHAVE, considerando-se o contexto de natureza empresarial de sua aplicação – as MPE, enquanto foco de atenção da tese em questão. Observa-se a necessidade do desenvolvimento de capacidades específicas para desempenhar as funções no sentido de satisfazer as demandas emergentes das atividades relacionadas à

atividade empresarial no que tange ao acesso, recuperação, uso e interpretação da informação, objetivando estabelecer conexões com a realidade econômica e social, para se antecipar a problemas, fazer conjecturas, projetar cenários, bem como comunicar as necessidades decorrentes, respondendo com agilidade, ética e responsabilidade a um ambiente turbulento e em constante mudança.

Dessa forma, entende-se que há necessidade além de um conhecimento de base, sendo necessário desenvolver técnicas específicas para explorar, fazer conexões, dar utilidade prática, e suporte à tomada de decisões, considerando os reflexos e interferências da informação veiculada na sociedade. Embora a gestão de competências, as dimensões que a envolvem e a questão da inovação, aparentemente, estejam inseridas em contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas, uma vez que o acesso e uso da informação para a construção de conhecimento na área empresarial pode ser considerado como denominador comum e fator crítico para a garantia da sustentabilidade das MPE na sociedade contemporânea. Em decorrência, surge a necessidade de se explorar a literatura especializada em um tema estreitamente relacionado – a competência em informação (ColInfo) - sob a ótica do ambiente de trabalho e sua influência na produtividade, competitividade, inovação e na sustentabilidade das MPE.

#### **4.1 Competência em Informação (ColInfo) nas MPE**

Inicia-se por mencionar que a expressão Competência em Informação foi legitimada como terminologia adequada a ser adotada para o Português (Brasil), principalmente porque a UNESCO definiu essa terminologia em documento oficial como sendo a tradução para o termo *information literacy* e a insere em sua logomarca, a qual será adotada como referência para esse estudo (HORTON JR, 2013).

Deve-se destacar ainda, que a sigla ColInfo foi definida com a finalidade de se diferenciar da sigla de CI – Ciência da Informação, além de haver sido referendada como uma das recomendações na Carta de Marília (2014), documento resultante do III Seminário de Competência em Informação: cenários e tendências, realizado em Marília/SP, nos dias 2 e 3 de setembro de 2014, considerado como um dos marcos teóricos para a área no contexto brasileiro.

Realizados os alinhamentos básicos, serão apresentadas os pioneiros nessa área de estudos e as definições sobre ColInfo e, para tanto, recorre-se inicialmente às autoras Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004, p.87) que a definem como “[...] 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”.

As autoras Lecardelli e Prado (2006) traçaram o caminho percorrido pela ColInfo desde o ano de 1974 (Quadro 5), quando foi citado pela primeira vez, por Paul Zurkowski a expressão *information literacy* no trabalho intitulado *The information service environment relationships and priorities*. Nesse percurso, até o ano de 2005, relacionam-se os estudos pioneiros na área, destacando seus autores e principais pensamentos.

**Quadro 5 - Caminhos iniciais da ColInfo**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Foco</b>
Paul Zurkowski	1974	Surge o termo “ <i>Information Literacy</i> ”.
Hamelick Owens	1976	Instrumento de Emancipação Política, localização e uso da informação para tomada de decisão.
Taylor e Garfield	1979	Domínio de técnicas e habilidades de uso das ferramentas informacionais na modelagem de soluções para problemas.
Patricia S. Breivik	1980	Destaque para o computador, “ <i>Information literacy technology</i> ”
Karol C Kuhlthau	1987	Modelo alternativo centrado no usuário e seu aprendizado. Integração da “ <i>information literacy</i> ” nos currículos escolares e acesso
Patrícia S. Breicik e Gordon Gee. ALA	1989	Conceito da educação baseada em recursos, via a biblioteca como recurso chave na educação. Ressalta a importância da “ <i>Information literacy</i> ” para indivíduos, trabalhadores e cidadãos
ALA, Doyle, et al.	1990	Objetivam tornar usuários da informação aprendizes independentes. Pensamento crítico para resolução de problemas.
Cristine Bruce	1997	Modelo relacional. Treinar bibliotecários em “ <i>information literacy</i> ” e dar suporte ao desenvolvimento de programas educacionais no ensino superior.
Sonia Elisa Caregnato	2000	O desenvolvimento de “habilidades informacionais” nas bibliotecas universitárias
Elisabeth A. Dudziak, et al. Regina Belluzzo	2001	Discussões e apresentações sobre o tema no contexto do ensino superior e bibliotecas universitárias. Alguns trabalhos com ênfase na prática de ColInfo e sua importância na sociedade da informação.
Bernadete Campello e Helena Hatshbach	2002	“Letramento informacional” na biblioteca escolar; conceitos de “ <i>information literacy</i> ” em ambiente digital no ensino superior.
Elisabeth A. Dudziak, Bernadete Campello e Regina Belluzzo	2003 / 2004	Ênfase na competência em informação educacional visando o aprendizado ao longo da vida e o trabalho em bibliotecas escolares.
Helena Silva, Othon Jambeiro, Jussara Lima e Marco Antônio Brandão	2005	Iniciam projetos, através de grupos de pesquisa, na área de inclusão digital e educação para a “competência informacional”.

Fonte: Adaptado de Lecardelli e Prado (2006)

Hatschbach e Olinto (2008, p.22) retratam que após o período de 2006, a “[...] ideia de aprendizado ao longo da vida foi se agregando ao conceito, sobretudo quando a Competência em Informação ultrapassou as fronteiras do mundo acadêmico e começou a ser discutida também no ambiente de trabalho”.

Para essas autoras, o tema ColInfo foi se expandindo e despertou o interesse de outras áreas de conhecimento que não originários da Ciência da Informação e, em decorrência, várias perspectivas foram se agregando ao seu conceito.

A ColInfo é uma área de estudos e de práticas que trata das habilidades para reconhecer quando existe a necessidade de se buscar a informação, estar em condições de identificá-la, localizá-la e utilizá-la efetivamente na produção do novo conhecimento, integrando a compreensão e uso de tecnologias e a capacidade de resolver problemas com responsabilidade, ética e legalidade (BELLUZZO, 2003).

No documento *Global Perspectives on Information Literacy* ou Perspectivas Globais sobre a Competência em Informação, elaborado pela ACRL (2017), é possível observar a amplitude e abrangência do conceito sobre ColInfo:

[...] qualquer outra coisa que você traga para o local de trabalho do Século 21, por maior que sejam suas habilidades técnicas e, por mais atraente que seja sua atitude e seu profundo compromisso com a excelência, a conclusão é que, para ser bem-sucedido, você precisa adquirir um alto nível de competência em informação. O que nós, nas indústrias do conhecimento precisamos, são pessoas que saibam como absorver, analisar, organizar, criar e transmitir informações de forma eficaz - e quem saiba como usar a informação para agregar valor a tudo o que realizam (ACRL, 2017, p.25, Tradução nossa<sup>11</sup>).

Nesse mesmo documento, a ACRL (2017) contextualiza a importância da situação e do contexto para construção do aprendizado que é constituído por partes integrantes que são indissociáveis da atividade e das situações em que são produzidas. Ignorando a natureza situada da cognição, a educação derrota seu próprio objetivo de fornecer recursos úteis e robustos conhecimentos. Defende que um conceito aprendido continuará a evoluir na mente do aprendiz, à medida que a pessoa o usa em novas situações e atividades. Ferramentas como algoritmos, rotinas e definições também são importantes para o aprendizado dos alunos, e é

---

<sup>11</sup> Texto original: Whatever else you bring to the 21st century workplace, however great your technical skills and however attractive your attitude and however deep your commitment to excellence, the bottom line is that to be successful, you need to acquire a high level of information literacy. What we in the knowledge industries need are people who know how to absorb and analyze and integrate and create and effectively convey information—and who know how to use information to bring real value to everything they undertake.

por meio do uso que os alunos entendem seu valor e como usá-los. Além disso, outros fatores também são determinantes para a construção de novos conhecimentos e formadores de ciclo virtuoso que direcionam o aprendiz ao desenvolvimento da ColInfo.

De acordo com a ACRL (2017), nesse ambiente de aprendizagem, bem como os indivíduos dentro dele, são afetados pelas normas e valores da cultura nacional, local e da cultura acadêmica, ambas relacionadas ao maior ambiente social e político. Teoricamente, esses indivíduos se tornarão cada vez mais conhecedores da ColInfo, aumentando sua compreensão e habilidades para usar os conceitos dos componentes da ColInfo, envolvendo atividades de aprendizagem selecionadas ou criadas pelos educadores da ColInfo. À medida que os indivíduos refletem sobre o que aprenderam, sua compreensão dos conceitos acerca dessa competência evoluirá, e sua capacidade de utilizá-los aumentará, aumentando assim a capacidade de aprender dos alunos. A ColInfo, em essência, torna-se um aprendizado permanente.

Fortalecendo esse conceito, no documento elaborado pela ACRL (2016) denominado *Framework for Information Literacy for Higher Education* ou Estrutura para a Competência em Informação para o Ensino Superior, a ColInfo é definida como o conjunto de habilidades integradas abrangendo a descoberta reflexiva da informação, a compreensão de como a informação é produzida e valorizada e o uso da informação na criação de novos conhecimentos e participação ética nas comunidades de aprendizagem.

Para Andretta (2007 *apud* WEINER, 2011, p.7), além da aquisição de habilidades, a ColInfo

"[...] é um processo abrangente pelo qual se interage com a informação em diversos formatos e é complementado pelo efeito transformador da experiência. Por essa definição, a alfabetização informacional é o fundamento da aprendizagem ao longo da vida porque promove uma alfabetização multifacetada apoiada por criações críticas e reflexivas".

Mais recentemente e com foco mais abrangente, Belluzzo (2016) em seu Relatório de Pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (UNESP-Marília) relatou a situação do tema no Brasil (período de 2000-2016), contendo resultados obtidos com o projeto intitulado "O estado da arte da competência em informação (ColInfo) no Brasil: cenários e espectros" mediante a



pesquisa/revisão bibliográfica realizada para a identificação de um *corpus* de 217 artigos de periódicos publicados na área de Ciência da Informação e também em outras correlatas, totalizando a busca de 24 publicações periódicas; 129 dissertações e teses advindas de um total de 38 Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação e também em áreas correlatas, 24 eventos realizados no Brasil especificamente voltados para o tema e que trouxeram contribuições de importância consideradas como marcos históricos para a área no país, como a Declaração de Maceió (2011), o Manifesto de Florianópolis (2013) e a Carta de Marília (2014); 33 livros publicados por autores da área de Ciência da Informação e correlatas e que têm permitido a difusão do conhecimento científico e o diálogo para a formação de base teórica; e, ainda, 11 Grupos de pesquisa identificados oficialmente junto às universidades estaduais e federais e que têm contribuído para a consolidação da pesquisa nessa temática. Entretanto, no que diz respeito à produção identificada como sendo relacionada ao subtema “competência em informação e ambiente de trabalho” a autora indicou que pode observar uma pequena tendência no interesse dos autores, mencionando que isso possa ocorrer talvez pelo fato de se haver iniciado os estudos sobre a ColInfo nas bibliotecas e não em ambientes de outros tipos de organizações, o que pode levar a que esse enfoque não seja evidenciado como deveria até mesmo em âmbito internacional. Lembrou, ainda, que os ambientes organizacionais envolvem o acesso e uso da informação como um dos fatores críticos de sucesso no mercado de negócios na sociedade contemporânea, onde se vivencia uma economia informacional. Assim, recomendou que mais autores no nosso contexto possam se dedicar às pesquisas e apresentar abordagens e princípios aplicáveis à ColInfo em ambientes de trabalho. Cumpre destacar que, embora esse tema tenha sido bastante pesquisado e divulgado nos países desenvolvidos, no nosso contexto essas iniciativas têm ocorrido em pouca escala.

Dessa forma, os autores Williams, Cooper e Wavell (2014) reuniram as principais discussões sobre a ColInfo no ambiente de trabalho considerando os principais pensadores no contexto internacional contribuindo com as diferentes realidades, desafios, projetos, conquistas e projeção de cenários. Os quais serão sintetizados no Quadro 6.

**Quadro 6 - Síntese com definições da ColInfo no ambiente de trabalho no contexto internacional (tradução nossa)**

Publicação	Definição de ColInfo no ambiente de trabalho
<p>BRUCE, C. S. Workplace experiences of information literacy. <b>International Journal of Information Management</b>, v. 19, n. 1, p. 33-47. 1999.</p>	<p>"A ColInfo refere-se à capacidade das pessoas de operar efetivamente em uma sociedade da informação. Isso envolve o pensamento crítico, a consciência da ética pessoal e profissional, a avaliação da informação, a concepção das necessidades de informação, a organização da informação, a interação com os profissionais da informação e o uso efetivo da informação na resolução de problemas, na tomada de decisões e na pesquisa. São estes processos baseados na informação que são cruciais para o caráter das organizações que aprendem e que precisam ser apoiados pela infraestrutura tecnológica da organização" (p.46).</p> <p>A pesquisa identificou sete faces de (ou maneiras de experimentar) a ColInfo no local de trabalho, descritas como experiências de: tecnologia da informação, fontes de informação, processo de informação, controle de informações, construção do conhecimento, extensão do conhecimento e experiência de sabedoria.</p>
<p>GASTEEN, G.; O'SULLIVAN C. Working towards an information literate law firm. In: C. BRUCE; P. CANDY, (Eds), <b>Information Literacy Around the World: Advances in Programs and Research</b>. Wagga Wagga, New South Wales, Australia: Centre for Information Studies, Charles Strut University, 2000. p. 109-120.</p>	<p>"Para um escritório de advocacia, ser competente em informações significa que o pessoal tem a capacidade de manter-se atualizado e dar aconselhamento jurídico adequado, correto e relevante. Isso significa que as informações produzidas pela empresa e os conhecimentos dos indivíduos são capturados e reutilizados. Isso significa que a empresa sabe como obter lucro e usa suas estruturas e procedimentos a fim de maximizar o lucro para o futuro. Isso significa que a equipe entende o que a informação e o conhecimento significam para a empresa e que a empresa os capacita e incentiva a fazer o seu trabalho de forma eficiente" (p.121).</p> <p>"Em suma, a ColInfo para um advogado individual significa o mesmo que para qualquer outro profissional. Isso significa que eles sabem como a informação afeta seu trabalho, que eles sabem como encontrar informações apropriadas, como analisá-la e como manipulá-la e usá-la para fins específicos. Isso também significa que eles sabem como armazenar informações para reutilização para outra finalidade. Talvez o que distingue os advogados de muitos outros profissionais seja a medida em que a informação precisa e atemporal é fundamental para o seu trabalho e à medida em que a aprendizagem ao longo da vida é mais do que um objetivo admirável, torna-se mais uma necessidade" (p.12).</p>
<p>ABELL, A.; OXBROW, N. <b>Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age</b>. London, UK: Library Association Publishing, 2001.</p>	<p>"A ColInfo combina a consciência do valor da informação e do conhecimento para a organização com as habilidades e competências que permitem ao indivíduo desempenhar um papel completo, efetivo e gratificante em ambientes de conhecimento (TFPL, 1999)" (p.132).</p> <p>"A capacidade de criar, armazenar, acessar e usar informações é essencial para todos que trabalham em um ambiente baseado no conhecimento" (p.132).</p>
<p>CHEUK, B. <b>Information literacy in the workplace context: issues, best practices and challenges</b>. White paper prepared for UNESCO, The US National Commission on Libraries and Information Science, and the National Forum on Information Literacy, for use at the Information Literacy Meeting of Experts, Prague, The Czech Republic, 2002.</p>	<p>"Um conjunto de habilidades para que os funcionários reconheçam quando a informação é necessária e localize, avalie, organize e use informações efetivamente, bem como as habilidades para criar, empacotar e apresentar informações de forma eficaz para a audiência pretendida".</p>
<p>O'SULLIVAN, C. Is information literacy relevant in the real world? <b>Reference Services Review</b>, v. 30, n. 1, p. 7-14, 2002.</p>	<p>Refere-se a uma série de definições de ColInfo, incluindo: Os padrões de ColInfo do Conselho da <i>Australian University Librarians</i> (CAUL). Alinha parte desta definição com "conceitos estabelecidos usados em descrições de funções, critérios de seleção, avaliações de desempenho e programas de desenvolvimento profissional" (p.10).</p>
<p>KIRK, J. <b>Information and work:</b></p>	<p>"[...] no local de trabalho, uma pessoa competente em informações</p>

<p>extending the roles of information professionals. Paper presented at the ALIA 2004 Conference, Australia, 2004.</p>	<p>poderá" navegar na paisagem ... e entender a sua ecologia "(LLOYD, 2003, p.89)" (p.1).          "As práticas e os processos de informação estão inseridos nas relações sociais que são uma parte essencial de cada local de trabalho e contrastam significativamente com o foco na descoberta de informações que caracteriza muitos programas de ColInfo nas escolas, faculdades e universidades" (p.2).</p>
<p>LLOYD, A., 2004. Working (in)formation: conceptualizing information literacy in the workplace. In: International Lifelong Learning Conference.3rd. 13-16 June 2004. <b>Proceedings...</b> Rockhampton, Queensland: Central Queensland University Press. p. 218-224.</p>	<p>"Com base nessa pesquisa, agora é oferecida a seguinte definição de pessoa competente: Uma pessoa competente em informações tem uma consciência profunda, conexão e fluência com o ambiente de informação. As pessoas competentes em informações são engajadas, habilitadas, enriquecidas e incorporadas por informações sociais, processuais e físicas que constituem um universo de informações. A ColInfo é uma maneira de conhecer esse universo "(p.222-223).</p>
<p>KIRTON, J.; BARHAM, L. Information literacy in the workplace. <b>The Australian Library Journal</b>, v. 54, n. 4, p. 365-376, 2005.</p>	<p>"[...] uma mão-de-obra competente em informações que pode localizar, avaliar e usar efetivamente informações é a chave para o sucesso de muitas organizações" (p.366).</p>
<p>KLUSEK, L.; BORNSTEIN, J. Information literacy skills for business careers. <b>Journal of Business &amp; Finance Librarianship</b>, v. 11, n. 4, p. 321, 2006.</p>	<p>"ACRL define o indivíduo competente em informação como aquele que é capaz de 1. Determinar a extensão da informação necessária. 2. Acesse a informação necessária de forma eficaz e eficiente.3. Avalie a informação e suas fontes criticamente e incorpore a informação selecionada em sua base de conhecimento. 4. Use a informação de forma eficaz para atingir um propósito específico. 5. Compreender as questões econômicas, legais e sociais que envolvem o uso da informação de forma ética e legal. "(ALA, 2005).</p>
<p>LLOYD, A.; SOMERVILLE, M. Working information. <b>Journal of Work-place Learning</b>, v. 18, n. 3, p. 186-198, 2006.</p>	<p>"Nesta nova definição, as pessoas competentes em informação: [...] têm uma profunda consciência, conexão e fluência com o ambiente de informação, as pessoas competentes em informação são engajadas, habilitadas, enriquecidas e incorporadas por informações sociais, processuais e físicas que constituem um universo de informações. A ColInfo é longe de conhecer esse universo. (LLOYD, 2004) " (p.195). Isso descreve o processo de aprendizagem no local de trabalho de novato a proficiente.</p>
<p>De SAULLES, M. Information literacy amongst UK SME: an information policy gap. <b>Aslib Proceedings</b>, v. 59, n. 1, p. 68-79, 2007.</p>	<p>Referências de uma definição de ColInfo no local de trabalho de Cheuk (2002). "[...] a ColInfo no contexto do local de trabalho é definida como um conjunto de habilidades para que os funcionários reconheçam quando são necessárias informações e localize, avalie, organize e use informações de forma eficaz, bem como as habilidades para criar, empacotar e apresentar informações efetivamente para o público-alvo (CHEUK ,2002, p.2)".</p>
<p>SEN, B. A.; TAYLOR, R. Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis. <b>Information Research</b>, v. 12, n. 4, 2007. Available from: &lt;<a href="http://InformationR.net/ir/124/paper329.html">http://InformationR.net/ir/124/paper329.html</a>&gt;</p>	<p>"A ColInfo corporativa é definida aqui como uma empresa ou organização com habilidades e sistemas de gerenciamento de informações para apoiar estratégias e operações de negócios: gerar, reunir, analisar, disseminar e usar informações adequadas de forma eficaz, garantindo segurança, validade e integridade da informação".</p>
<p>CHEUK, B. Delivering business value through information literacy in the workplace. <b>Libri</b>, v. 58, n. 3, p. 137-143, 2008.</p>	<p>"Um conjunto de habilidades para os funcionários reconhecerem quando são necessárias informações e localizar, avaliar, organizar e usar a informação de forma eficaz, bem como as habilidades para criar, empacotar e apresentar informações efetivamente ao público pretendido. Basta falar, é um conjunto de habilidades para que os funcionários interajam com informações quando precisam resolver problemas comerciais ou problemas no trabalho" (p.139).</p>
<p>O'FARRILL, R. T. Information literacy and knowledge management: preparations for an arranged marriage. <b>Libri</b>, v. 58, n. 3, p. 155-171, 2008.</p>	<p>Com base em discussões, O'Farrill oferece a seguinte definição de ColInfo: "O desenvolvimento progressivo de competências para tornar-se conscientes, acessando, interpretando e efetivamente usando uma variedade de idiomas, códigos, recursos semióticos e recursos tecnológicos como ferramentas de aprendizagem, comunicação, e fazer sentido nas práticas sociais situadas " (p.167).</p>
<p>O'FARRILL, R. T. Information</p>	<p>"Este estudo empregou uma definição de trabalho de ColInfo como" uso</p>

<p>literacy and knowledge management at work: conceptions of effective information use at NHS24. <b>Journal of Documentation</b>, v. 66, n. 5, p. 706-733, 2010.</p>	<p>efetivo de informações "para o estudo empírico porque o conceito de eficácia foi considerado um ponto de conexão entre Colnfo e KM" (p.707).</p>
<p>BRUCE, C. S. Information literacy programs and research: reflections on 'Information literacy programs and research: An international review' by Christine Bruce. <b>The Australian Library Journal</b>, v. 60, n. 4, p. 334-338, 2011.</p>	<p>"Minha própria pesquisa ... leva-me a concluir que: Colnfo, como fenômenos como o ensino e a aprendizagem, não tem uma vida própria, é uma maneira de pensar e raciocinar sobre aspectos da matéria. (BRUCE, 1997) "(p.327).</p>
<p>CONLEY, T.M.; GIL, E.L. Information literacy for undergraduate business students: examining value, relevancy, and implications for the new century. <b>Journal of Business &amp; Finance Librarianship</b>, v. 16, n. 3, p. 213-228, 2011.</p>	<p>Várias descrições de Colnfo, incluindo:          "Precisamos fazer com que a nossa informação de negócios seja desenvolvida" (p. 7). Ele disse que os executivos precisam de diferentes tipos de informações de fontes secundárias para que eles possam identificar ameaças e oportunidades ambientais que afetarão sua indústria. Fontes como o governo, as associações comerciais e os bancos de dados precisam ser utilizadas e as informações são estruturadas em um sistema de informação que pode ser elaborado pelos executivos para tomar decisões empresariais e estabelecer estratégia de negócios (DRUCKER, 1995). Pode-se reconhecer claramente elementos de Colnfo por trás das ideias de Drucker." (p.215).          "Mutch (1997) sugeriu que a Colnfo poderia ser a maneira de dotar os profissionais com habilidades que precisam lidar com a sobrecarga de dados com os quais são confrontados, criando assim um quadro para tomar melhores decisões" (p.221).          "Ela definiu a Colnfo da seguinte forma: "envolve pensamento crítico, consciência de ética pessoal e profissional, avaliação de informações, contextualização de necessidades de informação, organização de informações, interação com profissionais da informação e uso efetivo de informações em solução de problemas, tomada de decisão e pesquisa "(p.46)." (p.215).</p>
<p>LLOYD, A. Trapped between a rock and a hard place: what counts as information literacy in the workplace and how is it conceptualized? <b>Library Trends</b>, v. 60, n. 2, p. 277-296, 2011.</p>	<p>"[...] eu defino uma prática de informação como: Uma série de atividades e habilidades relacionadas à informação, constituídas, justificadas e organizadas através dos arranjos de um site social e mediadas social e materialmente com o objetivo de produzir entendimento compartilhado e mútuo acordo sobre formas de conhecer e reconhecendo como o desempenho é promulgado, habilitado e limitado na ação situada coletivamente " (p.285).          "Como uma prática central de informação, a prática da Colnfo é definida como: O conhecimento de fontes de informação dentro de um ambiente e a compreensão de como essas fontes e as atividades usadas para acessá-las são construídas através do discurso.          A Colnfo é constituída através das conexões que existem entre pessoas, artefatos, textos e experiências corporais que permitem aos indivíduos desenvolver posições subjetivas e intersubjetivas. A Colnfo é uma forma de conhecer os muitos ambientes que constituem um ser individual no mundo. (LLOYD, 2010, p.26) " (p.286).</p>
<p>LLOYD, A. Building information resilient workers: The critical ground of workplace information literacy. What have we learnt? European Commission for Information Literacy: <b>Communications in Computer and Information Science</b>. Springer. v 397, p. 219-228, 2013.</p>	<p>"Os trabalhadores que desenvolveram a resiliência da informação têm a capacidade de se conectar e se envolver com informações para resolver problemas, adaptar-se à mudança ou a situações novas, transformar práticas no local de trabalho e reduzir possíveis fontes de conflito ou estresse que surgem quando há incerteza sobre o tipo da informação que é necessária, ou onde localizá-lo na paisagem da informação. " (p.225).          "Um resultado desta remodelação é que o conhecimento agora é visto para ter um valor central no local de trabalho e não é suficiente para operacionalizar as habilidades de informação: localizá-lo, acessá-lo e organizá-lo. Os trabalhadores devem ser capazes de transformar a informação para criar novos conhecimentos ou para usá-la como alavanca para novas ideias e inovações " (p.220).</p>
<p>SAYYAD ABDI, E.; PARTRIDGE, H.; BRUCE, C. Website</p>	<p>"[...] o termo" Colnfo "é um termo abstrato e, portanto, pode não ser facilmente compreendido fora do campo de estudos de informação.</p>

designers: how do they experience information literacy? <b>The Australian Library Journal</b> , v. 62, n. 1, p. 40-52, 2013.	Portanto, para poder comunicar-se claramente com os participantes da pesquisa, o termo "uso efetivo da informação" foi usado durante as entrevistas" (p.44).
--	--

**Fonte:** Adaptado de Williams, Cooper e Wavell (2014)

Conforme se observa no Quadro 6, Williams, Cooper e Wavell (2014), ao oferecerem uma visão a respeito da contribuição dos autores internacionais sobre a ColInfo no ambiente de trabalho, em linhas gerais, demonstraram haver a preocupação com alguns elementos ou princípios que norteiam essa competência em relação ao desempenho profissional e organizacional: conceituações e princípios teóricos; valorização da informação e seu uso efetivo para a construção e gestão do conhecimento, resolução de problemas, tomadas de decisão e pesquisa; relacionamento com o ensino e aprendizagem e o desenvolvimento profissional; informação como elemento estratégico na área de negócios; aprendizagem ao longo da vida, conexões e relações sociais; ética e legalidade; compartilhamento; resiliência e adaptação às mudanças; aplicação dos padrões e indicadores como recursos para o desenvolvimento da ColInfo.

No contexto nacional também foram encontrados autores que tratam a ColInfo no ambiente de trabalho, mas é um enfoque que ainda carece de estudos tendo em vista a amplitude e diversidade de possibilidades de aplicação que permite aos profissionais de informação. As principais contribuições nacionais foram sintetizadas no Quadro 7.

#### **Quadro 7 - Síntese com definições da ColInfo no ambiente de trabalho no contexto nacional**

<b>Publicação</b>	<b>Definição de ColInfo no ambiente de trabalho</b>
CAMPELLO, B. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. In: <b>Ci. Inf.</b> , Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2003	A Competência em Informação possibilita a aprendizagem independente e resulta na responsabilidade social, na qual se tem a participação em grupos para busca e compartilhamento do conhecimento e colaboração com a comunidade (CAMPELLO, 2003).
DUDZIAK, E. A. <i>Information Literacy: princípios, filosofia e prática. Ciência da Informação</i> , Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003.	“Não se tratava de buscar a informação, tratava-se de fazer o uso dela para tomar decisões e resolver problemas” (DUDZIAK, 2003, p.24). “[...] a necessidade de atuação interdisciplinar, integrando também os ambientes educacional e profissional” (DUDZIAK, 2003, p.27). “[...] processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e à interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida” (DUDZIAK, 2003, p.28).
BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M. C. M.; FERES,	“[...] habilidades para encontrar, avaliar, interpretar, criar e aplicar a informação disponível na geração de novos conhecimentos”

<p>G. G. <i>Information Literacy</i>: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. ETD – <b>Educação Temática Digital</b>, Campinas, v.6, n.1, p.81-99, dez. 2004</p>	<p>(BELLUZZO; KOBAYASHI; FERES, 2004, p.95).</p>
<p>MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. <b>Ciência da Informação</b>. Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio./ago. 2004.</p>	<p>“A competência informacional 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” (MIRANDA, 2004, p.118).</p>
<p>BELLUZZO, R. C. B. O uso de mapas conceituais para o desenvolvimento da competência em informação. In: PASSOS, Rosemary; SANTOS, Gildenir Carolino (Org.). <b>Competência em informação na sociedade da aprendizagem</b>. Bauru: Kayrós, 2005. p.29-49.</p>	<p>“A competência em informação constitui-se em processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida” (BELLUZZO, 2005, p.38).</p>
<p>MIRANDA, S. V. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. <b>Ciência da Informação</b>, v. 35, n. 3, p. 99-114, set./dez. 2006.</p>	<p>“[...] desenvolvimento de competências específicas relacionadas ao trabalho informacional pode fazer parte de um esforço para proporcionar ao usuário os recursos necessários para lidar com a informação que lhe faz falta e para resolver seus problemas informacionais” (MIRANDA, 2006, p.99).</p>
<p>HATSCBACH; M.H.L; OLINTO, G. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. <b>Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação</b>, Nova Série, São Paulo, v.4, n.1, p. 20-34, jan./jun. 2008.</p>	<p>“A Competência em Informação já tem luz própria, como área de estudos na Ciência da Informação, com bastante autonomia, apesar de sua grande interface com outras áreas do conhecimento, entre as quais podemos mencionar a educação, as ciências sociais, a psicologia cognitiva, a comunicação, o marketing, o direito e a informática” (HATSCBACH; OLINTO, 2008, p.27). [...] tem vários enfoques, recebe aportes de várias áreas, permitindo o trabalho dentro de uma perspectiva interdisciplinar [...] atendendo às exigências atuais do mundo acadêmico e profissional, para construir novos conhecimentos e servir de instrumento para o uso da informação como fator de inclusão social. (HATSCBACH; OLINTO, 2008, p.28)</p>
<p>CAMPELLO, B.S. <b>Letramento informacional</b>: função educativa do bibliotecário na escola. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.</p>	<p>Atributos que caracterizam uma pessoa competente em informação: 1. Reconhecer a necessidade de informação; 2. Reconhecer que informações acuradas e completas são a base para a tomada de decisões inteligentes; 3. Formular questões baseadas na necessidade de informação; 4. Identificar fontes de informação potenciais; 5. Desenvolver estratégias de busca adequadas; 6. Acessar fontes de informação inclusive as eletrônicas; 7. Avaliar informações; 8. Organizar informações para aplicações práticas; 9. Integrar novas informações ao corpo de conhecimento existente; 10. Usar informações para pensar criticamente e para solucionar problemas (CAMPELLO, 2009, p.35-36).</p>
<p>DUDZIAK, E. A. Competência informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. <b>Informação &amp; Informação</b>, v. 15, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2010.</p>	<p>“[...] para indivíduos, trabalhadores e cidadãos, reforçando o papel da informação na resolução de problemas e tomada de decisões” DUDZIAK (2010, p.7).</p>
<p>GASQUE, K. C. G. D. <b>Arcabouço do letramento informacional e contexto educacional</b>. Brasília: Faculdade de Ciência da Informação/Universidade de Brasília, 2012.</p>	<p>“Determinar a extensão das informações necessárias; acessar a informação de forma efetiva e eficientemente; avaliar criticamente a informação e suas fontes; incorporar a nova informação ao conhecimento prévio; usar a informação de forma efetiva para atingir objetivos específicos; compreender os aspectos econômico, legal e social do uso da informação, bem como acessá-la e usá-la ética e legalmente” (GASQUE, 2012, p.31-32). “[...] um processo de aprendizagem, compreendida como ação contínua e prolongada, que ocorre ao longo da vida” (GASQUE, 2012, p.39).</p>

<p>BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: vivências e aprendizado. In: Regina Celia Baptista Belluzzo; Glória Georges Feres. (Org.). <b>Competência em informação: das reflexões às lições aprendidas.</b> São Paulo: FEBAB, 2013, v. 1, p. 58-74</p>	<p>“Requisitos principais para o desenvolvimento da competência em informação no contexto brasileiro: a) Existência de espaços de intercâmbio e participação por meio do fomento de práticas pedagógicas e informacionais, tendo como base a filosofia da educação para todos. b) Estabelecimento de estreita relação entre as bibliotecas e as escolas, mediante trabalho integrado e conjunto, com o intuito de promover a leitura e a pesquisa. c) Garantia do acesso e uso da informação de forma inteligente para a geração de conhecimento às comunidades assistidas e populações vulneráveis. d) Atualização de princípios e práticas de condutas de gestão da informação àqueles que atuam como mediadores e multiplicadores no desenvolvimento da Competência em Informação, contribuindo com a inovação e o desenvolvimento social “ (BELLUZZO, 2013, p.77).</p>
<p>COELHO, M. M. et al. Relato de experiência de um programa de competência em informação no ambiente empresarial com apoio da educação à distância: CASETRANSPETRO. In: BELLUZZO, R.C.B; FERES, G.G. (Orgs.) <b>Competência em Informação: de reflexões às lições aprendidas.</b> São Paulo: FEBAB, 2013. p.322-350.</p>	<p>Relato de experiência pioneira, estratégica e prioritária para o desenvolvimento da ColInfo nos colaboradores da empresa Transpetro, subsidiária da Petrobras no Brasil. “Acreditando que o desenvolvimento da Competência em Informação possibilita ao indivíduo alcançar melhores resultados na vida pessoal, acadêmica e profissional ao longo da vida e em decorrência disso, o torna capaz de reconhecer suas necessidades de informação e obter habilidades para localizar, avaliar e usá-la efetivamente. Certamente, foi apoiada nessa visão que a Alta Administração da Empresa, acreditou e patrocinou o desenvolvimento do Programa de Competência em Informação” (p. 328)</p>
<p>BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Competência em informação, redes de conhecimento e as metas educativas para 2021: reflexões e inter-relações. In: BELLUZZO, R. C. B; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (Orgs.). <b>Redes de conhecimento e competência em informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação/organização.</b> Rio de Janeiro: Interciência, 2015. 414p.; p.1-35.</p>	<p>“[...] a competência em informação enquanto: [...] competência funcional na sociedade contemporânea torna-se, pois, crucial para a realização de cada cidadão e para sua plena integração social. O seu desenvolvimento capacita os indivíduos para o acesso, a seleção, a gestão e avaliação da informação necessária à vida profissional, social ou pessoal” (BELLUZZO; FERES, 2015, p.8).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Conforme se demonstrou no Quadro 7, os principais autores nacionais enfocaram principalmente os seguintes elementos em suas contribuições: conceituações e princípios teóricos; valorização e uso efetivo da informação na formação de professores e outros profissionais na sociedade do conhecimento; aprendizagem ao longo da vida; gestão da informação e do conhecimento; inovação e desenvolvimento social; redes de conhecimento; busca e compartilhamento da informação; atributos da pessoa competente em informação; tomadas de decisão e solução de problemas; integração de ambientes educacionais e profissionais; ética e legalidade; interdisciplinaridade com outras áreas; inclusão social; requisitos de perfil e desenvolvimento profissionais.

Comparando-se os dados dos Quadros 6 e 7, pode-se dizer que existe certa similaridade no que diz respeito aos enfoques estudados pelos autores, tanto

no âmbito internacional como no nacional. Entretanto, de maneira geral, considera-se que a ColInfo ainda é um campo recente de estudos na Ciência da Informação, havendo escassez de contribuições nesse sentido.

Em âmbito internacional, com esse enfoque no ambiente de trabalho, Goad (2002) propôs dezesseis etapas para a ColInfo como um processo que ocorre nessa ambiência. Essas etapas são:

- Estabelecer a necessidade de informação – criar os procedimentos necessários que sustentem a utilidade da informação;
- Dividir o assunto em partes – fracionar o todo em etapas (passo-a-passo) para possibilitar maior facilidade de construção de raciocínio na elaboração do contexto da informação;
- Identificar relacionamentos e hierarquias – elaborar um fluxo que proporcione rastreabilidade e lastro da informação e o caminho da construção para formação do conhecimento;
- Identificar informações – estabelecer critérios para ‘saber’ identificar a informação útil para pesquisa;
- Identificar múltiplas fontes - planejar e escolher em inúmeras plataformas, mídias e opções para explorar em diferentes possibilidades;
- Selecionar uma estratégia – dentre as soluções percorridas, escolher a opção com melhor custo/benefício;
- Desenvolver uma lista de perguntas – elaborar questões baseadas nos objetivos iniciais estabelecidos;
- Conduzir a busca – proceder com a pesquisa conforme o protocolo estabelecido;
- Autenticar a informação – validar a informação pesquisada para valorizar o procedimento de busca de informação e geração de conhecimento;
- Filtrar a informação enquanto permanece focada – estabelecer critérios para reter as informações relevantes considerando os objetivos propostos;
- Analisar a informação – proceder com a averiguação da informação coletada;
- Resumir a informação uma vez recolhida – sintetizar a informação considerando os critérios estabelecidos;
- Selecionar a informação que se aplica – eleger as informações pertinentes ao protocolo inicial;



- Colocar a informação no contexto – aplicar a informação dentro da realidade do ambiente em que se insere e objetivos propostos;

- Aplicar a informação – colocar em prática a informação pesquisada;

- Avaliar a ação tomada – realizar a avaliação do processo de coleta de informação, do produto gerado, da agregação de valor, suas implicações e pontos de melhoria.

Weiner (2011) sintetiza as competências relacionadas à ColInfo que muitas organizações empresariais e educacionais indicam como necessárias para a prontidão considerando a nova força de trabalho e o sucesso no local de trabalho:

- Competências do Século 21, definidas como o conjunto de habilidades e competências onde as competências auditiva, visual e digital se sobrepõem. Isso inclui a capacidade de entender o poder das imagens e dos sons, reconhecer e usar esse poder, manipular e transformar a mídia digital, distribuí-los de forma generalizada e adaptá-los facilmente em novos formatos;

- A capacidade de usar o processo de pesquisa para descrever, resumir e sintetizar informações – habilidades necessárias tendo em vista o volume de informações disponíveis nas mais diversas plataformas possíveis;

- Competência em mídia digital definida como o uso de uma variedade de mídias e formatos para avaliar, criar e distribuir informações – que requer capacidades múltiplas e aprendizado contínuo do profissional;

- Pensamento crítico, resolução de problemas e raciocínio analítico – que exige atitude profissional ativo, atento e consistente;

- Aprendizagem ao longo da vida e auto aprendizado – assumindo o real protagonismo de sua própria vida em decidir sobre a sua capacidade de aprender a aprender e assumir novos desafios;

- Comunicação e colaboração assertivas - participação ativa e social, não podendo mais imaginar que a atuação profissional tem atuação local e restrita, mas que suas ações provocam interferência e afetam o seu entorno;

- Capacidade de localizar, organizar e avaliar a credibilidade da informação – que provocam a reflexão sobre o comportamento ético e reflexivo, considerando a responsabilidade do profissional da informação;

- Informação e comunicação – capacidade de identificar, buscar, acessar, usar, sintetizar e disseminar a informação;

- Capacidade de julgar e difundir informações relevantes entre quantidades esmagadoras – saber identificar as fontes de informação com credibilidade e origem e compreender a responsabilidade e poder presente na geração e disseminação da informação;

- Habilidades sociais, incluindo a capacidade de saber ouvir, tendo em vista a infinidade de interferências físicas e virtuais, que “transpõem barreiras” nas relações humanas;

- Capacidade de formular questões precisas, considerando o volume cada vez maior de informações em diferentes formatos e diferentes plataformas.

Recentemente, no contexto nacional, Santos (2017) apresenta uma contribuição de interesse para a ColInfo em ambiente de trabalho, focalizando o uso do conjunto de atributos (CHA) para o profissional da informação que atua em bibliotecas universitárias, criando um perfil de protagonista a exemplo dos bibliotecários que atuam nas unidades de pesquisa.

Por meio da revisão de literatura e pesquisa aplicada junto a rede de bibliotecários universitários, Santos (2017) apresenta uma sistematização e uso dos atributos das dimensões de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes no cenário da ColInfo (Quadro 8) e das características profissionais para o bibliotecário universitário atuante nas iniciativas formadoras de usuários competentes em informação. Compreendendo que, no ambiente acadêmico, o perfil bibliotecário universitário nas ações voltadas para a inserção e a consolidação da ColInfo é de um profissional pesquisador capaz de atuar nas redes de intercâmbio das experiências bibliotecárias, além de ser um agente mediador do aprendizado e promotor da prática de pesquisa diante do processo de apropriação das informações e de construção do conhecimento.

**Quadro 8 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários para o bibliotecário universitário atuante como pesquisador nas iniciativas formadoras de ColInfo.**

Ações do Bibliotecário pesquisador	Dimensões		
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>Ação individual</b>	Avaliação de indicadores; Domínio da informação; Experiência na área; Fontes de informação; Idiomas; Multidisciplinaridade; Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)	Adaptação; Atuar em rede e em equipe; Comunicação; Síntese	Aprendizagem contínua; Ética; Iniciativa; Organização; Persistência; Responsabilidade
<b>Ação de apoio</b>	Especificidades dos cursos universitários; Serviço de referência	Atualização; Capacitação; Criatividade; Diálogo; Efetividade; Gestão; Mediação	Empatia; Feedback; Imparcialidade; Paciência; Proatividade; Responsabilidade
<b>Ação estratégica</b>	Instituições parceiras; Missão institucional; Políticas públicas e institucionais; Ministério da Educação e Cultura (MEC); Processos administrativos; Responsabilidade socioambiental	Elaboração de projetos; Flexibilidade	Apoio institucional; Colaboração; Disseminação do conhecimento; Planejamento estratégico; Relacionamento

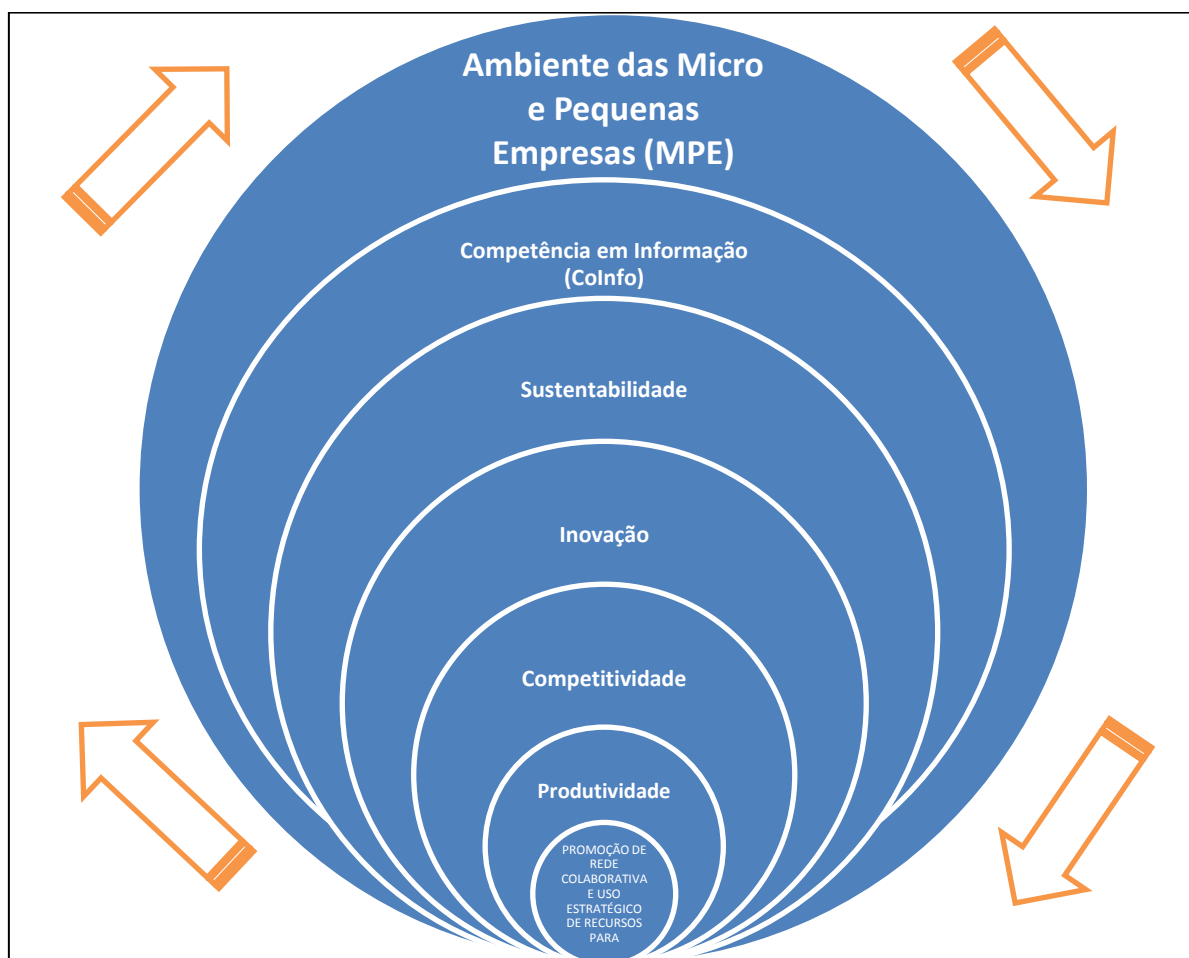
**Fonte:** Santos (2017, p.204)

Como resultado da pesquisa, apontou as contribuições quanto ao levantamento dos atributos das três dimensões (Quadro 8) em consonância com o desenvolvimento da ColInfo na ambiência das universidades e com a ação bibliotecária na realização e promoção da prática de pesquisa nesses ambientes produtivos. Conclui que o perfil de pesquisador do bibliotecário universitário viabiliza o progresso nas atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades, alicerçado nos fatores de inovação científica e tecnológica, o que pode também ser, de certa forma, aplicável ao contexto das MPE.

A pesquisa de ColInfo relacionada com o trabalho produz um entendimento dessa competência que poderá, muitas vezes, estar aparentemente sem articulação com a educação. Entretanto, informações sobre os trabalhadores competentes em informação podem estar sendo desenhadas a partir de uma ampla gama de fontes de informação e se engajarem com atividades de informação relacionada que lhes permitam conhecer o cenário de informação do local de trabalho, para entender como a informação está situada nele, e, como ocorrem as conexões com as performances profissionais, demandando programas de

capacitação permanente, enquanto uma prática social, balizando o papel da prática e da coparticipação das organizações na formação da produção, reprodução e circulação do conhecimento, incluindo o conhecimento sobre a adequação da competência em informação em relação ao contexto de trabalho e o mercado de negócio.

Ao se aprofundar na compreensão e abrangência dos termos apresentados, percebeu-se uma clara inter-relação, tendo em vista que para alcançarem a produtividade as empresas necessitam maximizar o aproveitamento de recursos e a minimização de esforços para alcançar o melhor resultado. Em decorrência, essas empresas precisam exercer os fatores que a levam a cumprir seus objetivos, atendendo as necessidades e expectativas do seu mercado de atuação com mais êxito que seus concorrentes para ter competitividade. Contribuem ainda as ideias concretizadas em ações que levam as empresas em direção à inovação. Assim, a sustentabilidade empresarial exige dos empresários que gerenciem os recursos (físicos, econômicos e financeiros) com eficiência e eficácia com o objetivo de lograrem sucesso em longo prazo. Permeando todo o contexto, a Competência em Informação – ColInfo implica na capacidade desses empresários em “trabalhar” a informação em todos os contextos que refletem e envolvem todo o ambiente das MPE (Figura 6).

**Figura 6 - Inter-relação existente no Ambiente das Micro e Pequenas Empresas-MPE**

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

Para corroborar e complementar o referencial apresentado vale destacar que, no contexto nacional, surge a proposta de padrões e indicadores elaborados por Belluzzo (2007), a partir de referenciais internacionais para estabelecer indicadores de avaliação da competência em informação, no tocante à inserção, desenvolvimento e avaliação de princípios e conceitos, os quais foram consolidados em cinco padrões básicos, conforme se apresenta no Quadro 9:

## Quadro 9 - Padrões básicos e/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>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Desempenho</li> </ul>
1.1 Define e reconhece a necessidade de informação
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados Desejáveis</li> </ul>
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.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Desempenho</li> </ul>
1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados Desejáveis</li> </ul>
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 e secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Desempenho</li> </ul>
1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados Desejáveis</li> </ul>
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.
<b>PADRÃO 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Desempenho</li> </ul>
2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados Desejáveis</li> </ul>
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.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Desempenho</li> </ul>
2.2 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados Desejáveis</li> </ul>
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 <i>booleana</i> , 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.

• Indicador de Desempenho	
2.3 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.	
• Resultados Desejáveis	
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 <i>on-line</i> ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária	
• Indicador de Desempenho	
2.4 A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário	
• Resultados Desejáveis	
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.	
• Indicador de Desempenho	
2.5 A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes	
• Resultados Desejáveis	
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>	
• Indicador de Desempenho	
3. 1 Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida	
• Resultados Desejáveis	
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	
• Indicador de Desempenho	
3.2 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes	
• Resultados Desejáveis	
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	
• Indicador de Desempenho	
3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação	
• Resultados Desejáveis	
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
<b>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.</b>
• Indicador de Desempenho
4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto
• Resultados Desejáveis
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 ideias e/ou argumentos (ver também 3.1.2 e 3.1.3)
• Indicador de Desempenho
4.2 Comunica os resultados do projeto com efetividade
• Resultados Desejáveis
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>
• Indicador de Desempenho
5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia
• Resultados Desejáveis
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
• Indicador de Desempenho
5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação
• Resultados Desejáveis
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
• Indicador de Desempenho
5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados
• Resultados Desejáveis
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)

Considera-se que esses padrões, em articulação com todos os conceitos apresentados e que foram recuperados junto à literatura nacional e internacional, apresentam um cenário em que a informação é fundamental: a gestão e o uso dependem de ambiente e estrutura organizacional que permita o engajamento de



empreendedores de maneira que entendam quais são os procedimentos e caminhos que devem ser percorridos considerando o ambiente das MPE.

Como uma contribuição desta tese para a melhor compreensão da aplicabilidade de padrões, indicadores (BELLUZZO, 2007), foi elaborado também uma figura síntese (Figura 7) estabelecendo a inter-relação entre esses parâmetros. Procurou-se, ainda, enfatizar os conceitos e perspectivas que compreendem a competência em informação e suas contribuições à definição de um perfil do empresário/empreendedor para atuar com informação considerando os atributos CHAVE (conhecimento, habilidade, atitude, valores e entorno) (MACARENCO e DAMIÃO, 2008). Considerou-se, também, todos esses princípios no tocante à construção de conhecimento nas empresas apoiada em inter-relação conceitual entre: produtividade, competitividade, sustentabilidade e inovação no contexto das MPE (Quadro 10).

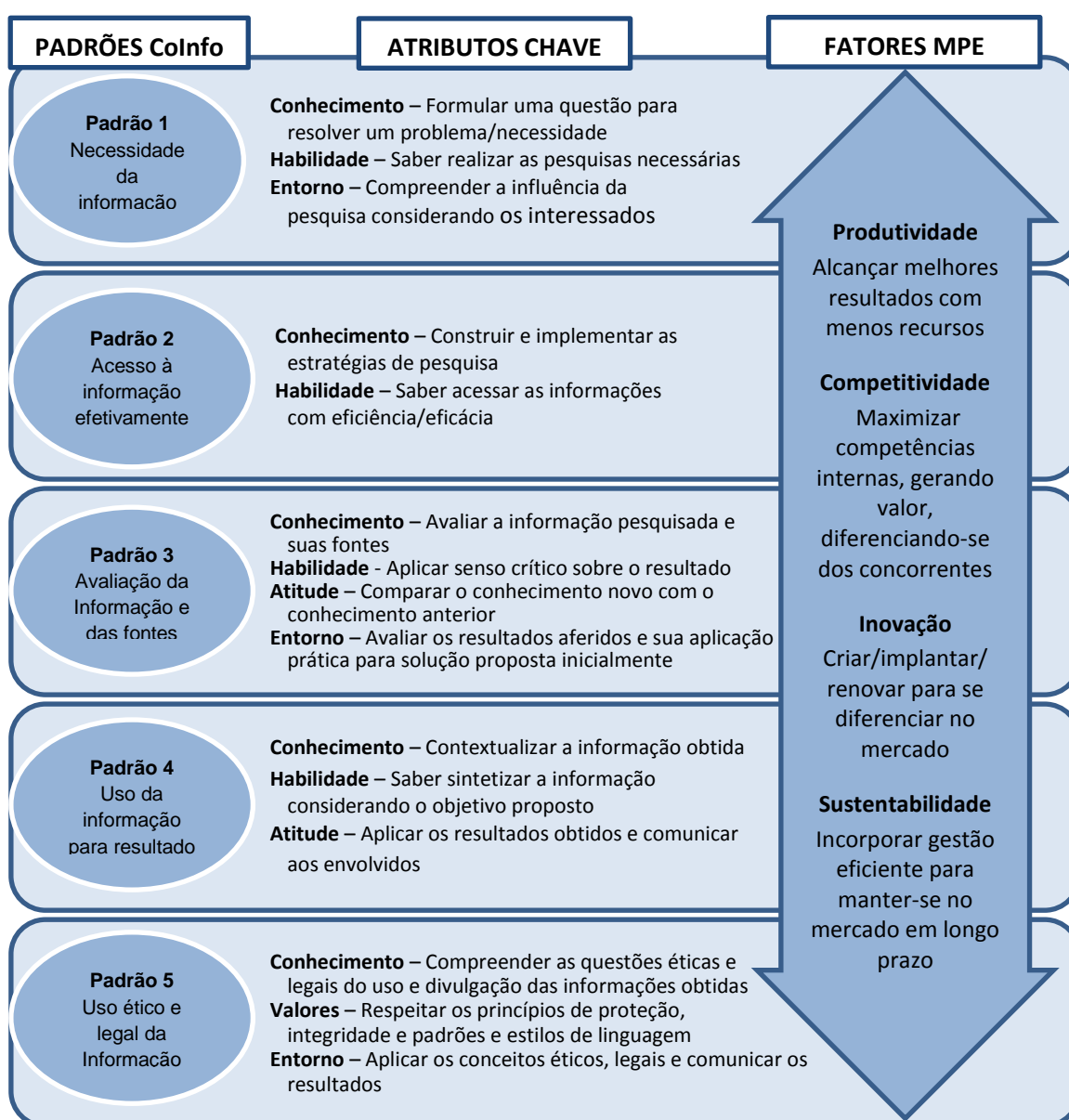
**Quadro 10 - Quadro conceitual dos atributos CHAVE, os Padrões e Indicadores Belluzzo e os fatores que incorporam o ambiente das MPE**

Padrões e Indicadores Belluzzo (2007) da Competência em Informação como referencial do empresário/empreendedor em sua atuação profissional	Atributos CHAVE para atuar com informação (MACARENCO e DAMIÃO, 2008)	Fatores que incorporam o ambiente das MPE, com apoio do referencial obtido com a Revisão Sistemática da Literatura (RSL)
<p><b>Conceitos desses padrões e indicadores:</b></p> <p><b>Padrão 1</b> – O empresário/empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p> <p><b>Padrão 2</b> – O empresário/empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</p> <p><b>Padrão 3</b> – O empresário/empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes.</p> <p><b>Padrão 4</b> – O empresário/empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</p> <p><b>Padrão 5</b> – O empresário/</p>	<p><b>Conceitos desses atributos CHAVE:</b></p> <p><b>Conhecimento</b> - inteligência e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas.</p> <p><b>Habilidade</b> - saber fazer, que envolve uma habilidade prática, física e mental e é adquirida principalmente por treinamento e prática.</p> <p><b>Atitude</b> - representa o querer e a ação do profissional diante das práticas profissionais.</p> <p><b>Valores</b> - princípios ou crenças relativas a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais.</p> <p><b>Entorno</b> - grau de obrigações</p>	<p><b>Conceitos desses fatores:</b></p> <p><b>Produtividade</b> - produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos.</p> <p><b>Competitividade</b> - reunião de requisitos compostos pela ótima competência em si e da experiência ante os outros, para que as empresas possam lograr êxito nos seus mercados de atuação.</p> <p><b>Inovação</b> - introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.</p> <p><b>Sustentabilidade</b> - capacidade</p>

empreendedor 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.	de uma organização em assumir ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade na medida em que ela procura atingir seus próprios interesses.	de uma empresa em gerenciar com eficiência os recursos financeiros, arcar com todas as despesas e custos relativos à sua operação conseguindo manter-se no mercado em longo prazo.
---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

**Figura 7 - Perfil do empresário/empreendedor sob o enfoque da Inter-relação entre os atributos CHAVE, os Padrões e Indicadores Belluzzo (Colinfo) e os fatores que incorporam o ambiente das MPE**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Com relação ao Padrão 1, que considera ser o empresário/empreendedor competente em informação aquele que determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, quando inter-relacionada com os atributos da concepção da CHAVE, entende-se que envolve: conhecimento, habilidade e o entorno, porque precisa saber qual a área de negócios, há necessidade de formular questões apropriadas baseado na informação necessária requerendo o desempenho desejável como apresentado no Figura 7, ou seja, "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.)".

No Padrão 2, entende-se que o empresário/empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade ao inter-relacionar com os atributos CHAVE, considerando que envolve conhecimento e habilidade tendo em vista que é imprescindível ao empresário, compreender a variedade de métodos de pesquisa, definir e implementar a estratégia de busca, além de ser capaz de escolher as fontes nas diferentes formatos e plataformas e ainda retrabalhar a informação de acordo com o encontrado e a sua necessidade conforme o Figura 7, isto é, "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".

Com relação ao Padrão 3 que considera que o empresário/empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, ao inter-relacionar com os atributos da concepção da CHAVE, entendem-se que envolve: conhecimento, habilidade, atitude e valores. Tendo em vista que o empresário precisa conhecer a maior parte das ideias obtidas, bem como avaliar as informações e fontes e ainda, agregar valor ao conhecimento adquirido conforme apresentado no Figura 7, ou seja, "Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões".

No Padrão 4, entende-se que o empresário/empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado, quando inter-relacionada com os atributos da concepção da CHAVE, entende-se que envolve:

conhecimento, habilidade e atitude, porque precisa saber sintetizar os resultados da pesquisa e convertê-los em seu objetivo inicial, comunicando os resultados aos interessados de acordo com o Figura 7.

De acordo com o Padrão 5 que considera que o empresário/empreendedor 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, quando inter-relacionada com os atributos da concepção da CHAVE, entende-se que envolve: conhecimento, valores e o entorno, porque precisa saber sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia ao elaborar textos, além de cumprir as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação indicando as fontes de informação nas comunicações do produto final.

O Figura 7 apresenta a inter-relação entre os padrões e indicadores Belluzzo (2007) com os atributos CHAVE, conforme se descreveu, pois existe estreita relação com o alcance da produtividade, uma vez que segundo Gronroos e Ojasal (2004), Lentz e Mortensen (2005) e Spithoven (2003), esta última significa a integração dos recursos empresariais utilizados e transformados em valor para os clientes, o que influencia na melhoria da eficiência da empresa, com aumento no padrão ou qualidade de vida de uma sociedade, dependendo do nível de articulação e envolvimento dos atores envolvidos no processo.

Da mesma maneira, essa inter-relação (Figura 7) influencia a competitividade das empresas, considerando que de acordo com Porter (2004) e Soto (2005) representa a capacidade das empresas de se relacionar com o seu meio ambiente, abrangendo tanto as forças sociais como econômicas, de tal sorte que consiga compreender e traduzir em produtos e serviços adequados ao seu mercado de atuação a fim de satisfazer novas necessidades de clientes e mercados ao buscar conhecimento do ambiente, do mercado e das necessidades dos clientes, traduzindo suas ações em qualidade, serviço e valor agregado com a promoção do capital intelectual e emocional das organizações mediante o reconhecimento e a valorização dos sinais vitais da organização com um processo de melhoria contínua.

Do mesmo modo, a inter-relação (Figura 7) influi nos processos de inovação nas empresas. Pois, de acordo com Lei da Inovação (2004) e a Lei do

Bem (2005), inovar significa a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços com a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

A sustentabilidade empresarial também é afetada pela inter-relação (Figura 7) apresentada porque, de acordo com o Instituto Ethos (2016) e Almeida (2003), a questão central desse fator está diretamente associada aos processos e ações empresariais que podem se manter e melhorar ao longo do tempo e que estabeleçam maior longevidade considerando o mercado de atuação quando essas empresas se preocupam em planejar e executar ações levando em consideração, simultaneamente, as dimensões econômica, ambiental e social.

Percebe-se que a integração dos fatores que integram a ambiência das MPE, tais como: produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade, acham-se diretamente inter-relacionados porque a matéria prima para operacionalização dos mesmos nas empresas baseia-se, essencialmente, no acesso e uso da informação e na construção de conhecimento, essência da ColInfo.

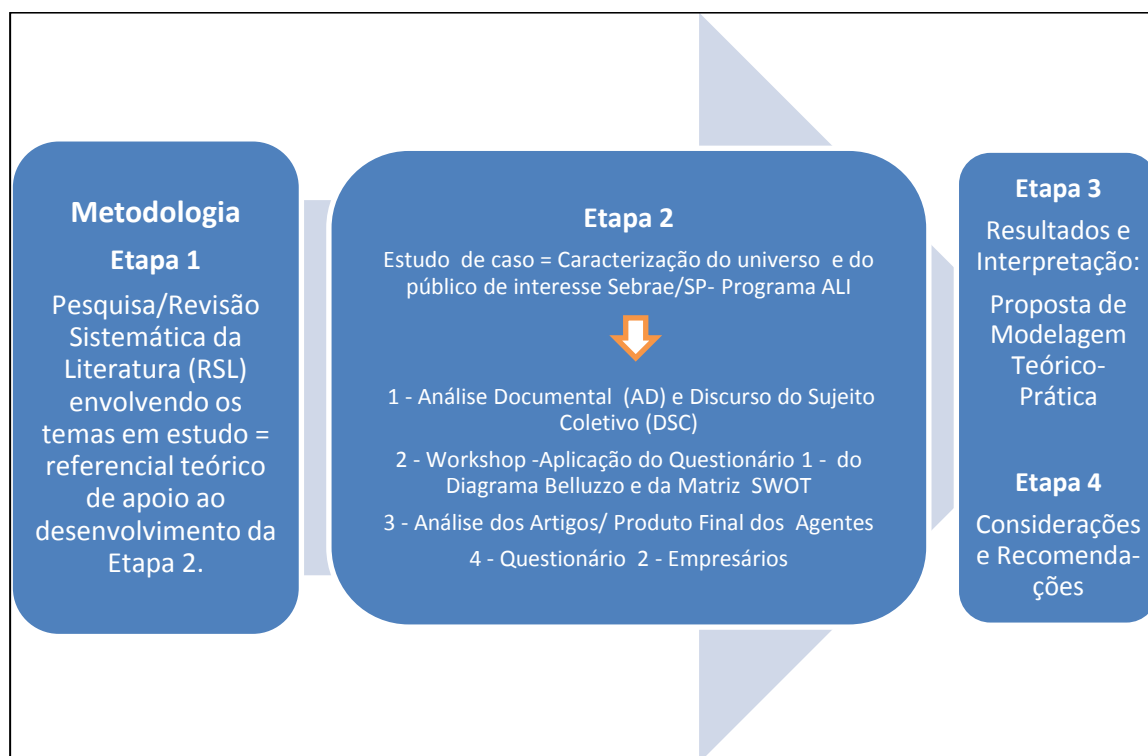
Tendo em vista o que foi apresentado teoricamente, sentiu-se a necessidade de estudar uma realidade envolvendo o SEBRAE/Bauru e o Programa “Agentes Locais de Inovação” como forma de identificar e compreender melhor esse universo organizacional no que tange à competência em informação – ColInfo e as MPE.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em foco é de natureza quali-quantitativa, além de se caracterizar como exploratória e descritiva (MARCONI; LAKATOS, 2010), com o apoio da triangulação de métodos e técnicas (YIN, 2010) e o modelo de padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação. De acordo com Yin (2010, p. 144), a triangulação é eficiente fonte para análise de dados, pois “[...] com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validade do constructo também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno”.

Como forma de operacionalização dos objetivos propostos, foram desenvolvidos os seguintes procedimentos metodológicos: Pesquisa/Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (MULROW, 1994; COOK; MULROW, 1998; BRERETON et al., 2007) e Estudo de caso (YIN, 2010) apoiado em Análise Documental (AD) e método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) (CELLARD, 2008; LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003), realização de *workshop* que consistiu na utilização da técnica do questionário 1 (agentes) (MARCONI; LAKATOS, 2010), aplicação da metodologia do Diagrama Belluzzo® (BELLUZZO, 2007), e, por último, na elaboração da Matriz SWOT. Além disso, na sequência, efetuou-se a análise dos artigos produzidos pelos agentes (ALI) em inter-relação com os padrões e indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007) e aplicação de questionário 2 - empresários. Tais procedimentos acham-se sintetizados na Figura 8.

**Figura 8 - Síntese da Metodologia do Trabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

## Etapa 1

### 5.1 Pesquisa/Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

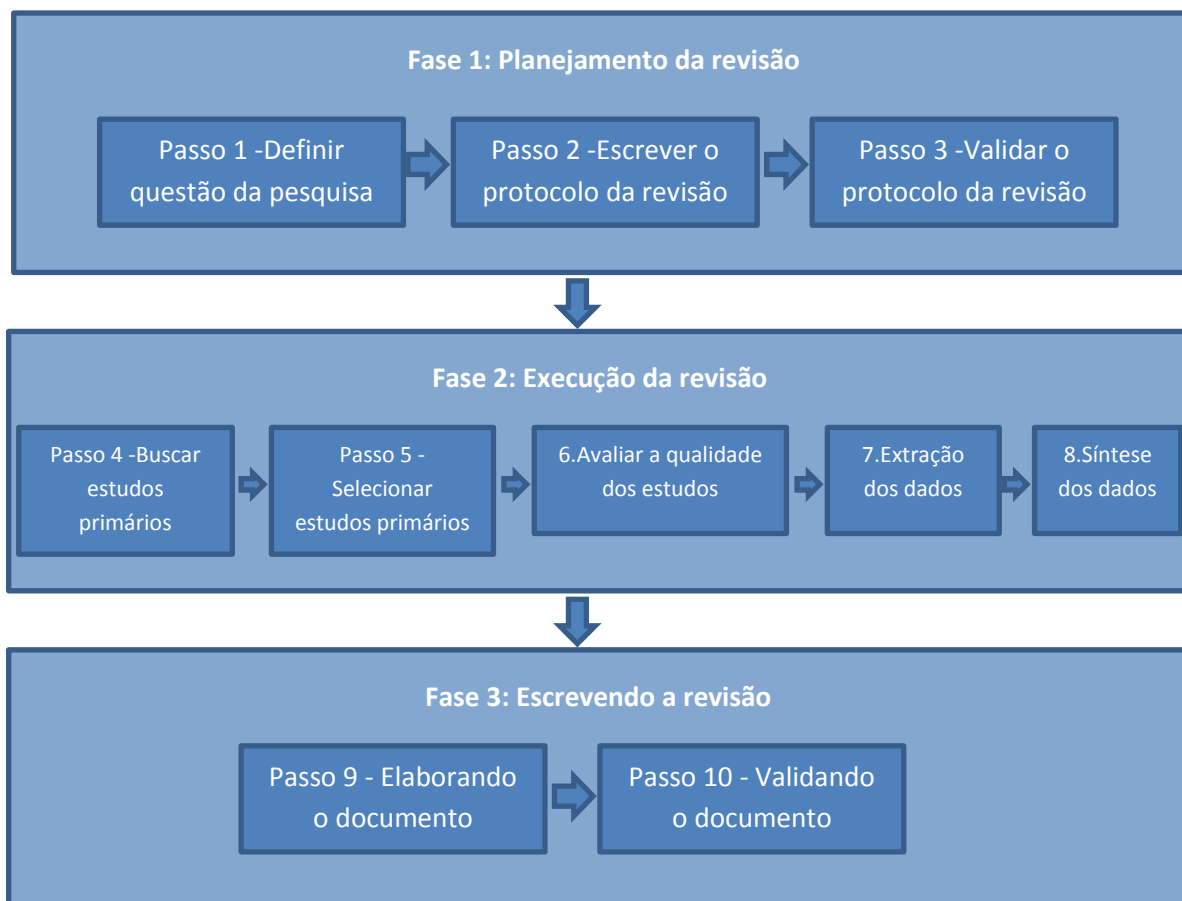
Foram realizadas pesquisas utilizando-se de método estruturado e formal, definido por protocolo de revisão que estabelece um roteiro criterioso de procedimentos. Cook e Mulrow (1998) sintetizam as características de uma RSL como uma pesquisa que parte de questão específica, com fontes abrangentes e uma estratégia de busca explícita. A seleção deve ser baseada em critérios aplicados uniformemente com avaliação fundamentada e passível de reprodução, construindo uma síntese quantitativa e com inferências baseadas em resultados de pesquisas anteriormente realizadas e validadas.

Mulrow (1994) entende que a RSL é uma técnica científica objetiva, eficiente e reprodutível, a qual possibilita “ir além” de resultados aferidos em estudos independentes, analisar e avaliar a consistência e relevância de cada estudo e explicar possíveis pontos de divergência e/ou controvérsias. Ademais,

segundo essa autora, trata-se de uma técnica que maximiza a taxa de conformidade dos resultados, aumentando os índices de precisão das estimativas de resultados de uma determinada ação.

Brereton et al. (2007) destacam três fases para a execução da RSL, compostas por 10 passos metodológicos, conforme descritas na Figura 9.

**Figura 9 - Fases de execução da RSL**



Fonte: Adaptado de Brereton et al. (2007).

Ainda, de acordo com Brereton et al. (2007), conforme descrito na **Figura 9, a fase 1 – planejamento da revisão**, deve ser realizada com critério e atenção, tendo em vista que qualquer erro pode comprometer as demais fases do processo e, em decorrência, os objetivos da pesquisa. O resultado principal que se espera dessa fase é o protocolo da revisão e, nesse sentido, devem ser seguidos os seguintes passos:

Passo 1 - Definir questão da pesquisa – considerada etapa crucial da revisão, considerando que a questão será utilizada para construir as palavras-



chave na pesquisa de referencial e conteúdo bibliográfico; essa questão estabelece quais informações serão extraídas dos documentos, textos, artigos e livros que serão analisados. Esses referenciais são considerados estudos primários; as questões não podem ser alteradas nas fases seguintes; deve-se realizar a validação no tema da revisão, por um especialista, ainda nessa fase de planejamento; e, podem ser aproveitadas revisões de literatura realizadas anteriormente desde que na mesma área de interesse.

Passo 2 - Criar protocolo da revisão – essa etapa deve descrever o roteiro para realização da revisão, bem como estabelecer a garantia de que serão seguidos conforme planejado para aumentar a taxa de confiabilidade da pesquisa; a participação de todos os autores é essencial para a elaboração do protocolo; devendo-se realizar simulações de execução do protocolo com o objetivo de identificar possíveis erros e/ou pontos de melhoria para serem corrigidas ainda durante essa fase de planejamento.

Passo 3 - Validação do protocolo – atividade crítica que estabelece a necessidade de análise e aprovação do modelo proposto por especialista ou orientador.

Para a **fase 2 - condução da revisão**, referente à etapa de execução da pesquisa que envolve o protocolo de revisão, bem como os detalhes do processo e os critérios da seleção, inclusão e/ou exclusão dos estudos, a definição dos tipos de estudos e identificação dos procedimentos adotados para a seleção dos estudos; e a execução da seleção (seleção inicial dos estudos, avaliação da qualidade dos estudos e revisão da seleção):

Passo 4 - Busca de estudos primários – considera-se três estratégias para pesquisa: manual (quando a busca é realizada em sites e/ou anais de congressos e periódicos sobre o tema pesquisado), automática (quando a busca é realizada em artigos de acordo com a palavra-chave ou conjunto delas, ou como são chamadas *strings* de busca, e *Snow-Balling* (quanto a busca é realizada em lista de referências dos artigos em procura de novos estudos). Devem ser utilizadas estratégias combinadas para melhor aproveitamento e eficiência da pesquisa.

Passo 5 - Seleção dos estudos primários – escolher quais estudos serão analisados na revisão; havendo grande quantidade para análise, pode-se eliminar estudos irrelevantes observando o título e *abstract*. Em alguns casos pode ser necessário, dependendo da qualidade do artigo, analisar a introdução e conclusão

para avaliar a necessidade de descarte ou aproveitamento do texto para a pesquisa; após esse primeiro filtro, o conteúdo completo de cada artigo deve ser considerado. Por isso, tem grande importância seguir a definição do protocolo para se obter a lista final de estudos primários que serão considerados na revisão.

Passo 6 - Avaliar a qualidade dos estudos primários – atribuir pesos para qualificar o nível dos artigos avaliados para que sejam considerados na fase de síntese de dados.

Passo 7 - Extrair as informações dos estudos primários – deve-se identificar e capturar as informações de cada artigo observando a questão da pesquisa.

Passo 8 - Realizar síntese das informações – após extração dos dados, deve-se organizar e sintetizar os dados de maneira que possam responder à questão da pesquisa.

Fase 3 - **Escrevendo a revisão da literatura**, referente à etapa de elaboração do resultado do processo de RSL, em que serão sintetizados os resultados obtidos com as repostas elaboradas na fase inicial da pesquisa e que envolvem:

Passo 9 - Elaborando o documento – fase em que se documenta a revisão de literatura obtida com a resposta as questões da pesquisa.

Passo 10 - Validando o documento – análise do processo de pesquisa, observando o protocolo definido e a questão de pesquisa e as repostas encontradas na revisão de literatura. Sugere-se a análise dessa etapa por um especialista ou orientador

Tem-se, portanto, um procedimento organizado, para revisão bibliográfica, com método reconhecido e validado para estruturação de conteúdo que sustentem os caminhos que possibilitem o encontro de repostas às questões elencadas nesse estudo como pode ser observado no Quadro 11.

### Quadro 11 - Etapas da Revisão Sistemática de Literatura

Etapas para a Revisão Sistemática de Literatura (RSL)	Descrição das etapas da Pesquisa
1) Definir a pergunta científica	Qual o atual estágio de produção intelectual desenvolvida em Competência em Informação (ColInfo) nas Micro e Pequenas Empresas em seus processos de produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial ?
2) Identificar as bases de dados a ser consultadas, definir palavras-chave e estratégias de busca	A pesquisa foi realizada na <i>world wide web</i> utilizando como sistema de busca em artigos, teses e dissertações, partindo das palavras-chave: "Competência"; "Competência em Informação"; "Gestão"; "Gestão empresarial"; "Produtividade"; "Competitividade"; "Inovação"; "Sustentabilidade"; "Micro e pequenas empresas"; "Pequenos negócios".
3) Estabelecer critérios para a seleção dos artigos a partir da busca	A partir da busca, os resumos foram lidos e separados em três grupos: os que versam do tema "Competência em Informação", os que tratam parcialmente do tema com relevância para o estudo e os que não tratam do tema em questão. Este último grupo foi excluído da pesquisa.
4) Conduzir busca nas bases de dados escolhidas e com base na(s) estratégia(s) definida(s)	Em 2016 foi iniciada a busca nas bases e, durante os meses de fevereiro a maio de 2017, foram intensificadas essas buscas sobre artigos, teses e dissertações pertinentes aos temas envolvidos e considerados de relevância à pesquisa em foco, por um período de 2000 a 2017.
5) Comparar as buscas efetuadas e definir a seleção inicial de artigos	Analisados os artigos da busca, foram selecionados os trabalhos para esta pesquisa, de acordo com critérios pré-definidos (pertinência e relevância para o estudo).
6) Aplicar os critérios na seleção dos artigos e justificar possíveis exclusões	Os trabalhos, para serem selecionados, deveriam obrigatoriamente abordar os temas "Competência em Informação"; "Gestão empresarial"; "Produtividade"; "Competitividade"; "Inovação"; "Sustentabilidade" e "Micro e pequenas empresas". Trabalhos que não abordassem de nenhuma maneira esses temas e seus relacionamentos foram excluídos porque não foram considerados pertinentes ou relevantes.
7) Analisar criticamente e avaliar todos os estudos incluídos na revisão	As informações dos trabalhos foram organizadas de maneira que fosse possível desenvolver comparações e análises para utilização e construção de referencial teórico.
8) Preparar um resumo crítico, sintetizando as informações disponibilizadas pelos artigos que foram incluídos na revisão	Um resumo crítico foi realizado, onde as informações de cada trabalho, julgadas pertinentes e relevantes para este estudo, foram elencadas com a finalidade de se estabelecer os conceitos e contribuições que pudessem compor o referencial teórico proposto.
9) Apresentar uma conclusão, informando a evidência sobre os efeitos da intervenção	A partir da análise das informações contidas nos artigos, dissertações e nas teses selecionados para a pesquisa foi possível identificar o atual estágio da produção intelectual desenvolvida em Competência em Informação (ColInfo) nas Micro e Pequenas Empresas em seus processos de produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade, respondendo teoricamente à questão inicial proposta e permitindo a obtenção de referencial seletivo, pertinente e relevante à compreensão dos temas envolvidos, oferecendo o embasamento necessário à consecução das próximas etapas metodológicas.

Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini (2007)

Os resultados obtidos com a RSL permitiram construir referencial teórico fundamental à compreensão dos temas estudados e proceder à sistematização da

Seção 2 que compõe essa Tese de Doutorado, apresentando desde a descrição do contexto atual em que se inserem as organizações de serviços, com as abordagens sobre o cenário e os desafios das empresas na sociedade da informação, perpassando pela emergência do desenvolvimento de competência em informação perante a ambiência das empresas considerando seus desafios em ambientes de mercado competitivo e inovador e, ainda, levando à discussão da formação das competências necessárias à formação do profissional pesquisador atuante nesse ambiente. A partir de então, foi possível a realização da Etapa 2, que compreendeu um estudo de caso junto ao SEBRAE/SP – Bauru.

## Etapa 2

### 5.2 Estudo de caso

Busca-se apresentar um estudo elaborado e detalhado com base em bibliografia especializada (GIL, 2009) que constitui referencial teórico de apoio. A definição mais divulgada desse procedimento metodológico é a de Yin (2010, p.35) que afirma ser “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para esse autor, um estudo de caso é, ainda, uma estratégia de pesquisa que enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, segundo Yin (2010, p.105):

[...] o uso dessas seis fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes. Além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. Inclui-se aqui o uso de: a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; b) um banco de dados para o

estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso; C) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou. A incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumentará substancialmente sua qualidade (YIN, 2010, p.105).

Esse tipo de estudo possibilita estudar em profundidade o grupo, organização ou fenômeno, considerando suas múltiplas dimensões, além de serem flexíveis e enfatizarem o contexto em que os fenômenos ocorrem e podem ser aplicados sob a ótica de diferentes enfoques teóricos e metodológicos (GIL, 2009). Desse modo, os diversos procedimentos que envolveram o desenvolvimento do estudo de caso proposto, são descritos na sequência, destacando-se a possibilidade de se efetuar uma triangulação dos resultados e sua interpretação, conforme menciona Yin (2010).

### *5.2.1 Caracterização do universo de pesquisa e da população alvo*

Para o desenvolvimento do estudo de caso, selecionou-se como universo de pesquisa o SEBRAE-SP, com ênfase no Escritório Regional de Bauru (SP), que é conhecido como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) - em SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - faz parte de um sistema criado em 1972 com o nome de Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), vinculado ao Governo Federal. A partir de 1990, transformou-se em um serviço social autônomo.

Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 09 de outubro de 1990, posteriormente, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

Tem a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Atua também com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Constitui-se, portanto, de uma instituição que prepara empresários de micro e pequenos negócios para obterem as condições necessárias para crescer e acompanhar o ritmo de uma economia competitiva.

Parte deste esforço ganhou visibilidade com a aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123), em dezembro de 2006. A lei consolidou, em um único documento, o conjunto de estímulos que deve prevalecer para o segmento nas esferas federal, estadual e municipal da administração pública, inclusive na área tributária.

A missão do Sistema SEBRAE é apoiar a criação, o desenvolvimento e a consolidação dos micro e pequenos empreendimentos, os principais geradores de ocupações do País. Entre seus principais objetivos estratégicos estão: reduzir os níveis de mortalidade das micro e pequenas empresas, reduzir os níveis de informalidade, incrementar a participação dessas empresas nos mercados interno e externo, articular a criação de ambiente favorável à criação e consolidação de pequenos negócios, entre outras.

O SEBRAE atua em três linhas distintas:

1. Capacitação do empreendedor para atuar em um mercado em que a concorrência está cada vez mais acirrada, fornecendo informações gerenciais, capacitação gerencial, melhoria tecnológica, estudos de mercado, oportunidades para conhecer e conquistar novos nichos de mercado, no Brasil e no exterior.

2. Fornecimento de subsídios para elaboração de políticas públicas que garantam ambiente propício para criação, desenvolvimento e consolidação das pequenas empresas.

3. Apoio ao desenvolvimento regional - com programas e projetos nos quatro setores da economia (comércio, serviços, indústria e agronegócios).

Toda a atuação da entidade é focada na busca do aumento da competitividade dos produtos e serviços da pequena empresa, em todos os segmentos de mercado em que ela esteja operando. Isso significa levar aos negócios de menor porte os benefícios da modernização da gestão empresarial, através do acesso à informação, à tecnologia e à metodologia da Qualidade Total.

Ao lado dos eventos e do trabalho de consultoria, o SEBRAE-SP realiza, diariamente, vários cursos para empresários de micro e pequenas empresas ao lado dos eventos e do trabalho de consultoria. Esses treinamentos especializados

contam com grande afluência de empresários preocupados em melhorar a gestão de suas empresas.

O grande desafio do trabalho do SEBRAE-SP, assim como de todo o sistema, é agir de maneira decidida para tornar as micro e pequenas empresas mais competitivas no mercado. Ao se conseguir isso, a tendência predominante é a de que essas empresas se fortaleçam, continuem a gerar empregos e, conseqüentemente, contribuam para o crescimento da economia nacional.

Os atendimentos aos empresários constituídos e candidatos a empresários são realizados pela Rede de Atendimento, responsável pelas diversas formas de atendimento junto ao público alvo do SEBRAE-SP em todo o Estado, executando produtos, projetos, programas e ações que provoquem impacto na competitividade individual/sistêmica e estimulem a criação de um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas (MPE) paulistas.

Para atingir seus objetivos, atua por suas Unidades Capital, Interior, Região Metropolitana, Central de Atendimento e Escritórios Regionais, criando maiores possibilidades e facilidades para o acesso do empreendedor aos produtos e serviços oferecidos pelo SEBRAE-SP.

A Rede de Atendimento tem ainda a missão de zelar pela qualidade e produtividade dos atendimentos prestados, contribuindo para que o SEBRAE-SP esteja presente no momento certo, na forma adequada, na quantidade e quantidade necessárias para promover o desenvolvimento e a competitividade das MPE.

Como uma das alternativas em potencializar os atendimentos realizados aos empresários, o Sebrae criou o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que se pretendeu ser o foco de atenção para a pesquisa. Esse programa foi inspirado no Programa Agentes Locais da Saúde da Índia, programa que revolucionou sistema de saúde naquele país, disponibilizando um médico recém-formado para fazer atendimento geral em uma comunidade, da qual ela já fazia parte e onde seria mais fácil, portanto, construir laços de confiança e credibilidade. Adaptado à realidade brasileira, o Programa ALI tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas de Pequeno Porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. Esta orientação é realizada por agentes, bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico (CNPq), selecionados e capacitados pelo SEBRAE, para acompanhar um conjunto de empresas definidas pelas unidades do SEBRAE/SP nas regiões do estado.

O Programa ALI, é composto por um acompanhamento prestado pelo ALI e possui quatro características definidoras: ativo; gratuito, continuado e especializado:

- 1) Ativo/in loco - O ALI se desloca até a empresa para executar suas atividades, o que dispensa a necessidade do empresário ausentar-se do empreendimento;
- 2) Gratuito - Destaca-se a não cobrança de nenhuma taxa para o acompanhamento do ALI. Compreende-se, naturalmente, que as ações sugeridas pelo ALI podem incorrer em custos para o empresário, principalmente por envolverem a aquisição de novos equipamentos, serviços ou tecnologias;
- 3) Continuado - O acompanhamento do ALI é, em sua essência, continuado, pois envolvem repetidas visitas às empresas durante a implantação das ações, conferindo um sentido de contínuo fomento a inovação; e
- 4) Especializado - As ações propostas pelo ALI são validadas pelo Consultor Sênior, especialista no segmento empresarial, o que possibilita uma orientação mais fidedigna e coerente.

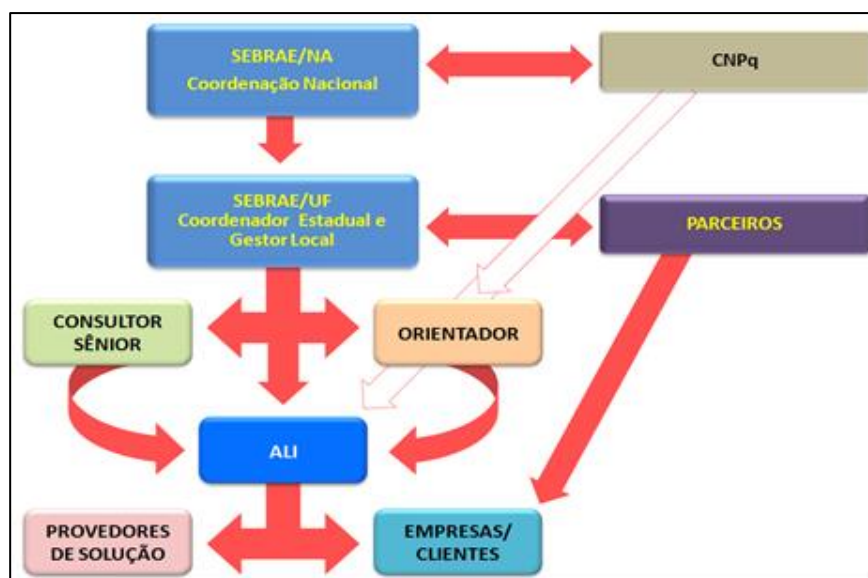
O Programa visa desde a seleção e capacitação dos candidatos a ALI até a excelência em seu acompanhamento, prioritariamente, atendendo empresas com foco à sua área de formação acadêmica. Com esta medida pretende-se direcionar o ALI para um diálogo mais próximo dos empresários, com conhecimentos aprofundados sobre o setor em questão.

O trabalho deve atentar-se também para o fator educação e ensinamentos do ALI para o empresário sobre a gestão da inovação e a forma como a empresa pode, continuamente, refletir sobre suas oportunidades de inovar e ganhar produtividade, competitividade e sustentabilidade no mercado. O compromisso dos atores do Programa ALI é levar soluções de inovação imediatas e tangíveis a cultura da inovação para dentro das empresas de forma que estas observem os ganhos oriundos da prática da inovação.



O Programa ALI conta com a participação efetiva de uma vasta gama de atores e instituições responsáveis pela operacionalização do Programa em nível nacional, conforme apresentado na Figura 10:

**Figura 10 - Instituições responsáveis pela operacionalização do Programa ALI**



**Fonte:** Sebrae (2017)

Como é possível observar na Figura 10, a gestão do Programa ALI é realizada pelo SEBRAE - Coordenação Nacional; SEBRAE/SP - Coordenador Estadual; Escritório Regional do SEBRAE (gestor local) e as estruturas locais de apoio, quando houver. Atores institucionais com as funções detalhadas abaixo:

- Coordenação Nacional - composta por representantes da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia (UAIT) do SEBRAE Nacional, que tem como responsabilidade a operacionalização e monitoramento das ações no âmbito do Sistema SEBRAE, para a implementação do Programa ALI, zelando pelo cumprimento das orientações constantes no Termo de Cooperação Técnica e Financeira com o CNPq, do respectivo Plano de Trabalho e da Resolução Normativa CNPq RN-050/2014, específica do Programa ALI. Incluindo a coordenação, a orientação, a supervisão, o acompanhamento e a avaliação dos projetos estaduais do Programa ALI.

- Coordenador Estadual - pessoa designada, pelo SEBRAE/UF, para a gestão do projeto no estado participante. É o responsável pela coordenação, supervisão, acompanhamento, avaliação do projeto no Estado, monitoramento do

plano de trabalho do bolsista, elaboração e solicitações de relatórios técnicos e emissão de parecer sobre o desempenho dos bolsistas.

- Gestor Local - pessoa designada, pelo SEBRAE/SP (escritórios regionais) para apoiar e monitorar o ALI nas suas atividades, orientando-o quando este requerer seu apoio e acompanhando a oferta de soluções propostas pelos ALI para suas empresas.

O Programa ALI é operacionalizado com a participação dos ALI, Orientador, além do apoio dos Provedores de Solução, Parceiros, Clientes do Programa e do CNPq.

- Agentes Locais de Inovação - ALI – Os Agentes são profissionais com até três anos de conclusão da graduação de nível superior, que trabalham diretamente com pequenas empresas, identificando necessidades e buscando soluções de acordo com as demandas de cada empresa. São selecionados ao final da Capacitação do SEBRAE conforme seu desempenho e vagas disponíveis. Esse foi considerado como o público de interesse para a pesquisa em foco.

Sua função é prospectar, conhecer, avaliar e acompanhar até 40 pequenas empresas, pelo período de até 30 meses, sob a orientação de um gestor local e identificar oportunidades de inovação junto às empresas. Sua postura será sempre colaborativa, ou seja, apresentando-se aos empresários para, em conjunto com estes, identificar oportunidades de inovação que, porventura, não estejam sendo aproveitadas. Havendo a concordância do empresário e a disposição em continuar o processo, competirá ao ALI identificar uma instituição ou profissional que detenha a expertise (conhecimento e capacidade) para prover a solução para a empresa. O passo seguinte do Agente é aproximar o empresário dessa instituição/empresa provedora de soluções visando o acerto das expectativas de ambas as partes quanto à implementação de ações que insiram as práticas da inovação na empresa. A partir desse momento o ALI acompanhará as ações desenvolvidas, no intuito de aferir resultados e verificar a eficácia da solução implementada, bem como a satisfação do empresário com os serviços prestados pelos Provedores de Solução.

Além do acompanhamento às empresas, também são atividades do Agente: Produzir (artigo e estudo de caso) com os resultados obtidos após a investigação sobre a experiência como Agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq; Atualizar informações no sistema nacional de gestão e monitoramento do

Programa ALI – SistemALI; Obter do empresário as assinaturas dos documentos previstos no Programa; Orientar os empresários nas inscrições para o Prêmio Nacional de Inovação na categoria ALI.

- Orientador – bolsista do CNPq, mestre ou doutor com no mínimo 6 anos de formação superior, selecionado via chamada pública SEBRAE e CNPq, que orientará os bolsistas ALI a confeccionar a produção de artigo e estudo de caso e aprovará para publicação em repositório definido pelo SEBRAE.

Tem como Atribuição: responsável pela orientação/aprovação aos ALI quanto aos aspectos relacionados à iniciação científica e a metodologia do SEBRAE, ligados à produção de artigos e estudo de caso a serem elaborados e pela aprovação da publicação por cada ALI, dentro dos prazos previstos no Programa durante a vigência da bolsa. Além, da produção dos seus próprios artigos.

- Os Provedores de Solução - é a instituição ou empresa que detém o conhecimento necessário para solucionar os gargalos identificados a partir dos diagnósticos e matriz FOFA. Os provedores de solução são contatados de acordo com as necessidades e demandas específicas de cada empresa, podendo ser o próprio SEBRAE ou outras empresas de mercado que tenham expertise no assunto em questão.

- Os Parceiros - os parceiros são instituições públicas ou privadas que apoiam a divulgação do Projeto para a rede de empresas associadas. Podem participar no momento da capacitação, fornecendo estrutura, ou na mobilização de empresas para receber a visita dos Agentes. Os Parceiros conferem credibilidade e facilitam a abordagem dos ALI nas empresas.

- Empresas / Clientes do Programa - Empresas de Pequeno Porte, formais, dos setores indústria, comércio e serviços. A agroindústria (processamento de matérias primas rurais), desde que possua CNPJ, pode ser acompanhada no segmento indústria (agronegócio). Esses empresários/clientes também foram considerados como público de interesse para a pesquisa.

- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq – órgão responsável pelas ações para a implementação do Programa ALI, zelando pelo cumprimento das orientações constantes no Termo de Cooperação técnica SEBRAE e CNPq nº 55/2014. Atua na concessão das bolsas Candidato a ALI, ALI e Orientador. Dentre outras atribuições, tem por competência promover e fomentar

a capacitação de recursos humanos voltadas às questões de relevância econômica e social relacionadas às necessidades específicas de setores de importância nacional ou regional, bem como a inovação tecnológica.

O recrutamento e a seleção dos ALI é realizado por meio de edital público, em consonância com o modelo disponibilizado pela Coordenação Nacional.

O processo seletivo é realizado por empresa do ramo, obedecendo aos requisitos e especificidades do SEBRAE e do CNPq.

Para atuação em campo os candidatos a ALI são capacitados em duas etapas:

- Capacitação Básica; e
- Capacitação Continuada.

A Capacitação Básica constitui a etapa inicial, dividida em Unidades Temáticas (UT), nas quais o candidato a ALI é apresentado de forma estruturada à temática da inovação e preparado para atuar em campo com as ferramentas do Programa ALI. Este período é classificatório e conta com participação ativa da Universidade Corporativa SEBRAE - UCSebrae.

O Agente deverá participar de 100% da Etapa de Capacitação Presencial, em tempo integral, com duração de 1 (um) mês, conforme Uts descritas na Figura 11.

**Figura 11 - Unidades temáticas da capacitação presencial do ALI**

UNIDADE TEMÁTICA		CARGA HORÁRIA
<b>PRIMEIRA SEMANA (2ª A 6ª - 40H)</b>		
<b>UT1</b>	O SEBRAE E O PROGRAMA ALI	<b>16</b>
<b>UT2</b>	PROSPECÇÃO E NEGOCIAÇÃO	<b>24</b>
<b>SEGUNDA SEMANA (2ª A 6ª - 40H)</b>		
<b>UT3</b>	INOVAÇÃO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE	<b>24</b>
<b>UT4</b>	CONHECENDO A GESTÃO DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE	<b>16</b>
<b>TERCEIRA SEMANA (2ª A 6ª - 40H)</b>		
<b>UT5</b>	DIAGNÓSTICOS E PLANO DE AÇÃO	<b>40</b>
<b>QUARTA SEMANA (2ª A 6ª - 40H)</b>		
<b>UT5</b>	DIAGNÓSTICOS E PLANO DE AÇÃO (CONTINUIDADE)	<b>24</b>
<b>UT6</b>	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DO ALI	<b>8</b>
<b>WORKSHOP</b>	O TIME ALI	<b>8</b>
<b>CARGA HORÁRIA</b>		<b>160</b>

Fonte: Sebrae (2017)

Durante as atividades da capacitação presencial, o candidato é avaliado e classificado de acordo com seu desempenho nas Uts e, ao final dessa etapa, 20 agentes são escolhidos para atuação em campo e os demais, são classificados em banco de reserva.

Para os ALI aprovados na capacitação presencial, o processo de desenvolvimento ainda continua com a capacitação continuada, que tem por objetivo desenvolver, capacitar os ALI e aprofundar os conhecimentos em temas específicos que os ajudarão a realizar o acompanhamento às empresas de forma mais eficiente, eficaz e efetiva.

O acesso à Capacitação Continuada é realizado por meio da plataforma própria da Universidade Corporativa do Sebrae (UCSebrae) e composta pela grade de conteúdo apresentada no Quadro 12.

**Quadro 12 - Unidades temáticas da capacitação continuada do ALI**

<b>MÓDULOS</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
CAPACITAÇÃO DO SISTEMA ALI*	12 HORAS
ARTIGO / ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA ALI	16 HORAS
GESTÃO DO TEMPO	16 HORAS
MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS	16 HORAS
CAPACITAÇÃO DO PNI	08 HORAS
FERRAMENTAS PARA O CLIENTE ALI	16 HORAS
ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS	08 HORAS
CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA INOVAÇÃO: INTERPRETAÇÃO E ORIENTAÇÃO	08 HORAS
PROPRIEDADE INDUSTRIAL E INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA – INPI	16 HORAS
PRÊMIO MPE BRASIL	16 HORAS
ESTRATÉGIAS DE ACOMPANHAMENTO ÀS EMPRESAS	08 HORAS

**Fonte:** Sebrae (2017)

São atribuições do ALI na atuação em campo, conforme atividades previstas no seu plano de trabalho, assinado no início das atividades de campo, que deve constar os seguintes aspectos:

- Realizar a adesão de no mínimo 40 empresas para participar do Programa ALI, até o 6º mês de campo;
- Sensibilizar, facilitar, orientar e buscar soluções inovadoras para as necessidades dos pequenos negócios previstos na regulamentação do Programa ALI, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada empresa;
- Conhecer e aplicar devidamente a metodologia do Programa ALI, previamente apresentada durante a capacitação / Proteger o teor de documentos, impedindo alteração ou depuração;
- Realizar diagnósticos de gestão e inovação e devolutivas do Programa ALI nas empresas acompanhadas;
- Contribuir para a elaboração e monitoramento do plano de ação de todas as empresas acompanhadas;
- Buscar informações e fontes de recursos e apoio que subsidiem o acompanhamento à empresa;
- Propor estratégias para que as empresas trabalhem a cultura e o ambiente organizacional da inovação;
- Acompanhar e facilitar o processo de inovação (do surgimento da ideia até a sua implementação e aferição de resultados);
- Incentivar, acompanhar e valorizar os resultados intermediários e finais das empresas acompanhadas;
- Orientar a empresa acompanhada na elaboração de projetos de inovação;
- Produzir (artigo e estudo de caso) com os resultados obtidos após a investigação sobre a experiência como Agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq, e publicá-las nos ambientes designados pelo SEBRAE;
- Registrar o andamento de seus trabalhos tais como adesões, acompanhamentos, diagnósticos e devolutivas no SistemALI o mais tempestivamente possível;
- Coletar devidamente os documentos e assinaturas previstos pelo Programa;

- Manter postura colaborativa, ou seja, apresentando-se aos empresários para, em conjunto com estes, identificarem oportunidades de inovação;

- Realizar visitas presenciais mensais de acompanhamento a todas as empresas que aderiram ao Programa, pelo menos uma vez por mês em cada empresa durante a vigência da bolsa;

- Elaborar sua agenda de atividades e programas de visitas;

- Interagir com a coordenação nacional, coordenação/gestão estadual, Consultor Sênior e orientador;

- Participar de reuniões de acompanhamento (nacional e/ou estadual e/ou mensal e/ou individual);

- Participar da formação continuada disponibilizada presencialmente e/ou no ambiente virtual da Universidade Corporativa do SEBRAE durante a vigência da bolsa;

- Em caso de viagem, o ALI deve seguir todas as orientações de deslocamento, hospedagem e alimentação do SEBRAE/UF;

- Ser um Agente de aproximação das soluções de inovação entre a demanda e a oferta. Interagir com os interlocutores que tenham interface com o segmento empresarial atendido (sindicatos, associações e etc);

- Zelar pelo sigilo e confiabilidade das informações recolhidas das empresas; e

- Zelar pela integridade de suas fontes de pesquisa.

#### Artigo do Programa ALI

Para formalizar a atuação do Programa ALI junto aos Pequenos Negócios, todos os ALI produzem 1 (um) artigo registrando o acompanhamento com as empresas e os resultados alcançados com as ações de inovação implantadas pelos empresários. Os agentes publicam o artigo no portal da UCSebrae, para além de registrar o conhecimento do Sebrae, compartilhar com outras pessoas interessadas no tema.

No artigo ALI se identificam o segmento de mercado e a região em que as empresas acompanhadas no ALI estão localizadas. São analisadas, no mínimo, 20 (vinte) empresas em relação a, no máximo, 3 (três) dimensões do Radar da Inovação. Deve mostrar proposta de ações de inovações, contextualização com a realidade local e a análise de resultados encontrados nas empresas e o quê

impactaram no segmento daquela região. Deve-se manter a confidencialidade da identificação dos empresários/empresas. O artigo deve seguir as normas da ABNT.

#### Orientador do Programa ALI

Compete ao bolsista executar as atividades previstas no seu plano de trabalho, assinado no início das atividades de campo, que deve constar os seguintes aspectos:

- Capacitar e Orientar os Agentes Locais de inovação na elaboração de artigos e estudos de caso, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq;

- Orientar os ALI na elaboração e publicação de 1 (um) artigo e 1(um) estudo de caso;

- Aprovar os artigos e o estudo de caso produzido pelos ALI;

- Elaborar o cronograma das atividades necessárias para orientar os Agentes, apresentando para aprovação do Coordenador Estadual e respeitando os prazos previstos pelo Programa para as entregas das publicações;

- O tempo de execução das atividades previstas no cronograma deverá considerar as atividades de campo dos Agentes, não exacerbando, para que o agente consiga cumprir em equilíbrio as atividades acadêmicas e de campo;

- Responder, em tempo hábil, as solicitações dos Agentes Locais de Inovação em relação à elaboração e publicação dos artigos científicos;

- Realizar reuniões periódicas e remotas com os Agentes Locais de Inovação sob sua responsabilidade, para acompanhar e orientar a elaboração do artigo e do estudo de caso, bem como e/ou com o SEBRAE e/ou CNPq;

- Elaborar e publicar no mínimo 2 (dois) artigos próprios de acordo com o trabalho realizado em campo pelos ALI;

- Elaborar um cronograma, junto com o Coordenador Estadual, para orientar as entregas do artigo e do estudo de caso;

- Além da orientação das publicações aos Agentes, o Orientador terá que apresentar pelo menos 2 (dois) artigos (de opinião), nos prazos estabelecidos neste Manual, registrando o aprendizado acumulado no Programa ALI junto às empresas acompanhadas pelos ALI, relacionando com as suas pesquisas de inovação. Deve-se manter a confidencialidade da identificação dos empresários/empresas. O artigo deve seguir as normas da ABNT.



A Figura 12 demonstra o fluxo de acompanhamento das empresas e os ciclos dos Agentes em campo que devem gerar ações para as empresas atendidas e os registros efetuados em sistema próprio denominado SISTEMALI:

**Figura 12 - Fluxo de acompanhamento das empresas atendidas no Programa ALI**



**Fonte:** Sebrae (2017)

Apresenta-se abaixo o detalhamento do fluxo de acompanhamento do programa para as empresas atendidas conforme ilustrada na Figura 12:

- Ciclo 0 - T0 – sensibilização/prospecção, adesão, aplicação dos diagnósticos (empresarial e radar da inovação), matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), devolutiva, elaboração do plano de ação (PA0) e acompanhamento;

- Ciclo 1 - T1 – aplicação dos diagnósticos (empresarial e radar da inovação), matriz FOFA, devolutiva, elaboração do plano de ação (PA1) e acompanhamento;

- Ciclo 2 - T2 – aplicação dos diagnósticos (empresarial e radar da inovação), matriz FOFA, devolutiva, elaboração do plano de ação (PA2) e acompanhamento.

- Ciclo 3 - T3 - aplicação dos diagnósticos (empresarial e radar da inovação), matriz FOFA, devolutiva, elaboração do plano de ação (PA3) e acompanhamento.

Tempo das Atividades:

- Entre Adesão e Diagnósticos: 04 dias

- Entre Diagnósticos e Devolutivas: 03 dias

- Entre Devolutivas e FOFA: 03 dias
- Entre FOFA e Plano de Ação: 05 dias
- Entre Plano de Ação e início do Acompanhamento: 15 dias

Apresenta-se o detalhamento das atividades que compõem cada ciclo de atendimento do programa:

- Sensibilização - momento em que a empresa tem contato com a proposta do Programa ALI. As principais formas de sensibilização são: encaminhamento de parceiro, participação em eventos setoriais, como feiras; realização de clínicas tecnológicas; visita ativa e ligação via *call center*;

- Adesão - momento em que a empresa firma seu compromisso com o Programa ALI e apresenta as informações necessárias para o Agente. O instrumento formal de adesão da empresa é o Termo de Adesão. Para um melhor acompanhamento e maior precisão das informações recolhidas na empresa, recomenda-se a consulta no site da Receita Federal;

- Diagnóstico Empresarial - preenchimento pelo ALI, junto ao empresário, do Diagnóstico Empresarial. O modelo de diagnóstico utilizado é o mesmo do MPE Brasil, estudado na UT 5 – Diagnósticos e Plano de Ação, disponíveis no SistemALI;

- Radar da Inovação - preenchimento pelo ALI, junto ao empresário, do Radar da Inovação. O Agente deve observar as respostas dadas pelo empresário para evitar divergências de dados, e que esteja atento às instruções de preenchimento para manter paridade nas avaliações. Este radar envolve 13 dimensões e serve de base para o planejamento das ações de inovação a serem propostas à empresa. Este tema é estudado na UT 5 – Diagnósticos e Plano de Ação, disponíveis no SistemALI;

- Fofa e Devolutiva - preenchimento da Matriz FOFA da empresa e devolutiva dos diagnósticos (empresarial e radar da inovação), disponíveis no SistemALI;

- Elaboração do Plano de Ação - momento em que o ALI, apoiado pelo Gestor Local, elabora o Plano de Ação, disponíveis no SistemALI. Neste momento é importante que o ALI atente para as oportunidades de crescimento da empresa no mercado.

Após o desenvolvimento do Plano de Ação o ALI prossegue com o acompanhamento das ações. Para isso é fundamental que o Agente tenha

conhecimento prévio das soluções SEBRAE ao alcance da empresa em questão. Outros provedores de solução também devem ser buscados pelo ALI, bem como a articulação junto a estes para a prestação dos serviços em questão. O Plano de Ação deve envolver ações tanto gerenciais quanto de inovação e possuir foco em ganhos de competitividade para a empresa acompanhada de acordo com os indicadores constantes no SistemALI. Serão no mínimo três ações e seguem os critérios indicados na UT 5 - Diagnóstico e Plano de Ação. As ações podem envolver a participações de outras entidades que não seja o SEBRAE.

- Revisão - momento em que o Gestor Local revisa o Plano de Ação elaborado pelo ALI, fazendo sugestões, críticas e mudanças nas ações. O Gestor Local é o principal responsável pela qualidade deste material, pois ele é o especialista do setor e o suporte do ALI em caso de dúvidas e questionamento sobre a pertinência das ações propostas.

- Entrega do Plano de Ação - o Plano de Ação é impresso no SistemALI e apresentado ao empresário. Esta deve conter no mínimo 5 ações distintas e o empresário pode aprovar, aprovar com restrições ou não aprovar o Plano de Ação. Após esta entrega tem início a implementação das ações.

Para a melhor realização desta etapa é de suma importância que o Agente, com apoio e orientação do Gestor Local, observe pontos de convergência e conexão entre o diagnóstico empresarial e o radar da inovação, abordando de forma mais efetiva a estratégia a ser adotada pela empresa na realização de seus objetivos em inovação e tecnologia.

- Implementação do Plano de Ação - o empresário, acompanhado pelo ALI e supervisionado pelo Gestor Local, executa as ações do Plano de Ação. Em qualquer momento a empresa pode optar pelo encerramento das atividades. Nesta situação a empresa deve assinar o Termo de Desistência, disponível no SistemALI. No caso de uma empresa optar pelo cancelamento de uma ação de seu Plano de Ação, este deve apenas justificar ao ALI a razão de sua desistência.

- Encerramento do Plano de Ação 0 e Início do Ciclo 1 - momento em que o Plano de Ação é concluído. O ALI, de posse do mesmo questionário do radar da inovação, realiza nova avaliação no SistemALI da empresa participante do Programa ALI a fim de avaliar qual foi a evolução. Para dar início ao Radar 01 deve-se atentar para a exigência mínima de execução de 03 ações do Plano de

Ação. Estas orientações encontram-se detalhadas na UT 5 – Diagnóstico e Plano de Ação, da Capacitação Básica.

- Acompanhamento - a partir da conclusão do Plano de Ação 0 o ALI retorna à aplicação do Radar da Inovação, agora denominado Radar 1, e segue as demais etapas apresentadas acima. O ALI deverá formalizar, no Termo de Acompanhamento mensalmente o acompanhamento em cada empresa de pelo menos 04 horas, nesse registro deve conter: a data da visita à empresa, o assunto tratado e ainda o “visto” do empresário formalizando o atendimento.

- Apresentação dos Produtos e Serviços do Sebrae – quando do término da atuação em campo dos ALI, o Agente, junto do gestor local (ou do Coordenador Estadual) deve apresentar à empresa as demais oportunidades para seu atendimento no SEBRAE, seja em projetos setor/segmento, outras soluções do SEBRAE e até mesmo a participação no novo ciclo do Programa ALI.

Após a caracterização do universo de pesquisa e dos seus públicos a serem pesquisados no estudo de caso, optou-se por realizar uma Análise documental (AD) e por utilizar o Método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) nessa realidade organizacional pré-definida, que são apresentadas a seguir.

#### *5.2.1.1 Análise Documental (AD) e Método do Discurso Sujeito Coletivo (DSC)*

Ainda para a consecução do estudo de caso, focalizou-se, inicialmente, a Análise Documental (AD) (CELLARD, 2008) das representações gerais acerca da ColInfo nos documentos do SEBRAE/SP para a caracterização e destaque do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), no que diz respeito à sua metodologia de aplicação, ações envolvidas e desenvolvidas (adesão do empresário, diagnóstico empresarial e de inovação, análise fofa, devolutiva e plano de ação). Posteriormente, foi utilizado o método do DSC (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2003) sobre a ColInfo nos documentos utilizados para a capacitação dos Agentes Locais de Inovação (ALI), apostilas utilizadas nas capacitações presenciais como norteadoras das ações do programa.

O objetivo dessa pesquisa AD e DSC foi evidenciar o discurso da competência em informação nos documentos oficiais produzidos pelo SEBRAE para o desenvolvimento e aplicação do Programa ALI junto aos ALI.

A seleção de documentos e metodologia acima identificados foi orientada com o intuito de oferecer um entendimento mais detalhado e aprofundado dos documentos considerados referenciais no que se refere às relações e inter-relações com a área de ColInfo. Os documentos foram organizados de acordo com os conceitos de Cellard (2008) de tal maneira que pudessem identificar o contexto (identificar o contexto histórico em que o documento foi elaborado), autoria (compreender e certificar a qualificação e motivações do autor para construção do documento), autenticidade e a confiabilidade (averiguar a procedência do documento) e a natureza do texto (verificar a classificação do documento conforme a sua razão de ser).

Após essa análise documental (AD), partiu-se para a realização da análise do Discurso Sujeito Coletivo (DSC) porque, segundo Lefèvre e Lefèvre (2003), essa metodologia possibilita analisar problemas relativos à análise de *corpus* qualitativo, tendo como objetivo responder à expressão do pensamento ou opinião de um grupo de pessoas, observando e obedecendo as características e particularidades qualitativas e quantitativas.

Para esses autores, a aplicação do DSC consiste na utilização de procedimentos específicos com objetivo de maximizar os resultados finais da pesquisa e, assim, orientam as seguintes figuras metodológicas como essenciais ao processo de elaboração do discurso coletivo:

- Expressões-chave (EC) – Identificadas como partes, frases ou transcrições literais do discurso, que declaram a essência do depoimento ou, mais precisamente do conteúdo discursivo dos segmentos em que se divide o depoimento. Elas são espécies de prova discursivo-empírico da verdade das ideias centrais e das ancoragens e vice-versa;

- Ideias Centrais (IC) – É um nome ou expressão linguística que revela e descreve, da maneira, mas sintética, precisa e fidedignamente possível, o sentido de cada um dos discursos analisados e de cada conjunto homogêneo de EC, que vai dar nascimento, posteriormente, ao DSC;

- Ancoragem (An) – É a manifestação linguística explícita de uma dada teoria, ou ideologia, ou crença que o autor do discurso professa e que, na qualidade de afirmação genérica, está sendo usada pelo enunciador para “enquadrar” uma situação específica;

- Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) – É um discurso-síntese redigido na primeira pessoa do singular e composto pelas EC que têm a mesma IC ou An.

O Quadro 13 apresenta os documentos que foram analisados nessa etapa da pesquisa, tendo em vista sua representatividade na formação dos ALI e as inter-relações com a ColInfo.

**Quadro 13 - Relação dos documentos analisados**

Documento	Descrição
Manuais das capacitações presenciais	<p><b>Unidade Temática 1</b> – O Sebrae e o Programa ALI</p> <p><b>Unidade Temática 2</b> – Prospecção e negociação</p> <p><b>Unidade Temática 3</b> – Inovação na empresa de pequeno porte</p> <p><b>Unidade Temática 4</b> – Conhecendo a gestão da empresa de pequeno porte</p> <p><b>Unidade Temática 5</b> – Diagnósticos e Plano de ação</p> <p><b>Unidade Temática 6</b> – Atividades e procedimentos operacionais do ALI</p> <p><b>Workshop</b> – O time ALI</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

Os documentos (Quadro 13) foram analisados quanto ao contexto, autoria, autenticidade e confiabilidade e natureza do texto (CELLARD, 2008) com apoio no referencial teórico construído neste estudo a fim de conhecer e interpretar a existência da ColInfo nos mesmos.

Para essa segunda etapa da pesquisa, foram selecionados os sete (7) documentos anteriormente mencionados. Eles descrevem a metodologia elaborada para capacitação dos ALI na atuação no mercado, representando a instituição SEBRAE na aplicação do Programa Agentes Locais de Inovação e que refletem o direcionamento para as ações junto aos empresários com foco no desenvolvimento das atividades de gestão e inovação nas MPE. A análise destes documentos tece como instrumento norteador um roteiro composto com os temas, especificados no Quadro 14.

**Quadro 9 - Roteiro de temas que nortearam a análise dos documentos**

Temas de discussão	Objetivos
Existência e/ou o nível de aplicação de ColInfo	Verificar e/ou validar a existência da ColInfo e dos princípios que a compõem nos modelos de ensino e aprendizagem para as MPE.
Gestão e inovação de MPE	Identificar a influência da incorporação da ColInfo nas ações para a sustentabilidade das MPE.
Programa ALI em relação aos atributos CHAVE	Avaliar a inter-relação da capacitação dos ALI e sua contribuição para o desenvolvimento da ColInfo nas MPE.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o roteiro descrito no Quadro 14, serão apresentados na Seção 4 desta tese os comentários sobre a ColInfo em cada documento analisado considerando também a análise documental das peças selecionadas.

### *5.2.2 Workshop com os Agentes Locais de Inovação (ALI)*

No dia 30 de junho de 2017, realizou-se um *Workshop* no laboratório de informática das Faculdades Integradas de Bauru (FIB), em Bauru/SP e, foram selecionados para esta etapa os 20 Agentes Locais de Inovação (ALI), vinculados ao Sebrae/SP, lotados no Escritório Regional de Bauru, conforme dados coletados junto ao cadastro institucional, cujas informações são demonstradas no Quadro 15. Os nomes dos ALI foram suprimidos por razões éticas e legais e para preservar o anonimato dos sujeitos pesquisados. No entanto, para melhor compreender os níveis de formação e conhecimento, foram preservadas as informações quanto à idade, formação acadêmica e experiência profissional.

### Quadro 10 - Identificação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) considerados como sujeitos de pesquisa

Nome	Idade	Formação Acadêmica	Experiência profissional
Agente 1	26	Bacharel em Turismo	Auxiliar administrativo e Recepcionista em Hotel Maresias/P Auxiliar admnistrativo e designer gráfico em negócio familiar
Agente 2	26	Administração	Estágio em Indústria de Seragrafia (EPP/Bauru) Agente de Admnistração na Prefeitura de Bauru
Agente 3	25	Engenharia Química	Estágio em Indústria Sucroalcooleira Auxiliar de Planejamento na Polícia Militar de São Paulo
Agente 4	30	Tecnóloga Ambiental - Espec.em Gestão Ambiental	Consultora Ambiental em empresa de diversos setores. Responsável por realizar diagnóstico e planos de adequação ambiental; palestras e treinamentos
Agente 5	27	Engenharia Química	Empresa de Tecnologia da Informação- aux técnico I - 6 meses Estágio em Laboratório de química, em qualidade e em pesquisa e desenvolvimento.
Agente 6	27	Relações Públicas - Mestrado em Comunicação	Freelancer no desenvolvimento de sites e materiais publicitários Assessoria em Comunicação e gestão de mídias sociais na Rádio Unesp FM - 2 anos
Agente 7	24	Gerontologia	Estágio Hospital escola São Carlos - Gestão da organização Programa Pré aposentadoria Residência Geriátrica Green Valle Prefeitura São Carlos- cadastramento de empresas e legalização
Agente 8	29	Engenharia de Materiais	Estágio empresa Blocos e Blocos de Bauru - gestão da equipe de 20 colaboradores, definição dos produtos e pelo controle de estoque, matéria prima e produtos acabados.
Agente 9	30	Administração	Contas a pagar e receber em Loja de conveniência - 5 anos Estagiária na Prefeitura de Jaú Volvo - Setor de produção solda e Usinagem / Pederneiras
Agente 10	27	Licenciatura em Ciências Biológicas - Mestrado em Educação	Estágio em Restaurações de áreas degradadas e mapeamento ambiental- UNESP- 3 anos. Professora de geografia em curso Pré vestibular-1 ano Professora de Ciência e biológica - 4 anos Pesquisadora CAPES - 1ano Educadora Social na Fundação Casa - 4 meses
Agente 11	27	Técnico Infomática e Arquitetura e Urbanismo	Programador na Empresa Correios - 1 ano Pesquisadora pela USP- 3 anos
Agente 12	41	Técnico Mecânico e Gestão da Qualidade	Analista de Qualidade - processo e produto e SG2 Inspetor de Qualidade - inspeção, implantação de controle de qualidade e gestão de departamento de qualidade. Competências: ISO 9001:2003, mapeamento de processo, ferramentas de melhoria contínua, controle de produção.
Agente 13	28	Comunicação Social- Relações Públicas	Completa Acessorias: estagiário de Relações Públicas Impacte Evetos: Auxiliar de marketing Duratex: Analista de Comunicação
Agente 14	29	Engenharia de Produção	Organização de Simpósio de Engenharia de Produção PCP em empresa metalúrgica Familiar Engenharia de Montagem na Volvo Responsável pela introdução do PCP em empresa familiar
Agente 15	29	Comunicação Social - Publicidade	Planejamento e monitoramento de redes sociais- Agência de Publicidade - 2 anos Gerente de negócios e Comunicação - Consultoria em Segurança trabalho - 1 ano
Agente 16	30	Administração	Gráfica Estrela- Arte final e Auxiliar administrativo - 4 anos Codasp- estagiário auxiliar de comparas - 14 meses Germed Pharma- Propagandista médico - 20 meses
Agente 17	27	Engenharia Mecânica	Estagiário da Volvo na Engenharia de Fabricação - 1 ano Técnico em Engenharia ECILMETTEC, em pesquisa e desenvolvimento - 8 meses
Agente 18	28	Engenharia Química	Estágio em Grupo de Grande Poete do Setor Sucro Alcooleiro Intercâmbio de trabalho e viagem em OHIO, EUA - 3 meses Estágio em Cooperativa Agroindustrial
Agente 19	27	Engenharia de Alimentos	Inspetora da qualidade na área alimentícia - 7 meses Estagiária na BRF no departamento de qualidade - 3 meses Estagiária no Instituto de Tecnologia de alimentos no departamento de PCP - 2 meses
Agente 20	28	Administração	Proprietário Vídeo Locadora Estágios: Caixa Econômica Federal; INSS e Gráfica de embalagens.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O *workshop* foi desenvolvido em três momentos metodológicos:

- 1 - Utilização da técnica de questionário (Questionário 1- APÊNDICE A), para coleta de dados junto aos 20 ALI (Quadro 15) selecionados como sujeitos de pesquisa.
- 2 - Aplicação do Diagrama Belluzzo® aos mesmos sujeitos de pesquisa (Quadro 15), com apoio de texto explicativo (APÊNDICE B).



3 – Elaboração dos pontos fortes e a melhorar com relação às dimensões apontadas no resultado da aplicação do Diagrama Belluzzo® mediante formulário de Matriz SWOT (APÊNDICE C).

Na sequência, são descritos os diferentes momentos metodológicos que foram desenvolvidos.

#### *5.2.2.1 Questionário 1 – Agentes*

Foi utilizada a técnica do questionário para este primeiro momento metodológico da pesquisa, tendo em vista as vantagens abordadas por Marconi e Lakatos (2010, p.186):

- a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados;
- b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- c) Abrange uma área geográfica mais ampla;
- d) Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo;
- e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas;
- f) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- g) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
- h) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador;
- i) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável;
- j) Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento;
- k) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Considerou-se, para a utilização do questionário, as afirmações de Marconi e Lakatos (2010), ao mencionarem que esse instrumento permite a realização de coleta de dados por uma série de questões ordenadas e que podem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Não obstante, é importante nota explicativa, ao público alvo, sobre seus objetivos e a importância da referida pesquisa, seus benefícios e aplicações. Evidenciando o tempo de resposta e prazo de preenchimento para que possibilite maior envolvimento e integração entre os pesquisados, fazendo com que se sintam partes importantes e necessárias no processo.

Para validar o questionário 1 (APÊNDICE A) que foi aplicado nesta etapa, foi realizado um pré-teste, no dia 16 de junho de 2017, com 3 Agentes Locais de Inovação da região de São José do Rio Preto, com objetivo de identificar necessidades de ajustes no instrumento de coleta.

Os resultados do pré-teste indicaram que o instrumento foi compreensível e houve necessidade de pequenos ajustes em termos específicos utilizados pelos Agentes considerando a metodologia do programa, sendo considerado válido para a aplicação à população de interesse após a realização de tais ajustes.

A aplicação do questionário permitiu verificar a percepção dos 20 ALI quanto aos atributos inerentes às dimensões que foram previamente definidas e adaptadas ao contexto da pesquisa como sendo: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno (CHAVE) (MACARENGO; DAMIÃO, 2008) na perspectiva de sua atuação, sem qualquer orientação ou indicação de caminhos para não contaminar ou criar possibilidades de tendências entre as respostas dos questionários. O objetivo principal, nessa fase, foi identificar o estado bruto do entendimento sobre a Competência em Informação (CoInfo) entre os ALI.

Desse modo, conforme demonstrado, esses atributos foram mapeados, sistematizados e descritos a partir da trajetória histórica e conceitual da CoInfo, desde o seu surgimento até o período de inserção e desenvolvimento da temática nos diversos setores da sociedade da informação.

Para analisar a relação entre a percepção do profissional da informação atuante como pesquisador e os atributos das dimensões de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno associados à CoInfo, estabeleceu-se que os 20 ALI deveriam assinalar com um "X" uma única escala desejada no questionário, ressaltando a inexistência de resposta certa ou errada. Os atributos foram escalonados de 1 a 4, sendo:

1. **Sem importância** (sem impacto na atuação da atividade do agente);
2. **Importante** (mas, você pode obter êxito como profissional sem esse atributo);
3. **Relevante** (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo); e
4. **Crítico** (impossível você obter êxito como profissional sem esse atributo).

Sendo assim, cada atributo representa um item *Likert*, composto por uma escala visual que está organizada em blocos de quatro níveis dispostos horizontalmente no âmbito de cada uma das dimensões de Conhecimentos,

Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno, a fim de permitir que os ALI pudessem indicar as suas percepções, enquanto profissionais pesquisadores, através de marcações na escala em questão (APÊNDICE A).

Após os 20 ALI responderem ao questionário por completo, os resultados obtidos puderam ser quantificados e analisados tanto em uma perspectiva individual para cada atributo quanto em uma perspectiva abrangente no contexto de cada uma das cinco dimensões (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno). Para tanto, realizou-se a organização dos dados em uma planilha do *Microsoft Office Excel 2016*, permitindo efetuar os seguintes cálculos: a porcentagem das respostas em cada nível da escala do item *Likert*, pela fórmula:  $=\text{núm1} \times 100 / \text{total}$ ; a obtenção da moda, ou seja, a maior frequência de aparecimento das respostas em determinado nível da escala do item *Likert*, pela fórmula:  $=\text{MODO}(\text{núm1}; \text{núm2}; \dots)$  e a média aritmética, medida de tendência central, a partir das respostas nos níveis da escala do item *Likert*, pela fórmula:  $=\text{MEDIA}(\text{núm1}; \text{núm2}; \dots)$ .

Dessa maneira, o questionário possibilitou verificar a concepção dos 20 ALI em relação aos atributos cumulativos e mutáveis associados à ColInfo, tendo como base a atuação enquanto profissional. Para tanto, foi esclarecido que não existiam respostas certas ou erradas, pois o importante era considerar a experiência profissional na atuação junto ao programa. Os resultados obtidos acham-se apresentados e interpretados na Seção 6 desta tese.

#### 5.2.2.2 Aplicação do Diagrama Belluzzo®

O segundo momento metodológico da realização do *workshop* consistiu na elaboração do Diagrama Belluzzo®, como forma de identificar os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno desses profissionais de forma mais precisa. Nesse sentido, buscou-se a detecção dos atributos profissionais que não foram mapeados, sistematizados e descritos na revisão de literatura.

A aplicação do Diagrama Belluzzo® ocorreu no dia 30 de junho de 2017, no Laboratório de Informática das Faculdades Integradas de Bauru, em Bauru/SP. Participaram da atividade 18 ALI dos 20 agentes inicialmente envolvidos na ação.

Ressalta-se que 2 agentes, por problemas particulares, tiveram que se ausentar da atividade.

Escolheu-se este tipo de instrumento de pesquisa, como forma de coletar dados de natureza qualitativa e exploratória, considerando-se ser ele o resultado de estudos teóricos e práticos que foram apoiados na abordagem da aprendizagem significativa (AUSUBEL, 1961, 1968) e na concepção decorrente do uso de diagrama/mapa conceitual (BELLUZZO, 2007), tendo como foco de atenção a Competência em Informação (ColInfo) e formas de sua avaliação.

Assim, vale lembrar que para a concepção desse Diagrama, em um primeiro momento, considerou-se a existência de inúmeras questões a serem debatidas ainda sobre o tema “competência”, porém, em síntese, apenas para levar a tais reflexões e para efeito de melhor compreensão a respeito, destacou-se que toda competência é um composto de duas dimensões distintas: a primeira, um domínio de saberes e 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. Fundamentando-se nessa concepção de competência, em dupla dimensão, conseguiu-se situar a ColInfo no espectro de fatores que compõem a sociedade contemporânea, especialmente como uma das áreas em que o processo de ensino e aprendizagem esteja centrado (BELLUZZO, 2003).

Além disso, a escolha do Diagrama Belluzzo® nesta pesquisa, deveu-se também ao fato de considerar, conforme sua autora, que os mapas conceituais são representações de relações entre conceitos, ou entre palavras que substituem os conceitos, através de diagramas, nos quais as pessoas podem utilizar sua própria representação, organizando hierarquicamente as ligações entre os conceitos que ligam problemas a serem resolvidos ou pesquisas a serem realizadas. Não obstante, esses mapas são recursos esquemáticos utilizados para representar um conjunto de significados conceituais incluídos em uma estrutura de proposições. Eles servem para tornar claro o pequeno número de ideias-chave em que devem se centrar para qualquer atividade de pesquisa, tanto em modelos tradicionais quanto nos virtuais.

Nesse contexto, uma vez que a aprendizagem significativa se produz mais facilmente, quando os novos conceitos ou significados conceituais são englobados sob outros conceitos mais amplos, mais inclusivos, os mapas

conceituais devem ser hierárquicos (NOVAK e GOWIN, 1999). Sendo assim, mais do que a relação entre o linguístico e o visual, está uma interação entre os seus códigos. Ao dispor os conceitos conhecidos sob a forma gráfica de um mapa conceitual, relacionando esta noção inicial com outras também já conhecidas, estabelece-se uma hierarquia e/ou podem ser determinadas propriedades, sendo que as pessoas podem organizar o seu conhecimento de maneira autônoma. Ressalta-se, ainda, que para a elaboração desse instrumento de pesquisa, foram utilizados instrumentos de natureza pedagógica, envolvendo um “Roteiro de Aplicação e Avaliação” cujos procedimentos compreenderam duas fases e que foram ajustados à pesquisa em foco a partir dos princípios de Santos (2017).

A primeira fase concentrou-se na apresentação e na explicação do Diagrama para os 18 ALI. Salienta-se que, nessa fase, não deveria haver preocupação com acertos ou erros nas respostas, permitindo a colocação do que pensa cada um, o que sabe e o que conhece, lembrando que o número de círculos, quadrados e triângulos poderia ser ampliado pelos participantes, caso fosse julgado necessário. Ainda, foram apresentadas e explicadas algumas noções gerais concernentes às dimensões pré-definidas e adaptadas ao contexto da pesquisa, como sendo: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno (MACARENGO e DAMIÃO, 2008; KROETZ, 2000) mediante a apresentação e leitura do texto básico de apoio (APÊNDICE B). Para tanto, nessa fase, buscou-se a conscientização acerca da contribuição dos ALI para a construção e o desenvolvimento do perfil de agente no ambiente de negócio, enquanto protagonista e engajado nas iniciativas formadoras de Competência em Informação, atendendo ao universo de dimensões, subtemas e domínios prospectados como fator crítico para o alcance da missão e objetivos do Programa ALI.

Na sequência, com o uso do Diagrama Belluzzo®, apresentou-se a questão de pesquisa, definida previamente, a saber: quais são os atributos CHAVE (Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno) necessários para o Programa ALI. Após a exposição do texto de apoio, a plataforma para a construção dos Diagramas Individuais foi disponibilizada nos computadores do laboratório da FIB aos 18 participantes, contendo cada qual essa questão na elipse ao centro. A partir da construção dos Diagramas Individuais, os 18 participantes foram divididos em 3 grupos compostos por 6 integrantes, que utilizaram a técnica

de *brainstorming*, considerada uma técnica de criatividade de grupo pensada para gerar um grande número de ideias para a solução de um problema (OSBORN, 1963).

Nesse sentido, a utilização do Diagrama Belluzzo® propiciou detectar os atributos desses 18 profissionais pesquisadores em cada uma das três dimensões, tendo como base o preenchimento conjunto do Diagrama com palavras-chave para a identificação dos principais conceitos envolvidos. Para o preenchimento das palavras-chave, aplicou-se a seguinte estrutura do Diagrama:

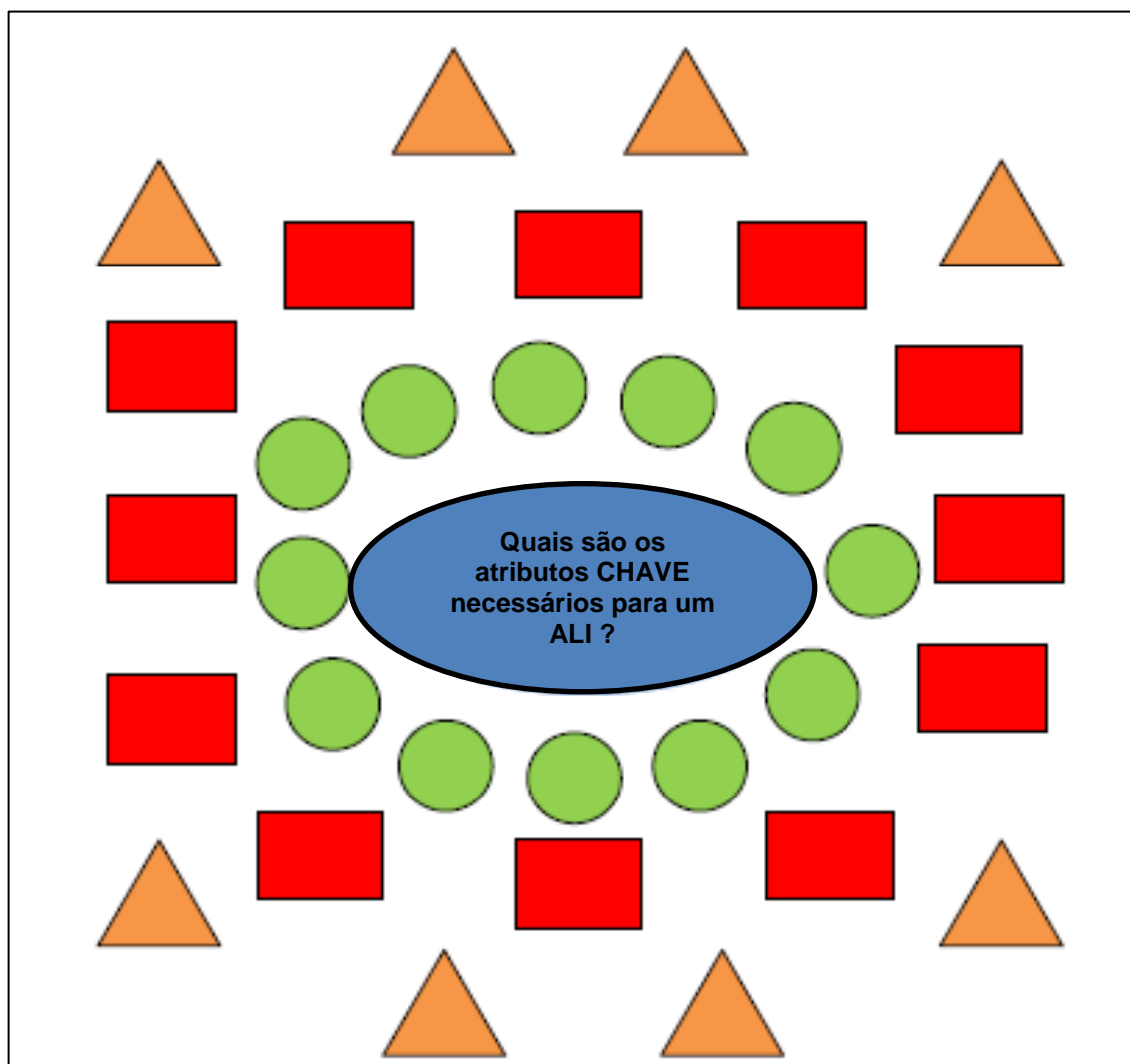
Os círculos - para os atributos profissionais relacionados com a ação individual como agente; Os quadrados - com os atributos profissionais relacionados com a ação de apoio para ALI ou para as atividades que realiza; Os triângulos - com os atributos profissionais relacionados com a ação estratégica voltada para as diretrizes institucionais ou para as políticas do programa instituídas pela Coordenação Nacional do Programa.

A título de esclarecimento, foram definidas três ações do ALI a partir da análise do referencial teórico adotado e da experiência com a atuação dos agentes em campo. Nesse prisma, constatou-se que a ação desse profissional da informação pode ser dividida, didaticamente, em três planos: individual, apoio e estratégico, em conformidade com Santos (2017, p.204). O ALI, enquanto profissional, tem como característica fundamental a capacidade de acompanhar, com consciência e criticidade, os empresários durante todo o processo de busca, recuperação e uso das informações disponíveis, principalmente no que tange aos resultados obtidos da prática de pesquisa. Consequentemente, esse profissional reconhece que a sua ação individual contribui para que determinada empresa possa alcançar os seus objetivos. Nesse sentido, torna-se imprescindível estender essas ações nas outras unidades da entidade, visto que são instituições de pesquisa em sua essência e necessitam de profissionais comprometidos com o seu progresso de forma estratégica.

Ainda, para fins de padronização, as seguintes cores foram fixadas: verde para os círculos; vermelho para os quadrados e laranja para os triângulos. Estabeleceu-se, também, que os 18 ALI deveriam identificar as palavras-chave utilizadas da seguinte forma: C (para o atributo profissional que consideram integrante da dimensão de Conhecimentos); H (para o atributo profissional que consideram integrante da dimensão de Habilidades); A (para o atributo profissional

que consideram integrante da dimensão de Atitudes); V (para o atributo profissional que consideram integrante da dimensão dos Valores) e E (para o atributo profissional que consideram integrante da dimensão do Entorno). Como exemplo, a Figura 13 representa a estrutura do Diagrama utilizado no âmbito dessas três dimensões.




**Figura 13 – Exemplo de utilização do Diagrama Belluzzo® na perspectiva dos Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um Agente Local de Inovação**



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

Legenda:

C (Conhecimentos); H (Habilidade); A (Atitudes); V (Valores); E (Entorno)

	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno relacionados à ação individual como ALI (ações com impacto e/ou interferência direta na atividade do agente).
	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno relacionados à ação de apoio para o ALI ou para as atividades que realiza (ações relacionadas ao Escritório Regional do Sebrae, cliente, parceiro local, etc).
	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno relacionados à ação estratégica voltada para as diretrizes institucionais ou para as políticas do programa instituídas pela Coordenação Nacional do Programa.



Na segunda fase, os 3 grupos compartilharam os três diagramas construídos e observaram a hierarquia dos significados apresentados, procedendo à consolidação das reflexões e discussões em um único Diagrama Belluzzo®, de teor coletivo e consensual, como forma de identificar a relação existente entre os atributos necessários para a atuação do ALI como agente promotor da prática de pesquisa. Para tanto, estabeleceu-se que cada grupo deveria eleger um relator para o processo de construção e compartilhamento do Diagrama Geral Consolidado com os demais agentes presentes no *workshop*, ou seja, 3 relatores ficaram incumbidos de tal tarefa.

#### 5.2.2.3 *Elaboração da Matriz SWOT*

Paralelamente, com o apoio da Matriz SWOT (APÊNDICE C), no terceiro momento metodológico do *workshop*, solicitou-se a identificação dos pontos fortes e fracos, considerando os atributos CHAVE, aos 18 ALI presentes, considerando os conceitos consolidados no Diagrama Belluzzo®, de construção coletiva, a fim de verificar quais seriam as principais necessidades que poderiam envolver o desenvolvimento da ColInfo nessa ambiência.

Na Seção 4, acha-se a interpretação dos conceitos consolidados e sua inter-relação mediante o uso do método de “Análise de Conteúdo” de Bardin (2010), vislumbrando-se a possibilidade de identificar novos atributos em relação àqueles mapeados, sistematizados e descritos na literatura científica, visto que as dimensões de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno abrigam atributos cumulativos e mutáveis. Em decorrência, foi possível a elaboração e apresentação de um quadro-síntese conceitual (Quadro 26) e que foi complementado com a inter-relação com os padrões e indicadores da ColInfo.

#### 5.2.3 *Análise e avaliação do produto final (artigos)*

Como outro procedimento metodológico desta etapa 2 – estudo de caso - efetuou-se a análise dos 20 artigos que foram elaborados e entregues pelos ALI como produto final, envolvendo a aplicabilidade de informações e a construção de conhecimento relacionados com a ColInfo, uma vez que demandam a existência de padrões e indicadores relacionados ao reconhecimento de necessidade da informação, busca e uso da informação e organização e comunicação da

informação de acordo com os mesmos. Para tanto, desenvolveu-se uma “ficha de avaliação específica” (Figura 14) com base nesses indicadores e padrões com uma conceituação e pontuação de acordo com conceitos pré-estabelecidos.

**Figura 5 - Ficha de Avaliação do Produto final (Artigos) dos ALI**

Agente Local de Inovação:		
Título:		
<b>CrITÉRIOS</b>	<b>Padrões ColInfo (BELLUZZO, 2007)</b>	<b>Conceito</b>
Originalidade do tema (formulação do problema)	Padrão 1	
Adequação entre o tema estudado e o conteúdo dos capítulos/seções	Padrão 4	
Estrutura da monografia (partes integrantes) conformidade entre Seções/Capítulos quanto a conteúdo e forma	Padrões 2, 4 e 5	
Coerência da evolução dos conteúdos do desenvolvimento	Padrões 3, 4 e 5	
Utilização correta da terminologia técnica e conceitual que o tema exige	Padrões 1, 2 e 5	
Capacidade de articulação dos argumentos para demonstrar as ideias.	Padrão 3	
Compatibilidade e qualidade dos conteúdos da Introdução e Conclusão.	Padrões 3 e 4	
Levantamento das fontes pesquisadas (referências)	Padrões 1 e 3	
Elementos ilustrativos (gráficos, tabelas, figuras, quadros) anexos, apêndices	Padrões 4 e 5	
Apresentação gráfica do texto	Padrões 4 e 5	
Adequação do método e das técnicas	Padrões 2 e 5	
Utilização das normas de elaboração (ABNT) apresentação e citação	Padrões 1 e 5	
Comentários do pesquisador:		
<b>Conceitos:</b>	<b>Nível de qualidade:</b>	<b>Equivalência:</b>
A	Excelente	9,00 – 10,00
B	Bom	7,00 – 8,99
C	Regular	5,00 – 6,99
I	Insuficiente	< que 5,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A análise realizada baseou-se na relação dos artigos identificados no Quadro 16:

**Quadro 11 - Artigos finais elaborados pelos ALI**

Nr	Título
1	A importância do conhecimento como agente de inovação nas micro e pequenas empresas (MPE)
2	A influência do marketing digital na dimensão relacionamento do radar da inovação
3	Gestão da mudança e inovação em MPE do setor automotivo do interior de São Paulo
4	Liderança e inovação em MPE do segmento de alimentação: uma análise da dimensão processos
5	A inovação nas micro e pequenas empresas familiares sob a ótica das dimensões soluções e agregação de valor
6	Ambiência inovadora e comunicação em MPE de alimentação fora do lar do município de Bauru
7	Comunicação interna como fator de inovação nas MPE do setor de alimentação
8	Competência informacional e inovação de processos das MPE do setor automotivo de Bauru e região
9	Perfil do pequeno empresário e o grau de inovação da dimensão oferta: estudo de empresas alimentícias
10	O relacionamento como estratégia de inovação para escolas de educação infantil
11	Visual merchandising e inovação nas micro e pequenas empresas de varejo de vestuário
12	A importância da gestão financeira nas MPE do comércio de Bauru: análise da inovação em processos
13	Comportamento empreendedor e inovação: as gerações <i>Baby Boomers</i> , X, Y e a dimensão oferta
14	Análise da influência do planejamento estratégico na inovação em micro e pequenas empresas
15	O uso do <i>Facebook</i> pelas MPE do segmento de vestuário de Jaú/SP e sua microrregião
16	O impacto das inovações em marketing nas pequenas empresas do segmento de vestuário e acessórios
17	Oferta de produtos e desenvolvimento local: análise de pequenos comércios atendidos pelo Programa ALI em Agudos
18	Soluções em micro e pequenas empresas do segmento alimentício: dificuldades e facilidades
19	Gestão do conhecimento e inovação: dimensão ambiência inovadora no setor alimentício
20	Inovação na padronização de processos: diferencial competitivo para as empresas do setor alimentício de Bauru

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Vale lembrar que esses artigos foram classificados de acordo com os conceitos apresentados no Quadro 9 (p. 92), sob o enfoque dos padrões e indicadores da ColInfo (BELLUZZO, 2007). Os resultados obtidos acham-se descritos e interpretados na Seção 6 desta tese.

#### 5.2.4 Questionário 2 - empresários

Por último, desenvolveu-se, por meio da técnica do questionário (MARCONI; LAKATOS, 2010) entre os 666 empresários que participaram do Programa ALI (2015-2017) e que finalizaram o programa no mês de dezembro de 2017, a partir da identificação junto aos ALI que utilizaram o critério de indicação

daqueles empresários considerados mais atuantes, engajados e participativos no programa. Desse modo, obteve-se a indicação de 64 empresários, considerados como sendo uma amostra de voluntariado e acidental, porém, que tem representatividade significativa para o universo censitário dos sujeitos desse segmento.

Antes de realizar a pesquisa com os empresários, no período de 02/01/2018 a 10/01/2018, efetuou-se um pré-teste com 6 empresários da amostra identificada pelos ALI, o qual orientou no refinamento e melhoria resultante na versão final do instrumento. Para realização da pesquisa final (Questionário 2 – APÊNDICE D), no período de 15/01/2018 a 26/01/2018, descartou-se os 6 empresários que responderam ao instrumento preliminar na fase do pré-teste, obtendo-se a participação efetiva de 55 empresários na pesquisa, uma vez que 3 empresários declinaram da participação.

O objetivo dessa pesquisa foi confrontar e validar se os conceitos sobre a ColInfo, foram multiplicados pelos ALI durante os atendimentos no período em que o Programa se desenvolveu e se isso trouxe melhoria ou inovação para o negócio das empresas que são apresentados na Seção 4 desta tese.

## **6 RESULTADOS OBTIDOS E PROPOSTA DE MODELAGEM TEÓRICO-PRÁTICA DECORRENTE**

A presente seção aborda a etapa 3 da metodologia da pesquisa, constituindo-se na apresentação e a interpretação dos resultados obtidos com o estudo de caso desenvolvido na etapa 2 (Seção 3) e, também apresenta, em decorrência, uma Proposta de Modelagem Teórico-Prática aplicável aos programas de capacitação do SEBRAE desenvolvido junto ao contexto das MPE.

Etapa 3
---------

### **6.1 Análise Documental (DC) e Método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)**

Inicia-se pela apresentação e análise dos resultados obtidos com a Análise Documental, o que compreende o que segue:

➤ **Manuais das capacitações presenciais: Unidade Temática 1 – O Sebrae e o Programa ALI - (EC - Expressões chave)**

Esse módulo introdutório capacita o ALI para conhecer as atividades e o papel do ALI, contextualizando sua atuação dentro do Programa e em relação à missão do SEBRAE. Conhecendo os projetos e produtos da entidade e a importância do Programa ALI para as MPE. São apresentadas as situações vivenciadas pelas empresas considerando os desafios econômicos e sociais, bem como as oportunidades e potenciais de inovação e de criação de novos produtos e serviços. Projeta-se a inserção do país em um cenário desejado de competitividade por meio das ações do Programa ALI.

Apresenta-se o objetivo do programa em “promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa e personalizada”. Em que são apresentadas, em detalhes, e exercícios práticos, os conceitos de inovação.

Todas as unidades temáticas realizam atividade prática de campo, em que o conceito teórico é aplicado na prática em alguma empresa de pequeno porte e o seu resultado é processado em sala de aula com a supervisão do educador.

São apresentadas as rotinas de trabalho do ALI junto aos empresários, ao Sebrae e ao CNPq. Dentre as quais destacam-se: buscar informações que subsidiem o acompanhamento dos empreendimentos; interagir com os interlocutores que tenham interface com o segmento empresarial acompanhado; contribuir para a elaboração e acompanhar o plano de ação das empresas assistidas; propor estratégias para que as empresas desenvolvam a cultura e o ambiente organizacional da inovação; incentivar, acompanhar e valorizar os resultados intermediários e finais das empresas acompanhadas; realizar negociações; interagir com a coordenação nacional e estadual, consultor sênior e orientador; participar da formação continuada; fomentar o processo de aproximação no segmento empresarial; elaborar agenda de trabalho; produzir (artigo e estudo de caso) com os resultados obtidos após a investigação sobre a experiência como Agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq; ser um Agente de aproximação das soluções de inovação entre a demanda e a oferta; zelar pela confiabilidade das informações recolhidas em campo; zelar pela integridade de suas fontes de pesquisa; interagir e receber orientações do bolsista orientador.

➤ **Manuais das capacitações presenciais: Unidade Temática 2 –  
Prospecção e negociação - (EC - Expressões chave)**

Nessa etapa da capacitação presencial o ALI conhece o método de adesão dos clientes para participação no programa. Compreendendo como deve ocorrer o processo de prospecção, sensibilização até a assinatura do termo de adesão ao programa pelo empresário. Sendo preparado a comunicar-se com clareza e assertividade e aprender a analisar situações para conseguir indicar o tipo de liderança a ser definido, visando atingir os resultados propostos. Além de assumir postura flexível frente aos diferentes estilos negociadores, para busca de resultados ganha x ganha. Aprendendo a posicionar-se frente a negociações, propondo alternativas e soluções para situações conflitantes; adotando postura profissional compatível com o ambiente de trabalho e o desenvolvimento da habilidade de percepção e auto percepção, de receptividade e de escuta.

➤ **Manuais das capacitações presenciais: Unidade Temática 3 – Inovação na empresa de pequeno porte - (EC - Expressões chave)**

Nesse módulo o ALI compreende os tipos de inovação e seu impacto no desenvolvimento nas MPE, além de conhecer os indicadores e etapas do processo de inovação nas MPE; aprendendo a identificar empresas com características inovadoras, bem como o método de avaliação do seu grau de inovação. Sendo preparado para realizar todas as etapas do processo de inovação nas MPE, além de aprender a reconhecer o potencial e a possibilidade da utilização da inovação como estratégia de competitividade nesse porte de empresas.

Desenvolverá a capacidade de buscar soluções para implantação de gestão da inovação adequadas ao perfil da empresa e, ainda, reconhecer a importância da adoção de práticas de estímulo à inovação na empresa. Aprendendo a reconhecer a importância da avaliação do grau de inovação da empresa e a importância em propor soluções adequadas para o incentivo à inovação na empresa. Além de utilizar os indicadores empresariais de inovação para acompanhar os resultados da empresa e aprender a diagnosticar ambientes favoráveis à inovação e à mudança nas MPE.

➤ **Manuais das capacitações presenciais: Unidade Temática 4 – Conhecendo a gestão da empresa de pequeno porte - (EC - Expressões chave)**

Nessa unidade temática o ALI compreenderá como o Modelo de Excelência da Gestão® pode contribuir para o desenvolvimento das MPE, além de aprender sobre a gestão da empresa de pequeno porte e os seus principais processos. Identificando as principais lacunas entre a gestão ideal e a realidade da empresa. Aprendendo ainda como descrever os principais processos das MPE e suas funcionalidades e conhecer os indicadores de desempenho utilizados nas empresas desse porte.

Aprenderá a refletir sobre a importância do Modelo de Excelência da Gestão® para o desenvolvimento das MPE para reconhecer a importância da definição de indicadores de desempenho para acompanhar os resultados da empresa.

Desenvolverá a habilidade para praticar os principais processos da gestão nas MPE e também em diagnosticar as principais lacunas entre a gestão ideal e a realidade nessas empresas, além de desenvolver uma visão sistêmica sobre o funcionamento e a operação da empresa de pequeno porte.

➤ **Manuais das capacitações presenciais: Unidade Temática 5 – Diagnósticos e Plano de ação - (EC - Expressões chave)**

Nesse módulo o ALI desenvolverá a habilidades para compreender a utilização dos instrumentos: diagnóstico empresarial, diagnóstico radar da inovação e a ferramenta para elaboração do plano de ação.

Aprenderá como avaliar a empresa em relação aos indicadores empresariais de inovação e como identificar a aplicabilidade dos projetos e produtos do Sebrae. Além de descobrir alternativas que atendam às necessidades diagnosticadas na empresa cliente.

Será capaz de realizar os procedimentos necessários à aplicação do diagnóstico nas empresas; diagnosticar a situação das empresas contemplando aspectos implícitos e explícitos; selecionar as informações coletadas nos diagnósticos para a elaboração da devolutiva, construção da matriz FOFA e do plano de ação.

➤ **Manuais das capacitações presenciais: Unidade Temática 6 – Atividades e procedimentos operacionais do ALI - (EC - Expressões chave)**

Nessa etapa o agente será habilitado para tomar consciência da importância do planejamento na condução de reuniões para as atividades do ALI. Além de refletir sobre as atitudes que favorecem a administração do tempo no trabalho considerando a metodologia do programa.

Perceberá a importância da administração do tempo no trabalho do ALI. Ao aprender a utilização e aplicação técnicas de planejamento e condução de reuniões.

Por fim, será capacitado para utilizar as ferramentas para realizar as atividades específicas do trabalho do ALI.



➤ **Manuais das capacitações presenciais: Workshop – O time ALI - (EC - Expressões chave)**

Nessa última capacitação presencial o ALI será preparado para atuação nas atividades burocráticas e administrativas do programa. Além de revisar todo o processo de adesão, atendimento, acompanhamento e documentos que envolvem o atendimento aos empresários atendidos.

São estimulados a cultivarem o trabalho em equipe entre os próprios agentes e o corpo técnico do Sebrae como princípio básico norteador para construção de time forte no sentido de construção de conhecimento e geração de valor para os clientes atendidos no programa.

Como desafio individual cada agente deve criar um Plano de Desenvolvimento Pessoal com a finalidade de desenvolver as habilidades que necessita fortalecer ou melhorar, considerando os desafios propostos pelo programa, e os prazos estabelecidos para execução das atividades. Esse plano será revisado pelo gestor local do programa e acompanhado durante o período de duração do contrato da bolsa.

Ao considerar os 7 (sete) documentos (Quadro 13, p. 124), verifica-se que a autenticidade e confiabilidade dessas peças são incontestáveis, tendo em vista que os procedimentos para a elaboração de ambas seguiram uma sistemática de parâmetros metodológicos próprios de uma identidade institucional de renome, nacional e internacionalmente respeitada, caracterizando-a como referência no segmento empresarial. Quanto à natureza, esses documentos se classificam como um manual de aplicação de metodologia de ensino organizado por tema de interesse na formação do profissional.

A seguir, serão apresentados nos Quadros 17, 18 e 19, os comentários sobre as ideias centrais (IC) e as ancoragens (An) associadas aos temas analisados nos documentos selecionados para a pesquisa.

**Quadro 12 - Análise DSC sobre a existência e/ou nível de aplicação da ColInfo**

Documentos: Manuais das capacitações presenciais (Unidade Temática 1 – O Sebrae e o Programa ALI; Unidade Temática 2 – Prospecção e negociação; Unidade Temática 3 – Inovação na empresa de pequeno porte; Unidade Temática 4 – Conhecendo a gestão da empresa de pequeno porte; Unidade Temática 5 – Diagnósticos e Plano de ação; Unidade Temática 6 – Atividades e procedimentos operacionais do ALI; Workshop – O time ALI)	
IDEIAS CENTRAIS (IC)	ANCORAGEM (An)
Contextualizando sua atuação. Situações	Abell; Oxbrow (2001), Cheuk (2002, 2008),

vivenciadas pelas empresas.	Conley e Gil (2011), De Saulles (2007), Dudziak (2003), Gasque (2012), Goad (2002), Kirk (2004), Klusek e Bornstein (2006), Lloyd (2004, 2011, 2013), Lloyd e Somerville (2006), Weiner (2011)
Desafios econômicos e sociais. Oportunidades e potenciais de inovação.	Conley e Gil (2011), Gasque (2012), Kirk (2004), Klusek e Bornstein (2006), Lloyd (2004, 2011, 2013), Weiner (2011)
Criação de novos produtos.	Conley e Gil (2011), Dudziak (2010), Klusek e Bornstein (2006), Lloyd (2013), Weiner (2011)
Inserção do país em um cenário desejado de competitividade por meio das ações do Programa ALI. Orientação proativa e personalizada.	Belluzzo (2013, 2015), Campello (2003), Conley e Gil (2011), Kirton e Barham (2005), Klusek e Bornstein (2006), O'Farrill (2008)
Zelar pela integridade de suas fontes de pesquisa. Zelar pela confiabilidade das informações.	Bruce (1999), Conley e Gil (2011), Gasque (2012), Klusek e Bornstein (2006), Sen e Taylor (2007), Weiner (2011)
Comunicar-se com clareza e assertividade. Conhecer as atividades. Conhecendo os projetos e produtos.	Campello (2009), Cheuk (2002, 2008), Coelho (2013), Gasteen e O'Sullivan (2000), Klusek e Bornstein (2006), O'Farrill (2008), Sayyad Abdi, Partridge e Bruce (2013), Weiner (2011)
Analisar situações. Avaliar. Refletir. Diagnosticar. Buscar soluções. Selecionar as informações coletadas. Descobrir alternativas que atendam às necessidades diagnosticadas.	Abell e Oxbrow (2001), Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004), Bruce (1999), Campello (2004, 2009), Cheuk (2002, 2008), Conley e Gil (2011), De Saulles (2007), Dudziak (2003, 2010), Gasque (2012), Gasteen e O'Sullivan (2000), Goad (2002), Kirton e Barham (2005), Klusek e Bornstein (2006), Lloyd (2013), Sen e Taylor (2007), Weiner (2011)
Identificar a aplicabilidade dos projetos e produtos.	Bruce (1999), Cheuk (2002, 2008), Coelho (2013), Conley e Gil (2011), Gasteen e O'Sullivan (2000), Goad (2002), Kirton e Barham (2005), Klusek e Bornstein (2006), Lloyd (2013), Sayyad Abdi, Partridge e Bruce (2013), Sen e Taylor (2007)
Visão sistêmica.	Conley e Gil (2011), Dudziak (2003, 2010), Gasteen e O'Sullivan (2000), Lloyd (2013), Olinto e Hatschbach, (2008), Sen e Taylor (2007), Weiner (2011)
Construção de conhecimento.	Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004), Bruce (1999), Conley e Gil (2011), Gasteen e O'Sullivan (2000), Goad (2002), Klusek e Bornstein (2006), Lloyd (2013), O'Farrill (2010), Olinto e Hatschbach, (2008)
Geração de valor.	Bruce (1999), Gasteen e O'Sullivan (2000), Klusek e Bornstein (2006), Lloyd (2013), Miranda (2004), Sen e Taylor (2007), Weiner (2011)
Desenvolver as habilidades.	Conley e Gil (2011), Dudziak (2003), Gasque (2012), Gasteen e O'Sullivan (2000), Lloyd (2004, 2011), O'Sullivan (2002), Weiner (2011)
Plano de Desenvolvimento Pessoal.	Campello (2003, 2009), Conley e Gil (2011), Gasque (2012), O'Sullivan (2002)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

A existência da CoInfo nos modelos de ensino e aprendizagem para as MPE, identificada nos manuais das capacitações presenciais do programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae, podem ser observadas em um certo nível de existência e aplicação de maneira implícita e superficial. Tendo em vista que a metodologia proposta evidencia um modelo de atendimento que institui um conjunto de atribuições ao agente que, após passar pela capacitação, deve ser capaz de:

[...] sensibilizar, facilitar, orientar e buscar soluções inovadoras para as necessidades dos pequenos negócios previstos na regulamentação do Programa ALI, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada empresa; conhecer e aplicar devidamente a metodologia do Programa ALI, previamente apresentada durante a capacitação / Proteger o teor de documentos, impedindo alteração ou depuração; realizar diagnósticos de gestão e inovação e devolutivas do Programa ALI nas empresas acompanhadas; contribuir para a elaboração e monitoramento do plano de ação de todas as empresas acompanhadas; buscar informações e fontes de recursos e apoio que subsidiem o acompanhamento à empresa; propor estratégias para que as empresas trabalhem a cultura e o ambiente organizacional da inovação; acompanhar e facilitar o processo de inovação (do surgimento da ideia até a sua implementação e aferição de resultados); incentivar, acompanhar e valorizar os resultados intermediários e finais das empresas acompanhadas; orientar a empresa acompanhada na elaboração de projetos de inovação; produzir artigo com os resultados obtidos após a investigação sobre a experiência como Agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq, e publicá-las nos ambientes designados pelo SEBRAE; registrar o andamento de seus trabalhos tais como adesões, acompanhamentos, diagnósticos e devolutivas no Sistema ALI o mais tempestivamente possível; coletar devidamente os documentos e assinaturas previstos pelo Programa; manter postura colaborativa, ou seja, apresentando-se aos empresários para, em conjunto com estes, identificarem oportunidades de inovação; realizar visitas presenciais mensais de acompanhamento a todas as empresas que aderiram ao Programa, pelo menos uma vez por mês em cada empresa durante a vigência da bolsa; elaborar sua agenda de atividades e programas de visitas; interagir com a coordenação nacional, coordenação/gestão estadual, gestor local e orientador; ser um Agente de aproximação das soluções de inovação entre a demanda e a oferta. Interagir com os interlocutores que tenham interface com o segmento empresarial atendido (sindicatos, associações e etc.); zelar pelo sigilo e confiabilidade das informações recolhidas das empresas; zelar pela integridade de suas fontes de pesquisa (SEBRAE, 2011, p.33-34).

Tais atribuições conferem ao agente um rol significativo de competências para executar suas atividades de campo. Porém, a capacitação estruturada atua em temas identificados como de interesse diretamente relacionados ao contexto do programa. Ou seja, gestão, inovação, pequenas empresas e contextos correlatos.

O desenvolvimento da ColInfo no âmbito do programa de capacitação poderia oferecer um profissional mais qualificado para desempenhar tais atribuições considerando que

[...] o desenvolvimento da ColInfo possibilita ao indivíduo alcançar melhores resultados na vida pessoal, acadêmica e profissional ao longo da vida e em decorrência disso, o torna capaz de reconhecer suas necessidades de informação e obter habilidades para localizar, avaliar e usá-la efetivamente (COELHO et al., p.328, 2013).

Vale lembrar que os benefícios gerados pela filosofia da ColInfo no ambiente de trabalho estão diretamente relacionados à formação de profissionais competentes em desempenhar suas atividades relacionadas ao acesso e uso da informação, respeitando os princípios éticos e legais, sua aplicação de maneira a gerar resultados e novos conhecimentos.

#### **Quadro 18 - Análise DSC sobre a gestão e inovação nas MPE**

<u>Documentos:</u> Manuais das capacitações presenciais (Unidade Temática 1 – O Sebrae e o Programa ALI; Unidade Temática 2 – Prospecção e negociação; Unidade Temática 3 – Inovação na empresa de pequeno porte; Unidade Temática 4 – Conhecendo a gestão da empresa de pequeno porte; Unidade Temática 5 – Diagnósticos e Plano de ação; Unidade Temática 6 – Atividades e procedimentos operacionais do ALI; Workshop – O time ALI)	
<b>IDEIAS CENTRAIS (IC)</b>	<b>ANCORAGEM (An)</b>
Oportunidades e potenciais de inovação.	Chiavenato (1999), FINEP (2016), Rezende (2002)
Criação de novos produtos e serviços.	Dornelas (2005), Lei 10.973 (2004)
Competitividade.	CNI (2016), Lei 11.196 (2005), McGee e Prusak (1994), OECD (2016)
Ações de inovação nas empresas.	Drucker (2002), FINEP (2016)
Conceitos de inovação.	Drucker (2002), Sebrae/PR (2015), Oslo (2004), FINEP (2016)
Informação para negócio.	Borges e Campelo (1997), Montalli (1994)
Plano de ação para empresas.	Drucker (2002), FINEP (2016)
Desenvolvimento de estratégias para estimular a cultura da inovação nas empresas	Drucker (2002), FINEP (2016), OECD (2014, 2016)
Soluções de inovação.	FINEP (2016)
Indicadores e etapas do processo de inovação.	FINEP (2016)
Grau de inovação.	FINEP (2016)
Melhoria de resultados das empresas.	FINEP (2016), OECD (2016)
Gestão empresarial.	Drucker (2002), Munck e Munck (2008), OECD (2016)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

A incorporação da ColInfo nas ações para a sustentabilidade das MPE tem importância fundamental no contexto na metodologia do programa ao analisar que

[...] os sistemas educacionais desempenham um papel importante no apoio à inovação, uma vez que as sociedades baseadas no conhecimento dependem de uma força de trabalho qualificada e flexível em todos os setores da economia e da sociedade. A inovação requer a capacidade de aprendizado contínuo e a habilidade de atualização constante. Embora as competências básicas sejam geralmente consideradas importantes para a absorção de novas tecnologias de alto nível, as competências são fundamentais para a criação de novos conhecimentos e tecnologias. A ênfase é cada vez mais colocada sobre capacidades para adaptar e combinar conhecimentos multidisciplinares para resolver questões complexas (OECD, p.16, 2016).

A atividade realizada pelo ALI também é considerada uma ação educacional. Tendo em vista que a orientação exercida pelo agente, quando atua junto ao empresário, na condução da metodologia do programa, aplica ações de cunho de orientação:

O trabalho deve atentar-se também para o fator educação e ensinamentos do ALI para o empresário sobre a gestão da inovação e a forma como a empresa pode, continuamente, refletir sobre suas oportunidades de inovar e ganhar competitividade e sustentabilidade no mercado. O compromisso dos atores do Programa ALI é levar soluções de inovação imediatas e tangíveis a cultura da inovação para dentro das empresas de forma que estas observem os ganhos oriundos da prática da inovação (SEBRAE, p.12, 2015).

O arcabouço técnico proposto pelo programa promove a formação do ALI para levar ao empresário as questões de gestão e inovação considerando o contexto das MPE, fundamentando-se em roteiro definido

[...]- Diagnóstico Empresarial - preenchimento pelo ALI, junto ao empresário - o modelo de diagnóstico utilizado é o mesmo do MPE Brasil  
[...]- Radar da Inovação - preenchimento pelo ALI, junto ao empresário, o Agente deve observar as respostas dadas pelo empresário para evitar divergências de dados, e que esteja atento às instruções de preenchimento para manter paridade nas avaliações. Este radar envolve 13 dimensões e serve de base para o planejamento das ações de inovação a serem propostas à empresa. [...]- Fofa e Devolutiva - preenchimento da Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) da empresa e devolutiva dos diagnósticos; - Elaboração do Plano de Ação - momento em que o ALI, apoiado pelo Gestor Local, elabora o Plano de Ação. Neste momento é importante que o ALI atente para as oportunidades de crescimento da empresa no mercado. Após o desenvolvimento do Plano de Ação o ALI prossegue com o acompanhamento das ações. Para isso é fundamental que o Agente tenha conhecimento prévio das soluções SEBRAE ao alcance da empresa em questão. Outros provedores de solução também devem ser buscados pelo ALI, bem como a articulação junto a estes para a prestação dos serviços em questão. O Plano de Ação deve envolver ações tanto gerenciais quanto de inovação e possuir foco em ganhos de competitividade para a empresa acompanhada de acordo com os indicadores constantes no SistemALI. Serão no mínimo três ações e seguem os critérios indicados na UT 5 - Diagnóstico e Plano de Ação. As ações podem envolver a participações de outras entidades que não seja o SEBRAE; - Revisão - momento em que o Gestor local revisa o Plano de Ação elaborado pelo ALI, fazendo sugestões, críticas e mudanças nas ações. O Gestor Local é o principal responsável pela qualidade deste material, pois ele é o

especialista do setor e o suporte do ALI em caso de dúvidas e questionamento sobre a pertinência das ações propostas; - Entrega do Plano de Ação - o Plano de Ação é apresentado ao empresário e deve conter no mínimo cinco ações distintas e o empresário pode aprovar, aprovar com restrições ou não aprovar o Plano de Ação. Após esta entrega tem início a implementação das ações. [...] - Implementação do Plano de Ação - o empresário, acompanhado pelo ALI e supervisionado pelo Gestor Local, executa as ações do Plano de Ação. [...] - Encerramento do Plano de Ação 0 e Início do Ciclo 1 - momento em que o Plano de Ação é concluído. O ALI, de posse do mesmo questionário do radar da inovação, realiza nova avaliação no SistemALI da empresa participante do Programa ALI a fim de avaliar qual foi a evolução. Para dar início ao Radar 01 deve-se atentar para a exigência mínima de execução de 03 ações do Plano de Ação. [...] - Acompanhamento - a partir da conclusão do Plano de Ação 0 o ALI retorna à aplicação do Radar da Inovação, agora denominado Radar 1, e segue as demais etapas apresentadas acima. O ALI deverá formalizar, no Termo de Acompanhamento mensalmente o acompanhamento em cada empresa de pelo menos 04 horas [...] - Apresentação dos Produtos e Serviços do Sebrae – quando do término da atuação em campo dos ALI, o Agente, junto do gestor local deve apresentar à empresa as demais oportunidades para seu atendimento no SEBRAE, seja em projetos setor/segmento, outras soluções do SEBRAE e até mesmo a participação no novo ciclo do Programa ALI (SEBRAE, p.49-51, 2015).

O desafio em integrar esforços da ColInfo à sua aderência no programa de capacitação dos ALI emerge da necessidade de criar mecanismos mais efetivos e eficazes de transpor as principais barreiras nacionais identificadas pela *Global Competitiveness Report (2016)* e CNI (2016) em que classificam o Brasil na 81ª posição (apresentando o pior desempenho entre os BRICs) no *ranking* mundial de competitividade.

### Quadro 13 - Análise DSC sobre o Programa ALI/SEBRAE em relação aos atributos CHAVE

<u>Documentos:</u> Manuais das capacitações presenciais (Unidade Temática 1 – O Sebrae e o Programa ALI; Unidade Temática 2 – Prospecção e negociação; Unidade Temática 3 – Inovação na empresa de pequeno porte; Unidade Temática 4 – Conhecendo a gestão da empresa de pequeno porte; Unidade Temática 5 – Diagnósticos e Plano de ação; Unidade Temática 6 – Atividades e procedimentos operacionais do ALI; Workshop – O time ALI)	
IDEIAS CENTRAIS (IC)	ANCORAGEM (An)
Buscar informações.	Bloom et al. (1973), Durand (1998), Robbins (2002), Sveiby (1998)
Contribuir para elaboração do plano de ação. Propor estratégias.	Davenport e Prusak (2003), Durand (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Robbins (2002), Santos (2017), Sveiby (1998)
incentivar, acompanhar e valorizar os resultados das empresas.	Bloom et al. (1973), (1998), Probst; Raub e Robbins (2002), Romhardt (2002), Santos (2017), Sveiby (1998)
Interagir com interlocutores. Realizar negociações.	Bloom et al. (1973), Davenport e Prusak (2003), Durand (1998), Robbins (2002)
Participar de formação continuada.	Davenport e Prusak (2003), Durand (1998),

	Robbins (2002), Santos (2017)
Produzir artigo.	Davenport e Prusak (2003), Durand (1998), Valentim (2008)
Ser um Agente de aproximação das soluções de inovação entre a demanda e a oferta.	Durand (1998), Santos (2017), Sveiby (1998)
Comunicar com clareza e assertividade.	Durand (1998) , Santos (2017)
Analisar situações. Indicar respostas para alcance de resultados propostos. Busca de soluções para gestão da inovação.	Davenport e Prusak (2003), Durand (1998), Sveiby (1998)
Avaliar e reconhecer potencial de inovação nas empresas.	Davenport e Prusak (2003), Sveiby (1998)
Práticas de estímulo à inovação.	Durand (1998), Robbins (2002)
Administração do tempo. Organização. Planejamento pessoal.	Davenport e Prusak (2003), Durand (1998), Santos (2017)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

A inter-relação da capacitação dos ALI e sua contribuição para o desenvolvimento da ColInfo nas MPE tende a ser evidenciada na capacitação considerando que a metodologia é acompanhada por profissionais habilitados e possui rotina de atividades e acompanhamento permanentes.

O desafio que se coloca da ColInfo no ambiente das MPE se dá por diversas razões: o Sebrae (2015) indica como umas das principais causas de mortalidade a falta ou dificuldade na busca ou utilização de informações relacionadas ao negócio para a elaboração de planejamento. Alia-se a esse fato a ausência de planejamento prévio acarretada por não serem capazes de reunir informações sobre os clientes, concorrentes e fornecedores para análise prévia de cenários futuros. Outro ponto destacado na referida pesquisa, também se refere ao nível de informação do empresário com relação ao próprio negócio; as estruturas dessas empresas são pequenas e com poucos cargos e funcionários. Muitas vezes ocupadas por parentes ou pessoas da própria família, que tem estrutura e organização rudimentar e atuação restrita a um bairro ou a uma pequena cidade (SCHELL, 1995; GONÇALVES; KOPROWSKY, 1995).

Por outro lado, independente do porte, conseguem se destacar no mercado de atuação, as empresas que se apropriam do uso da informação como insumo fundamental e recurso estratégico para a construção do conhecimento e tomada de decisão (MCGE; PRUSAK, 1994; CIANCONI, 1999; LOPES, VALENTIM; ALMEIDA JÚNIOR, 2011).

No contexto da ColInfo, cabe lembrar as contribuições de Abell e Oxbrow (2001, p.132):

[...] a ColInfo combina a consciência do valor da informação e do conhecimento para a organização com as habilidades e competências que permitem ao indivíduo desempenhar um papel completo, efetivo e gratificante em ambientes de conhecimento. [...] A capacidade de criar, armazenar, acessar e usar informações é essencial para todos que trabalham em um ambiente baseado no conhecimento (ABELL; OXBROW, 2001, p.132).

Diante do cenário apresentado com relação à capacitação dos ALI e sua contribuição da ColInfo para as MPE pode-se evidenciar muitas oportunidades de inter-relação, ao considerar as taxas de encerramento de atividade e baixa produtividade da mão de obra considerando outros países de menor representatividade econômica (SBA Fact Sheet, 2017; SEBRAE, 2015, 2017).

Buscou-se perceber as representações sobre a existência e/ou nível de aplicação da ColInfo nas capacitações presenciais do programa ALI, a gestão e inovação de MPE e o Programa ALI/SEBRAE em relação aos atributos CHAVE. O discurso mostrado a seguir representa a totalidade das representações encontrada nos Documentos: Manuais das capacitações presenciais (Unidade Temática 1 – Sebrae e o Programa ALI; Unidade Temática 2 – Prospecção e negociação; Unidade Temática 3 – Inovação na empresa de pequeno porte; Unidade Temática 4 – Conhecendo a gestão da empresa de pequeno porte; Unidade Temática 5 – Diagnósticos e Plano de ação; Unidade Temática 6 – Atividades e procedimentos operacionais do ALI; *Workshop* – O time ALI).

Em síntese, o discurso representa a constituição da totalidade da singularidade dos documentos analisados.

### *6.1.1 Discurso da ColInfo na formação dos ALI*

*O Programa tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas de Pequeno Porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. Esta orientação é realizada por ALI, bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pelo SEBRAE, para acompanhar um conjunto de empresas definidas pelo SEBRAE/UF. [...]*

*[...] O acompanhamento prestado pelo ALI possui quatro características definidoras: ativo; gratuito, continuado e especializado [...] O Programa visa desde a seleção e capacitação dos candidatos a ALI até a excelência em seu acompanhamento. [...] O trabalho deve atentar-se também para o fator educação e*



*ensinamentos do ALI para o empresário sobre a gestão da inovação e a forma como a empresa pode, continuamente, refletir sobre suas oportunidades de inovar e ganhar competitividade e sustentabilidade no mercado. [...]*

*[...] O compromisso dos atores do Programa ALI é levar soluções de inovação imediatas e tangíveis a cultura da inovação para dentro das empresas de forma que estas observem os ganhos oriundos da prática da inovação. [...]*

*[...] A gestão do Programa ALI é realizada pelo SEBRAE - Coordenação Nacional em parceria com o CNPq; SEBRAE/UF - Coordenador Estadual; gestor local; ALI; Orientador; e as estruturas locais de apoio. [...]*

*[...] Os módulos das capacitações capacitam o ALI durante a vigência da bolsa para: Realizar a adesão de no mínimo 40 empresas para participar do Programa ALI, até o 6º mês de campo / Sensibilizar, facilitar, orientar e buscar soluções inovadoras para as necessidades dos pequenos negócios previstos na regulamentação do Programa ALI, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada empresa / Conhecer e aplicar devidamente a metodologia do Programa ALI, previamente apresentada durante a capacitação / Proteger o teor de documentos, impedindo alteração ou depuração / Realizar diagnósticos de gestão e inovação e devolutivas do Programa ALI nas empresas acompanhadas / Contribuir para a elaboração e monitoramento do plano de ação de todas as empresas acompanhadas / Buscar informações e fontes de recursos e apoio que subsidiem o acompanhamento à empresa / Propor estratégias para que as empresas trabalhem a cultura e o ambiente organizacional da inovação / Acompanhar e facilitar o processo de inovação (do surgimento da ideia até a sua implementação e aferição de resultados) / Incentivar, acompanhar e valorizar os resultados intermediários e finais das empresas acompanhadas / Orientar a empresa acompanhada na elaboração de projetos de inovação / Produzir (artigo e estudo de caso) com os resultados obtidos após a investigação sobre a experiência como Agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq, e publicá-las nos ambientes designados pelo SEBRAE / Registrar o andamento de seus trabalhos tais como adesões, acompanhamentos, diagnósticos e devolutivas [...] / Coletar devidamente os documentos e assinaturas previstos pelo Programa / Manter postura colaborativa, ou seja, apresentando-se aos empresários para, em conjunto com estes, identificarem oportunidades de inovação / Realizar visitas presenciais mensais de acompanhamento a todas as empresas que aderiram ao*

*Programa, pelo menos uma vez por mês em cada empresa durante a vigência da bolsa / [...] Participar de reuniões de acompanhamento (nacional e/ou estadual e/ou mensal e/ou individual) / Participar da formação continuada disponibilizada presencialmente e/ou no ambiente virtual da Universidade Corporativa do SEBRAE durante a vigência da bolsa / [...] Ser um Agente de aproximação das soluções de inovação entre a demanda e a oferta. Interagir com os interlocutores que tenham interface com o segmento empresarial atendido (sindicatos, associações e etc.) / Zelar pelo sigilo e confiabilidade das informações recolhidas das empresas / Zelar pela integridade de suas fontes de pesquisa.*

Ao analisar o DSC foi possível observar que a formação dos ALI, enquanto agentes de desenvolvimento, articuladores dos conceitos de pesquisa, orientação, gestão e inovação devem estar em perfeita conexão com a área de competência em informação. Contexto que merece ser observado sob a ótica dos agentes. O qual foi tema de análise em *workshop*.

## **6.2 *Workshop* com os Agentes Locais de Inovação (ALI)**

Considerando os atributos profissionais que contribuem para a construção e o desenvolvimento do perfil do Agente Local de Inovação – ALI, mediante os instrumentos de pesquisa empregados junto aos 20 ALI atuantes no Sebrae, região de Bauru, durante a realização do *workshop*, no laboratório de informática das Faculdades Integradas de Bauru (FIB), em Bauru/SP, em 30 de junho de 2017.

### **6.2.1 *Do questionário 1 (Agentes)***

Conforme demonstrado anteriormente, para analisar a relação entre a percepção do profissional da informação atuante como pesquisador e os atributos CHAVE associados à ColInfo, estabeleceu-se que os 20 ALI deveriam assinalar com um X uma única escala desejada no questionário.

A partir das respostas dos 20 ALI em cada bloco das cinco dimensões, foi possível realizar os cálculos dos dados obtidos com o software *Microsoft Office Excel 2013*. O qual possibilitou a geração de gráficos e tabelas.

A Tabela 4 representa a percepção desses 20 ALI em relação à dimensão de Conhecimentos nos domínios da ColInfo:

**Tabela 4 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão de Conhecimentos no contexto da Competência em Informação (ColInfo)**

Dimensão de Conhecimentos	Escala								Moda	Média	Total
	1		2		3		4				
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.			
1. Variedade dos recursos informacionais	0	0,0%	2	10,0%	9	45,0%	9	45,0%	3 e 4	3,4	20
2. Principais fontes de informação	0	0,0%	3	15,0%	12	60,0%	5	25,0%	3	3,1	20
3. Ferramentas informacionais	0	0,0%	2	10,0%	12	60,0%	6	30,0%	3	3,2	20
4. Técnicas de organização da informação	0	0,0%	2	10,0%	11	55,0%	7	35,0%	3	3,3	20
5. Canais alternativos de notícias	0	0,0%	9	45,0%	8	40,0%	3	15,0%	2	2,7	20
6. Estratégias de busca da informação	0	0,0%	3	15,0%	15	75,0%	2	10,0%	3	3,0	20
7. Informática básica ( <i>hardware e software</i> )	3	15,0%	3	15,0%	5	25,0%	9	45,0%	4	3,0	20
8. Tecnologias da informação e comunicação	0	0,0%	3	15,0%	15	75,0%	2	10,0%	3	3,0	20
9. Propriedades da informação e do contexto social envolvido	0	0,0%	6	30,0%	7	35,0%	7	35,0%	3 e 4	3,1	20
10. Normas voltadas para a elaboração e a apresentação dos trabalhos científicos	1	5,0%	5	25,0%	10	50,0%	4	20,0%	3	2,9	20
11. Línguas estrangeiras	8	40,0%	10	50,0%	2	10,0%	0	0,0%	2	1,7	20
12. Técnicos e teóricos adquiridos na formação do ALI	5	25,0%	7	35,0%	7	35,0%	1	5,0%	2 e 3	2,2	20
13. Nos cursos de pós-graduação	2	10,0%	9	45,0%	7	35,0%	2	10,0%	2	2,5	20
14. Atualidades sobre a Competência em Informação	1	5,0%	10	50,0%	8	40,0%	1	5,0%	2	2,5	20
<b>Σ das frequências</b>	<b>20</b>	<b>7,1%</b>	<b>74</b>	<b>26,4%</b>	<b>128</b>	<b>45,7%</b>	<b>58</b>	<b>20,7%</b>			<b>280</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com as respostas identificadas na escala 4 (grau crítico) da Tabela 4, conforme os 20 ALI consideraram como impossível obter êxito como profissional sem possuir os seguintes atributos: Variedade dos recursos informacionais e Informática básica - hardware e software (45,0%); Técnicas de organização da informação e Propriedades da informação e do contexto social envolvido (35,0%); Ferramentas informacionais (30,0%); Principais fontes de informação (25,0%); Normas voltadas para a elaboração e a apresentação dos trabalhos científicos (20,0%); Canais alternativos de notícias (15,0%); Estratégias de busca da informação, Tecnologias da informação e comunicação e Cursos de pós-graduação (10,0%); Conhecimentos técnicos e teóricos adquiridos na formação do ALI e Atualidades sobre a Competência em Informação (5,0%); Entretanto, o atributo Línguas estrangeiras não foi pontuado pelos ALI como crítico, ou seja, com escala de valor 4 pelos Agentes.

De acordo com a moda analisada da Tabela 4, o predomínio das respostas dos 20 ALI concentrou-se na escala 3 com grau de importância relevante (difícil obter êxito como profissional sem os conhecimentos associados à ColInfo). No entanto, deve-se destacar os seguintes conhecimentos com predomínio das respostas dos 20 ALI na escala 4 com grau de importância crítico (impossível obter êxito como profissional sem o atributo associado à ColInfo): Variedade dos recursos informacionais e Informática básica - hardware e software (45,0%); Técnicas de organização da informação (35,0%); Ferramentas informacionais (30,0%); Principais fontes de informação (25,0%), tendo em vista a diversidade de demandas encontradas no cotidiano das atividades dos agentes nas atividades de campo. No atributo Variedade dos recursos informacionais e Propriedades da informação e do contexto social envolvido, verificou-se a presença de uma distribuição bimodal, visto que as respostas dos 20 ALI predominaram nas escalas 3 e 4. Também se observou a ocorrência de distribuição bimodal nas escalas 2 e 3 no atributo referente aos Conhecimentos técnicos e teóricos adquiridos na formação do ALI.

Dessa forma, no âmbito dos atributos da dimensão de Conhecimentos associados à ColInfo, a média das escalas obtidas apresentou-se entre a escala 2 com grau importante (mas, você pode obter êxito como profissional sem esse atributo) e a escala 3 com grau de importância relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo), excetuando-se o atributo Língua estrangeira que ficou entre sem importância (1) e importante (2), classificando tal atributo como o menos importante para a atuação profissional do agente.

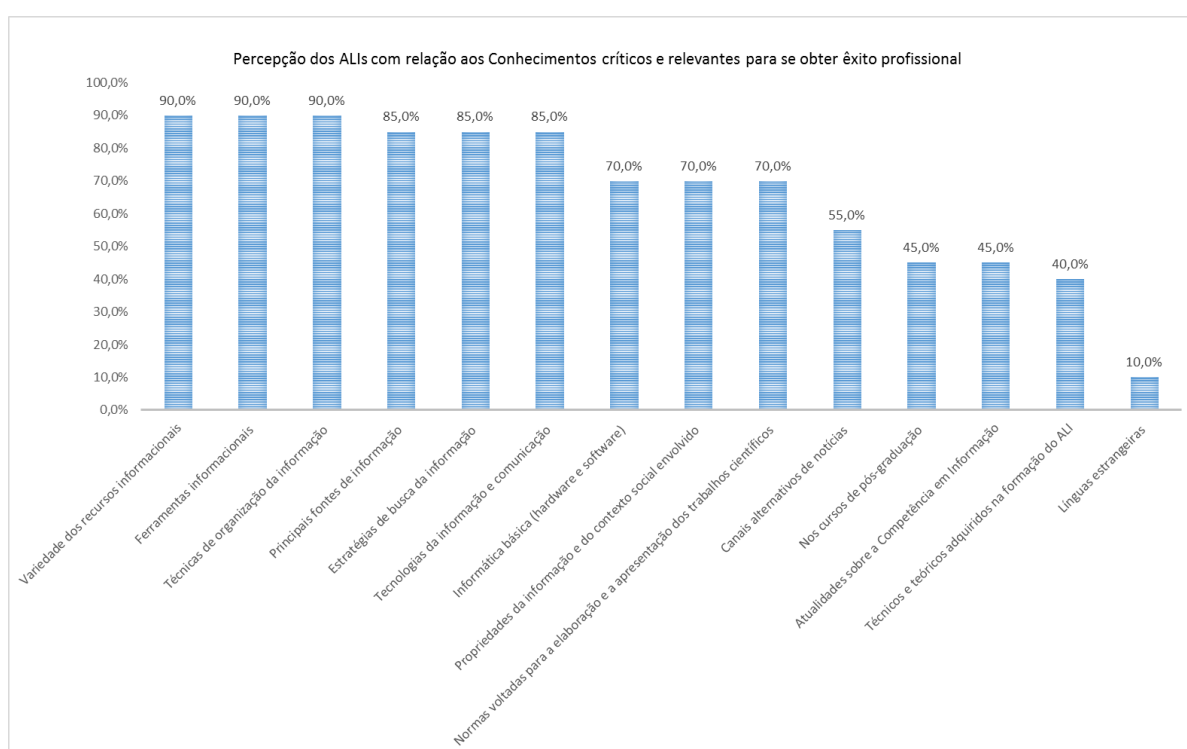
No que concerne à percepção dos 20 ALI, a análise da Tabela 4 demonstrou que 66,4% das marcações consideraram que os conhecimentos associados à ColInfo são relevantes e/ou críticos para a prática da atividade profissional. Em contrapartida, 33,6% consideraram esses atributos como sem importância e/ou importante, mas possível obter êxito como profissional sem os atributos.

Contudo, constatou-se que os atributos da dimensão de Conhecimentos associados à ColInfo são significativos para os ALI, destacando os seguintes conhecimentos considerados como críticos pela maioria dos agentes pesquisados: Variedade dos recursos informacionais e Informática básica - hardware e software;

Técnicas de organização da informação; Ferramentas informacionais e Principais fontes de informação.

O Gráfico 5 demonstra o *ranking* da dimensão de Conhecimentos, abrangendo os atributos mais e menos valorizados pelos 20 ALI no contexto do Movimento de ColInfo, considerando a somatória das respostas com escala 3 e 4, ou seja, pelas respostas, classificou os atributos como Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e Crítico (impossível você obter êxito profissional sem esse atributo):

**Gráfico 5 - Percepção dos ALI com relação aos Conhecimentos críticos e relevantes para se obter êxito profissional**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Gráfico 5, os conhecimentos mais valorizados pelos 20 ALI foram: Variedade dos recursos informacionais, Ferramentas informacionais e Técnicas de organização da informação (90,0%). Por outro lado, o conhecimento menos valorizado foi: Línguas estrangeiras (10,0%).

Observando a concentração das respostas dos 20 ALI pode-se evidenciar a tendência desses profissionais da informação de considerarem os atributos de Conhecimentos associados à ColInfo como relevantes para a realização e a promoção da prática de duas atividades profissionais.

No que concerne às Habilidades nos domínios da ColInfo, a Tabela 5 representa a percepção dos 20 ALI quanto aos atributos dessa dimensão:

**Tabela 5 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão de Habilidades no contexto da Competência em Informação (ColInfo)**

Dimensão de Habilidades	Escala								Moda	Média	Total
	1		2		3		4				
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.			
1. Localizar, organizar e utilizar as informações relevantes	0	0,0%	2	10,0%	10	50,0%	8	40,0%	3	3,3	20
2. Utilizar a vasta gama de ferramentas informacionais	0	0,0%	2	10,0%	14	70,0%	4	20,0%	3	3,1	20
3. Escolher, de forma consciente, a equipe de trabalho	0	0,0%	3	15,0%	8	40,0%	9	45,0%	4	3,3	20
4. Utilizar, adequadamente, os recursos tecnológicos disponíveis	0	0,0%	4	20,0%	10	50,0%	6	30,0%	3	3,1	20
5. Utilizar as fontes de informação e os demais espaços informacionais de outras instituições	0	0,0%	4	20,0%	13	65,0%	3	15,0%	3	3,0	20
6. Elaborar as estratégias de busca das informações e avaliá-las com os especialistas	0	0,0%	7	35,0%	8	40,0%	5	25,0%	3	2,9	20
7. Produzir e tratar as informações através de mecanismos eletrônicos	1	5,0%	7	35,0%	8	40,0%	4	20,0%	3	2,8	20
8. Trabalhar em equipe com os demais pesquisadores e com os profissionais do ambiente de trabalho	0	0,0%	2	10,0%	12	60,0%	6	30,0%	3	3,2	20
9. Realizar as pesquisas científicas	1	5,0%	6	30,0%	8	40,0%	5	25,0%	3	2,9	20
10. Elaborar as iniciativas voltadas para a Competência em Informação (cursos, palestras, oficinas, treinamentos, etc.)	0	0,0%	4	20,0%	6	30,0%	10	50,0%	4	3,3	20
<b>Σ das frequências</b>	<b>2</b>	<b>1,0%</b>	<b>41</b>	<b>20,5%</b>	<b>97</b>	<b>48,5%</b>	<b>60</b>	<b>30,0%</b>			<b>200</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com as respostas identificadas na escala 4 (grau crítico) da Tabela 5, conforme os 20 ALI consideraram como impossível obter êxito como profissional sem possuir os seguintes atributos: Elaborar as iniciativas voltadas para a Competência em Informação - cursos, palestras, oficinas, treinamentos, etc. (50,0%); Escolher, de forma consciente, a equipe de trabalho (45,0%); Localizar, organizar e utilizar as informações relevantes (40,0%); Utilizar, adequadamente, os recursos tecnológicos disponíveis e Trabalhar em equipe com os demais pesquisadores e com os profissionais do ambiente de trabalho (30,0%); Elaborar as estratégias de busca das informações e avaliá-las com os especialistas e Realizar as pesquisas científicas (25,0%); Utilizar a vasta gama de ferramentas informacionais e Produzir e tratar as informações através de mecanismos

eletrônicos (20,0%) e Utilizar as fontes de informação e os demais espaços informacionais de outras instituições (15,0%).

De acordo com a moda analisada da Tabela 5, o predomínio das respostas dos 20 ALI concentrou na escala 3 com grau de importância relevante (difícil obter êxito como profissional sem os conhecimentos associados à ColInfo). No entanto, deve-se destacar a seguinte habilidade com predomínio das respostas dos 20 ALI na escala 4 com grau de importância crítico (impossível obter êxito como profissional sem o atributo associado à ColInfo): Elaborar as iniciativas voltadas para a Competência em Informação (cursos, palestras, oficinas, treinamentos, etc.).

Conseqüentemente, no âmbito dos atributos da dimensão de Habilidades associados à ColInfo, a média das escalas obtidas apresentou-se entre a escala 3 com grau de importância Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e a escala 4 com grau de importância Crítico (impossível você obter êxito como profissional sem esse atributo), excetuando-se os atributos: Elaborar as estratégias de busca das informações e avaliá-las com os especialistas, Produzir e tratar as informações através de mecanismos eletrônicos e Realizar as pesquisas científicas classificados entre sem importância (1) e importante (2), classificando tal atributo como o menos importante para a atuação profissional do agente.

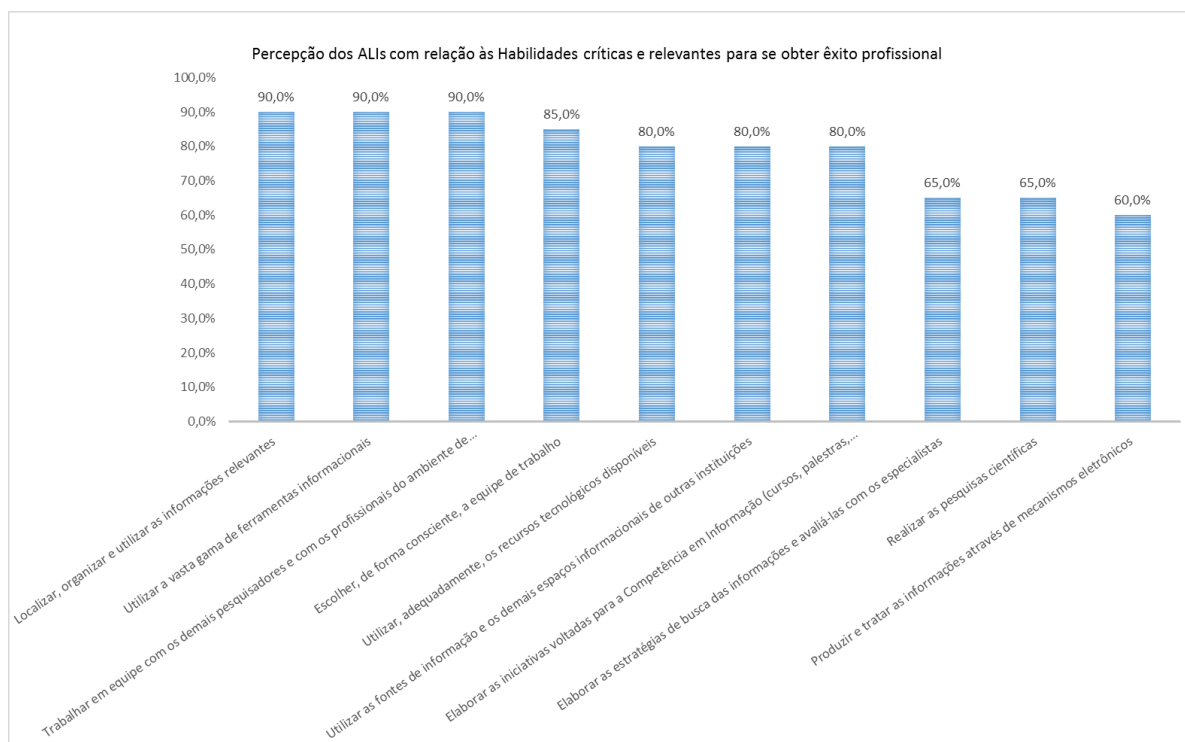
No que tange à percepção dos 20 ALI, a análise da Tabela 5 demonstrou que 78,5% das marcações consideraram que as habilidades associadas à ColInfo são relevantes e/ou críticos para a prática da atividade profissional. Em contrapartida, 21,5% consideraram esses atributos como sem importância e/ou importante, mas possível obter êxito como profissional sem os atributos.

Contudo, constatou-se que os atributos da dimensão de Habilidades associadas à ColInfo são significativos para os ALI, destacando as seguintes habilidades consideradas como críticas pela maioria dos agentes pesquisados: Escolher, de forma consciente, a equipe de trabalho e elaborar as iniciativas voltadas para a Competência em Informação (cursos, palestras, oficinas, treinamentos, etc.).

O Gráfico 6 demonstra o *ranking* da dimensão de Habilidades, abrangendo os atributos mais e menos valorizados pelos 20 ALI no contexto do

Movimento de ColInfo, considerando a somatória das respostas com escala 3 e 4, ou seja, pelas respostas, classificou os atributos como Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e Crítico (impossível você obter êxito profissional sem esse atributo):

**Gráfico 6 - Percepção dos ALI com relação às Habilidades críticas e relevantes para se obter êxito profissional**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Gráfico 6, as habilidades mais valorizadas pelos 20 ALI foram: Localizar, organizar e utilizar as informações relevantes, Utilizar a vasta gama de ferramentas informacionais e Trabalhar em equipe com os demais pesquisadores e com os profissionais do ambiente de trabalho (90,0%). Por outro lado, o conhecimento menos valorizado foi: Produzir e tratar as informações através de mecanismos eletrônicos (60,0%). Ainda assim, pode-se considerar como item de grande importância na composição da habilidade do agente.

Diante dessa conjuntura, as respostas dos 20 ALI indicaram a tendência desses profissionais da informação de considerarem as Habilidades associadas à ColInfo como relevantes para a realização e a promoção da prática de pesquisa na rotina de suas atividades profissionais.



No que concerne às Atitudes nos domínios da ColInfo, a Tabela 6 representa a percepção dos 20 ALI quanto aos atributos dessa dimensão:

**Tabela 6 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão de Atitudes no contexto da Competência em Informação (ColInfo)**

Dimensão de Atitudes	Escala								Moda	Média	Total
	1		2		3		4				
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.			
1. Comprometimento com a sociedade	0	0,0%	2	10,0%	12	60,0%	6	30,0%	3	3,2	20
2. Acompanhar, de forma crítica e reflexiva, os eventos noticiosos	0	0,0%	5	25,0%	10	50,0%	5	25,0%	3	3,0	20
3. Aprender ao longo da vida e de forma independente	0	0,0%	3	15,0%	4	20,0%	13	65,0%	4	3,5	20
4. Persistência no processo de busca e de recuperação das informações disponíveis	0	0,0%	1	5,0%	11	55,0%	8	40,0%	3	3,4	20
5. Cauteloso em relação às informações encontradas/recuperadas.	0	0,0%	2	10,0%	11	55,0%	7	35,0%	3	3,3	20
6. Comprometimento e liderança nas atividades profissionais realizadas	0	0,0%	1	5,0%	8	40,0%	11	55,0%	4	3,5	20
7. Reconhecer a necessidade informacional	0	0,0%	1	5,0%	12	60,0%	7	35,0%	3	3,3	20
8. Incentivar a realização das pesquisas científicas	1	5,0%	10	50,0%	5	25,0%	4	20,0%	2	2,6	20
9. Disponibilidade, proatividade, criatividade e dinamismo	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%	16	80,0%	4	3,8	20
10. Buscar a qualificação e a capacitação continuada	0	0,0%	0	0,0%	5	25,0%	15	75,0%	4	3,8	20
11. Ser um agente educacional	0	0,0%	4	20,0%	7	35,0%	9	45,0%	4	3,3	20
12. Querer compartilhar o aprendizado	0	0,0%	0	0,0%	8	40,0%	12	60,0%	4	3,6	20
<b>Σ das frequências</b>	<b>1</b>	<b>0,4%</b>	<b>29</b>	<b>12,1%</b>	<b>97</b>	<b>40,4%</b>	<b>113</b>	<b>47,1%</b>			<b>240</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com as respostas identificadas na escala 4 (grau crítico) da Tabela 6, conforme os 20 ALI consideraram como impossível obter êxito como profissional sem possuir os seguintes atributos: Disponibilidade, proatividade, criatividade e dinamismo (80,0%); Buscar a qualificação e a capacitação continuada (75,0%); Aprender ao longo da vida e de forma independente (65,0%); Querer compartilhar o aprendizado (60,0%); Comprometimento e liderança nas atividades profissionais realizadas (55,0%); Ser um agente educacional (45,0%); Persistência no processo de busca e de recuperação das informações disponíveis (40,0%); Cauteloso em relação às informações encontradas/recuperadas e Reconhecer a necessidade informacional (35,0%); Comprometimento com a sociedade (30,0%); Acompanhar, de forma crítica e reflexiva, os eventos noticiosos (25,0%) e Incentivar a realização das pesquisas científicas (20,0%).

De acordo com a moda analisada da Tabela 6, o predomínio das respostas dos 20 ALI concentrou na escala 4 com grau de importância crítico (impossível obter êxito como profissional sem o atributo associado à ColInfo): Aprender ao longo da vida e de forma independente, Comprometimento e liderança nas atividades profissionais realizadas, Disponibilidade, proatividade, criatividade e dinamismo, Buscar a qualificação e a capacitação continuada, Ser um agente educacional e Querer compartilhar o aprendizado. Atributos que evidenciam forte presença de atitude no grupo quando confrontados com as diretrizes propostas no movimento da ColInfo.

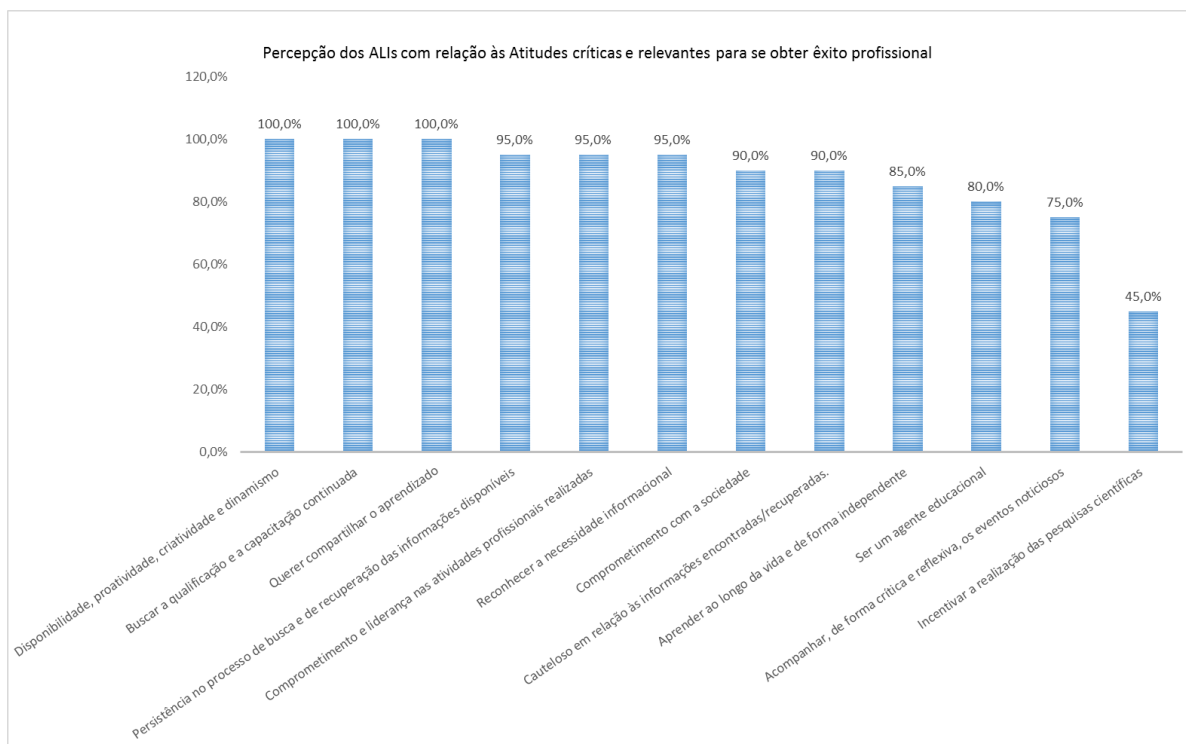
Assim, no âmbito dos atributos da dimensão de Atitudes associados à ColInfo, a média das escalas obtidas apresentou-se entre a escala 3 com grau de importância Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e a escala 4 com grau de importância Crítico (impossível você obter êxito como profissional sem esse atributo), excetuando-se o atributo: Incentivar a realização das pesquisas científicas, classificado entre sem importância (1) e importante (2), classificando tal atributo como o menos importante para a atuação profissional do agente.

No que tange à percepção dos 20 ALI, a análise da Tabela 6 demonstrou que 87,5% das marcações consideraram que as atitudes associadas à ColInfo são relevantes e/ou críticos para a prática da atividade profissional. Em contrapartida, 12,5% consideraram esses atributos como sem importância e/ou importante, mas possível obter êxito como profissional sem os atributos.

Entretanto, constatou-se que os atributos da dimensão de Atitudes associadas à ColInfo são significativos para os ALI, destacando as seguintes atitudes consideradas como críticas pela maioria dos agentes pesquisados: Disponibilidade, proatividade, criatividade e dinamismo, Buscar a qualificação e a capacitação continuada, Aprender ao longo da vida e de forma independente e Querer compartilhar o aprendizado.

O Gráfico 7 demonstra o *ranking* da dimensão de Atitudes, abrangendo os atributos mais e menos valorizados pelos 20 ALI no contexto do Movimento de ColInfo, considerando a somatória das respostas com escala 3 e 4, ou seja, pelas respostas, classificou os atributos como Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e Crítico (impossível você obter êxito profissional sem esse atributo):

**Gráfico 7 - Percepção dos ALI com relação às Atitudes críticas e relevantes para se obter êxito profissional**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Gráfico 7, as atitudes mais valorizadas pelos 20 ALI foram: Disponibilidade, proatividade, criatividade e dinamismo, buscar a qualificação e a capacitação continuada e querer compartilhar o aprendizado (100,0%). Por outro lado, o conhecimento menos valorizado foi: Incentivar a realização das pesquisas científicas (45,0%). Ainda assim, pode-se considerar como item de grande importância na composição da atitude do agente.

Diante dessa conjuntura, as respostas dos 20 ALI indicaram a tendência desses profissionais da informação de considerarem as Atitudes associadas à ColInfo como relevantes para a realização e a promoção da prática de pesquisa na rotina de suas atividades profissionais.

No que concerne aos Valores nos domínios da ColInfo, a Tabela 7 representa a percepção dos 20 ALI quanto aos atributos dessa dimensão:

**Tabela 7 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão dos Valores no contexto da Competência em Informação (ColInfo)**

Dimensão de Valores	Escala								Moda	Média	Total
	1		2		3		4				
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.			
1. Compreensão do papel e do poder da informação	0	0,0%	2	10,0%	11	55,0%	7	35,0%	3	3,3	20
2. Uso ético e responsável da informação	0	0,0%	0	0,0%	7	35,0%	13	65,0%	4	3,7	20
3. Ética para atuar em redes de compartilhamento das informações	0	0,0%	2	10,0%	3	15,0%	15	75,0%	4	3,7	20
4. Estilo e forma de redação adequadas com indicação de fontes consultadas	1	5,0%	4	20,0%	9	45,0%	6	30,0%	3	3,0	20
5. Políticas de privacidade e integridade das informações pesquisadas	0	0,0%	2	10,0%	5	25,0%	13	65,0%	4	3,6	20
6. Políticas institucionais de acesso às fontes de informação	0	0,0%	3	15,0%	9	45,0%	8	40,0%	3	3,3	20
7. Permissão para copiar textos, imagens ou sons em textos finais	0	0,0%	3	15,0%	8	40,0%	9	45,0%	4	3,3	20
8. Normas de documentação recomendadas pela área de trabalho	1	5,0%	4	20,0%	10	50,0%	5	25,0%	3	3,0	20
9. Políticas de direitos autorais e documentos de livre acesso	0	0,0%	8	40,0%	5	25,0%	7	35,0%	2	3,0	20
<b>Σ das frequências</b>	<b>2</b>	<b>1,1%</b>	<b>28</b>	<b>15,6%</b>	<b>67</b>	<b>37,2%</b>	<b>83</b>	<b>46,1%</b>			<b>180</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com as respostas identificadas na escala 4 (grau crítico) da Tabela 7, conforme os 20 ALI consideraram como impossível obter êxito como profissional sem possuir os seguintes atributos: Ética para atuar em redes de compartilhamento das informações (75,0%); Uso ético e responsável da informação e Políticas de privacidade e integridade das informações pesquisadas (65,0%); Permissão para copiar textos, imagens ou sons em textos finais (45,0%); Políticas institucionais de acesso às fontes de informação (40,0%); Compreensão do papel e do poder da informação e Políticas de direitos autorais e documentos de livre acesso (35,0%); Estilo e forma de redação adequadas com indicação de fontes consultadas (30,0%); Normas de documentação recomendadas pela área de trabalho (25,0%).

De acordo com a moda analisada da Tabela 7, o predomínio das respostas dos 20 ALI concentrou-se na escala 4 com grau de importância crítica (impossível obter êxito como profissional sem o atributo associado à ColInfo): Ética para atuar em redes de compartilhamento das informações, Uso ético e responsável da informação e Políticas de privacidade e integridade das

informações pesquisadas. Atributos que evidenciam forte presença de valores no grupo quando confrontados com as diretrizes propostas no movimento da ColInfo.

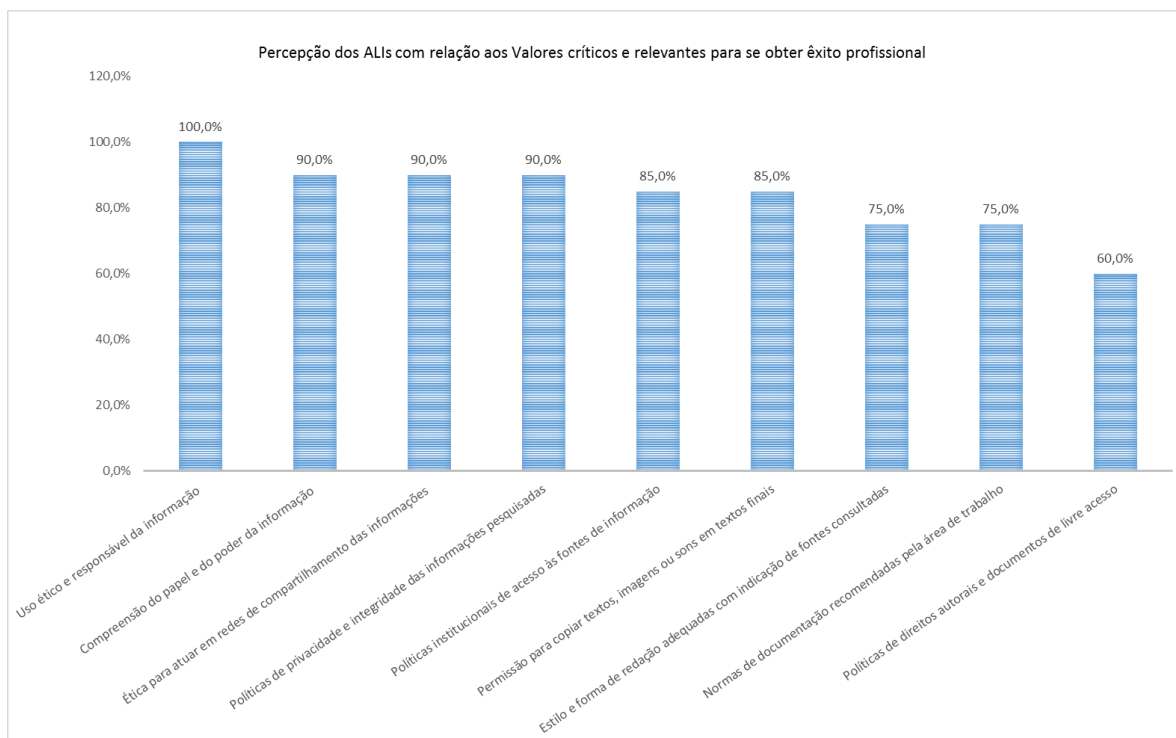
Dessa forma, no âmbito dos atributos da dimensão de Valores associados à ColInfo, a média das escalas obtidas apresentou-se entre a escala 3 com grau de importância Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e a escala 4 com grau de importância Crítico (impossível você obter êxito como profissional sem esse atributo).

No que tange à percepção dos 20 ALI, a análise da Tabela 7 demonstrou que 83,3% das marcações consideraram que os valores associados à ColInfo são relevantes e/ou críticos para a prática da atividade profissional. Em contrapartida, 16,7% consideraram esses atributos como sem importância e/ou importante, mas possível obter êxito como profissional sem tais atributos.

Constatou-se, entretanto, que os atributos da dimensão de Valores associadas à ColInfo são significativos para os ALI, destacando as seguintes atitudes consideradas como críticas pela maioria dos agentes pesquisados: Ética para atuar em redes de compartilhamento das informações, Uso ético e responsável da informação e Preocupação com políticas de privacidade e integridade das informações pesquisadas.

O Gráfico 8 demonstra o *ranking* da dimensão dos Valores, abrangendo os atributos mais e menos valorizados pelos 20 ALI no contexto do Movimento de ColInfo, considerando a somatória das respostas com escala 3 e 4, ou seja, pelas respostas, classificou os atributos como Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e Crítico (impossível você obter êxito profissional sem esse atributo):

**Gráfico 8 - Percepção dos ALI com relação aos Valores críticos e relevantes para se obter êxito profissional**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Gráfico 8, os valores mais destacados pelos 20 ALI foram: Uso ético e responsável da informação (100,0%) e Compreensão do papel e do poder da informação, Ética para atuar em redes de compartilhamento das informações e Políticas de privacidade e integridade das informações pesquisadas (90,0%). Por outro lado, o conhecimento menos valorizado foi: Políticas de direitos autorais e documentos de livre acesso (60,0%). Ainda assim, pode-se considerar como item de grande importância na composição dos critérios de valor do agente.

Diante dessa conjuntura, as respostas dos 20 ALI indicaram a tendência desses profissionais da informação de considerarem os Valores associadas à ColInfo como relevantes para a realização e a promoção da prática de pesquisa na rotina de suas atividades profissionais.

No que concerne ao Entorno nos domínios da ColInfo, a Tabela 8 representa a percepção dos 20 ALI quanto aos atributos dessa dimensão:

**Tabela 8 - Percepção dos 20 ALI quanto aos atributos da dimensão do Entorno no contexto da Competência em Informação (ColInfo)**

Dimensão de Entorno	Escala								Moda	Média	Total
	1		2		3		4				
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.			
1. Socialização e compartilhamento de resultados da pesquisa a equipe de trabalho	0	0,0%	0	0,0%	12	60,0%	8	40,0%	3	3,4	20
2. Mobilizar pessoas, equipes para maximização de resultados	0	0,0%	4	20,0%	6	30,0%	10	50,0%	4	3,3	20
3. Utilizar-se de ferramentas de pesquisa não disponíveis na instituição base	0	0,0%	1	5,0%	12	60,0%	7	35,0%	3	3,3	20
4. Estabelecer parcerias e/ou agregar pessoas que auxiliem em processos de pesquisa	0	0,0%	3	15,0%	10	50,0%	7	35,0%	3	3,2	20
5. Troca de experiências entre pares para melhorias os resultados aos clientes	1	5,0%	0	0,0%	4	20,0%	15	75,0%	4	3,7	20
<b>Σ das frequências</b>	1	1,0%	8	8,0%	44	44,0%	47	47,0%			100

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com as respostas identificadas na escala 4 (grau crítico) da Tabela 8, conforme os 20 ALI consideraram como impossível obter êxito como profissional sem possuir os seguintes atributos: Troca de experiências entre pares para melhorias os resultados aos clientes (75,0%); Mobilizar pessoas, equipes para maximização de resultados (50,0%); Socialização e compartilhamento de resultados da pesquisa a equipe de trabalho (40,0%); Utilizar-se de ferramentas de pesquisa não disponíveis na instituição base e Estabelecer parcerias e/ou agregar pessoas que auxiliem em processos de pesquisa (35,0%).

De acordo com a moda analisada da Tabela 8, o predomínio das respostas dos 20 ALI concentrou-se na escala 3 com grau de importância relevante (difícil obter êxito como profissional sem os conhecimentos associados à ColInfo). No entanto, deve-se destacar os seguintes conhecimentos com predomínio das respostas dos 20 ALI na escala 4 com grau de importância crítico (impossível obter êxito como profissional sem o atributo associado à ColInfo): Troca de experiências entre pares para melhorias os resultados aos clientes (75,0%) e mobilizar pessoas, equipes para maximização de resultados (50,0%).

Conseqüentemente, no âmbito dos atributos da dimensão do Entorno associados à ColInfo, a média das escalas obtidas apresentou-se entre a escala 3 com grau de importância Relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse

atributo) e a escala 4 com grau de importância Crítico (impossível você obter êxito como profissional sem esse atributo).

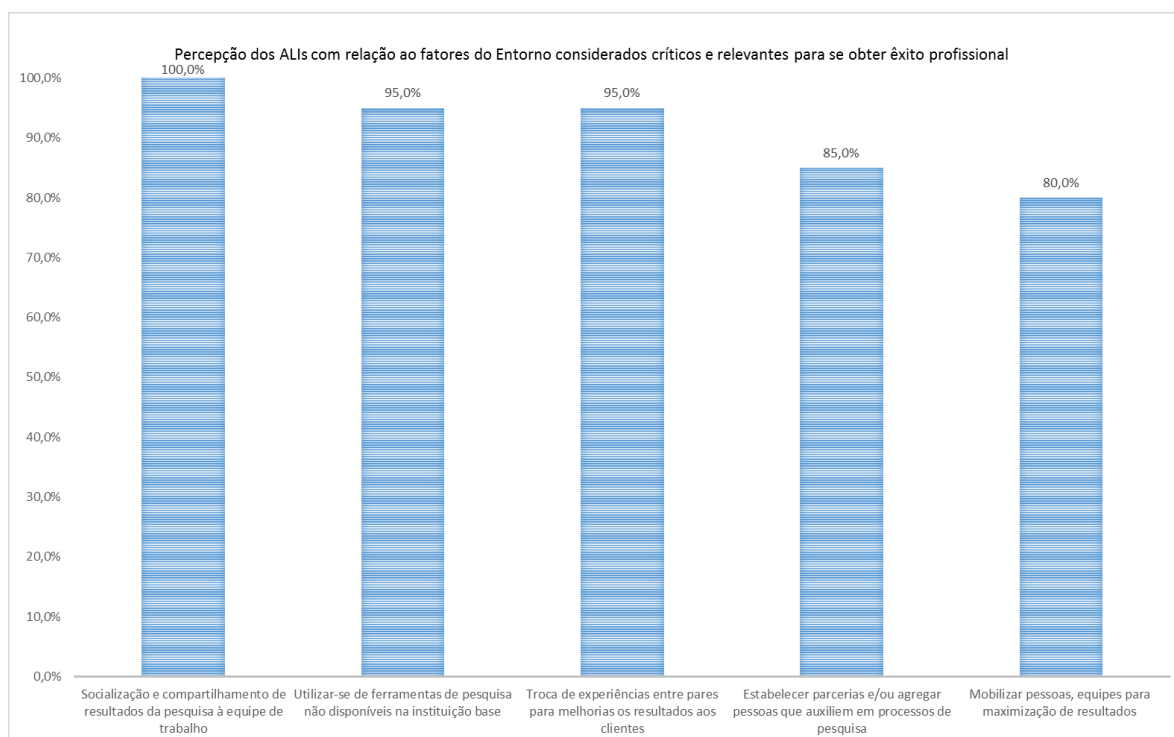
No que tange à percepção dos 20 ALI, a análise da Tabela 8 demonstrou que 91,0% das marcações consideraram que o entorno associado à ColInfo é relevante e/ou crítico para a prática da atividade profissional. Em contrapartida, 9,0% consideraram esses atributos como sem importância e/ou importante, mas possível obter êxito como profissional sem tais atributos.

Contudo, constatou-se que os atributos da dimensão do Entorno associadas à ColInfo são significativos para os ALI, destacando as seguintes atitudes consideradas como críticas pela maioria dos agentes pesquisados: troca de experiências entre pares para melhorias os resultados aos clientes e mobilizar pessoas, equipes para maximização de resultados.

O Gráfico 9 demonstra o *ranking* da dimensão do Entorno, abrangendo os atributos mais e menos valorizados pelos 20 ALI no contexto do Movimento de ColInfo, considerando a somatória das respostas com escala 3 e 4, ou seja, pelas respostas, classificou os atributos como relevante (difícil você obter êxito profissional sem esse atributo) e crítico (impossível você obter êxito profissional sem esse atributo):



**Gráfico 9 - Percepção dos ALIs com relação ao fatores do Entorno considerados críticos e relevantes para se obter êxito profissional**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Gráfico 9, os atributos do Entorno mais destacados pelos 20 ALI foram: Socialização e compartilhamento de resultados da pesquisa à equipe de trabalho (100,0%) e Utilizar-se de ferramentas de pesquisa não disponíveis na instituição base e Troca de experiências entre pares para melhorias os resultados aos clientes (95,0%). Por outro lado, o atributo de entorno menos valorizado foi: Mobilizar pessoas, equipes para maximização de resultados (80,0%). Ainda assim, pode-se considerar como item de grande importância na composição dos critérios de valor do agente.

Diante dessa conjuntura, as respostas dos 20 ALI indicaram a tendência desses profissionais da informação de considerarem os atributos do Entorno associadas à ColInfo como relevantes para a realização e a promoção da prática de pesquisa na rotina de suas atividades profissionais.

### 6.2.2 Do Diagrama Belluzzo®

Conforme demonstrado, a aplicação do Diagrama Belluzzo® ocorreu por meio da realização de um *workshop* realizado no dia 30 de junho de 2017, no

Laboratório de Informática das Faculdades Integradas de Bauru, em Bauru/SP. Participaram da atividade 18 ALI dos 20 agentes inicialmente envolvidos na ação. Ressalta-se que 2 agentes, por problemas particulares, tiveram que se ausentar da atividade.

Para essa atividade o pesquisador apresentou o panorama do Movimento de ColInfo diante das transformações e das exigências da atual Sociedade da Informação, inserindo o ALI como um agente protagonista na realização e na promoção da prática de pesquisa nos espaços informacionais em que atua. Para tanto, vislumbrou-se que o protagonismo da ação em campo depende de profissionais competentes em informação, capazes de combinar e de mobilizar uma série de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno (MACARENGO; DAMIÃO, 2008; KROETZ, 2000) no processo de busca e recuperação das informações no contexto econômico, social, empresarial e tecnológico.

Sob essa ótica, percebeu-se que o trabalho conjunto entre os ALI e a atuação tradicional do Sebrae junto ao segmento empresarial, potencializado pelos atributos CHAVE apresentados, tornando os ALI competentes em informação, pode potencializar as ações voltadas para a melhoria das decisões nos pequenos negócios e, com essa tônica, o pesquisador desta investigação conduziu a dinâmica de construção dos Diagramas pelos 18 ALI presentes no *workshop*.

Um diagrama pode ser concebido como uma representação visual sucinta e estruturada de determinada ideia ou conceito, relacionando-se frequentemente com a ciência e a arte. Fundamentado nos princípios da aprendizagem significativa, o Diagrama Belluzzo® é um modelo de mapa conceitual ou diagrama de construção de árvore semântica composto por: uma elipse central; círculos; quadrados e triângulos. O emprego do Diagrama Belluzzo® nesta investigação propiciou identificar nesses profissionais atuantes nas suas respectivas áreas de atendimento, sem negligenciar a possibilidade de detecção dos atributos distintos daqueles mapeados, sistematizados e descritos na literatura científica sobre a ColInfo, por meio das palavras-chave utilizadas pelos 18 ALI, as dimensões pré-estabelecidas e que foram adaptadas ao contexto da pesquisa como sendo: Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno (MACARENGO; DAMIÃO, 2008; KROETZ, 2000) e, as categorias das ações

(individual, apoio e estratégica), definidas previamente por Santos (2017) e que foram adaptadas para a pesquisa em foco.

No primeiro momento do *workshop* realizado no laboratório de informática da FIB, o pesquisador explicou a respeito das características essenciais que envolvem a concepção do Diagrama Belluzzo®, para auxiliar a dinâmica de construção dos Diagramas sob a ótica desses profissionais e apresentou o conteúdo projetado em *Power Point* que também foi impresso e distribuído em cada bancada que incluía: o texto de apoio (APÊNDICE B); a estrutura do Diagrama (ANEXO A) e o formulário de pontos fortes e fracos (APÊNDICE C).

Além disso, disponibilizou-se a plataforma contendo um tutorial do Diagrama<sup>12</sup> nos devidos computadores. O texto de apoio visou demonstrar o contexto desta investigação quanto ao perfil do ALI na perspectiva da combinação e mobilização de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno para o desenvolvimento da ColInfo na sua atuação profissional. A estrutura do Diagrama propiciou a visualização, de perto, dos elementos que compõem o Diagrama. O formulário de pontos fortes e fracos objetivou a identificação das necessidades que poderiam envolver o desenvolvimento da ColInfo na ambiência do trabalho do Programa Nacional, tendo como base os conceitos consolidados e expostos nos Diagramas. Para a elaboração dos Diagramas, a Figura 15 representa a plataforma que foi disponibilizada nos computadores para os 18 ALI:

---

<sup>12</sup> Cedido pela empresa MMH Informação (Bauru/SP).

**Figura 6 - Plataforma do Diagrama Belluzzo® disponibilizada aos 18 ALI**



Fonte: Diagrama Belluzzo®, 2016. Disponível em: <<http://www.mmhinformacao.com.br/diagramabelluzzo/>>

Baseando-se na Figura 15, solicitou-se aos ALI que digitassem a seguinte questão na elipse central: quais são os atributos CHAVE (Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes) necessários para um ALI? Em relação à inserção dos círculos, quadrados e triângulos, três níveis foram estabelecidos de acordo com as ações do ALI: os círculos foram preenchidos com os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno relacionados à ação individual como agente (ações com impacto e/ou interferência direta na atividade do agente); os quadrados foram preenchidos com os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno relacionados à ação de apoio para o ALI ou para as atividades que realiza (ações relacionadas ao Escritório Regional do Sebrae, cliente, parceiro local, etc.); os triângulos foram preenchidos com os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno relacionados à ação estratégica voltada para as diretrizes institucionais ou para as políticas do programa instituídas pela Coordenação Nacional do Programa. Para tanto,

estabeleceu-se que os 18 ALI deveriam identificar as palavras-chave utilizadas com os seguintes comandos: C (atributos profissionais que consideram da dimensão de Conhecimentos); H (atributos profissionais que consideram da dimensão de Habilidades); A (atributos profissionais que consideram da dimensão de Atitudes); V (atributos profissionais que consideram da dimensão de Valores); e E (atributos profissionais que consideram da dimensão do Entorno).

Durante a explicação sobre a estrutura do Diagrama Belluzzo®, ressaltou-se que os 18 ALI poderiam inserir quantos círculos, quadrados e triângulos que julgassem suficientes e necessários para responder à questão da elipse central, não havendo respostas certas ou erradas. Para padronizar o aspecto visual dos Diagramas construídos, as seguintes cores foram fixadas: verde para os círculos; vermelho para os quadrados e laranja para os triângulos.

Na dinâmica de construção do Diagrama Belluzzo®, estipularam-se três estágios. No primeiro estágio, os 18 ALI deveriam construir um único Diagrama individual. No segundo estágio, foram formados 3 grupos aleatórios com 6 integrantes para debaterem acerca dos Diagramas individuais elaborados e construir um único Diagrama Consensual para cada grupo. Assim, cada grupo ficou responsável em escolher um relator. No terceiro estágio, um novo debate deveria ser promovido entre os 3 relatores escolhidos para construir um único Diagrama Consensual Consolidado, além de compartilharem os resultados com os demais que estavam presentes no workshop. Para finalizar a dinâmica proposta, os 18 ALI deveriam identificar, individualmente, os possíveis pontos fortes e fracos para o desenvolvimento da ColInfo na ambiência da Rede à luz dos Diagramas elaborados.

Estabeleceu-se o prazo de 30 minutos para cada atividade individual (construção dos Diagramas individuais e o preenchimento do formulário de pontos fortes e fracos) e 40 minutos para cada atividade coletiva (construção dos Diagramas Consensuais de Grupo e o Consensual Consolidado). Sendo assim, a dinâmica de construção dos Diagramas teve uma duração programada de 2h e 20 min.

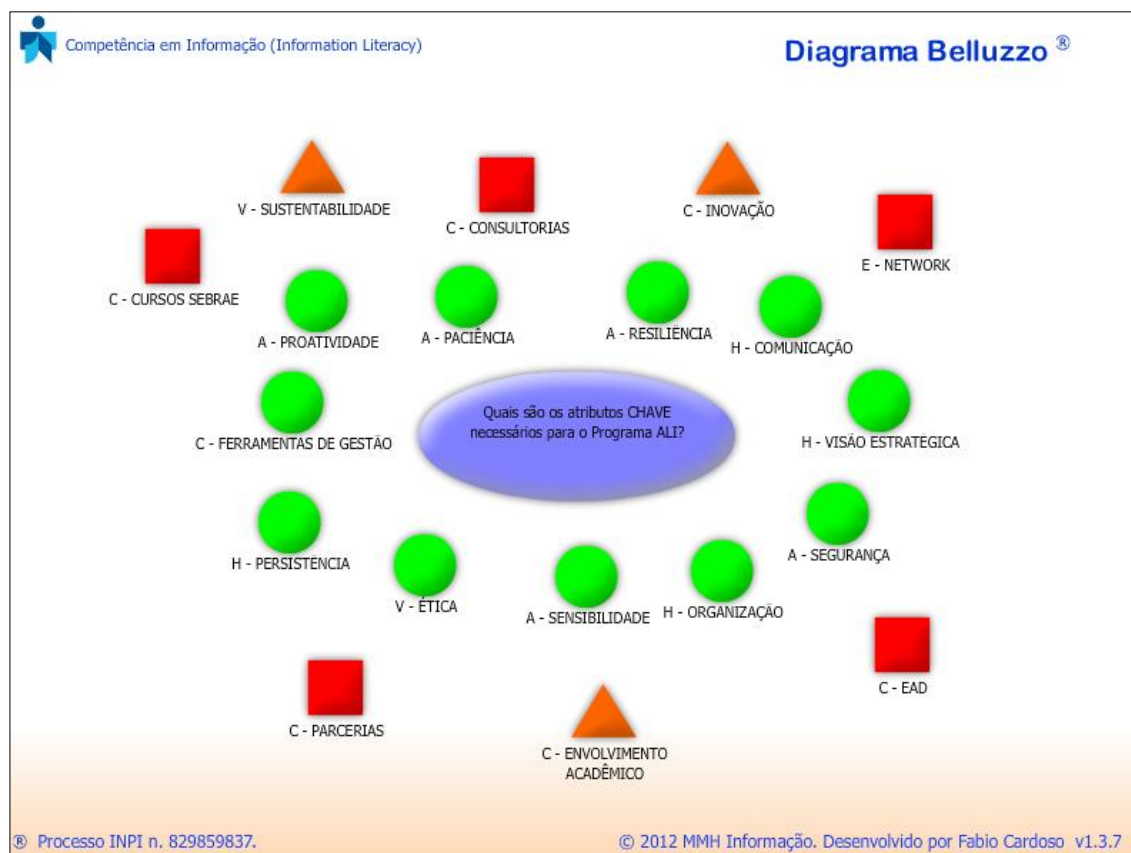
Verificou-se que os 18 ALI se sentiram motivados para construir os Diagramas, justificando a total aceitação desses profissionais para a realização da dinâmica proposta. Por conseguinte, todas as atividades em cada estágio foram realizadas no tempo programado.

É imprescindível destacar que o pesquisador desta investigação não emitiu nenhum tipo de posicionamento durante a realização da dinâmica de construção dos Diagramas, a fim de evitar qualquer direcionamento nos resultados a serem obtidos. Salienta-se, também, que os 18 ALI foram monitorados durante todos os estágios, como forma de garantir a realização dos Diagramas individuais, bem como o contato apenas entre os membros integrantes de um mesmo grupo. À medida que os Diagramas fossem finalizados, estabeleceu-se que os 18 ALI deveriam permanecer sentados e avisar ao pesquisador para que efetuasse a cópia do Diagrama construído em um arquivo no formato de imagem (.JPEG).

Os Diagramas individuais dos 18 ALI podem ser visualizados nos ANEXOS B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R e S desta investigação. Tendo em vista a confidencialidade dos diagramas construídos, os 18 agentes foram identificados com a palavra “Participante” e o seu respectivo número. Conforme demonstrado, trata-se de uma amostra acidental e voluntária tendo em vista que do total de 20 agentes contratados para o período de 30 meses, 2 tiveram que se ausentar no período de realização da aplicação do *workshop* do Diagrama Belluzzo®.

A Figura 16 representa o Diagrama Consensual do Grupo 1 quanto aos Conhecimentos, às Habilidade, às Atitudes, os Valores e ao Entorno necessários para um ALI, tendo como base as ações direcionadas para a realização da prática de pesquisa e a sua promoção na melhoria nos processos de tomada de decisão aos pequenos negócios:

**Figura 7 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Grupo 1.**



**Fonte:** Elaborado pelo Grupo 1 dos ALI, 2017.

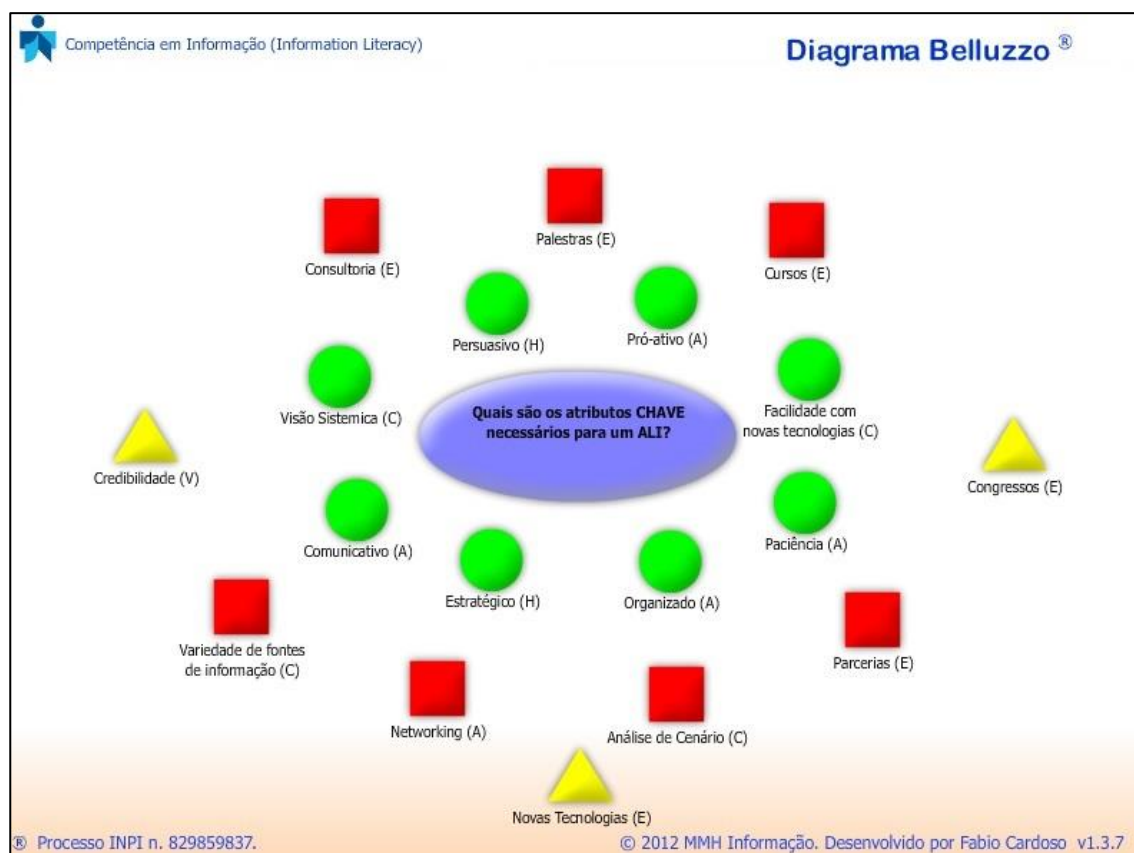
De acordo com a Figura 16, o Grupo 1 apontou os atributos profissionais que consideraram necessários para a atuação do ALI, por meio da utilização de palavras-chave. Na ação individual, esses atributos foram distribuídos da seguinte maneira: ferramentas de gestão para os Conhecimentos; visão estratégica, organização e persistência para as Habilidades; proatividade, paciência, resiliência, segurança e sensibilidade para as Atitudes; e ética para os Valores.

Na ação de apoio do ALI, os atributos indicados foram: parcerias, cursos Sebrae, consultorias e EAD para os Conhecimentos e *network* para o Entorno.

Na ação estratégica, os atributos destacados foram: envolvimento acadêmico e inovação para os Conhecimentos e sustentabilidade para os Valores.

A Figura 17 demonstra o Diagrama Consensual do Grupo 2 em relação aos Conhecimentos, às Habilidades, às Atitudes, os Valores e ao Entorno necessários para um ALI, a partir das ações desse profissional:

**Figura 8 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Grupo 2.**



**Fonte:** Elaborado pelo Grupo 2 dos ALI, 2017.

De acordo com a Figura 17, o Grupo 2 apontou os atributos profissionais que consideraram necessários para a atuação do ALI, por meio da utilização de palavras-chave. Na ação individual, esses atributos foram distribuídos da seguinte maneira: visão sistêmica e facilidade com novas tecnologias para os Conhecimentos; persuasivo e estratégico para as Habilidades; e comunicativo, proativo, paciência e organizado para as Atitudes.

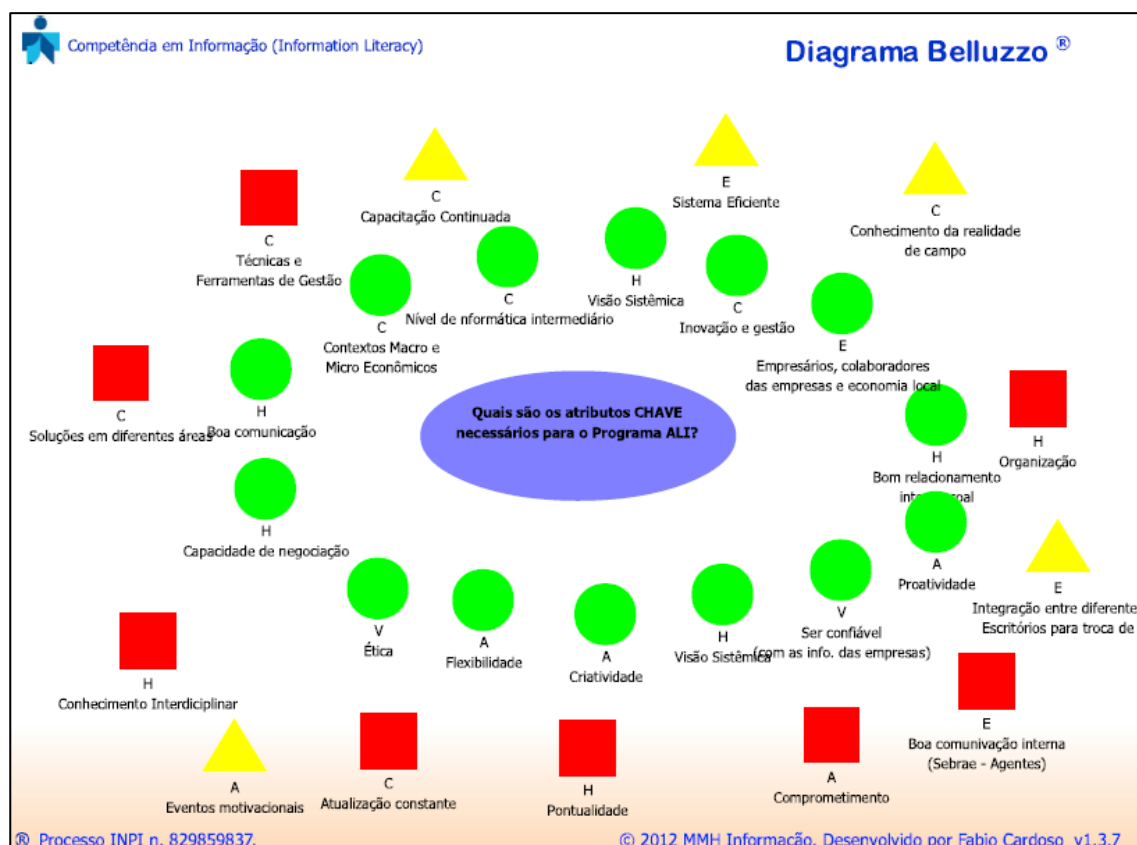
Na ação de apoio do ALI, os atributos indicados foram: variedade das fontes de informação e análise de cenário para os Conhecimentos; *networking* para as Atitudes; e consultoria, palestras, cursos e parcerias para o Entorno.

Na ação estratégica, os atributos destacados foram: credibilidade para os Valores e congressos e novas tecnologias para o Entorno

A Figura 18 demonstra o Diagrama Consensual do Grupo 3 em relação aos Conhecimentos, às Habilidades, às Atitudes, os Valores e ao Entorno necessários para um ALI, a partir das ações desse profissional:



**Figura 9 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Grupo 3.**



**Fonte:** Elaborado pelo Grupo 3 dos ALI, 2017.

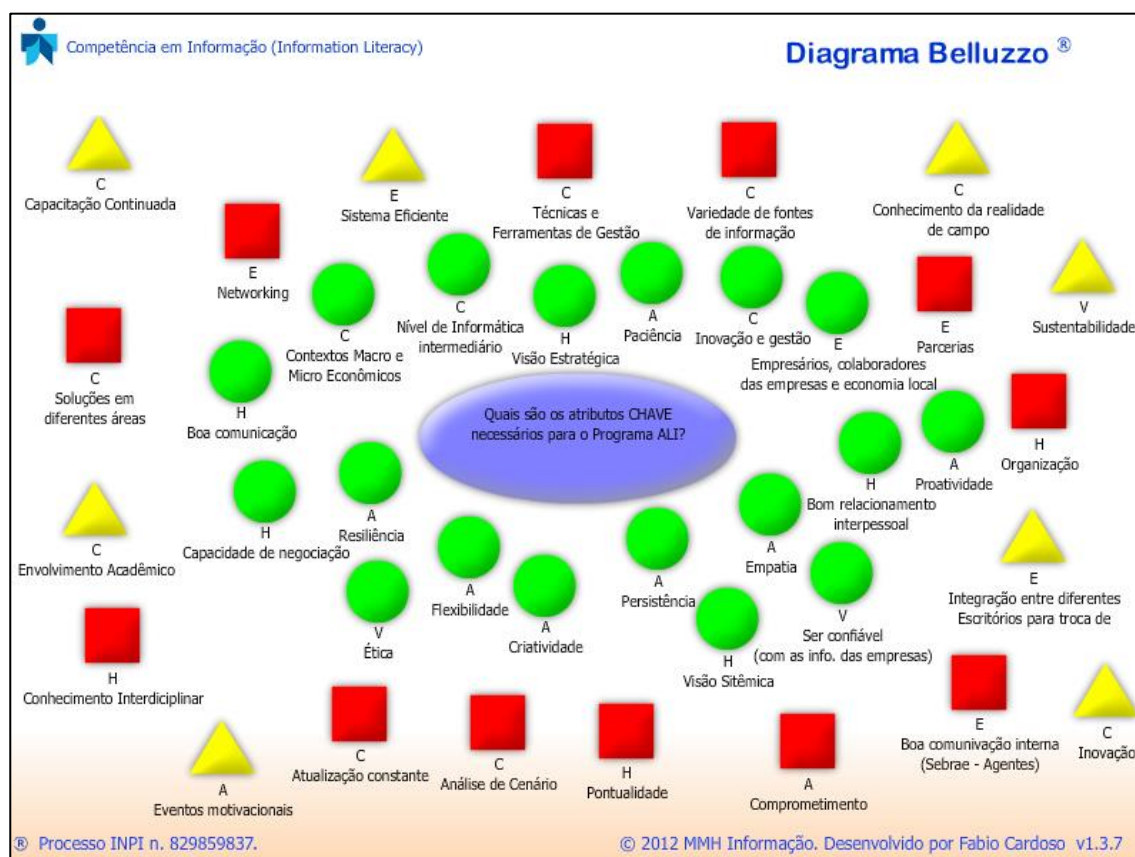
De acordo com a Figura 18, o Grupo 3 apontou os atributos profissionais que consideraram necessários para a atuação do ALI, por meio da utilização de palavras-chave. Na ação individual, esses atributos foram distribuídos da seguinte maneira: contextos macro e microeconômicos, nível de informática intermediário, inovação e gestão para os Conhecimentos; boa comunicação, visão sistêmica, bom relacionamento interpessoal, visão sistêmica e capacidade de negociação para as Habilidades; proatividade, criatividade e flexibilidade para as Atitudes; ética e ser confiável (com as informações das empresas) para os Valores; e empresários, colaboradores das empresas e economia local para o Entorno.

Na ação de apoio do ALI, os atributos indicados foram: atualização constante, soluções em diferentes áreas e técnicas e ferramentas de gestão para os Conhecimentos; conhecimento interdisciplinar, pontualidade e organização para as Habilidades; comprometimento para as Atitudes; e boa comunicação interna (Sebrae – Agentes) para o Entorno.

Na ação estratégica, os atributos destacados foram: capacitação continuada e conhecimento da realidade de campo para os Conhecimentos; eventos motivacionais para as Atitudes; e sistema eficiente e integração entre diferentes escritórios para troca de experiências para o Entorno.

A partir dos Diagramas Consensuais de Grupo construídos à luz das dimensões de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI, a Figura 19 retrata o Diagrama Consensual Consolidado, elaborado e apresentado pelos três relatores, para todos os membros participantes do workshop:

**Figura 10 - Diagrama Consensual Consolidado à luz das dimensões de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica dos ALI.**



**Fonte:** Elaborado pelos Relatores dos ALI, 2017.

Consoante a Figura 19, os 3 relatores identificaram com palavras-chave os atributos profissionais que consideraram necessários para um ALI atuante enquanto pesquisador. Na ação individual, os atributos foram distribuídos da seguinte forma: contextos macro e microeconômicos, nível de informática

intermediário, inovação e gestão para os Conhecimentos; boa comunicação, visão estratégica, bom relacionamento interpessoal, visão sistêmica e capacidade de negociação para as Habilidades; paciência, proatividade, empatia, persistência, criatividade, flexibilidade e resiliência para as Atitudes; ética e ser confiável (com as informações das empresas) para os Valores e empresários, colaboradores das empresas e economia local para o Entorno.

Na ação de apoio do ALI, os atributos indicados foram: soluções em diferentes áreas, técnicas e ferramentas de gestão, variedades de fontes de informação, análise de cenário e atualização constante para os Conhecimentos; conhecimento interdisciplinar, organização e pontualidade para as Habilidades; comprometimento para as Atitudes; *networking*, parcerias e boa comunicação interna (Sebrae – Agentes) para o Entorno.

Na ação estratégica, os atributos apontados foram: capacitação continuada, conhecimento da realidade de campo, inovação e envolvimento acadêmico para os Conhecimentos; eventos motivacionais para as Atitudes; sustentabilidade para os Valores e sistema eficiente e integração entre diferentes escritórios para troca de experiências para o Entorno.

Baseando-se no Diagrama Consensual Consolidado, o Quadro 20 apresenta os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno necessários para um ALI sob a ótica dos 3 relatores:

**Quadro 20 - Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica dos 3 relatores.**

Dimensões	Ações do ALI na atuação em campo		
	Ação Individual	Ação de Apoio	Ação Estratégica
<b>Conhecimentos</b>	Contextos macro e microeconômicos; nível de informática intermediário; inovação e gestão	Soluções em diferentes áreas; técnicas e ferramentas de gestão; variedades de fontes de informação; análise de cenário; atualização constante	Capacitação continuada; conhecimento da realidade de campo; inovação; envolvimento acadêmico
<b>Habilidades</b>	Boa comunicação; visão estratégica; bom relacionamento interpessoal; visão sistêmica; capacidade de negociação	Conhecimento interdisciplinar; organização; pontualidade	<i>Nihil</i>
<b>Atitudes</b>	Paciência; proatividade; empatia; persistência; criatividade; flexibilidade; resiliência	Comprometimento	Eventos motivacionais
<b>Valores</b>	Ética; ser confiável (com as informações das empresas)	<i>Nihil</i>	Sustentabilidade
<b>Entorno</b>	Empresários, colaboradores das empresas e economia local	<i>Networking</i> ; parcerias; boa comunicação interna (Sebrae – Agentes)	Sistema eficiente; integração entre diferentes escritórios para troca de experiências

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

A partir dos atributos elencados no Quadro 20, verifica-se que a ColInfo é o elemento-chave para a aquisição e o aprimoramento dos Conhecimentos, das Habilidades, das Atitudes, dos Valores e do Entorno necessários para a atuação do ALI enquanto profissional que exerce função de pesquisador para o CNPq e para buscar informações aos empresários para subsidiar decisões. A temática é extremamente importante no contexto da formação e da multiplicação desses profissionais que atuam com informação junto aos empresários e são responsáveis e conscientes do reflexo das suas ações para o desenvolvimento estratégico das organizações.

### 6.2.3 Elaboração da Matriz SWOT

Após a dinâmica de construção dos Diagramas, o preenchimento do formulário intitulado “Matriz SWOT”. Essa matriz é considerada uma ferramenta

clássica da administração, mas pode ser utilizada para qualquer análise de cenários devido sua simplicidade e importância, pois permite analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, as oportunidades e ameaças do ambiente externo do negócio (RIBEIRO, 2015; SEBRAE, 2017) o que possibilitou que cada ALI refletisse a respeito das necessidades do desenvolvimento da ColInfo na ambiência da Rede, tendo como base os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno necessários para um agente desenvolver as suas ações enquanto profissional.

O Quadro 21 demonstra os pontos fortes e fracos identificados pelos 18 ALI considerando o desenvolvimento da ColInfo na perspectiva dos atributos da dimensão de Conhecimentos:

**Quadro 21 - Pontos fortes e fracos da dimensão de Conhecimentos sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo.**

CONHECIMENTOS	
Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitações</li> <li>- Cursos</li> <li>- Consultorias</li> <li>- Informativos</li> <li>- Universidade corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em congressos</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Tutoriais</li> <li>- Oferecer mais cursos “na medida” para cada tema</li> <li>- Colocar teoria em prática durante as capacitações</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Quadro 21, os 18 ALI consideraram que os seguintes Conhecimentos estão presentes e favorecem o desenvolvimento da ColInfo na ambiência do trabalho no programa: capacitações, cursos, consultorias, informativos e Universidade Corporativa.

Em contrapartida, esses profissionais perceberam que existem pontos de melhoria no programa que podem potencializar o desenvolvimento da ColInfo no trabalho do agente em campo: participação em congressos, comunicação, tutoriais, oferecer mais cursos “na medida” para cada tema e colocar a teoria em prática durante as capacitações.

O Quadro 22 demonstra os pontos fortes e fracos identificados pelos 18 ALI considerando o desenvolvimento da ColInfo na perspectiva dos atributos da dimensão de Habilidades:

**Quadro 22 - Pontos fortes e fracos da dimensão de Habilidades sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo.**

HABILIDADES	
Pontos Fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação assertiva</li> <li>- Improvisação</li> <li>- Visão sistêmica</li> <li>- Resiliência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade negociação</li> <li>- Organização</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Quadro 22, os 18 ALI consideraram que as seguintes Habilidades estão presentes e favorecem o desenvolvimento da ColInfo na ambiência do trabalho no programa: comunicação assertiva, improvisação, visão sistêmica e resiliência.

Em contrapartida, esses profissionais perceberam que existem pontos de melhoria no programa que podem potencializar o desenvolvimento da ColInfo no trabalho do agente em campo: capacidade de negociação e organização.

O Quadro 23 demonstra os pontos fortes e fracos identificados pelos 18 ALI considerando o desenvolvimento da ColInfo na perspectiva dos atributos da dimensão de Atitudes:

**Quadro 23 - Pontos fortes e fracos da dimensão de Atitudes sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo.**

ATITUDES	
Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criatividade</li> <li>- Proatividade</li> <li>- Persistência</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Persuasão</li> <li>- Empatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação ali / empresário</li> <li>- Saber ouvir</li> <li>- Foco / resultado</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Quadro 23, os 18 ALI consideraram que as seguintes Atitudes estão presentes e favorecem o desenvolvimento da ColInfo na ambiência do trabalho no programa: criatividade, proatividade, persistência, flexibilidade, persuasão e empatia.

Em contrapartida, esses profissionais perceberam que existem pontos de melhoria no programa que podem potencializar o desenvolvimento da ColInfo no

trabalho do agente em campo: motivação ali/empresário, saber ouvir, foco/resultado.

O Quadro 24 demonstra os pontos fortes e fracos identificados pelos 18 ALI considerando o desenvolvimento da ColInfo na perspectiva dos atributos da dimensão dos Valores:

**Quadro 24 - Pontos fortes e fracos da dimensão dos Valores sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo.**

VALORES	
Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser ético</li> <li>- Sigilo</li> <li>- Respeito</li> <li>- Credibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras do programa</li> <li>- Enquadramento do porte das empresas</li> <li>- Prazos</li> <li>- Metas</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Quadro 24, os 18 ALI consideraram que os seguintes Valores estão presentes e favorecem o desenvolvimento da ColInfo na ambiência do trabalho no programa: ser ético, sigilo, respeito e credibilidade.

Em contrapartida, esses profissionais perceberam que existem pontos de melhoria no programa que podem potencializar o desenvolvimento da ColInfo no trabalho do agente em campo: regras do programa, enquadramento do porte das empresas, prazo e metas.

O Quadro 25 demonstra os pontos fortes e fracos identificados pelos 18 ALI considerando o desenvolvimento da ColInfo na perspectiva dos atributos da dimensão do Entorno:

**Quadro 25 - Pontos fortes e fracos da dimensão dos Entorno sob a ótica dos 18 ALI para o desenvolvimento da ColInfo.**

ENTORNO	
Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças positivas para os Empresários, empresa, funcionários e produtos</li> <li>- Redes de contatos</li> <li>- Fortalecimento marca SEBRAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias</li> <li>- Compartilhamento e divulgação dos resultados do programa</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Quadro 25, os 18 ALI consideraram que os seguintes pontos do Entorno estão presentes e favorecem o desenvolvimento da ColInfo na ambiência do trabalho no programa: mudanças positivas para os empresários, empresa, funcionários e produtos, redes de contatos e fortalecimento da marca Sebrae.

Em contrapartida, esses profissionais perceberam que existem pontos de melhoria no programa que podem potencializar o desenvolvimento da ColInfo no trabalho do agente em campo: parcerias e compartilhamento e divulgação dos resultados do programa.

Com base nesse panorama, a etapa de construção do Diagrama Belluzzo® possibilitou que os 18 ALI identificassem os atributos CHAVE (os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, Os Valores e o Entorno) necessários para um profissional desenvolver as suas ações enquanto pesquisador, além de proporcionar um momento de reflexão a esses profissionais da informação quanto aos pontos fortes e fracos para o desenvolvimento da ColInfo na ambiência do programa ALI considerando os atributos distribuídos nas cinco dimensões.

Em decorrência, constata-se que os atributos CHAVE identificados pelos 18 ALI contribuem para a construção e o desenvolvimento do perfil de agente competentes em informação, tendo como referência as seguintes ações: individual como agente de pesquisa (no apoio aos empresários e na formação de base técnica própria para atendimento); de apoio para outro pesquisador ou para as equipes vinculadas a projetos de pesquisa e estratégica voltada para as diretrizes institucionais.

Conforme demonstrado na subseção 5.2.2.2 referente à aplicação do Diagrama Belluzzo®, definiu-se as três ações do agente pesquisador a partir do referencial teórico adotado. Nesse sentido, estabeleceu-se para efeito desse estudo, o perfil do agente pesquisador como um profissional da informação capacitado para atuar, com ser consciente e crítico, durante todo o processo de busca, recuperação e uso das informações disponíveis. Como resultado, o agente pesquisador reconhece que as suas ações contribuem para o progresso das empresas de forma estratégica.

Diante do estudo histórico-conceitual realizado na etapa de referencial teórico (Seção 2), o Quadro 26 aborda os atributos CHAVE (Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno) necessários para o agente



atuante como profissional pesquisador em uma perspectiva contemporânea de formação para a ColInfo nas empresas, tendo como base os atributos profissionais indicados no Diagrama Consensual Consolidado pelos ALI:

**Quadro 26 - Atributos CHAVE necessários para o ALI atuante como profissional pesquisador baseado nos Padrões e Indicadores da ColInfo.**

Dimensões	Padrões e Indicadores Belluzzo(2007)	Ações do ALI na atuação em campo		
		Ação Individual	Ação de Apoio	Ação Estratégica
<b>Conhecimentos</b>	Padrões 1, 2, 3, 4 e 5	Contextos macro e microeconômicos; nível de informática intermediário; inovação e gestão	Soluções em diferentes áreas; técnicas e ferramentas de gestão; uso de variedades de fontes de informação; metodologias de análise de cenário; atualização constante	Capacitação continuada; conhecimento da realidade de campo; inovação; envolvimento acadêmico
<b>Habilidades</b>	Padrões 1, 2, 3 e 4	Boa comunicação; visão estratégica; bom relacionamento interpessoal; visão sistêmica; capacidade de negociação	Interdisciplinaridade; organização; pontualidade	Ambiência de criatividade e realização
<b>Atitudes</b>	Padrões 3 e 4	Paciência; proatividade; empatia; persistência; criatividade; flexibilidade; resiliência	Comprometimento	Participação em eventos motivacionais
<b>Valores</b>	Padrões 3 e 5	Ética; ser confiável (com as informações das empresas)	Incentivo à responsabilidade e legalidade	Sustentabilidade
<b>Entorno</b>	Padrões 1 e 5	Empresários, colaboradores das empresas e economia local	<i>Networking</i> ; parcerias; boa comunicação interna (Sebrae – Agentes)	Sistema eficiente; integração entre diferentes escritórios para troca de experiências e maior interação

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Quadro 26, pode-se verificar os atributos profissionais necessários para os ALI atuantes como pesquisadores nas iniciativas

fundamentadas nos Padrões e Indicadores Belluzzo® de Competência em Informação (ColInfo) distribuídos nas seguintes ações e dimensões: na ação individual contextos macro e microeconômicos; nível de informática intermediário; inovação e gestão para a dimensão de Conhecimentos. Boa comunicação; visão estratégica; bom relacionamento interpessoal; visão sistêmica; capacidade de negociação para a dimensão de Habilidades. Paciência; proatividade; empatia; persistência; criatividade; flexibilidade; resiliência para a dimensão de Atitudes. Ética; ser confiável (com as informações das empresas) para a dimensão de Valores. Empresários, colaboradores das empresas e economia local para a dimensão de Entorno. Na ação de apoio, soluções em diferentes áreas; técnicas e ferramentas de gestão; variedades de fontes de informação; análise de cenário; atualização constante para a dimensão de Conhecimentos. Conhecimento interdisciplinar; organização; pontualidade para a dimensão de Habilidades. Comprometimento para a dimensão de Atitudes. *Networking*; parcerias; boa comunicação interna (Sebrae – Agentes) para a dimensão de Entorno. Na ação estratégica, capacitação continuada; conhecimento da realidade de campo; inovação; envolvimento acadêmico para a dimensão de Conhecimentos. Ambiência de criatividade e realização para a dimensão de Habilidades. Participação em eventos motivacionais para a dimensão de Atitudes. Sustentabilidade para a dimensão de Valores. Sistema eficiente; integração entre diferentes escritórios para troca de experiências para a dimensão de Entorno.

Considerando as iniciativas formadoras da ColInfo, o perfil esperado para o ALI é de um profissional pesquisador, capaz de mobilizar e integrar os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e o Entorno supracitados no âmbito das suas três ações (individual, apoio e estratégica). Esses atributos são cumulativos e mutáveis, permitindo que os ALI possam atuar, com consciência e criticidade, durante todo o processo de busca, recuperação e produção das informações relevantes para o desenvolvimento dos negócios e do país com foco à redução dos níveis das taxas de mortalidade empresarial e elevação dos patamares de eficiência empresarial das MPE.

### 6.3 Dos artigos elaborados pelos ALI

Considerado como parte integrante da etapa 2 – estudo de caso - procedeu-se aqui às avaliações dos 20 artigos elaborados pelos ALI, como resultado do trabalho de acompanhamento das empresas durante a execução do Programa ALI, sob a ótica dos principais padrões e indicadores de CoInfo (BELLUZZO, 2007).

Os resultados da análise dos artigos são apresentados, em síntese, considerando a média geral dos resultados aferidos (Tabela 9).

**Tabela 9 - Resultados da avaliação dos artigos**

CRITÉRIOS	Padrões e Indicadores (CoInfo)	CONCEITOS			
		A	B	C	I
1. Originalidade do tema (formulação do problema)	Padrão 1	75%	20%	5%	0%
2. Adequação entre o tema estudado e o conteúdo dos capítulos/seções	Padrão 4	85%	15%	0%	0%
3. Estrutura do artigo (partes integrantes) conformidade entre Seções quanto a conteúdo e forma	Padrões 2, 4 e 5	95%	5%	0%	0%
4. Coerência da evolução dos conteúdos do desenvolvimento	Padrões 3, 4 e 5	85%	15%	0%	0%
5. Utilização correta da terminologia técnica e conceitual que o tema exige	Padrões 1, 2 e 5	90%	10%	0%	0%
6. Capacidade de articulação dos argumentos para demonstrar as idéias.	Padrão 3	90%	10%	0%	0%
7. Compatibilidade e qualidade dos conteúdos da Introdução e Conclusão.	Padrões 3 e 4	85%	15%	0%	0%
8. Levantamento das fontes pesquisadas (referências)	Padrões 1 e 3	60%	35%	5%	0%
9. Elementos ilustrativos (gráficos, tabelas, figuras, quadros) anexos, apêndices	Padrões 4 e 5	65%	35%	0%	0%
10. Apresentação gráfica do texto	Padrões 4 e 5	100%	0%	0%	0%
11. Adequação do método e das técnicas	Padrões 2 e 5	85%	15%	0%	0%
12. Utilização das normas de elaboração (ABNT) apresentação e citação	Padrões 1 e 5	95%	5%	0%	0%
	<b>Média</b>	<b>84%</b>	<b>15%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com a Tabela 9, o critério ‘apresentação gráfica do texto’ foi o quesito identificado com o melhor desempenho, ou seja, 100% dos artigos classificados com o conceito A. Em seguida, os critérios ‘estrutura do artigo (partes integrantes) conformidade entre seções quanto a conteúdo e forma’, ‘utilização correta da terminologia técnica e conceitual que o tema exige’, ‘capacidade de articulação dos argumentos para demonstrar as ideias’ e ‘utilização das normas de elaboração (ABNT) apresentação e citação’ apresentaram um desempenho igual

ou maior que 90%, classificados com conceito A, representando o nível de qualidade 'excelente' nesses critérios. Ao analisar os itens avaliados com performance mais baixa, identificou-se os seguintes quesitos: 'originalidade do tema (formulação do problema)', 'levantamento das fontes pesquisadas (referências)' e 'elementos ilustrativos (gráficos, tabelas, figuras, quadros) anexos, apêndices'. Ainda assim, esses critérios foram avaliados, no mínimo, com 60% dos conceitos classificados com A, ou excelente, e entre 20% e 35% com conceitos B (nível de qualidade bom). Ressalta-se, porém, que somente os critérios 'originalidade do tema (formulação do problema)' e 'levantamento das fontes pesquisadas (referências)' obtiveram o conceito C (nível de qualidade regular) com 5% classificado nesse nível em ambos os quesitos.

De modo geral, considerando os resultados apresentados na Tabela 9 identificou-se que o desempenho geral dos ALI considerando o conceito A, que representa o nível de excelência, foi alcançado por 83% dos participantes, enquanto que 15% dos ALI performaram o conceito B, que representa o nível de desempenho qualificado como bom e apenas 1% dos agentes foram classificados com o conceito C, que representa o nível de desempenho satisfatório. Ressalta-se que nenhum artigo foi classificado como insuficiente.

Desse modo, pode-se inferir que o nível de qualidade dos artigos foi alto e ainda, foi possível identificar aplicabilidade dos padrões e indicadores da ColInfo, tendo em vista que, para a elaboração dos artigos analisados, detectou-se que houve a plena aplicação da maior parte dos indicadores estabelecidos, bem como dos resultados desejáveis para cada padrão. Sendo possível ainda, inferir que conseguiram demonstrar as "habilidades para encontrar, avaliar, interpretar, criar e aplicar a informação disponível na geração de novos conhecimentos" (BELLUZZO; KOBAYASHI; FERES, 2004, p.95), traduzidos em seu produto final: os artigos identificados no Quadro 16 (p. 137).

#### **6.4 Questionário 2 - Empresários**

Considerando o perfil do empresário/empreendedor sob o enfoque da Inter-relação entre os atributos CHAVE, os Padrões e Indicadores Belluzzo e os fatores que incorporam o ambiente das MPE (Figura 7, p. 96) apoiados no quadro conceitual (Quadro 9, p. 95), serão apresentados os resultados, bem como a

interpretação dos mesmos, por meio do questionário respondido por 55 empresários/empreendedores participantes do Programa ALI, na região de Bauru, correspondente a 8,3% do universo total de empresas que concluíram o programa em 31 de dezembro de 2017.

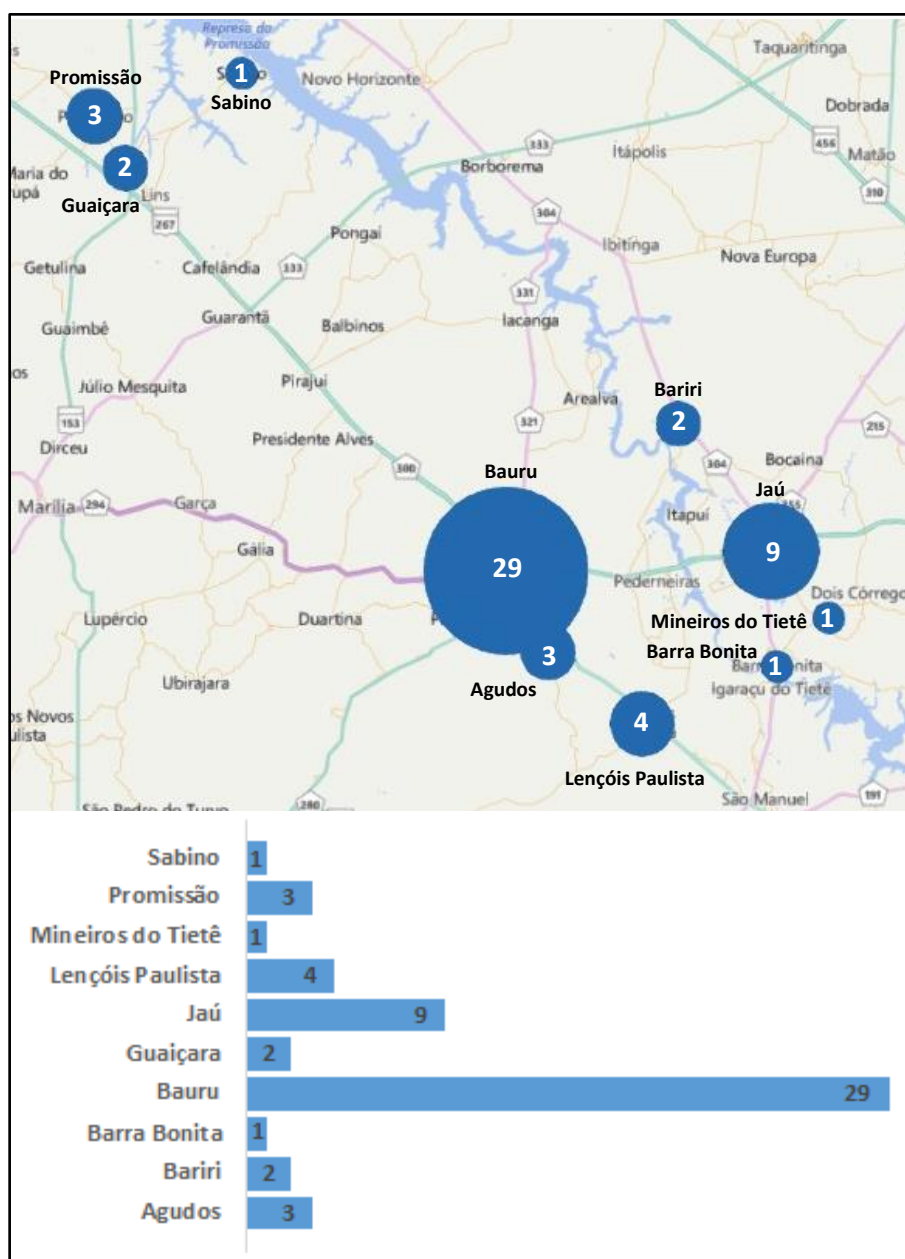
A partir das respostas dos 55 empresários/empreendedores em cada bloco, foi possível realizar os cálculos dos dados obtidos com o software Microsoft Office Excel 2016, gerando a Figura 20 e os Gráficos 10 a 17.

Para melhor compreensão, as análises e interpretações serão apresentadas em quatro blocos:

- Localização das empresas
- Perfil dos empresários/empreendedores
- Fontes e critérios de pesquisa
- Resultados da inter-relação entre os Padrões (CoInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE

A Figura 20 representa a distribuição das empresas respondentes, considerando a região de atuação do Sebrae/SP - Bauru:

**Figura 20 - Distribuição e municípios das empresas respondentes**



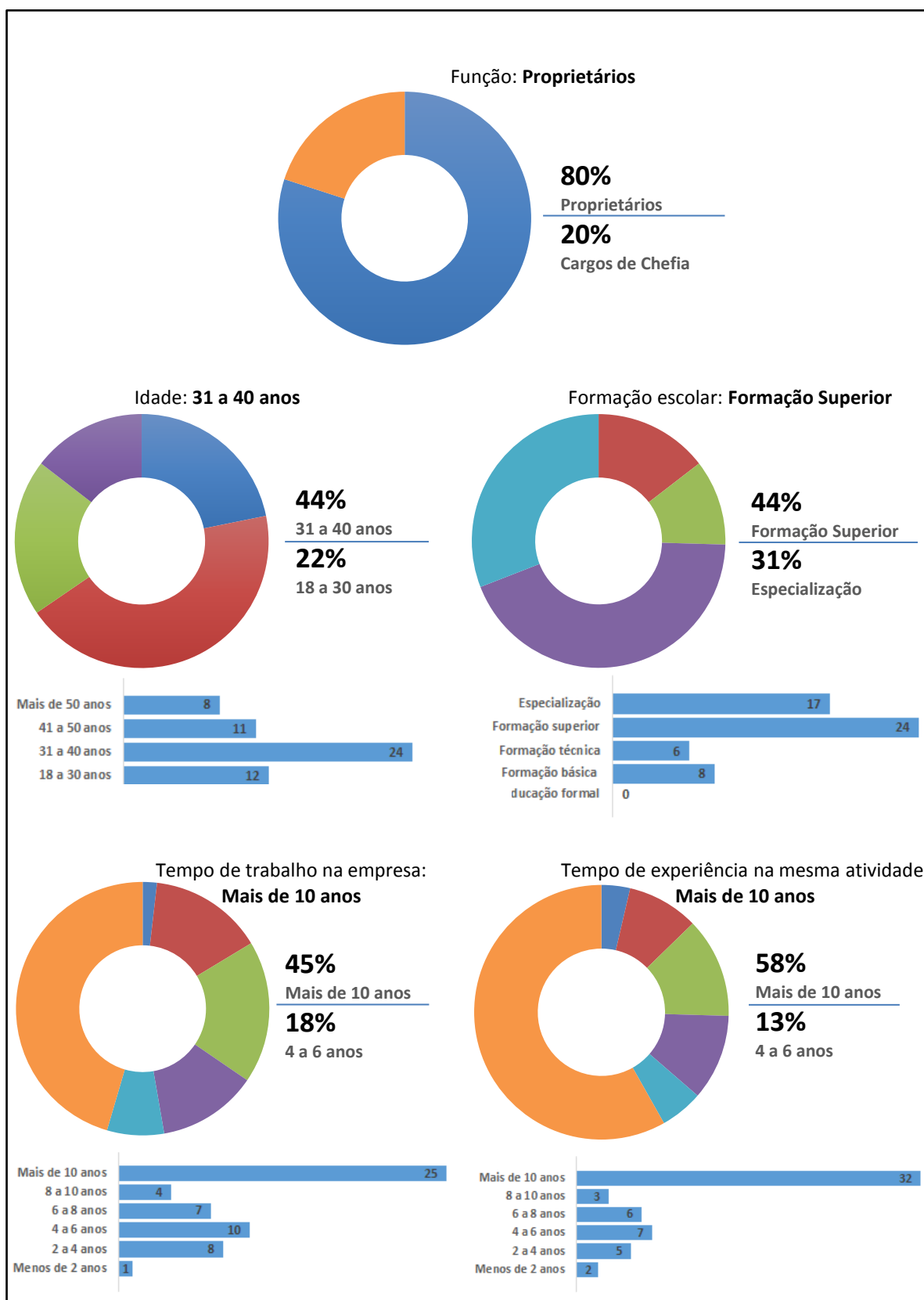
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

Ao analisar a localização e distribuição das empresas participantes da pesquisa (Figura 20), pode-se verificar a participação de 47,6% dos 21 municípios atendidos pelos ALI na região de atuação do Sebrae-SP – Bauru, evidenciando a representação de 10 municípios na pesquisa, o que permite estabelecer uma relação de participação heterogênea, considerando a diversidade de características das empresas, dos empresários, municípios e recursos disponibilizados para aplicação e apoio ao programa ALI, tendo em vista a proximidade com a sede do

Sebrae. Fatores que influenciam diretamente na atuação do ALI com os empresários/empreendedores, sendo que, quanto mais próximo ao escritório regional, entende-se que estes teriam mais acesso aos produtos e serviços disponibilizados pela entidade no tocante ao seu desenvolvimento enquanto participante de mercado e, em decorrência, impactados pelas exigências por produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade, inerentes ao ambiente das MPE.

O Gráfico 10 apresenta o segundo bloco de respostas, considerando o perfil dos empresários/empreendedores que participaram da pesquisa, identificados pela função exercida na empresa, idade, formação escolar, tempo de trabalho na empresa e tempo de experiência na mesma atividade.

Gráfico 10 - Perfil dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.



Ao analisar o Gráfico 10, considerando o perfil dos respondentes, observa-se que houve a participação de 80% dos proprietários nas respostas e 20% de profissionais que ocupam cargos de chefia (gerência, coordenação ou supervisão) nas empresas. Ressalta-se aqui que o critério para participação na pesquisa se deu pela pessoa que é o contato do ALI no planejamento e ações do programa, ou seja, o real representante e atuante da empresa com poderes para decidir e realizar as alterações e sugestões propostas pelo agente e, nesse quesito, percebe-se pelas respostas aferidas, que na maioria das empresas foi o próprio empresário que participou do programa.

Considerando a idade dos respondentes (Gráfico 10), percebeu-se que a maior parte dos entrevistados, ou seja, 44% dos empresários têm entre 31 e 40 anos. Em seguida, com 12%, a faixa de idade entre 18 e 30 anos. Respostas que indicam um perfil consideravelmente jovem dos respondentes, tendo em vista que 56% têm idade até 40 anos. Números que evidenciam certo contraponto com o perfil dos empresários de MPE apresentados pelo Sebrae (2017) em que defende que 35% deles têm idade até 40 anos e 48% com idade entre 41 e 59 anos. Fatores que podem evidenciar que os empresários mais jovens são mais propensos a participarem do Programa, levando em conta as condições de adesão e participação do programa e as necessidades de atuação, intervenção, interação das empresas participantes do ALI (SEBRAE, 2011) e também por estarem mais dispostos, receptivos a novas ideias concepções e propostas considerando os objetivos do programa e o ambiente das MPE.

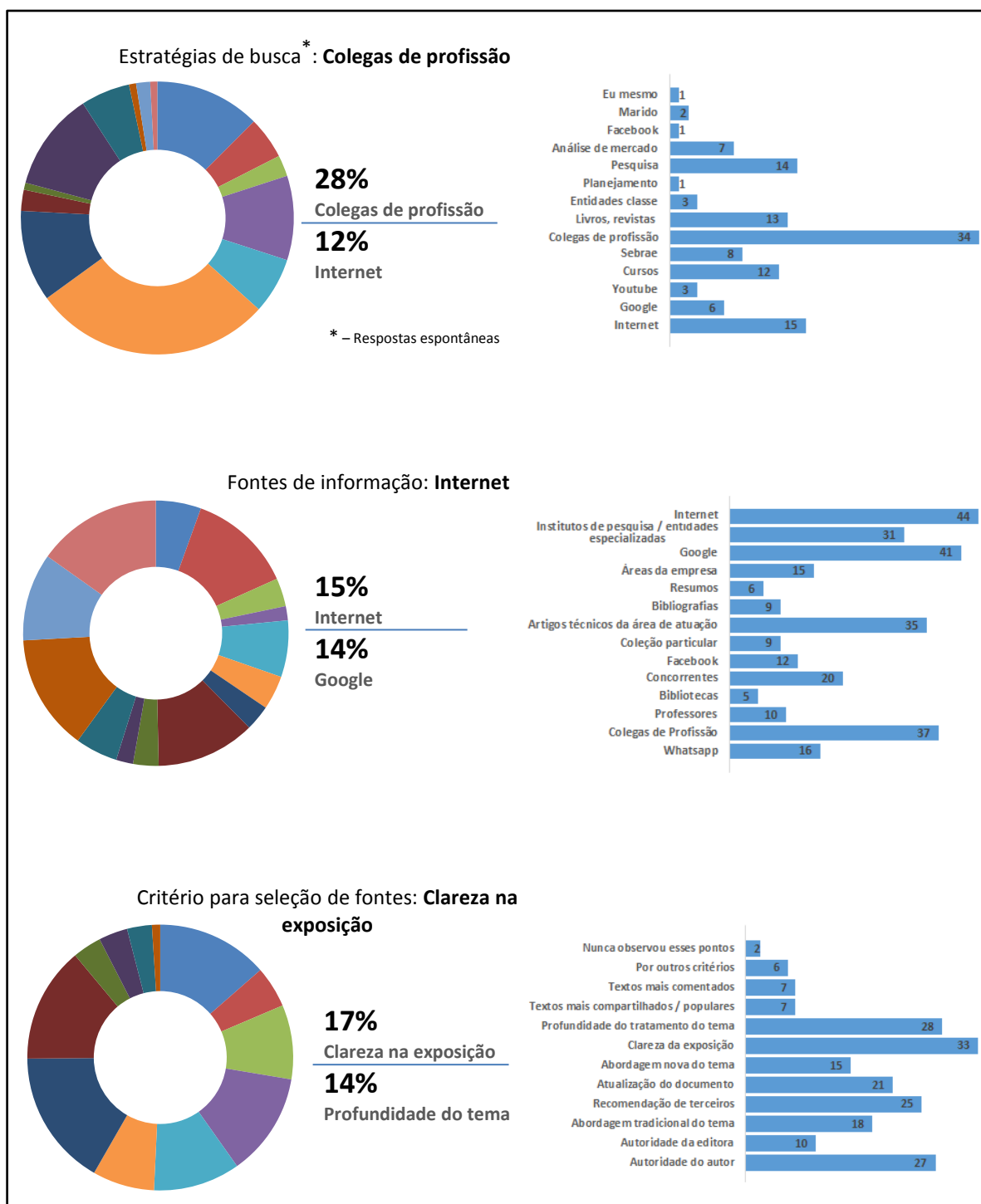
A formação escolar aferida nas respostas (Gráfico 10) apresenta 75% dos entrevistados com formação superior, sendo que 31% possuem especialização. Ainda, foi possível identificar que 11% possui formação técnica. Números que indicam forte nível formação escolar dos respondentes (86% com formação técnica, graduação e especialização). Fatores que influenciam no sucesso do negócio, considerando que a educação formal pode diminuir sensivelmente a sensação de risco e incerteza (OECD, 2016), considerando que a formação escolar e técnica oferece mais segurança aos empresários. Considerando-se que quando o empresário se mostra aberto e recorre a participação em cursos, palestras, consultorias e, em decorrência, novos conhecimentos, mais condições apresenta em identificar suas habilidades e buscar

suprir as suas deficiências, diminuindo, assim, o grau de incerteza na tomada de decisões.

O tempo de trabalho na empresa, conjugado com o tempo de experiência na mesma atividade também foi alto, considerando que a maioria dos empresários possuem mais de 10 anos de experiência, ou seja, 45% e 58%, respectivamente. Ainda, considerando as respostas, 98% dos empresários atuam a mais de 2 anos na mesma empresa e 96% apresentam mais de 2 anos de tempo de experiência na mesma atividade. Fatores que juntos, reforçam os indicadores de sobrevivência das MPE segundo pesquisa do Sebrae (2015), em que indica que 78,1% das MPE sobrevivem após completarem 2 anos no mercado. Tendo em vista que, ao longo do tempo, tendem a conhecer melhor os seus clientes, fornecedores, concorrentes, para desenvolverem seus mercados e se adaptaram para reagir com mais rapidez às condições intrínsecas ao ambiente das MPE.

No Gráfico 11 são apresentados os resultados aferidos no terceiro bloco de questões com relação às fontes de pesquisa utilizadas pelos empresários/empreendedores, bem como os critérios que utilizam para busca de informações e construção de conhecimento para tomada de decisões em seus negócios.

Gráfico 11 - Fontes e critérios de pesquisa dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Considerando o Gráfico 11, ao responderem espontaneamente quais seriam as estratégias de busca utilizadas quando identificam a necessidade de novos conhecimentos para decisões. Foi sugerido que os empresários indicassem, pelo menos, 3 ações ao realizarem essa atividade.

Com base nas respostas, pode-se verificar que 28% baseiam-se em colegas de profissão (concorrentes, amigos e empresários) e 12% indicaram buscar as informações na Internet. No entanto, os respondentes ainda indicaram que utilizam o *Facebook* (1%), *Google* (5%) e *Youtube* (3%), aumentando a representatividade do item Internet para 21%.

Ao serem questionados sobre as 3 principais fontes de informação indicadas no questionário, os empresários indicaram que se utilizam da Internet (15%) e *Google* (14%). Mais especificamente, com relação aos conteúdos técnicos, 13% indicaram que se utilizam de colegas de profissão (concorrentes, amigos e empresários), 12% se utilizarem de artigos técnicos de sua área de atuação e 11% em institutos de pesquisa / entidades especializadas. Por outro lado, o quesito menos apontado pelos entrevistados foi a biblioteca, com apenas 2% das indicações.

Considerando os critérios com que seleciona as fontes para realizar um trabalho de pesquisa, podendo indicar vários dos quesitos indicados, os respondentes indicaram que observam a clareza na exposição (17%), profundidade do tema (14%), autoridade do autor (13%), se baseiam em fontes recomendadas por terceiros (12%) e pela atualização do documento (11%) ou em documentos mais compartilhados, comentados e populares (6%). Nesse universo pesquisado, somente 1% alega nunca ter observado tais critérios de pesquisa. Pode-se inferir, pelas respostas, que mesmo considerando a ausência de conhecimento ou indicação de fontes adequadas e confiáveis para busca de informações, que existe critério na busca por informações pelos empresários quando indicam os quesitos para seleção das informações para construção de conhecimento e tomada de decisões.

No Gráfico 12 são apresentadas as médias dos resultados aferidos no quarto bloco de respostas, considerando a inter-relação entre os Padrões e indicadores Belluzzo, os atributos CHAVE e os fatores de influência das MPE.

As respostas são classificadas conforme a escala de valor considerando cada item avaliado:

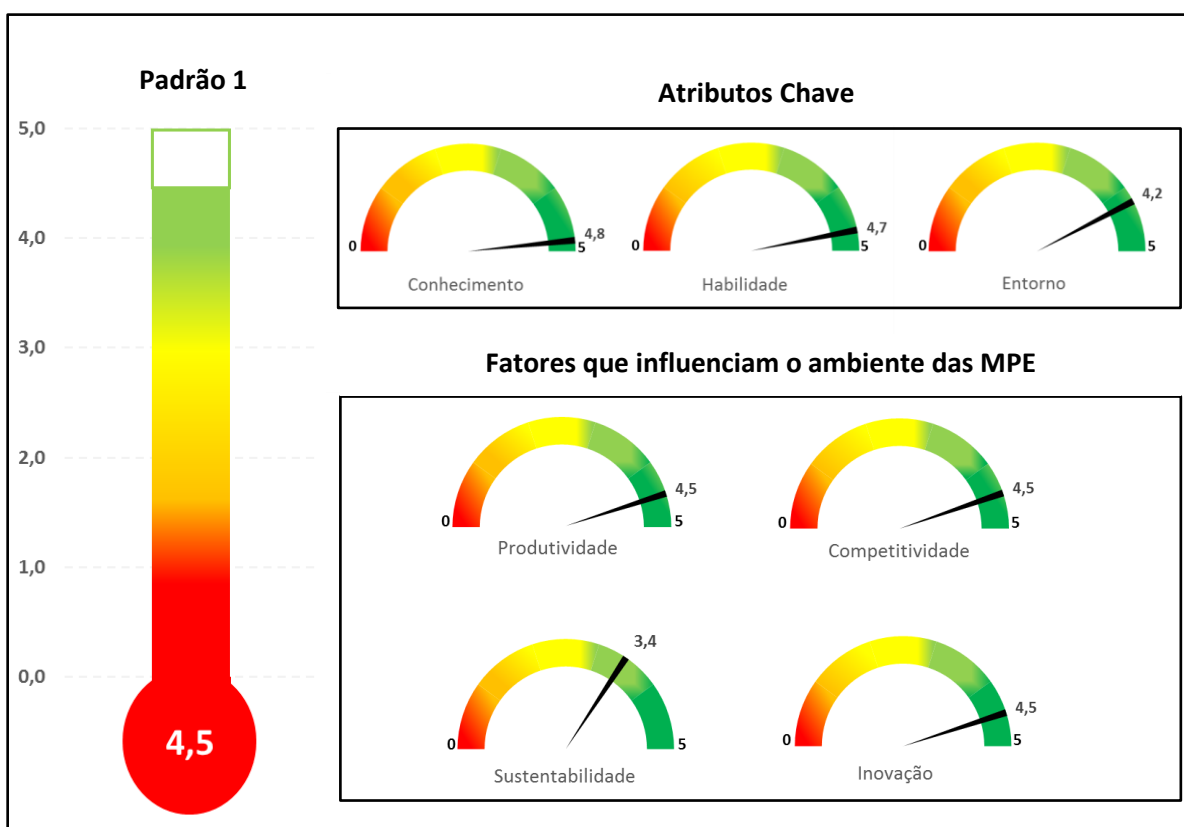
- Com relação aos Padrões, estabeleceu-se que as respostas deveriam indicar uma das opções apresentadas: concordo plenamente, concordo em parte, não sei se concordo ou discordo, discordo em parte e discordo plenamente.

Atribuindo os valores crescentes de 1 (para discordo plenamente) até 5 (para concordo plenamente).

- Com relação aos atributos Chave, estabeleceu-se que as respostas deveriam indicar uma das opções apresentadas: altamente relevante, nem relevante - nem irrelevante, parcialmente irrelevante e altamente irrelevante. Atribuindo os valores crescentes de 1 (para altamente irrelevante) até 5 (para altamente relevante).

- Com relação aos fatores de influência no ambiente das MPE, estabeleceu-se que as respostas deveriam indicar uma das opções apresentadas: não influencia, influencia parcialmente e influencia totalmente. Atribuindo peso 5 aos valores crescentes, de 1 (para não influencia) até 3 (para influencia totalmente).

**Gráfico 12 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 1 (Colinfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

Considerando o Gráfico 12 que apresenta a média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 1 (o empresário/empreendedor competente em

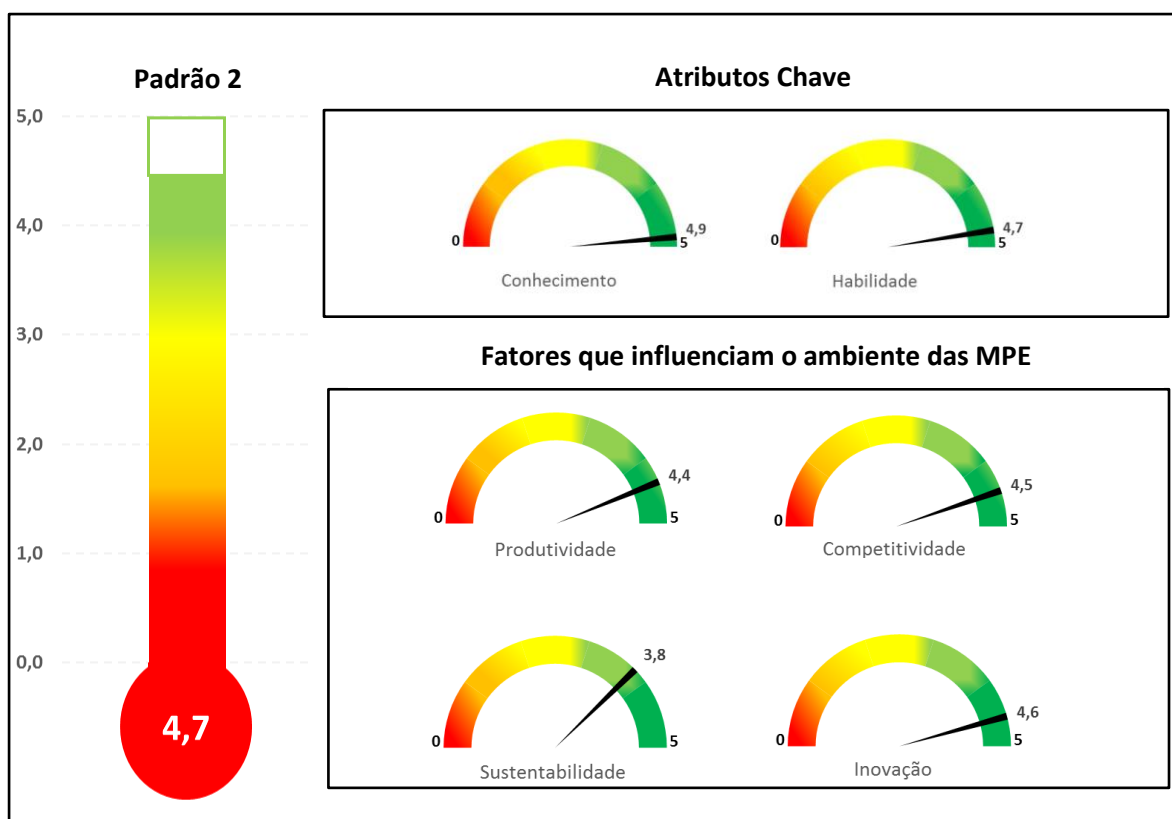
informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação), os Atributos chave conhecimento, habilidade e entorno e os Fatores de influência nas MPE, pode-se inferir que os respondentes indicam alto nível de proficiência, uma vez que alcançaram a média 4,5 em 5 pontos possíveis no referido Padrão.

Para exercerem com efetividade esse Padrão, os empresários/empreendedores demonstram a importância dos atributos chave conhecimento, habilidade e entorno ao atribuírem os valores 4,8, 4,7 e 4,2, respectivamente e, ainda, indicam que exercem influência na produtividade (4,5), na competitividade (4,5), em menor valor, mas com certa importância, na sustentabilidade (3,4) e, conseqüentemente, na inovação (4,5).

Ressalta-se que, ao confrontar esses resultados com as fontes e critérios de pesquisa (Gráfico 11, p. 194), os sujeitos indicaram ausência de métodos técnicos, seguros e confiáveis para avaliação e definição dos procedimentos e identificação das fontes de pesquisa. Uma vez que se evidenciou que existem critérios de seleção das fontes de pesquisa, no entanto, não foi possível determinar o nível de preocupação com fatores que estão diretamente relacionados aos conceitos indicados no Padrão 1, ao verificar que a confiabilidade da informação não foi apontada como uma preocupação dos empresários.

No entanto, ao analisar o conjunto dos resultados apresentados na Gráfico 12, foi possível verificar que os empresários participantes do programa ALI são capazes de formular questões apropriadas baseado na informação necessária, ou seja, "determinam a disponibilidade da informação necessária e tomam 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.)".

**Gráfico 13 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 2 (Colinfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

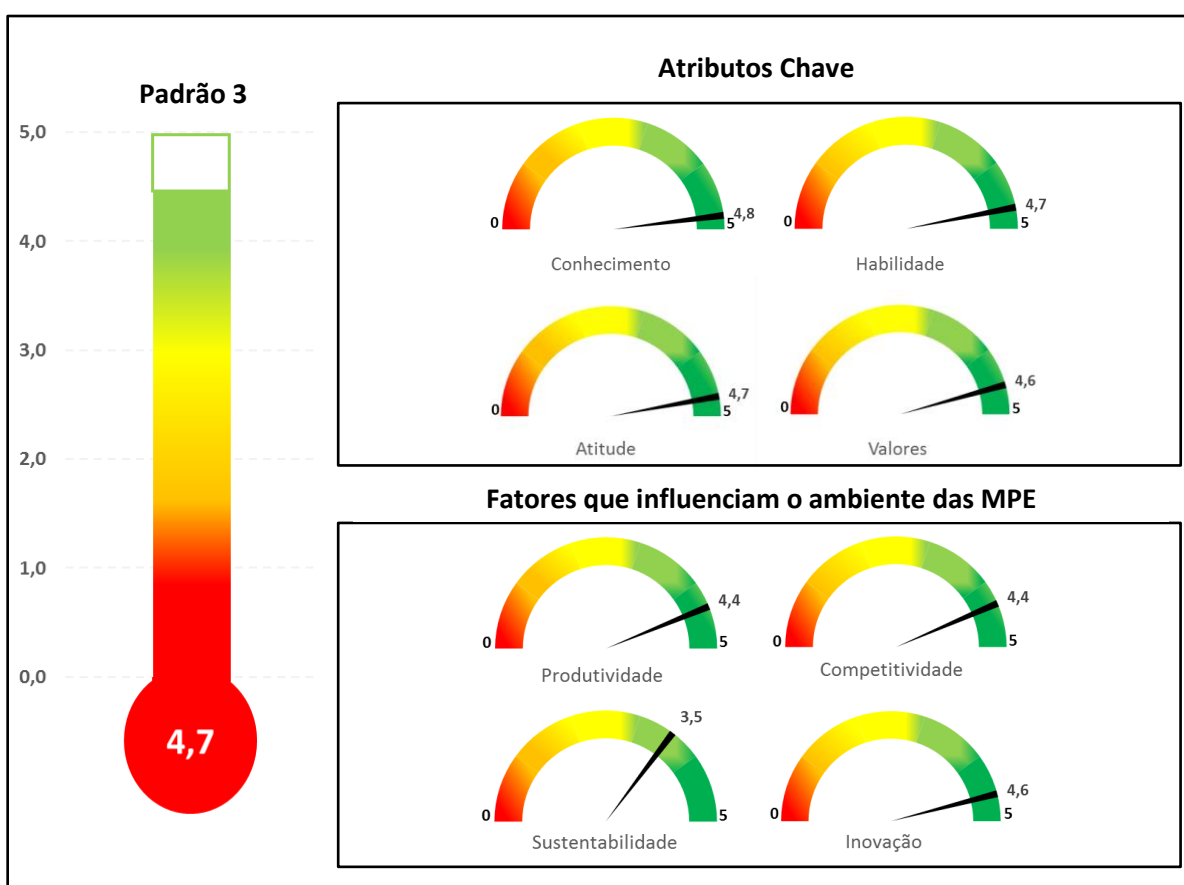
O Gráfico 13 apresenta a média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 2 (o empresário/empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade) os Atributos chave conhecimento e habilidade e os Fatores de influência nas MPE, pode-se constatar que os respondentes indicam alto nível de proficiência no Padrão 2, uma vez que alcançaram a média 4,7 em 5 pontos possíveis.

Considerando os requisitos desse Padrão, os empresários/empreendedores demonstram a importância dos atributos chave ao classificarem o conhecimento com a média 4,9 e habilidade com média 4,7, identificando-os como altamente relevantes para a consecução dos resultados. Ainda, considerando os Fatores inerentes ao ambiente das MPE, indicam que o Padrão 2 exerce influência na MPE ao pontuar a produtividade com 4,4, a competitividade com 4,5, em menor valor, mas com certa importância, a sustentabilidade com 3,8 e, em decorrência, a inovação com 4,6 de 5 pontos possíveis.

Ressalta-se, porém, que no Gráfico 11 (p. 194), conforme observado anteriormente, os respondentes indicaram *a priori* fontes de informação que carecem de melhor análise, considerando que, ao relacionar as fontes e critérios de pesquisa, não se detectou as observações necessárias no sentido de que as informações apresentassem padrões mínimos de precaução com a origem e veracidade das informações.

Do mesmo modo, no conjunto dos resultados apresentados no Gráfico 13, pode-se afirmar que existe nível de proficiência elevado no Padrão 2 quando se observou que os empresários participantes do programa ALI são capazes de acessar a informação necessária com efetividade, compreendendo a variedade de métodos de pesquisa, além de conseguir definir e implementar a estratégia de busca e ser capaz de escolher as fontes nas diferentes formatos e plataformas, podendo, ainda retrabalhar a informação de acordo com o encontrado e a sua necessidade

**Gráfico 14 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 3 (ColInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.



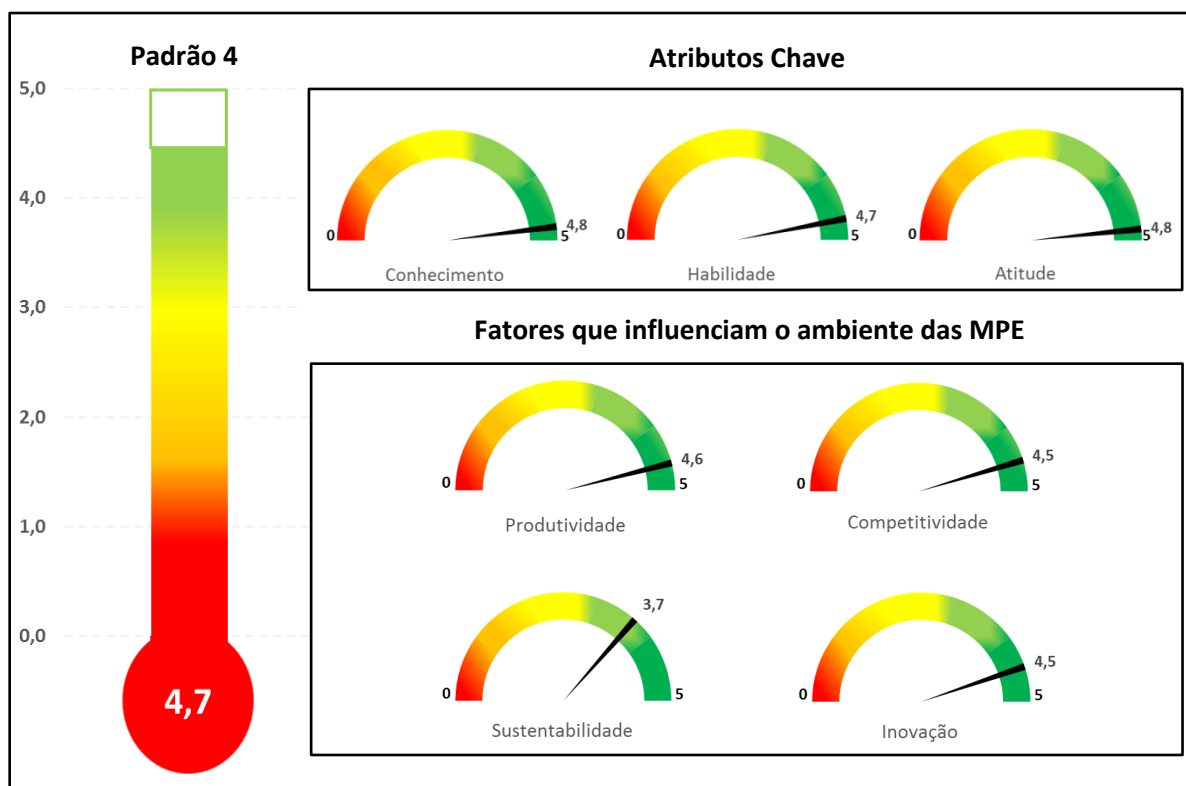
Considerando o Gráfico 14 que apresenta a média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 3 (o empresário/empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes), os Atributos chave conhecimento, habilidade, atitude e valores e os Fatores de influência nas MPE, pode-se inferir que os respondentes indicam alto nível de proficiência no Padrão 3, uma vez que alcançaram a média 4,7 em 5 pontos possíveis.

O pleno desempenho nesse Padrão é obtido, segundo os respondentes, uma vez que os atributos chave conhecimento, habilidade, atitude e valores foram classificados com os conceitos 4,8, 4,7, 4,7 e 4,6, respectivamente. No tocante aos fatores de influência no ambiente das MPE, também demonstraram proficiência significativamente alta ao atribuírem o conceito 4,4 para o fator produtividade, 4,4 para competitividade, em menor valor, mas acima da média, o fator sustentabilidade, com 3,5 e inovação com 4,6.

Assim como nos padrões 1 e 2, observou-se que, apesar de atribuírem elevada importância ao padrão 3, pelas respostas obtidas (Gráfico 11, p. 194), é importante observar a qualidade das informações obtidas com as pesquisas realizadas.

Apesar dessas observações, foi possível identificar que houve uma performance consideravelmente alta do padrão (Gráfico 14) ao constatar que os empresários/empreendedores atendidos pelo Programa ALI afirmam, de modo geral, que alega saber como avaliar as informações e fontes e ainda, agregar valor ao conhecimento adquirido, ou seja, consegue “comparar a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões”.

**Gráfico 15 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 4 (Colinfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE**



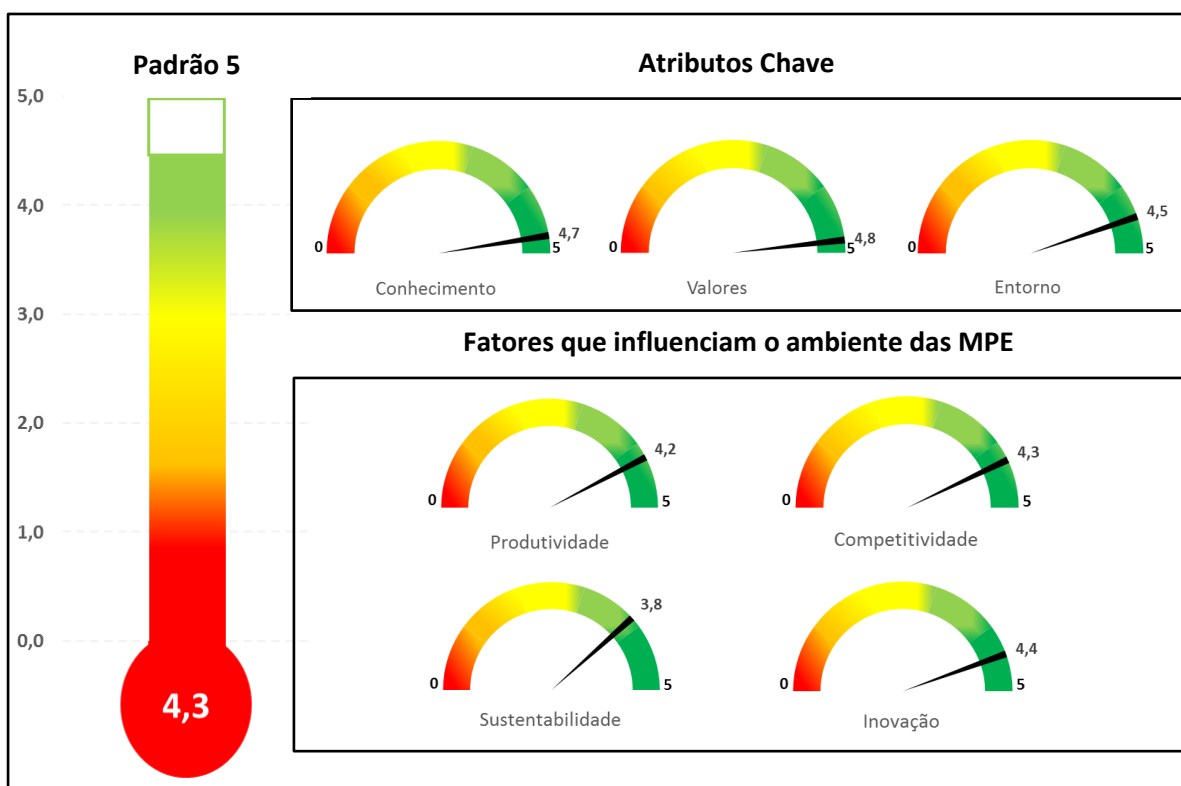
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

O Gráfico 15 apresenta a média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 4 (o empresário/empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado) os Atributos chave conhecimento, habilidade e atitude e os Fatores de influência nas MPE. Os quais atribuíram o conceito 4,7 ao Padrão 4.

Ao atribuírem esse conceito ao Padrão 4, classificaram também, com alto nível de aplicabilidade, os fatores chave conhecimento, com conceito 4,8, habilidade com 4,7 e atitude com 4,8. Os quais indicam a relevância dos mesmos para contribuição à produtividade, com 4,6 de 5 pontos possíveis, competitividade com 4,5, sustentabilidade, em menor grau, com 3,7 e inovação com 4,5.

Nesse Padrão, os empresários julgam serem capazes de sintetizar os resultados da pesquisa e convertê-los em seu objetivo inicial, comunicando os resultados aos interessados.

**Gráfico 16 - Média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 5 (ColInfo), Atributos chave e Fatores de influência nas MPE**



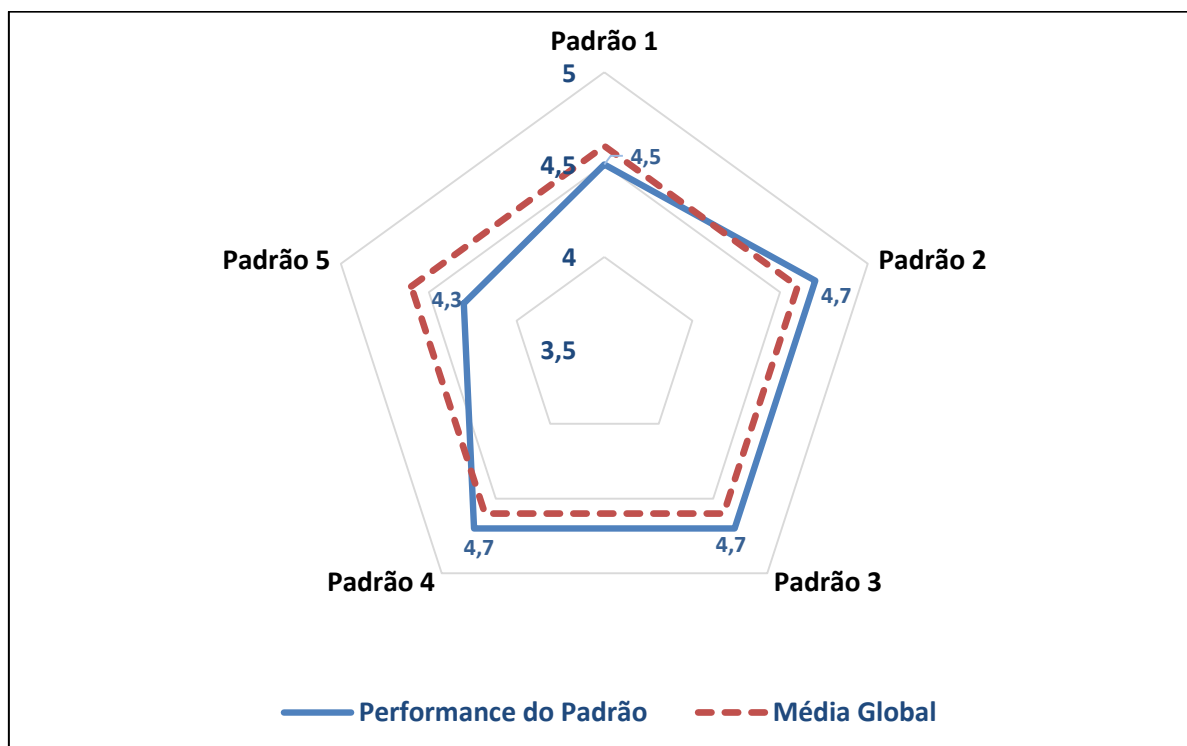
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

O Gráfico 16 apresenta a média dos resultados da inter-relação entre o Padrão 5 (o empresário/empreendedor 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) os Atributos chave conhecimento, valores e entorno e os Fatores de influência nas MPE, que apesar de ser o Padrão com menor conceito (4,3 pontos de 5 possíveis), segundo os empresários, pode-se considerar que foi bem avaliado.

Com menor desempenho entre os Padrões, essa referência evidencia a despreocupação com as questões identificadas como importantes no Padrão 5. Por outro lado, afirmam que os atributos chave são importantes ao atribuírem altos conceitos para conhecimento (4,7), valores (4,8) e entorno (4,5) mas, com relação aos fatores que influenciam as MPE, apesar de serem conceitos acima da média, atribuíram também os menores valores entre os padrões avaliados, ou seja, produtividade com 4,2, competitividade com 4,3, sustentabilidade com 3,8 e inovação com 4,4.

O Gráfico 17 apresenta a performance geral obtida com a média encontrada nas respostas de cada indicador. A indicação da média global dos Padrões que representam indicadores e Padrões Belluzzo (2007) é sinalizada com a linha pontilhada e a média de cada Padrão é sinalizada com a linha sólida.

**Gráfico 17 - Performance geral aferida com a média dos resultados dos Padrões e Indicadores Belluzzo (2007)**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Ao observar os resultados e respostas obtidas (Gráfico 17), principalmente com relação aos padrões 1, 2 e 3, é possível inferir que os empresários/empreendedores conseguem validar e compreender a importância dos objetivos e indicadores apresentados. Considerando que os mesmos servem como um *check list* ou lista de verificações, que decorre desde a formulação de um problema, acesso à informação até avaliar as informações e suas fontes e os resultados apurados. No entanto, talvez pelo desconhecimento, praticidade ou urgências advindas das necessidades empresariais, realizem tais processos de pesquisa apontados do modo que lhes ofereçam o resultado satisfatório mínimo no menor tempo e que lhes atenda de acordo com as demandas cotidianas, como observado no Gráfico 11 (p. 194).

O desempenho levemente maior que a média nos Padrões 2, 3 e 4 (4,7 em 5 pontos possíveis nos 3 Padrões) evidencia maior preparo dos respondentes no sentido de acessar com efetividade e avaliar criticamente a informação e as suas fontes e utilizá-la para alcançar um objetivo e/ou obter um resultado. Por outro lado, ligeiramente menor que a média geral dos Padrões, mas demonstrando desempenho consideravelmente alto (4,3 e 4,5 em 5 pontos possíveis), os Padrões 1 e 5 evidenciam mais oportunidades de melhoria entre os empresários, no sentido de desenvolver melhor as habilidades para determinar a natureza, a extensão e a necessidade de informação e, ainda, para compreender as questões econômicas, legais e sociais da ambiência e do uso da informação de modo ético e responsável.

### **6.5 Modelagem teórico-prática: uma proposta**

Em síntese, pode-se afirmar que a trajetória metodológica que envolveu a pesquisa desenvolvida possibilitou evidenciar a inter-relação entre os Padrões e Indicadores Belluzzo (2007), os atributos CHAVE e os fatores (produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade) que influenciam o ambiente das MPE, considerando-se também os conceitos e o perfil dos empresários/empreendedores construídos e apresentados (Quadro 10, p. 95 e a Figura 7, p. 96). Ainda, deve-se ressaltar o apoio dos referenciais teóricos de fundamentação que contribuíram para a construção de modelagem teórico-prática, contribuição central desta tese, complementando-se com a opção de utilizar a ferramenta de gestão intitulada “Caixa Negra” (BERRIEN, 1968) para a sua representação (Figura 21), por ser aplicável às questões de capacitação em qualquer ambiência organizacional. A modelagem aqui oferecida tem caráter orientador e instrumental, procurando contribuir para que sua aplicação possibilite a troca de experiência e disseminação de outras vivências na área das MPE promovendo um aprofundamento das reflexões apontadas nos resultados e sua interpretação.

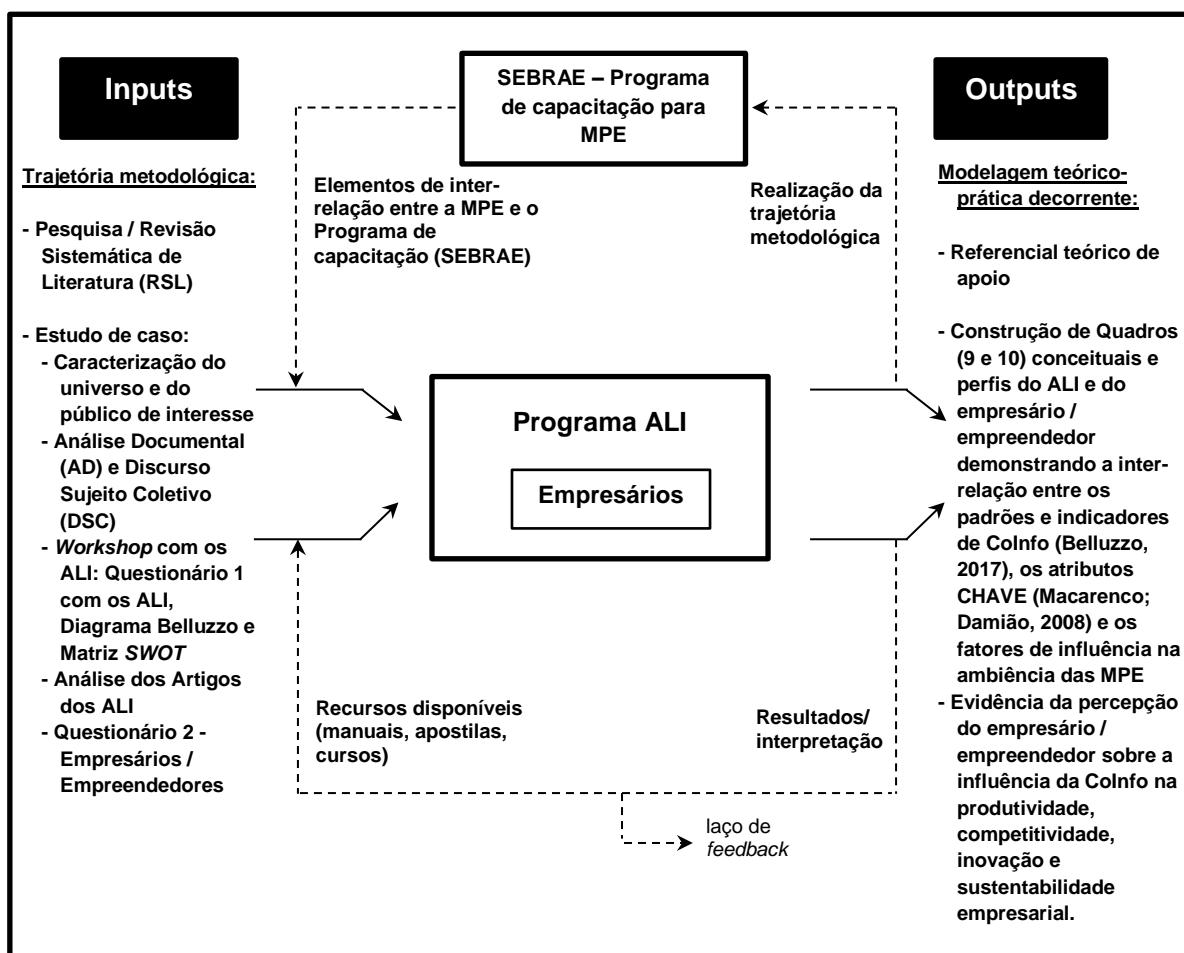
Considerou-se como objetivos da modelagem proposta os seguintes:

- Inserir a concepção da competência em informação (ColInfo) no contexto dos programas de capacitação do SEBRAE, tendo em vista a melhoria contínua;
- Oferecer um conjunto de metodologias e instrumentos de apoio às trajetórias para o desenvolvimento da competência em

informação (CoInfo) em inter-relação com os fatores de produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade no contexto das MPE; e

- Oferecer subsídios àqueles interessados em desenvolver programas de capacitação para empresários/empreendedores com base no desenvolvimento da competência em informação (CoInfo) e sua inter-relação com o desenvolvimento organizacional em ambientes de negócios.

**Figura 21 - Modelagem Teórico-Prática aplicável aos processos de capacitação do SEBRAE**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Para tanto, optou-se pelo modelo de levantamento de necessidades, caracterizado como “caixa-negra”. Sistema que foi adaptado por Berrien (1968). O qual permite interpretar sistemas complexos como o tema de estudo apresentado por esta tese, sendo necessária a definição de variáveis que contenham

informações suficientes para se inter-relacionar as diversidades do sistema ao ambiente onde se acha integrado. Além disso, o conceito de “caixa negra” é totalmente interdisciplinar, sendo aplicável a qualquer área de conhecimento.

Dessa forma, o modelo (Figura 21) apresenta, no processo interno, envolvimento pela linha pontilhada, dois tipos de entradas do sistema: *inputs* de sinal identificando os elementos de inter-relação entre a MPE e os programas de capacitação do SEBRAE processados pelo sistema, os quais são transferidos como “saídas” para o supra sistema e *inputs* com as informações sobre as fontes de recursos disponíveis pela empresa. Sem esses parâmetros de entradas de sinal, o processo é inviabilizado.

Paralelamente, o processo baseado em Berrien (1968) identifica duas classes de *outputs*: a realização da trajetória metodológica e os resultados/interpretação dos dados e informações obtidas. Assim, a aplicação de recursos para a capacitação leva à fixação de políticas e objetivos, os quais conduzem à viabilização da organização (supra sistema).

Entretanto, para que esses *inputs* se perfeçam, o processo precisa ser alimentado pelos dados provenientes das pesquisas e estudo de caso, compostos pelos elementos de inter-relação entre as MPE e o programa de capacitação do SEBRAE e os recursos disponíveis (manuais, apostilas, cursos). Nessa linha de raciocínio, o modelo de Berrien (1968) permite tratar o sistema empresarial à luz da capacitação dos ALI e aplicação da metodologia do programa durante as atividades de campo.

Como resultado ou as saídas obtidas com esse processo, obtém-se o referencial teórico de apoio, bem como a construção do quadro conceitual e perfil dos ALI e empresários/empreendedores demonstrando a inter-relação entre os Padrões e Indicadores Belluzzo (2007), os atributos CHAVE e os fatores que influenciam na ambiência das MPE, além da evidência da percepção dos empresários/empreendedores sobre a influência da CoInfo na produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial, aportados pela realização da trajetória metodológica e pelo resultado/interpretação das informações apresentadas.

Finalizando, a proposta ora apresentada oferece um quadro referencial teórico-prático, representado por modelo gráfico e matriz, cuja concepção tem como fundamento sua aplicabilidade ao contexto das MPE, trazendo consigo a

possibilidade de sua total reprodução, ressalvando-se as peculiaridades de cada ambiente a ser aplicada.



## 7 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta Seção consiste na Etapa 4 desta Tese, que teve como objetivo principal analisar a percepção do empresário/empreendedor em relação ao acesso e uso da informação para a geração da inovação e a sustentabilidade do negócio, procurando contribuir com uma trajetória metodológica que permitisse a construção de modelagem teórico-prática de aplicabilidade aos programas de capacitação do SEBRAE-SP junto ao contexto das MPE.

Com foco nesse objetivo e com esse propósito, este estudo fundamentou-se em ampla revisão sistemática de literatura (RSL) para análise seletiva do estado da arte, em um primeiro momento, sobre a sociedade e organizações de serviço, os fatores de produtividade, competitividade, sustentabilidade e inovação nas empresas brasileiras, competência no contexto nas MPE e competência em informação, o que propiciou construir referencial teórico de apoio de apoio ao desenvolvimento de um estudo de caso, além de possibilitar a aplicação de padrões e indicadores para avaliação de profissionais e empresários/empreendedores quanto à sua compreensão. Além disso, também possibilitou a transposição e aplicação de princípios envolvendo especialmente o tema - competência em informação (Colnfo) para o acesso e uso de informação e sua contribuição para melhoria do ambiente das MPE.

Além disso, para fins desta pesquisa os estudos foram focados no Sebrae/SP – Bauru, especificamente no Programa Agentes Locais de Inovação (Programa ALI), no intuito de avaliar o nível de aplicação da Competência em Informação (Colnfo) desde a capacitação recebida pelos agentes até a verificação dos resultados obtidos junto aos empresários participantes do programa.

Para tanto, a pesquisa aplicada se deu por meio de cinco instrumentos:

- Análise Documental (AD) das representações gerais acerca da Colnfo nos documentos do SEBRAE/SP para a caracterização e destaque do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), no que diz respeito à sua metodologia de aplicação, ações envolvidas e desenvolvidas.
- Discurso Sujeito Coletivo (DSC) sobre a Colnfo nos documentos utilizados para a capacitação dos ALI, apostilas utilizadas nas

capacitações presenciais como norteadoras das ações do programa

- *Workshop* com os ALI – desenvolvido e aplicado em três momentos metodológicos:
  - 1) Utilização da técnica de questionário para verificar a percepção dos 20 ALI quanto aos atributos inerentes às dimensões que foram previamente definidas como atributos CHAVE e sua inter-relação com a ColInfo;
  - 2) Aplicação do Diagrama Belluzzo® - identificar os atributos CHAVE inerentes à atividade do ALI junto aos empresários;
  - 3) Elaboração dos pontos fortes e a melhorar mediante formulário de Matriz SWOT, considerando os conceitos consolidados no Diagrama Belluzzo e verificar quais seriam as principais necessidades que poderiam envolver o desenvolvimento da ColInfo.
- Análise e avaliação dos artigos finais produzidos pelos ALI para verificar a aplicabilidade de informações e a construção de conhecimento relacionados com a ColInfo.
- Utilização da técnica de questionário junto aos empresários participantes do Programa ALI para confrontar e validar se os conceitos sobre a ColInfo, foram multiplicados pelos ALI durante os atendimentos no período em que o Programa se desenvolveu e se isso trouxe melhoria ou inovação para o negócio das empresas.

A partir da análise dos dados coletados no decorrer da trajetória metodológica desenvolvida foi possível verificar na Análise Documental (AD) que a ColInfo tende a ser evidenciada na capacitação, considerando que existe a preocupação em capacitar o ALI com relação à busca, identificação, classificação e tratamento da informação para subsidiar e apoiar as ações junto aos empresários/empreendedores atendidos pelo Programa. Além disso, a metodologia de capacitação é acompanhada por profissionais habilitados e possui rotina de atividades e acompanhamento permanentes. No entanto, observou-se muitas oportunidades de inter-relação e aplicação dos conceitos de ColInfo em tais documentos e ações.

No tocante à Análise do Discurso Sujeito Coletivo (DSC) foi possível observar que a formação dos ALI, enquanto agentes de desenvolvimento, articuladores dos conceitos de pesquisa, orientação, gestão e inovação estão em perfeita conexão com a área de competência em informação. Porém, para melhor análise dessa evidência, realizou-se o *workshop* com os ALI com o objetivo de observar tais questões sob a ótica dos agentes.

No primeiro momento metodológico, a análise dos resultados do questionário aplicado com os ALI revelou uma tendência desses profissionais de considerarem os atributos CHAVE (Conhecimento, Habilidade, Atitude, Valores e Entorno) quando associados à ColInfo como sendo relevantes para a realização e a promoção da prática de pesquisa na rotina de suas atividades profissionais.

Considerando os resultados aferidos com o segundo momento metodológico, composto pela aplicação do Diagrama Belluzzo®, verificou-se que a ColInfo é o elemento-chave para a aquisição e o aprimoramento dos atributos CHAVE necessários para a atuação do ALI enquanto profissional que exerce função de pesquisador para o CNPq e para buscar informações aos empresários para subsidiar decisões. A temática se revelou extremamente importante no contexto da formação e da multiplicação desses profissionais que atuam com informação junto aos empresários por se apresentarem responsáveis e conscientes do reflexo das suas ações para o desenvolvimento estratégico das organizações.

Ao verificar os resultados obtidos com a aplicação do terceiro momento metodológico – a Matriz SWOT, foi possível verificar os pontos de fortes e oportunidades de melhoria do programa e ao consolidar com os resultados obtidos com o questionário aplicado com os ALI e o Diagrama Belluzzo®, aportado no referencial teórico adotado, estabeleceu-se para efeito desse estudo, o perfil do agente pesquisador como um profissional da informação capacitado para atuar, com ser consciente e crítico, durante todo o processo de busca, recuperação e uso das informações disponíveis. Como resultado, o agente pesquisador reconhece que as suas ações contribuem para o progresso das empresas de forma estratégica. Esses resultados foram consolidados e sintetizados no Quadro 26 (p.184).

Com relação à análise dos artigos produzidos pelos ALI como produto final do seu trabalho no programa, constatou-se que o nível de qualidade dos artigos foi alto e ainda, foi possível identificar aplicabilidade dos padrões e

indicadores da ColInfo, tendo em vista que, para a elaboração dos artigos analisados, detectou-se que houve a plena aplicação da maior parte dos indicadores estabelecidos, bem como dos resultados desejáveis para cada padrão.

O último procedimento metodológico analisado foi o questionário aplicado junto aos empresários participantes do Programa ALI que propiciou evidenciar a inter-relação entre os Padrões e Indicadores Belluzzo (2007), os atributos CHAVE e os fatores (produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade) que influenciam o ambiente das MPE, considerando-se que os conceitos e o perfil dos empresários/empreendedores construídos e apresentados. Os quais reforçam que os mesmos reconhecem a importância dos princípios da ColInfo em suas ações empresariais e que essas promovem a sua produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial em seu mercado de atuação.

Por sua vez, considerando o aporte teórico e a pesquisa aplicada pode-se evidenciar a existência da inter-relação entre os Padrões e Indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007) os atributos CHAVE e os fatores que influenciam o ambiente das MPE. Em decorrência, foi possível construir e apresentar uma modelagem teórico-prática representada por meio da utilização da ferramenta de gestão intitulada “Caixa-Negra” (BERRIEN, 1968) (Figura 21, p. 205), onde os *inputs* consideram a própria trajetória metodológica e suas fases como elementos de inter-relação entre a MPE e os programas de capacitação do SEBRAE, considerando as fontes de recursos disponíveis e os *outputs* que resultam do tratamento dos dados obtidos no processo auferem os resultados evidenciados no Quadro Conceitual (Quadro 10, p. 95) e Perfil do empresário/empreendedor (Figura 7, p. 96) e Perfil do ALI (Quadro 26, p. 184) demonstrando a inter-relação entre os Padrões e Indicadores Belluzzo (2007), os atributos CHAVE e os fatores que influenciam na ambiência das MPE, além da evidência da percepção dos empresários/empreendedores sobre a influência da ColInfo nas ações que permeiam o ambiente das MPE. Os quais poderão nortear e subsidiar ações futuras de capacitação no SEBRAE e que podem refletir e potencializar os resultados hoje conquistados pelo Programa ALI junto aos empresários e, em decorrência, promovendo melhoria significativa na sua forma de gestão e conseqüente aumento de sua competitividade no mercado.

A partir das considerações apresentadas, acredita-se que a presente tese traz uma contribuição relevante ao universo pesquisado, visto que além de apresentar o modelo de perfil do ALI sob os princípios da ColInfo e baseado nos princípios de produtividade, competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial, para aplicação, destaca o papel do conhecimento e da informação para a geração de valor e diferenciais competitivos.

É recomendável para a área de Ciência da Informação porque proporciona importante contribuição ao demonstrar a inter-relação entre ColInfo, os atributos Chave: conhecimento, habilidade, atitudes, valores e entorno, e os fatores de influência na ambiência das MPE e por oferecer como subsídio uma proposta de modelagem teórico-prática que pode auxiliar a promover e otimizar essa inter-relação para o alcance de resultados voltados à produtividade, competitividade, geração de inovação e a sustentabilidade, fatores críticos de sucesso nos negócios empresariais na contemporaneidade.

Diante do exposto, espera-se que a pesquisa realizada, bem como as inferências, reflexões e tratamentos empreendidos possam ser objeto de aplicação em outros estudos, considerando a atualidade dos temas abordados e a sua importância para a Ciência da Informação, empresas de capacitação, profissionais da informação e sociedade em geral, uma vez que também contribuem para a melhoria das condições dos programas de apoio e incentivo à atividade empresarial que, por sua vez, promove a melhoria das condições do país ao se tornarem sustentáveis em longo prazo e por poderem contribuir com seus impostos, gerar empregos e desenvolver produtos e serviços para que se promova um círculo virtuoso de desenvolvimento social e econômico, em especial no que tange às MPE no nosso contexto.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, A.; OXBROW, N. **Competing with knowledge**: the information professional in the knowledge management age. London, UK: Library Association Publishing, 2001.
- ACRL. Association of College and Research Libraries. Working Group on Global Perspectives for Information Literacy, Student Learning and Information Literacy Committee. **Global perspectives on information literacy**: fostering a dialogue for international understanding. Chicago, IL: Association of College and Research Libraries, 2017. Disponível em: <[http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/GlobalPerspectives\\_InfoLit.pdf](http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/GlobalPerspectives_InfoLit.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2017.
- \_\_\_\_\_. **Framework for information literacy for higher education**. Chicago, IL: Association of College and Research Libraries, 2016. Disponível em: <[http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/infolit/Framework\\_ILHE.pdf](http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/infolit/Framework_ILHE.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2017.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2003.
- \_\_\_\_\_. ZEMKE, R. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALESP. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Casa Civil. Decreto 60.286/2014: **Institui e regulamenta o Sistema Paulista de Ambientes de Inovação**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60286-25.03.2014.html>> Acesso em 10 fev. 2018.
- \_\_\_\_\_. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Casa Civil. Decreto 62.817/2017: **Regulamenta a Lei federal nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, no tocante a normas gerais aplicáveis ao Estado de São Paulo**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2017/decreto-62817-04.09.2017.html>> Acesso em 10 fev. 2018.
- ALMEIDA, F. O mundo dos negócios e o meio ambiente no século 21. In: TRIGUEIRO, André; et al. **Meio ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Tendências da pesquisa brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.2, n.1, p. 89-103, jan./dez. 2009.
- ALVIM, P.C.R.C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr. 1998

AUSUBEL, D. P. **The psychology of meaningful verbal learning**. New York: Grune & Stratton, 1961.

\_\_\_\_\_. **Educational psychology: a cognitive view**. New York: Holt, Hinehart & Winston, 1968.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2010.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154. jun. 2010.

BELLUZZO, R.C.B. O uso de mapas conceituais para o desenvolvimento da competência em informação. In: PASSOS, R.; SANTOS, G. C. dos. (Orgs.). **Competência em informação na sociedade da aprendizagem**. Bauru: Kayrós, 2005. p.29-49.

\_\_\_\_\_. Competência em informação: vivências e aprendizado. In: BELLUZZO, R.C.B. ; FERES, G.G. (Org.). **Competência em informação: das reflexões às lições aprendidas**. São Paulo: FEBAB, 2013, v. 1, p. 58-74

\_\_\_\_\_. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

\_\_\_\_\_. A information literacy como competência necessária à fluência científica e tecnológica na sociedade da informação: uma questão de educação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO DA UNESP, 7., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Unesp, 2001. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/ana8.html>. Acesso em: 13 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório final apresentado ao Programa de Pós-Doutorado em Gestão Escolar**. Araraquara: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, 2003.

\_\_\_\_\_. **O estado da arte da competência em informação (CoinFo) no Brasil: cenários e espectros: relatório**. Marília: UNESP, 2016. Parte I.

\_\_\_\_\_.; FERES, G. G. Competência em informação, redes de conhecimento e as metas educativas para 2021: reflexões e inter-relações. In: BELLUZZO, R. C. B; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (Orgs.). **Redes de conhecimento e competência em informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação/organização**. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. 414p. p.1-35.

\_\_\_\_\_.; KOBAYASHI, M. do 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, dez. 2004.

BERG, A.B. **Manual de atendimento ao cliente: tudo o que você precisa saber par conquistar e manter clientes**. Curitiba: Juruá, 2013.

BERRIEN, F. K. **General and social systems**. New Brunswick: Rutgers University Press, 1968.

BLOOM, B.S.; KRATHWOHL, D.R.; MASIA, B.B. **Taxionomia de objetivos educacionais**: domínio afetivo. Porto Alegre: Globo, 1973.

BORGES, M. E. N.; CAMPELLO, B. S. A organização da informação para negócios no Brasil. **Perspectivas em Ciência da informação**, Belo Horizonte, v.2, n.2, p.149-161, jul./dez. 1997. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=125&layout=abstract>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto 9.283/2018: **Dispõe sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo**. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=356483>> Acesso em: 10 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Lei 10.973/2004: **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)> Acesso em: 06 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Lei 13.243/2016: **Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm)> Acesso em: 10 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Lei 123/2006: **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> Acesso em: 25 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Lei 11.196/2005: **Incentivos fiscais para a inovação tecnológica**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm) > Acesso em: 06 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. **Lei Complementar 155/2016**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1) > Acesso em: 09 jan. 2018.

BRERETON, P. et al. Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of Systems and Software** v. 80, n. 4, p. 571–583 April 2007, 5th International Workshop on Software and Performance. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412120600197X>>. Acesso em: 02 maio 2017.



BRUCE, C. S. Workplace experiences of information literacy. **International Journal of Information Management**, v. 19, n. 1, p. 33-47. 1999.

\_\_\_\_\_. Information literacy programs and research: reflections on 'Information literacy programs and research: An international review' by Christine Bruce. **The Australian Library Journal**, v. 60, n. 4, p. 334-338, 2011.

CAMPELLO, B. S. **Biblioteca escolar: temas para uma prática pedagógica**. Belo Horizonte : Autêntica, 2002.

\_\_\_\_\_. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. In: **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2003

\_\_\_\_\_. **Letramento informacional: função educativa do bibliotecário na escola**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1992.

CARBONE, P. P. et tal. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CAREGNATO, S. E. O desenvolvimento de habilidade informacionais: o papel das bibliotecas universitárias no contexto da informação digital em rede. **Revista de Biblioteconomia & Comunicação**, Porto Alegre, v. 8, p. 47-55, 2000.

CARVALHO, F. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

CARTA DE MARÍLIA. **III Seminário de Competência em Informação: cenários e tendências**. Disponível em: <[http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/CARTA\\_de\\_Marilia.pdf](http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/CARTA_de_Marilia.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2017.

CARLZON, J.; LANGERSTRÖM, T. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10. ed. Rio: Paz e Terra, 2007.

CELLARD, A. A. Análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHEUK, B. **Information literacy in the workplace context: issues, best practices and challenges**. White paper prepared for UNESCO, The US National Commission on Libraries and Information Science, and the National Forum on Information Literacy, for use at the Information Literacy Meeting of Experts, Prague, The Czech Republic, 2002.

\_\_\_\_\_. Delivering business value through information literacy in the workplace. **Libri**, v. 58, n. 3, p. 137-143, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CIANCONI, R. **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. Brasília, DF: SENAI/DN, 1999.

CNI. **Financiamento à inovação**. Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Instituto Euvaldo Lodi – Brasília : CNI, 2016.

COELHO, M. M. et al. Relato de experiência de um programa de competência em informação no ambiente empresarial com apoio da educação à distância: CASETRANSPETRO. In: BELLUZZO, R.C.B; FERES, G.G.(Orgs.) **Competência em Informação**: de reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013. p.322-350.

COHEN, M.F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, set./dez. 2002.

CONLEY, T.M.; GIL, E.L. Information literacy for undergraduate business students: examining value, relevancy, and implications for the new century. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 16, n. 3, p. 213-228, 2011.

COOK, D.; MULROW, C. **Systematic reviews**: synthesis of best evidence for health care decisions. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Philadelphia: 1998. Disponível em:<[http://www.vhpharmsci.com/decisionmaking/Therapeutic\\_Decision\\_Making/Intermediate\\_files/Cook-Systematic%20Reviews-Synthesis%20of%20Best%20Evidence%20for%20Clinical%20Decisions-AIM%201997.pdf](http://www.vhpharmsci.com/decisionmaking/Therapeutic_Decision_Making/Intermediate_files/Cook-Systematic%20Reviews-Synthesis%20of%20Best%20Evidence%20for%20Clinical%20Decisions-AIM%201997.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2017.

COSTA, C.C. **O verdadeiro valor do cliente**: marketing individual – como ganhar mercado com atendimento customizado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

De SAULLES, M. Information literacy amongst UK SME: an information policy gap. **Aslib Proceedings**, v. 59, n. 1, p. 68-79, 2007.

DECLARAÇÃO de Maceió sobre a competência em informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: Sistema de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social. 24., 2011, Maceió, **Anais...** Maceió: FEBAB, 2011. Não paginado.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUDZIAK, E. A. Information Literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003.

\_\_\_\_\_. Competência informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. **Informação & Informação**, v. 15, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2010.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_. Out of the depression cycle. **The Wall Street Journal**, p. 24, Jan. 1985.

ENZ, V. A. Power and shared values in the corporate culture. Ann Arbor: **Umi Research Press**, 1986.

ETHOS. **Indicadores Ethos-Sebrae para micro e pequenas empresas**: diagnóstico de RSE/Sustentabilidade para Pequenos Negócios. São Paulo: Instituto Ethos/Sebrae-RN, 2016.

FADEL, B. MORAES, C.R.B. Cultura organizacional em cenários de mudança. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 8, n. 1, p. 82-89, fev.2007.

FADER, P. **Foco no cliente certo**: como repensar a relação com o cliente e dedicar-se a aqueles mais valiosos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2008

FERNANDES, M. A. **Sustentabilidade financeira**: Proposta de indicador de sustentabilidade financeiro aplicável às micro e pequenas empresas. 2011. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas). Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011.

FINEP. **Programa de investimento direto em empresas inovadoras**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/programas-e-linhas/descentralizacao/inovacred>> Acesso em: 02 mar. 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **RAC**, edição especial, p.183-196, 2001.

GASQUE, K. C. G. D. **Arcabouço do letramento informacional e contexto educacional**. Brasília: Faculdade de Ciência da Informação/Universidade de Brasília, 2012.

GASTEEN, G.; O'SULLIVAN C. Working towards an information literate law firm. In: C. BRUCE; P. CANDY, (Eds). **Information literacy around the world**: advances in programs and research. Wagga Wagga, New South Wales, Australia: Centre for Information Studies, Charles Strut University, 2000. p. 109-120.

GIL, A.C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOAD, T. W. **Information literacy and workplace performance**. Westport, CT: Quorum Books, 2002.

GONÇALVES, A. KOPROWSKI S.O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Edusp, 1995.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GRONROOS, O. C.; OJASAL, K. Service productivity towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.

HATSCHBACH, M. H. L. **Information literacy**: aspectos conceituais e iniciativas em ambiente digital para o estudante de nível superior. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) -. IBICT, UFRJ, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_.; 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, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/64/78>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

HORTON JÚNIOR, F. W. **Overview of information literacy resources**. UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 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: 15 jul. 2017.

JANNUZZI, C. A. S. C.; MONTALLI, K. M. L. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.1, jan./abr. 1999.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural 1986. Coleção Harvard de Administração. v. 1

KIRK, J. **Information and work**: extending the roles of information professionals. Paper presented at the ALIA 2004 Conference, Australia, 2004.

KIRTON, J.; BARHAM, L. Information literacy in the workplace. **The Australian Library Journal**, v. 54, n. 4, p. 365-376, 2005.

KLUSEK, L.; BORNSTEIN, J. Information literacy skills for business careers. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 11, n. 4, p. 321, 2006.

KROETZ, C. E. S. **Balanco social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em atendimento ao cliente**: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: Makron Books, 2012.

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, dez. 2006.

LECINSKI, J. **ZMOT**: conquistando o momento zero da verdade. 2011. Disponível em: <[https://think.storage.googleapis.com/intl/ALL\\_br/docs/zmot-momento-zero-verdade\\_research-studies.pdf](https://think.storage.googleapis.com/intl/ALL_br/docs/zmot-momento-zero-verdade_research-studies.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2017.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo**: um novo enfoque em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

LEITE, L. R. Systematic Literature Review on Performance Measurement and Sustainability. In: Annual International Conference of the American society for engineering management, 33., 2012, Virginia Beach. **Proceedings...** Virginia: ASEN, 2012.

LENTZ, R.; MORTENSEN, D. T. Productivity growth and worker reallocation. **International Economic Review**, v. 43, n. 3, p. 731-749, 2005. Disponível em: <[https://3057a3ee-a-bf4ca052-s-sites.googlegroups.com/a/wisc.edu/rasmus-lentz/ressources/LM\\_IER\\_2005.pdf?attachauth=ANoY7cqiXhGST3eX2YOQWvApEhwEi\\_\\_bBun8bNRJjJR\\_mvZThLsgqH7XrGp5J7OvyEIX\\_UA0m-EjHv3oNfot38qhsaQucHhDXycZHIYiwi-MDXF5kZpzQIZfbGzHHxjLLLkUnUJHdm3FOCPOnLdWJXn7orcODhfoS5GR2IPQmL6oEpePoVvaGpXrN26vsMYfB7f5HLM\\_ycw-l50l-x8bl1SyRwugrJKWbMkkLeBMHmHXYEwfJjYjqeg%3D&attredirects=0](https://3057a3ee-a-bf4ca052-s-sites.googlegroups.com/a/wisc.edu/rasmus-lentz/ressources/LM_IER_2005.pdf?attachauth=ANoY7cqiXhGST3eX2YOQWvApEhwEi__bBun8bNRJjJR_mvZThLsgqH7XrGp5J7OvyEIX_UA0m-EjHv3oNfot38qhsaQucHhDXycZHIYiwi-MDXF5kZpzQIZfbGzHHxjLLLkUnUJHdm3FOCPOnLdWJXn7orcODhfoS5GR2IPQmL6oEpePoVvaGpXrN26vsMYfB7f5HLM_ycw-l50l-x8bl1SyRwugrJKWbMkkLeBMHmHXYEwfJjYjqeg%3D&attredirects=0)>. Acesso em: 19 jan. 2018.

LLOYD, A., 2004. Working (in)formation: conceptualizing information literacy in the workplace. In: International Lifelong Learning Conference.3rd. 13-16 June 2004. **Proceedings...** Rockhampton, Queensland: Central Queensland University Press. p. 218-224.

\_\_\_\_\_. Trapped between a rock and a hard place: what counts as information literacy in the workplace and how is it conceptualized? **Library Trends**, v. 60, n. 2, p. 277-296, 2011.

\_\_\_\_\_. Building information resilient workers: The critical ground of workplace information literacy. What have we learnt? European Commission for Information Literacy: **Communications in Computer and Information Science**. Springer. v 397, p. 219-228, 2013.

\_\_\_\_\_.; SOMERVILLE, M. Working information. **Journal of Work-place Learning**, v. 18, n. 3, p. 186-198, 2006.

LOPES, E.L. VALENTIM, M.L.P. ALMEIDA JÚNIOR, O.F. Disseminação da informação em empresas de capital aberto e os processos de mediação da informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p.77 - 89, jan/jun. 2011.

MACARENCO, I.; DAMIÃO, M.L.Z. **Inclusão da chave como estratégia na gestão de pessoas**. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 05 a 07 de dezembro de 2008. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/137\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/137_0.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2017.

MANIFESTO de Florianópolis sobre a competência em informação e as populações vulneráveis e minorias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. 25., **Anais...** Florianópolis: Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições. 2013. Não paginado. Disponível em: <[http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/MANIFESTO\\_de\\_Florianopolis.pdf](http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/MANIFESTO_de_Florianopolis.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma

ferramenta estratégica. Parte I: introdução; informação e concorrência. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2015.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio./ago. 2004.

\_\_\_\_\_. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.35, n.3, p.99-114, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a10.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

MONTALLI, K. M. L. Informação para negócios no Brasil: reflexões. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E CO-MÉRCIO EXTERIOR, 1.,1993, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte:UFMG/EB, 1994. p.165-173.

MULROW, C.D. Systematic reviews: rationale for sistematic reviews. **British Medical Journal**, v. 309, p. 597-599. Texas: Divisions of General Medicine and Geriatrics, University of Texas Health Science Center, 1994.  
<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2541393/pdf/bmj00455-0051.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2017.

MUNK L.; MUNK M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n.1, jan./fev. 2008. p.64-85.

NISEMBAUM, H. Gestão do conhecimento. In: BOOG, G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

NOVAES, W. Agenda 21: um novo modelo de civilização. In: TRIGUEIRO, André; et al. **Meio ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

NOVAK, J. D.; GOWIN, B. **Aprender a aprender**. 2.ed. Lisboa: Plátano, 1999.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). **OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014**. Disponível em: <<https://innovationpolicyplatform.org/system/files/sti-outlook-2014-brazil.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Versão FINEP, 2004.

\_\_\_\_\_. **G20 INNOVATION REPORT 2016**. Disponível em: <<https://www.oecd.org/sti/inno/G20-innovation-report-2016.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Literacy in the information age**. Final report of the international adult literacy survey. 2000. Disponível em: <<https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/41529765.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2017.

O'FARRILL, R. T. Information literacy and knowledge management: preparations for an arranged marriage. **Libri**, v. 58, n. 3, p. 155-171, 2008.

\_\_\_\_\_. Information literacy and knowledge management at work: conceptions of effective information use at NHS24. **Journal of Documentation**, v. 66, n. 5, p. 706-733, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R., **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OSBORN, A. F. **Applied imagination: principles and procedures of creative problem solving**. 3. ed. New York: Charles Scribner's Sons, 1963.

O'SULLIVAN, C. Is information literacy relevant in the real world? **Reference Services Review**, v. 30, n. 1, p. 7-14, 2002.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. **Atendimento nota 10**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

PILARES, N. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUANDT, O. Carlos. **Inovação em clusters emergentes**. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/2004/08/13.shtml>> Acesso em 01.set.2015.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.



REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

RIBEIRO, L. **A Segurança carece de uma Análise SWOT**. 2015. 6 f. Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2015.

RIZZI, M.; SITA, M. (Org.) **Ser+ em excelência no atendimento ao cliente**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M.E. **O conhecimento nas micro e pequenas empresas**: um estudo sobre sua absorção e utilização nas micro e pequenas empresas fluminenses. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

RODRIGUES, M. R. A. et al. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão**: a aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SAMPAIO, R.F; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v.11, n.1, jan./fev. 2007.

SANDRONI, P. (Org.). **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SANTOS, J. **Educação profissional & práticas de avaliação**. São Paulo: Editora Senac, 2010.

SANTOS, R. B. **Perfil do bibliotecário universitário**: uma abordagem contemporânea sob a ótica das iniciativas formadoras de Competência em Informação (CoInfo). Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Ciência da Informação, UnB, Brasília, 2017.

SAYYAD ABDI, E.; PARTRIDGE, H.; BRUCE, C. Website designers: how do they experience information literacy? **The Australian Library Journal**, v. 62, n. 1, p. 40-52, 2013.

SBA Fact Sheet 2017 – **European Commission Enterprise and Industry**. Disponível em: <[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en)>. Acesso em 09 jan. 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas**: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business & Society**, v. 47, n. 2, p. 148-186, 18 set. 2007.

SEBRAE. **Programa Agentes Locais de Inovação**: Manual de Implantação: Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT, versão Fevereiro/2015.

SEBRAE/PR. **Guia para a inovação**: instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: Sebrae/PR, 2015.

SEBRAE/SP. **Book de pesquisas sobre MPE paulistas**. São Paulo: Sebrae/SP, 2015. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book%20de%20pesquisas\\_MPE%20paulistas\\_2015\\_web\\_v3.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book%20de%20pesquisas_MPE%20paulistas_2015_web_v3.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Panorama dos pequenos negócios**. São Paulo: Sebrae/SP, 2017.

Disponível em: <

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Ferramenta**: análise SWOT. 2017. Disponível em:

[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF). Acesso em: 20 out. 2017.

SEN, B. A.; TAYLOR, R. Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis. **Information Research**, v. 12, n. 4, 2007. Disponível em: <http://InformationR.net/ir/124/paper329.html> Acesso em: 20 jul. 2017.

SLACK, N. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SPITHOVEN, A. H. G. M. The productivity paradox and the business cycle. **International Journal of Social Economics**, v. 30, n. 6, p. 679-699, 2003.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAMAYO, A. GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAVARES JÚNIOR, J. M. **Uma aplicação da metodologia de análise dos valores ambientais do processo produtivo numa empresa do setor cerâmico catarinense**. Dissertação. UFSC, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086291por.pdf>>. Acesso em: 3 maio. 2017.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: objetivos de aprendizagem. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002521/252197POR.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, Cultura Acadêmica, 2008

\_\_\_\_\_. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S.C.; RODRIGUES, D.F.; TONET, H.C. **Excelência no atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

WEF. **Global Competitiveness Report**. World Economic Forum, 2015. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)>. Acesso em: 23 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Global Competitiveness Report**. World Economic Forum, 2017. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Global Competitiveness Report**. World Economic Forum, 2018. Disponível em: <<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

WEINER, S. A. **Information literacy and the workforce**: a review. **Education Libraries**, v. 34, n. 2, Winter, 2011. Disponível em: <<http://education.sla.org/wp-content/uploads/2012/12/34-2-7.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017.

WILIAMS, D.; COOPER, K.; WAVELL, C. **Information literacy in the workplace**. an annotated bibliography. Robert Gordon University Institute for Management, Governance & Society (IMaGeS) in association with InformAll. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/39f2/63cb17222cacb8923a4628a8af2f61ab0aa5>>.

pdf?\_ga=2.256761163.1594560968.1500053520-1206190711.1500053520>.  
Acesso em 03 maio 2017.

XAVIER, R. de A. P. **Competências para o sucesso**. São Paulo: Editora STS, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAGO, C. C. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional**: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -. UFSC, Santa Catarina, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Le cas concret de l'application d'une démarche compétence**: le cas de la CNAMTS, 2011. Disponível em: <<http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page55>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Questionário aplicado aos Agentes Locais de Inovação (ALI)

Prezado (a) Agente,

Meu nome é Clemliton Luis Bassetto. Sou pesquisador e aluno do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista (Unesp).

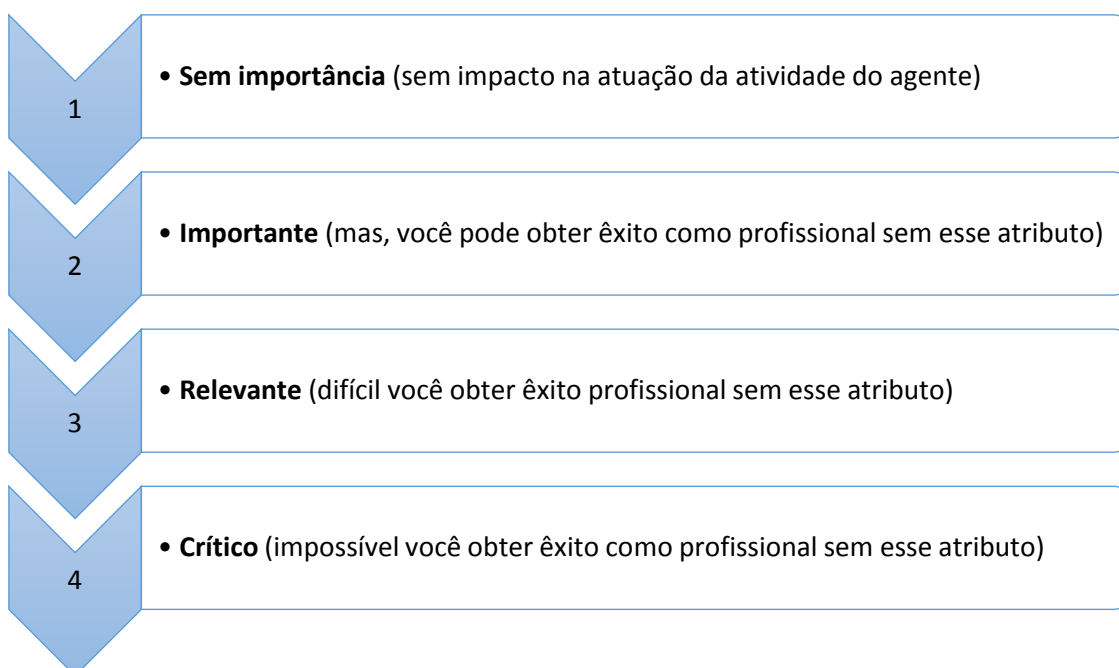
Este questionário é parte integrante da tese de doutorado orientada pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regina Célia Baptista Belluzzo a ser apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI), para obtenção do título de doutor em Ciência da Informação. Ressalta-se que toda a informação nele contida destina-se apenas ao estudo em questão, sendo mantida a confidencialidade em todo o processo.

O objetivo principal desta investigação consiste em identificar os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores e entorno que contribuem para a construção e o desenvolvimento do perfil do Agente Local de Inovação (ALI).

Assinale com a escala de valor que representa o atributo que podem ou não contribuir para o perfil do ALI no processo de atendimento e nas iniciativas formadoras de Competência em Informação para a atuação profissional para o programa.

Salienta-se que não existe resposta certa ou errada, visto que o importante é a sua percepção como profissional pesquisador.

#### Escala de Valor



### Bloco de Conhecimentos para a formação e na capacitação ao longo da atividade do ALI

Atributo	Escala
Variedade dos recursos informacionais	
Principais fontes de informação	
Ferramentas informacionais	
Técnicas de organização da informação	
Canais alternativos de notícias	
Estratégias de busca da informação	
Informática básica ( <i>hardware e software</i> )	
Tecnologias da informação e comunicação	
Propriedades da informação e do contexto social envolvido	
Normas voltadas para a elaboração e a apresentação dos trabalhos científicos	
Línguas estrangeiras	
Técnicos e teóricos adquiridos na formação do ALI	
Nos cursos de pós-graduação	
Atualidades sobre a Competência em Informação	

### Bloco de Habilidades aprimoradas e vinculadas ao local de trabalho

Atributo	Escala
Localizar, organizar e utilizar as informações relevantes	
Utilizar a vasta gama de ferramentas informacionais	
Escolher, de forma consciente, a equipe de trabalho	
Utilizar, adequadamente, os recursos tecnológicos disponíveis	
Utilizar as fontes de informação e os demais espaços informacionais de outras instituições	
Elaborar as estratégias de busca das informações e avaliá-las com os especialistas	
Produzir e tratar as informações através de mecanismos eletrônicos	
Trabalhar em equipe com os demais pesquisadores e com os profissionais do ambiente de trabalho	
Realizar as pesquisas científicas	
Elaborar as iniciativas voltadas para a Competência em Informação (cursos, palestras, oficinas, treinamentos, etc.)	

### Bloco de Atitudes (ações e iniciativas) no ambiente de trabalho

Atributo	Escala
Comprometimento com a sociedade	
Acompanhar, de forma crítica e reflexiva, os eventos noticiosos	
Aprender ao longo da vida e de forma independente	
Persistência no processo de busca e de recuperação das informações disponíveis	
Cauteloso em relação às informações encontradas/recuperadas.	
Comprometimento e liderança nas atividades profissionais realizadas	
Reconhecer a necessidade informacional	
Incentivar a realização das pesquisas científicas	
Disponibilidade, proatividade, criatividade e dinamismo	
Buscar a qualificação e a capacitação continuada	
Ser um agente educacional	
Querer compartilhar o aprendizado	

**Bloco de Valores (princípios) que envolvem os resultados do trabalho**

Atributo	Escala
Compreensão do papel e do poder da informação	
Uso ético e responsável da informação	
Ética para atuar em redes de compartilhamento das informações	
Estilo e forma de redação adequadas com indicação de fontes consultadas	
Políticas de privacidade e integridade das informações pesquisadas	
Políticas institucionais de acesso às fontes de informação	
Permissão para copiar textos, imagens ou sons em textos finais	
Normas de documentação recomendadas pela área de trabalho	
Políticas de direitos autorais e documentos de livre acesso	

**Bloco de características do Entorno (ambiente, compartilhamento, equipe) que envolvem os resultados do trabalho**

Atributo	Escala
Socialização e compartilhamento de resultados da pesquisa a equipe de trabalho	
Mobilizar pessoas, equipes para maximização de resultados	
Utilizar-se de ferramentas de pesquisa não disponíveis na instituição base	
Estabelecer parcerias e/ou agregar pessoas que auxiliem em processos de pesquisa	
Troca de experiências entre pares para melhorias os resultados aos clientes	



## APÊNDICE B

### **Texto de apoio para aplicação do Diagrama Belluzzo®: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno da atividade do Agente Local de Inovação (ALI) e a Competência em Informação (ColInfo)<sup>13</sup>**

Para alinhamento de conceitos e nivelamento do entendimento da atividade proposta no que tange às iniciativas formadoras de Competência em Informação (ColInfo) e, nesse prisma, inicialmente, recorre-se a Zarifian (2003, p. 137), para melhor compreensão do termo competência, que a define por:

Tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta. Competência é uma inteligência de prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Desse modo, de forma complementar, Zarifian (2001) utiliza três abordagens distintas e simultâneas para conceituar competência, sintetizadas como:

1) sociológica, em que o autor apresenta competência como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” diante de respostas que são esperadas do colaborador em atividades profissionais;

2) dinâmica da aprendizagem, na qual o colaborador aplica o seu entendimento prático aliado ao conhecimento adquirido, adaptando-se para as situações apresentadas;

3) psicologia cognitiva, em que o autor descreve a capacidade de mobilizar redes de atores em prol dos mesmos objetivos ou fazer com que os mesmos se sintam envolvidos com a ação, fazendo-os assumir áreas de corresponsabilidade.

Conseqüentemente, entende-se que competência é a condição de responsabilidade assumida por um indivíduo ou grupo em determinada situação profissional e que atinge resultados esperados, acatando postura de responsabilidade e autonomia pela ação, avaliando situações, calculando e assumindo riscos.

No entanto, objeto desse estudo, a ColInfo amplia o conceito e a abrangência do comportamento dos ALI na atuação junto ao público alvo do programa, ou seja,

---

<sup>13</sup> Texto de autoria de Clemilton Luís Bassetto, como parte integrante da Tese de Doutorado a ser apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP Marília (PPGCI/Unesp-Marília).

os empresários e, para tanto, utiliza-se o conceito forjado pelas autoras Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004, p.87), em que afirmam que a ColInfo é 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”.

Desse modo, o conceito apresentado evidencia a complexidade do termo em referência à proposta de análise da capacidade do indivíduo na formação do seu intelecto profissional e mostra a relevância do pleno e efetivo entendimento das atividades cotidianas junto aos empresários e deve ser adotado parâmetro norteador para o cumprimento da metodologia proposta para o programa criado pelo Sebrae.

Nesse sentido, propõe-se como atributo para esse estudo, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entorno (CHAVE), compreendidos como atributos norteadores da atividade do ALI no exercício de suas funções e que podem ser compreendidos da seguinte maneira:

- Conhecimento - saber do agente adquirido na formação e nos estudos realizados em sua trajetória, bem como nas experiências vivenciadas. Para tanto, torna-se imprescindível o desenvolvimento da capacidade de transformar as informações apreendidas em conhecimentos. O desafio desse profissional consiste em compartilhar o aprendizado com os demais membros integrantes da rede colaborativa entre as empresas e agentes, visto que os conhecimentos tendem a ficar rapidamente obsoletos no contexto da sociedade da informação;
- Habilidade - capacidade de o agente executar as atividades profissionais em conformidade com as peculiaridades do ambiente de trabalho. Trata-se de aplicar o conhecimento adquirido para formar clientes competentes em informação, além de realizar as pesquisas e o seu planejamento, tendo como base a inovação e o desenvolvimento do negócio;
- Atitude - representa o querer e a ação do agente diante das práticas profissionais voltadas para a inserção e a consolidação do Movimento de Competência em Informação e nas fontes de pesquisa. Nesse sentido, envolvem os traços de personalidade desse profissional da informação;
- Valores - representa posturas e atitudes dos agentes, focos de orientação; coisas importantes que valorizamos ou priorizamos com base em nossa

cultura, linguagem e história pessoal; a forma como buscamos ser vistos pela sociedade e que são aplicados no contexto do trabalho junto aos empresários; e

- Entorno - representa os reflexos acarretados com a atuação, as intervenções, as parcerias. Preocupações dos agentes com os atores e desdobramentos acarretados com as ações do programa.

## APÊNDICE C

**Formulário de pontos fortes e fracos. Identificar abaixo quais seriam os pontos fortes e fracos que envolvem as dimensões de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno apontados no Diagrama Belluzzo® para o perfil dos ALI voltados ao desenvolvimento da Competência em Informação (CoInfo).**

CONHECIMENTOS		HABILIDADES		ATITUDES	
Pontos Fortes	Pontos a melhorar	Pontos Fortes	Pontos a melhorar	Pontos Fortes	Pontos a melhorar
VALORES			ENTORNO		
Pontos Fortes	Pontos a melhorar	Pontos Fortes	Pontos a melhorar		

## APÊNDICE D

### Roteiro base para Entrevista Estruturada a ser aplicada aos Participantes da Pesquisa

Essa pesquisa refere-se a um estudo acadêmico e as respostas aqui apresentadas, bem como os nomes dos participantes, serão suprimidos dos resultados, obedecendo as condições de sigilo, ética e confidencialidade.

Nome de Fantasia da Empresa: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Nome do ALI que atende a empresa: \_\_\_\_\_

#### 1 Função:

Proprietário                       Gerente/Coordenador/Encarregado

#### 2 Idade:

- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

#### 3 Formação escolar:

- Sem educação formal
- Formação básica (fundamental / médio)
- Formação técnica
- Formação superior (graduação / faculdade)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

#### 4 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

**5** 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

Considere o contexto em que estão inseridas as Micro e Pequenas Empresas (MPE), tendo em vista a constante busca por maior e melhor **produtividade** operacional, mercadológica e financeira, uma vez que esses fatores influenciam na **competitividade** e refletem na **sustentabilidade** no mercado de atuação, além de possibilitar e/ou contribuir para a **inovação** e avalie sua empresa nesse contexto e responda aos questionamentos a seguir:

**6** Ao verificar a necessidade de novos conhecimentos para a tomada de decisão, como você define a estratégia de pesquisa ? Cite pelo menos 3 ações começando pela mais importante.

---

---

---

---

Avalie e responda as questões abaixo considerando os seguintes conceitos:

- **Conhecimento:** inteligência e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas.
- **Habilidade:** saber fazer, que envolve uma habilidade prática, física e mental e é adquirida principalmente por treinamento e prática.
- **Atitude:** representa o querer e a ação do profissional diante das práticas profissionais.
- **Valores:** princípios ou crenças relativas a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais.
- **Entorno:** grau de obrigações de uma organização em assumir ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade na medida em que ela procura atingir seus próprios interesses.

Responda (**marcando com x**) aos questionamentos que seguem:

7 - Na atuação de suas atividades na empresa:

- Você tem facilidade de identificar um assunto ou outra informação necessária para solucionar um problema e formular questões apropriadas?

Concordo plenamente	Concordo em parte	Não sei se concordo ou discordo	Discordo em parte	Discordo plenamente

- Considerando sua resposta, **indique a relevância de cada atributo** abaixo:

Atributo	Altamente relevante	Parcialmente relevante	Nem relevante, nem irrelevante	Parcialmente irrelevante	Altamente irrelevante
<b>Conhecimento</b>					
<b>Habilidade</b>					
<b>Entorno</b>					

- Ainda, com base nas respostas dadas, indique qual o **nível de influência de sua atuação em cada fator** abaixo:

Fatores	Não influencia	Influencia parcialmente	Influencia totalmente
<b>Produtividade</b>			
<b>Competitividade</b>			
<b>Sustentabilidade</b>			
<b>Valores</b>			
<b>Entorno</b>			

7.1 Indique as 3 principais fontes de informação que utiliza em sua pesquisa, por ordem de preferência:

- ( ) whatsapp
- ( ) colegas de profissão
- ( ) professores
- ( ) bibliotecas
- ( ) concorrentes
- ( ) facebook
- ( ) coleção particular
- ( ) bibliografias
- ( ) resumos
- ( ) áreas da empresa
- ( ) google
- ( ) institutos de pesquisa/entidades especializadas
- ( ) Internet - identificar os tipos de fontes: \_\_\_\_\_
- ( ) outros meios. Quais? \_\_\_\_\_

7.2 Como seleciona as fontes para realizar um trabalho de pesquisa (múltipla escolha):

- ( ) autoridade do autor
- ( ) autoridade da editora
- ( ) abordagem tradicional do tema
- ( ) recomendação de amigos/terceiros
- ( ) atualização da obra/documento
- ( ) abordagem nova do tema
- ( ) clareza da exposição
- ( ) profundidade de tratamento do tema
- ( ) mais compartilhados/populares
- ( ) mais comentados
- ( ) por outros critérios. Especifique: \_\_\_\_\_
- ( ) nunca observou estes pontos

**8** - Quando precisa resolver um problema e precisa decidir qual a informação a ser encontrada ou produzida:

Identifica as fontes em uma variedade de formatos (documentos, pessoas, instituições etc.) e decide quais as melhores estratégias de busca da informação e de uso de serviços de informação?

Concordo plenamente	Concordo em parte	Não sei se concordo ou discordo	Discordo em parte	Discordo plenamente

- Considerando sua resposta, **indique a relevância de cada atributo** abaixo:

Atributo	Altamente relevante	Parcialmente relevante	Nem relevante, nem irrelevante	Parcialmente irrelevante	Altamente irrelevante
<b>Conhecimento</b>					
<b>Habilidade</b>					

- Ainda, com base nas respostas dadas, indique qual o **nível de influência de sua atuação em cada fator** abaixo:

Fatores	Não influencia	Influencia parcialmente	Influencia totalmente
<b>Produtividade</b>			
<b>Competitividade</b>			
<b>Sustentabilidade</b>			
<b>Valores</b>			
<b>Entorno</b>			

**9** - Quando realiza a busca da informação:

Inicia usando palavras-chave, sinônimos, frases e termos relacionados com a informação que está buscando e procura ajuda dos próprios sistemas ou de profissionais para alcançar bons resultados e organizar a informação obtida?

Concordo plenamente	Concordo em parte	Não sei se concordo ou discordo	Discordo em parte	Discordo plenamente

- Considerando sua resposta, **indique a relevância de cada atributo** abaixo:

Atributo	Altamente relevante	Parcialmente relevante	Nem relevante, nem irrelevante	Parcialmente irrelevante	Altamente irrelevante
<b>Conhecimento</b>					
<b>Habilidade</b>					
<b>Atitudes</b>					
<b>Valores</b>					

- Ainda, com base nas respostas dadas, indique qual o **nível de influência de sua atuação em cada fator** abaixo:

Fatores	Não influencia	Influencia parcialmente	Influencia totalmente
<b>Produtividade</b>			
<b>Competitividade</b>			
<b>Sustentabilidade</b>			
<b>Valores</b>			
<b>Entorno</b>			



**10** - Ao terminar a busca e a obtenção da informação:

Seleciona a informação relevante aos seus objetivos, analisa as argumentações e faz a comparação sobre a sua confiabilidade, validade, autoridade, atualidade e pontos de vista em relação ao seu próprio conhecimento?

Concordo plenamente	Concordo em parte	Não sei se concordo ou discordo	Discordo em parte	Discordo plenamente

- Considerando sua resposta, **indique a relevância de cada atributo** abaixo:

Atributo	Altamente relevante	Parcialmente relevante	Nem relevante, nem irrelevante	Parcialmente irrelevante	Altamente irrelevante
<b>Conhecimento</b>					
<b>Habilidade</b>					
<b>Atitude</b>					

- Ainda, com base nas respostas dadas, indique qual o **nível de influência de sua atuação em cada fator** abaixo:

Fatores	Não influencia	Influencia parcialmente	Influencia totalmente
<b>Produtividade</b>			
<b>Competitividade</b>			
<b>Sustentabilidade</b>			
<b>Valores</b>			
<b>Entorno</b>			

**11** – Quanto à compreensão das questões legais e éticas que envolvem a informação: Procura obter permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final, indicando as fontes consultadas?

Concordo plenamente	Concordo em parte	Não sei se concordo ou discordo	Discordo em parte	Discordo plenamente

- Considerando sua resposta, **indique a relevância de cada atributo** abaixo:

Atributo	Altamente relevante	Parcialmente relevante	Nem relevante, nem irrelevante	Parcialmente irrelevante	Altamente irrelevante
<b>Conhecimento</b>					
<b>Valores</b>					
<b>Entorno</b>					

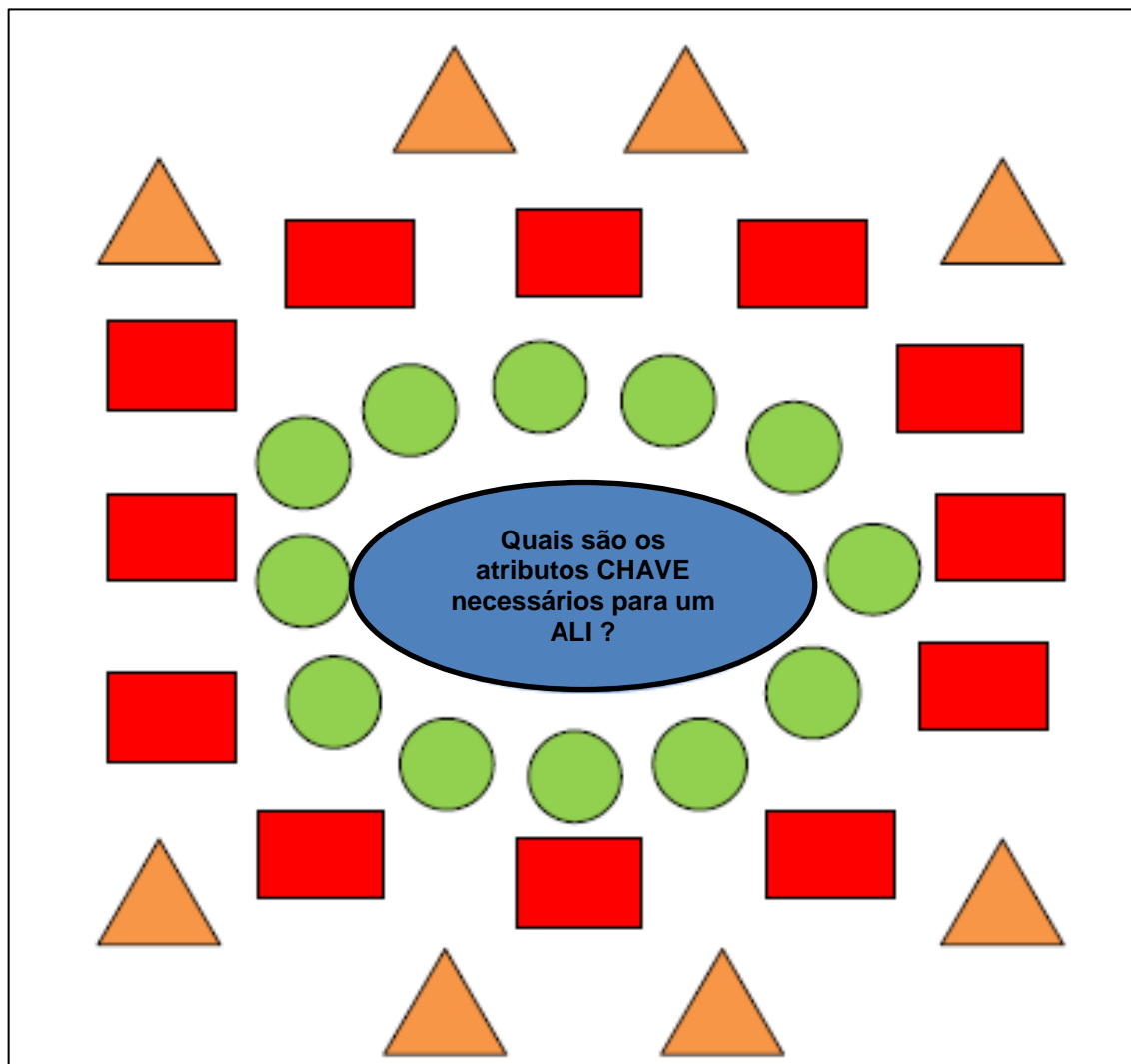
- Ainda, com base nas respostas dadas, indique qual o **nível de influência de sua atuação em cada fator** abaixo:

Fatores	Não influencia	Influencia parcialmente	Influencia totalmente
<b>Produtividade</b>			
<b>Competitividade</b>			
<b>Sustentabilidade</b>			
<b>Valores</b>			
<b>Entorno</b>			

## **ANEXOS**

## ANEXO A




### Utilização do Diagrama Belluzzo® na perspectiva dos Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um Agente Local de Inovação



**Fonte:** Adaptado de Belluzzo, 2007, p.81.

Legenda:

C (Conhecimentos); H (Habilidade); A (Atitudes); V (Valores); E (Entorno)

	<p>Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno relacionados à ação individual como ALI (ações com impacto e/ou interferência direta na atividade do agente).</p>
	<p>Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno relacionados à ação de apoio para o ALI ou para as atividades que realiza (ações relacionadas ao Escritório Regional do Sebrae, cliente, parceiro local, etc).</p>
	<p>Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno relacionados à ação estratégica voltada para as diretrizes institucionais ou para as políticas do programa instituídas pela Coordenação Nacional do Programa.</p>

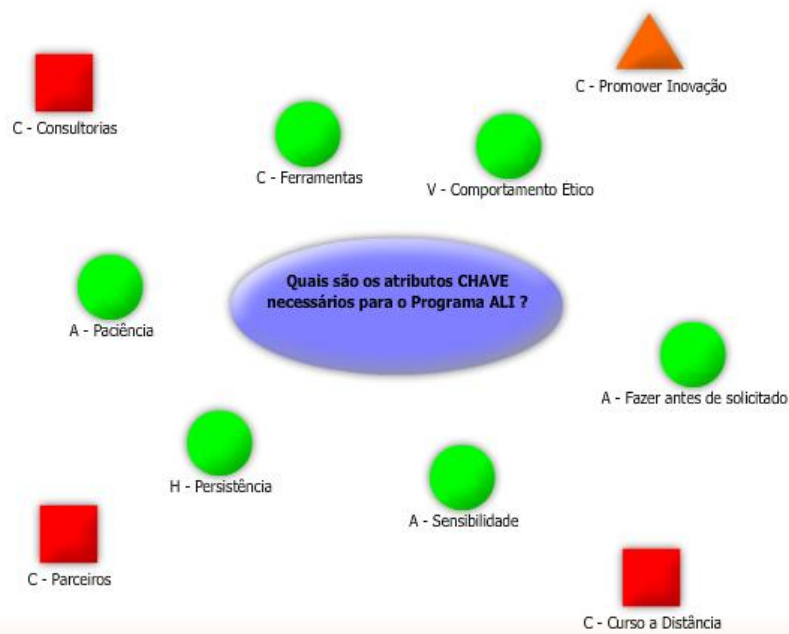
## ANEXO B

### Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 1.



Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>

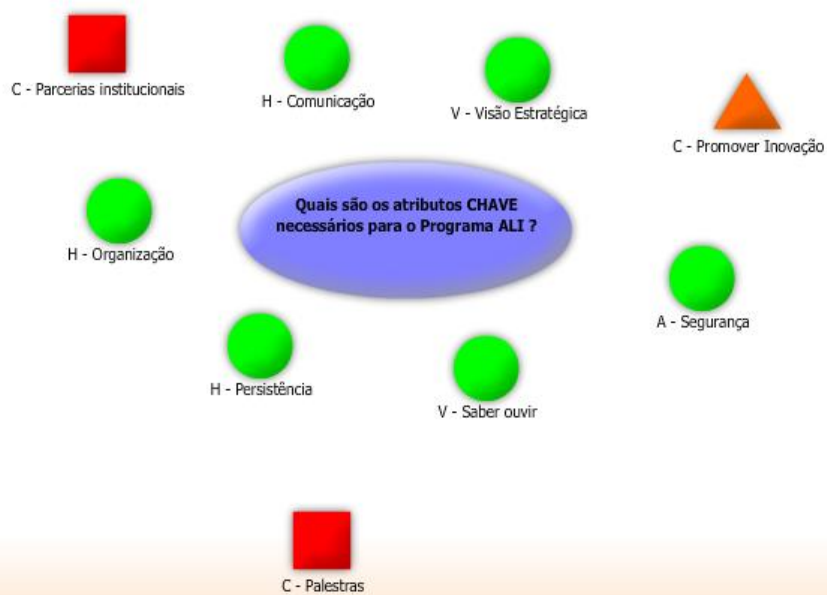


® Processo INPI n. 829859837.

© 2012 MMH Informação. Desenvolvido por Fabio Cardoso v1.3.7

**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 1, 2017.

## ANEXO C

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 2.**Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 2, 2017.

## ANEXO D

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 3.**

Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>

® Processo INPI n. 829859837.

© 2012 MMH Informação. Desenvolvido por Fabio Cardoso v1.3.7

**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 3, 2017.

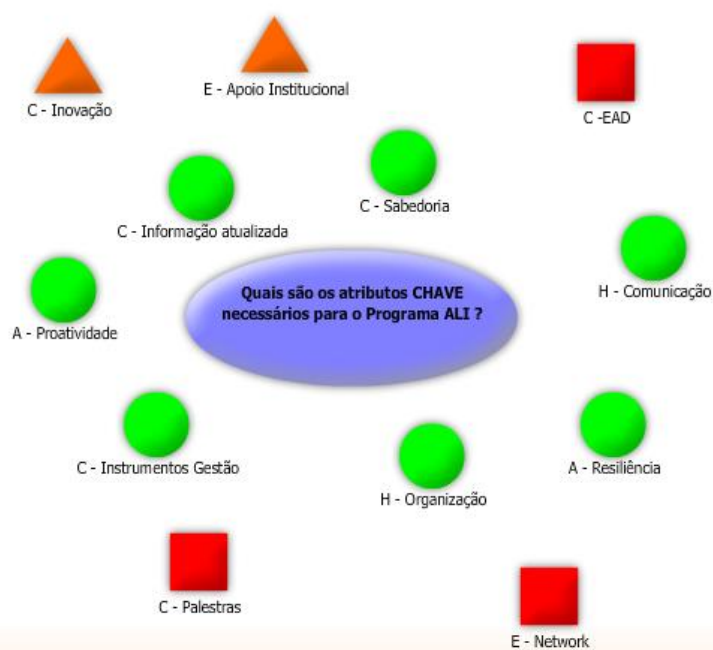
## ANEXO E

### Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 4.



Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo®

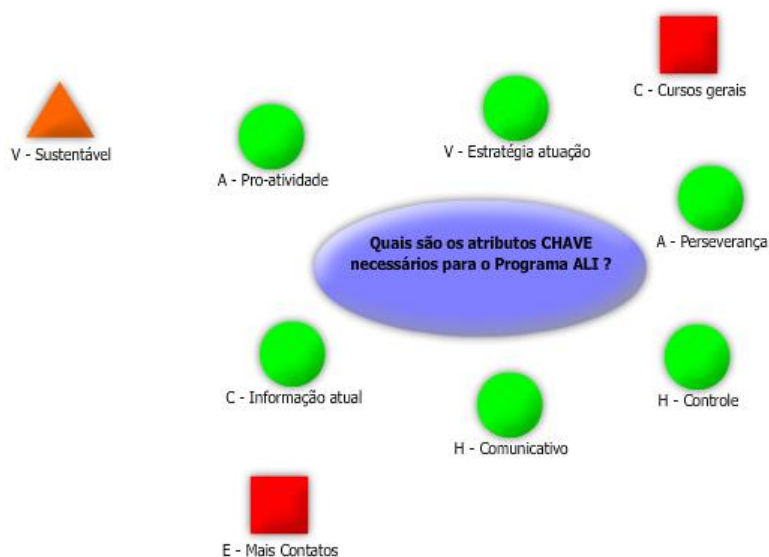


® Processo INPI n. 829859837.

© 2012 MMH Informação. Desenvolvido por Fabio Cardoso v1.3.7

**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 4, 2017.

## ANEXO F

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 5.**Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 5, 2017.



## ANEXO G

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 6.**

Diagrama Belluzzo®

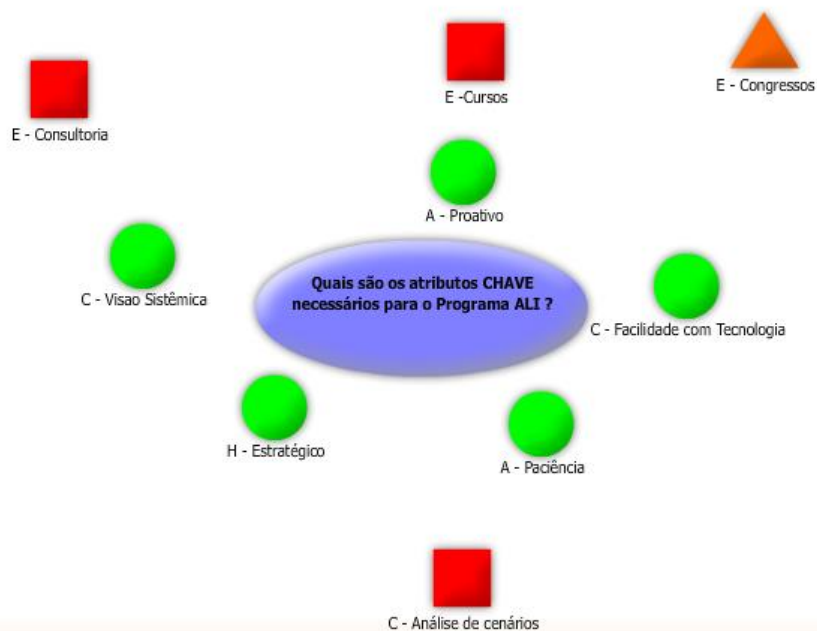
**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 6, 2017.

## ANEXO H

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 7.**

Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo®

**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 7, 2017.

## ANEXO I

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 8.**Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 8, 2017.

## ANEXO J

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 9.**Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 9, 2017.

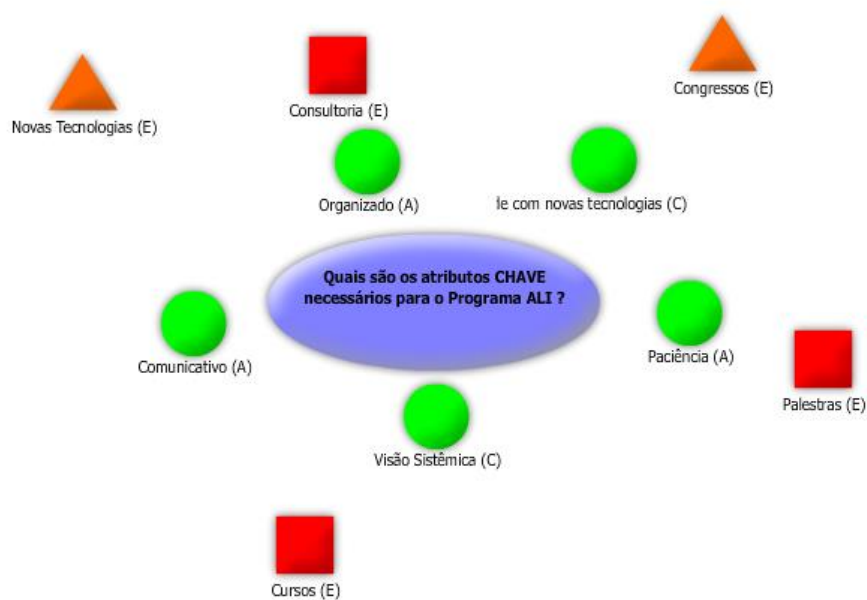
## ANEXO K

## Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 10.



Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo®



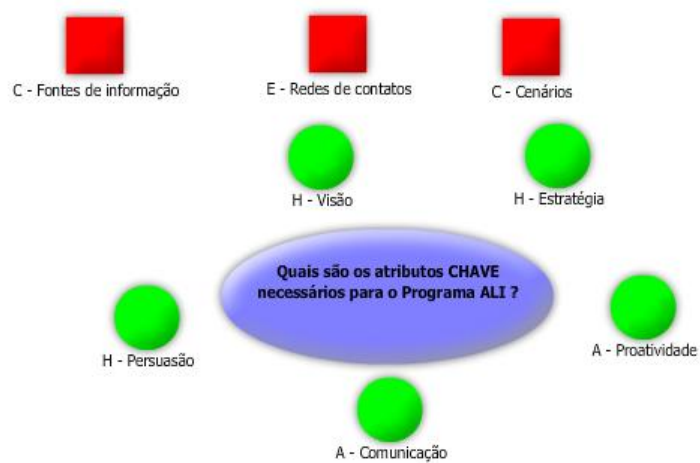
**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 10, 2017.

## ANEXO L

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 11.**

Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo®

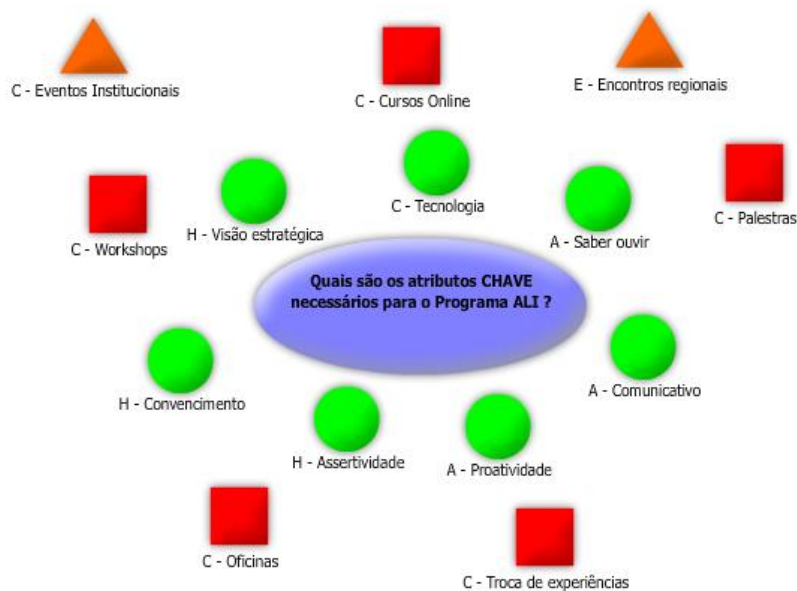
**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 11, 2017.

## ANEXO M

### Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 12.



Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>



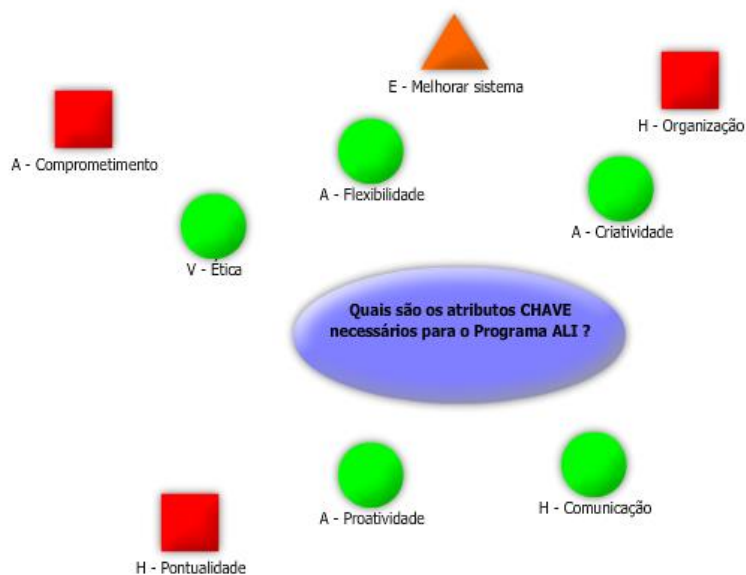
**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 12, 2017.

## ANEXO N

## Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 13.



Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>

Fonte: Elaborado pelo ALI, Participante 13, 2017.



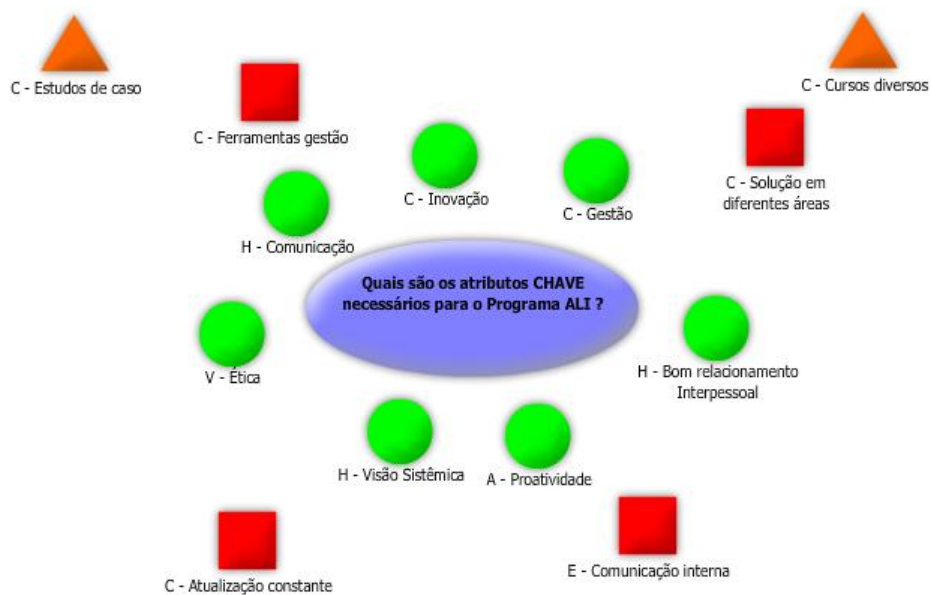
## ANEXO O

## Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 14.



Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>



® Processo INPI n. 829859837.

© 2012 MMH Informação. Desenvolvido por Fabio Cardoso v1.3.7

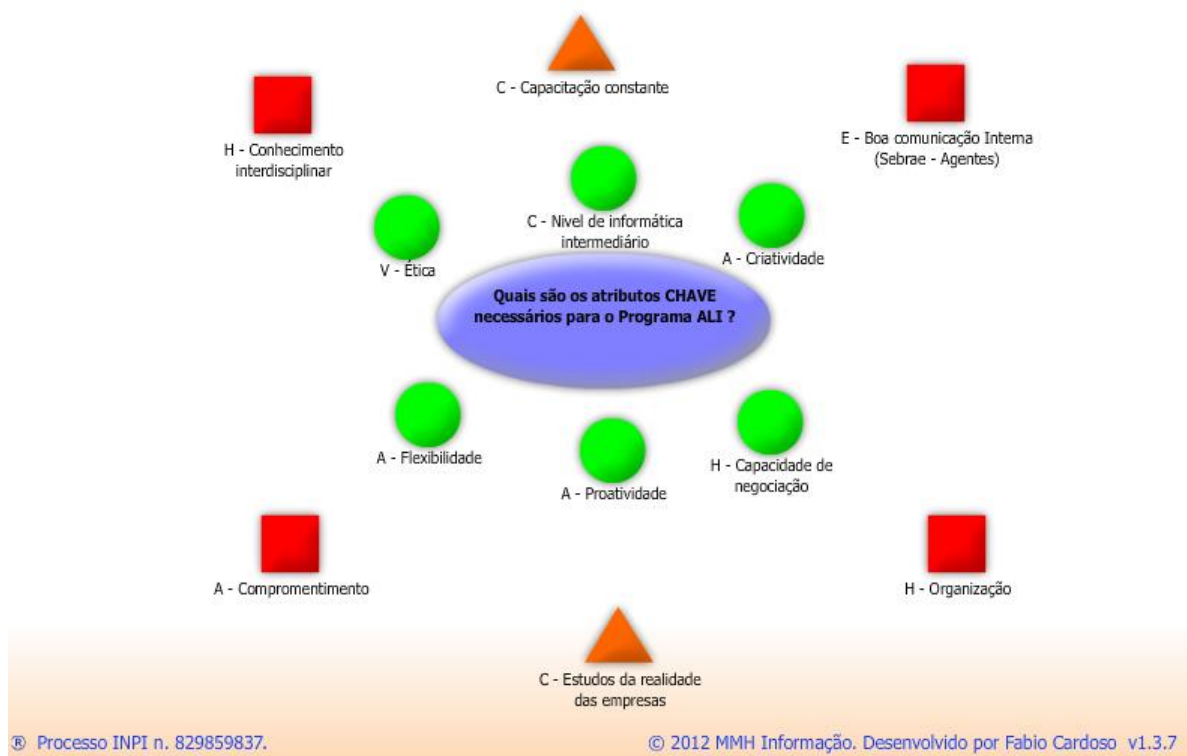
**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 14, 2017.

## ANEXO P

## Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 15.



Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>



Fonte: Elaborado pelo ALI, Participante 15, 2017.

## ANEXO Q

### Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 16.



Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>

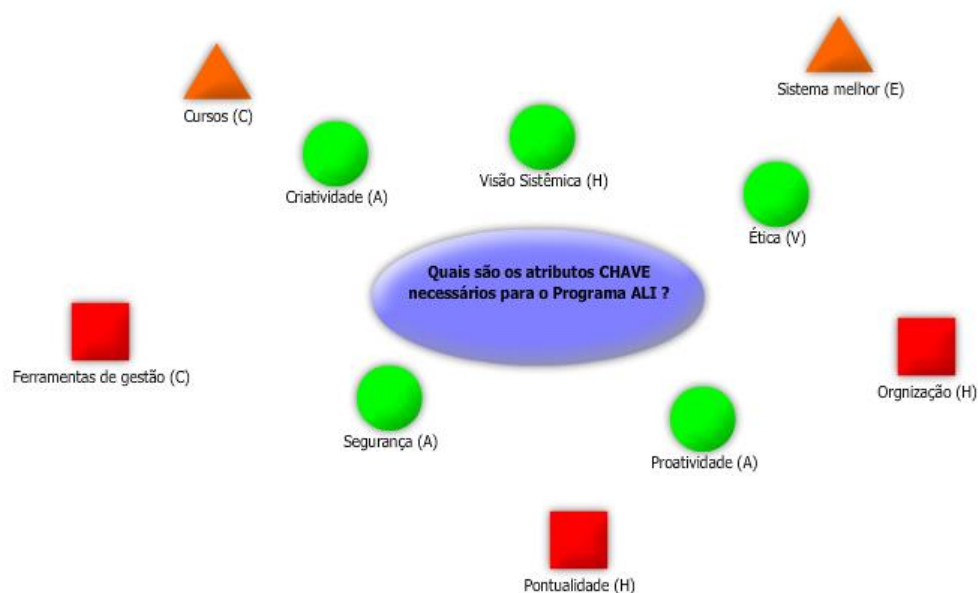


**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 16, 2017.

## ANEXO R

**Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 17.**

Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>

® Processo INPI n. 829859837.

© 2012 MMH Informação. Desenvolvido por Fabio Cardoso v1.3.7

**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 17, 2017.

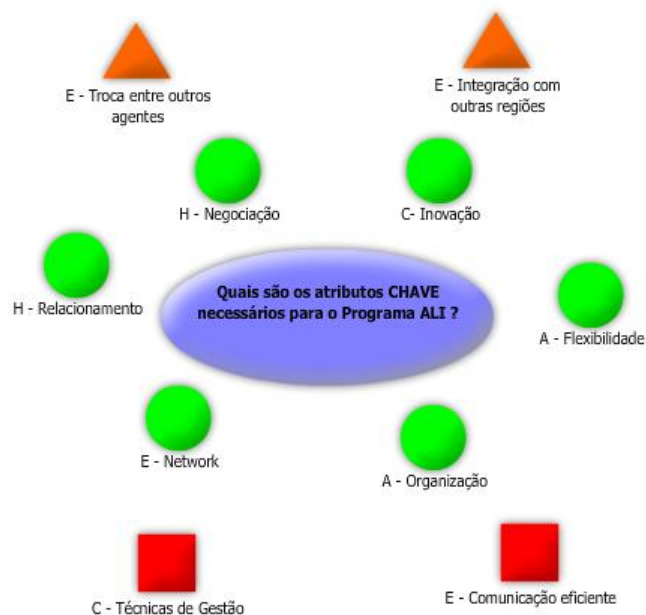
## ANEXO S

### Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entorno necessários para um ALI sob a ótica do Participante 18.



Competência em Informação (Information Literacy)

Diagrama Belluzzo<sup>®</sup>



® Processo INPI n. 829859837.

© 2012 MMH Informação. Desenvolvido por Fabio Cardoso v1.3.7

**Fonte:** Elaborado pelo ALI, Participante 18, 2017.